

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian yang dilakukan di PT. AKM Bekasi Utara maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari lima dimensi atau aspek budaya kerja berdasarkan 5S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*), karena keterbatasan penelitian hanya terdapat empat dimensi yang dapat dianalisis di PT. AKM, yaitu budaya kerja *seiketsu, seiton, seiso dan seiri*. Budaya yang diterapkan oleh karyawan mulai dari yang tertinggi sampai terendah berturut-turut adalah budaya *seiketsu, seiton, seiso dan seiri*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT. AKM telah menerapkan budaya *seiketsu, seiton, seiso dan seiri* dalam bekerja, dapat dilihat dari *mean* setiap dimensi budaya kerja yang berada di atas 2,5 pada skala (1-4). Dari hasil analisis validitas dan reliabilitas didapat bahwa dimensi *shitsuke* tidak valid dan reliabel sehingga tidak dapat diikuti pada proses analisis deskriptif dan analisis perbedaan. Dimensi *shitsuke* tidak valid dan reliabel karena pernyataan pada kuesioner bersifat ambigu dan terdapat beberapa istilah yang belum diketahui oleh responden.
2. Perbedaan dalam penerapan budaya kerja 5S ditinjau dari aspek-aspek demografis adalah:
  - a. Berdasarkan usia antara usia lebih kecil dari 30 tahun, 31 sampai dengan 35 tahun dan lebih dari 35 tahun maka terdapat perbedaan yang signifikan terhadap penerapan budaya *seiri, seiton, seiso dan seiketsu*. Semakin tinggi usia karyawan, semakin tinggi penerapan terhadap budaya kerja. Hal ini menunjukkan semakin meningkatnya usia dapat membuat karyawan semakin mengerti dan bertanggung jawab dalam melaksanakan budaya kerja 5S tersebut.

- b. Berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan laki-laki lebih menerapkan budaya *seiketsu* daripada perempuan. Di PT. AKM, laki-laki mayoritas memiliki jabatan *leader* dan *sub leader*, dan dalam *seiketsu* terdapat indikator tata cara pemakaian dan pembuatan struktur kerja. Pembuatan struktur kerja di PT. AKM adalah berupa langkah-langkah yang harus dilakukan karyawan dalam bekerja, sedangkan tata cara pemakaian biasanya lebih kepada aturan memakai dari peralatan dan mesin kerja. Pembuatan struktur kerja dan tata cara pemakaian di PT. AKM merupakan tugas dari *leader* dan *sub leader* sehingga laki-laki yang mayoritas memiliki jabatan *leader* dan *sub leader* memiliki kontribusi lebih dalam pelaksanaan budaya *seiketsu* ini.
- c. Berdasarkan divisi, terdapat perbedaan yang signifikan dalam menerapkan budaya *seiri*, *seiton*, *seiso* dan *seiketsu*. Divisi yang menerapkan budaya kerja 5S mulai dari yang tertinggi sampai terendah berturut-turut adalah divisi *finishing*, *QC*, *sewing*, *cutting*. Yang menjadi alasan mengapa penerapan budaya kerja 5S pada divisi *finishing* dan *QC* dapat lebih baik dibandingkan divisi *sewing* dan *cutting* adalah karena divisi *finishing* dan *QC* sering diawasi langsung oleh manajer produksi, terkait dengan terjadinya *defect* dan pengeksporan barang. Penerapan budaya pada divisi *sewing* dan *cutting* tidak sebaik divisi *finishing* dan *QC* karena divisi ini memiliki jumlah tenaga kerja paling banyak. Saat bekerja divisi *sewing* dan *cutting* hanya bertanggungjawab pada *leader* dan *sub leader*, sehingga pengawasan dari pihak manajemen sangat kecil. PT. AKM juga menyatakan jumlah tenaga kerja yang banyak pada divisi *cutting* dan *sewing* membuat PT. AKM sulit melakukan pengawasan secara individu. Hal ini disebabkan karena satu orang *leader* atau *sub leader* membawahi 15 orang karyawan, sehingga pengawasan tidak dilakukan secara optimal. *Leader* dan *sub leader* juga memiliki sejumlah tanggung jawab pekerjaan di luar melakukan pengawasan terhadap karyawan.

- d. Berdasarkan tingkat pendidikan, terdapat perbedaan yang signifikan dalam menerapkan budaya *seiri*, *seiton*, *seiso*, dan *seiketsu*. Penerapan budaya yang paling rendah terdapat pada karyawan yang berpendidikan SD/SLTP. Semakin tinggi jenjang pendidikan karyawan maka menunjukkan semakin tinggi penerapan budaya kerja 5S. Hal ini memang terjadi di PT. AKM, pihak manajemen merasa bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma lebih bisa memahami dan mengikuti apa yang ditetapkan oleh PT. AKM. Hal ini semakin diperkuat dengan data yang ada pada pihak manajemen, yaitu karyawan yang berpendidikan Diploma memiliki jabatan *leader* dan *sub leader* dan mereka memiliki tanggung jawab lebih banyak dibandingkan karyawan yang memiliki jabatan operator. Dalam pelaksanaan tanggung jawab yang lebih banyak tersebut, maka dibutuhkan tingkat kemampuan untuk cepat memahami dan mengikuti apa yang ditetapkan PT. AKM, dan pihak perusahaan merasa bahwa Diploma memiliki tingkat kemampuan yang lebih baik dibandingkan karyawan yang berpendidikan SD/SLTP, SLTA sehingga karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma menerapkan budaya kerja 5S lebih baik. Menurut Susanto (1998) pendidikan yang tinggi pada karyawan dapat membuat karyawan berperan aktif dalam menghidupkan etika, moralitas dan peraturan perusahaan yang terkait pada komitmen perusahaan yaitu untuk terus berkembang. Hal ini semakin menguatkan bahwa semakin tinggi pendidikan maka karyawan akan semakin berperan aktif pada penerapan budaya kerja 5S.
- e. Berdasarkan jabatan antara operator dengan *leader* dan *sub leader*, maka perbedaan yang signifikan terhadap penerapan budaya kerja 5S karyawan, hanya terjadi pada budaya *seiri* dan *seiton*. Ditunjukkan dari keseharian *leader* dan *sub leader* yang memiliki beban tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar, memiliki fungsi pengawasan dan menjadi panutan bagi operator dalam bekerja.

- f. Berdasarkan masa kerja antara 0-6 tahun, 7-9 tahun dan lebih dari 10 tahun, perbedaan yang signifikan dalam penerapan budaya kerja 5S hanya terjadi pada budaya *seiri* dan *seiton*. Semakin lama masa kerja karyawan, menunjukkan semakin tinggi penerapan budaya kerja *seiri*. Hasil wawancara dapat diketahui bahwa jumlah perputaran karyawan di PT. AKM masih kecil, karena perusahaan masih bersifat kekeluargaan, sehingga karyawan yang masa kerjanya >6 tahun lebih dapat menerapkan budaya kerja 5S. Perbedaan terjadi hanya pada penerapan *seiri* karena merupakan titik awal penerapan budaya kerja sehingga karyawan harus memiliki kemauan yang tinggi dalam menerapkan budaya kerja *seiri* ini.

## 6.2. IMPLIKASI MANAJERIAL

1. Dari kesimpulan didapat bahwa karyawan PT. AKM telah menerapkan budaya kerja 5S tersebut. Dimensi dari masing-masing budaya kerja 5S sangat penting untuk diimplementasikan pada saat bekerja di PT. AKM agar penerapan budaya kerja 5S tersebut dapat terus berlangsung dengan optimal (Ho, 2008). Dari penelitian ini didapatkan hasil keempat budaya kerja yaitu *seiri*, *seiton*, *seiso* dan *seiketsu* memiliki hasil penerapan yang baik, maka diharapkan perusahaan mampu mengembangkan keempat dimensi tersebut berdasarkan saran yang diberikan pada penelitian ini. Terhadap dimensi *shitsuke* yang tidak dapat dianalisis, maka peneliti tidak bisa memberikan referensi solusi yang terkait dengan dimensi *shitsuke* tersebut kepada PT. AKM.
2. Dalam penerapan budaya kerja di perusahaan terdapat perbedaan penerapan apabila dilihat dari karakteristik responden yaitu umur, masa kerja, jabatan, jenis kelamin, divisi dan tingkat pendidikan. Penerapan budaya kerja akan lebih baik apabila tingkat penerapannya baik dan merata di setiap unsur karakteristik karyawan, sehingga efektivitas kerja dan produktivitas kerja dapat lebih meningkat. Peran para *leader* dan *sub leader* di PT. AKM

sangat penting dalam penerapan budaya kerja ini, dengan pengawasan dan memberikan contoh bagi karyawan sehingga dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk menerapkan budaya kerja. Karyawan yang telah bekerja lebih dari 6 tahun, memiliki tingkat penyesuaian yang lebih baik, sehingga penerapan budaya kerja 5S tersebut semakin optimal di PT. AKM. Tingkat pendidikan karyawan yang semakin tinggi akan memudahkan karyawan PT. AKM dalam memahami dan menerapkan budaya kerja 5S tersebut. Peninjauan langsung oleh pihak manajemen pada pelaksanaan budaya kerja 5S tersebut sangat diperlukan, hal ini bisa dilihat dari penerapan budaya kerja 5S yang baik pada divisi *finishing* dan QC yang dalam bekerja berhubungan langsung dengan pihak manajemen.

### 6.3. SARAN

Berdasarkan hasil analisis maka perusahaan perlu melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Penerapan budaya kerja 5S akan lebih optimal apabila *Mean* > 3,26, sehingga terdapat beberapa indikator yang harus ditingkatkan:
  - a. Dimensi *Seiri* yang perlu ditingkatkan penerapannya adalah: tidak menempatkan barang pribadi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, menentukan jumlah persediaan maksimum semua *item* yang dibutuhkan, dan selalu memastikan bahwa setiap pertemuan yang diadakan perusahaan selesai tepat waktu.
  - b. Dimensi *seiton* yang perlu ditingkatkan penerapannya adalah: melakukan penataan barang berdasarkan waktu masuknya, yaitu barang yang lama harus dihabiskan terlebih dahulu, lalu menggunakan barang yang baru.
  - c. Dimensi *seiso* yang perlu ditingkatkan penerapannya adalah: membersihkan tempat-tempat yang jarang diperhatikan orang, memeriksa apa yang menjadi penyebab

- kekotoran di lingkungan kerja, memberi dorongan setiap orang agar menjaga kebersihan, pimpinan unit area kerja harus memberi teladan dalam pelaksanaan *seiso*/bersih tersebut.
2. Pada saat rekrutmen dan seleksi, pihak PT. AKM dapat melihat dari hasil tes dan wawancara yang dilakukan PT. AKM kepada para pelamar. Dapat juga digali informasi lebih dalam tentang keseharian calon karyawan apakah telah mencerminkan, kerapihan, kebersihan, keteraturan dan kedisiplinan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang kegiatan sehari-hari dari calon karyawan tersebut, apakah telah melaksanakan kerapihan, kebersihan, keteraturan dan kedisiplinan.
  3. Kompensasi yang dapat diberikan PT. AKM dapat berupa *reward* terhadap karyawan yang dinilai menerapkan budaya kerja 5S tersebut dengan baik sehingga dapat memotivasi karyawan lainnya. *Punishment* juga diberikan bagi karyawan yang dinilai kurang dalam menerapkan budaya tersebut yang dapat menjadi pencegahan (*prevention*) bagi karyawan lainnya agar tidak menerapkan budaya kerja 5S tersebut di bawah standar. *Reward* yang diberikan kepada karyawan dapat berupa bonus atau mendapat *individual achievement award* berupa penetapan *the best employee in implementation of 5S working culture* sebagai karyawan yang telah menerapkan budaya kerja terbaik. *Punishment* dapat berupa peringatan lisan kemudian mengeluarkan surat peringatan apabila karyawan tersebut berulang-ulang diperingatkan karena tidak menjalankan budaya kerja 5S.
  4. Pengembangan SDM yang dapat dilakukan PT. AKM adalah membuat program *refresh* budaya kerja 5S secara teratur. Program berupa seminar atau *training* tentang budaya kerja 5S, yang di dalamnya menekankan arti penting dari budaya kerja 5S dan bagaimana menjalankan budaya kerja 5S tersebut dengan benar. Sebaiknya seminar dilakukan per divisi agar karyawan bisa langsung menyesuaikan dengan pekerjaannya. Program ini juga bisa dilakukan per semester, disesuaikan dengan jadwal penilaian kinerja karyawan.

Dengan adanya program ini diharapkan karyawan dapat terus mengingat dan menerapkan budaya kerja 5S.

5. Audit terhadap budaya kerja 5S dapat diterapkan pada masing-masing karyawan dan dilakukan setiap hari oleh *leader* divisi, yang kemudian nilai audit dari budaya kerja 5S tersebut diakumulasikan setiap bulannya, sehingga bisa terlihat karyawan yang menjalankan dan tidak menjalankan budaya kerja 5S tersebut. Dengan adanya nilai audit 5S ini setiap bulan, PT. AKM dapat dengan cepat merespon apa yang menjadi kekurangan dalam pengimplementasian budaya kerja 5S tersebut.
6. *Performance Management*, PT. AKM dapat memasukkan perilaku-perilaku 5S sebagai unsur penilaian karyawan yang biasa dilakukan oleh PT. AKM sekali dalam setahun. Perilaku 5S yang dimasukkan dapat berupa kerajinan, kerapihan, kebersihan, keteraturan dan kedisiplinan.

#### **6.4. KETERBATASAN PENELITIAN**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian yang perlu diketahui untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini terbatas hanya memberikan evaluasi penerapan budaya kerja 5S di perusahaan, dan belum membahas mengenai keterkaitan antara budaya kerja dengan aspek-aspek lainnya. Penelitian ini bisa dilanjutkan dengan membahas mengenai pengaruh atau hubungannya dengan aspek kinerja, motivasi dan lain-lain.
2. Dari kelima dimensi budaya kerja 5S yang diteliti, maka terdapat 4 dimensi yang valid dan reliabel untuk dianalisis yaitu dimensi *seiri*, *seiton*, *seiso*, dan *seiketsu*. Diharapkan pada penelitian selanjutnya kelima dimensi budaya kerja 5S dapat dianalisis secara keseluruhan.

3. Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini tidak secara langsung dilakukan antara peneliti dan responden, sehingga terdapat beberapa *item* dan dimensi yang gugur. Responden memiliki tingkat pendidikan yang sebagian besar adalah SD/SLTP sehingga membutuhkan penjelasan yang lebih rinci terhadap isi dari kuesioner.
4. Observasi yang dilakukan pada penelitian ini sangat terbatas karena waktu observasi yang pendek yaitu selama 3 kali pertemuan dan setiap pertemuan dilakukan observasi selama 30 menit. Diharapkan pada penelitian selanjutnya observasi dilakukan dengan lebih panjang, sehingga dapat diketahui dengan lebih jelas apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan dari karyawan selama bekerja.

