

## II. TELAAH PUSTAKA

### 2.1. BUDAYA PERUSAHAAN

Robbins dan Judge (2007) *defined organizational culture as a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.*

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Schein (2004: 26) menyatakan:

*“There are three interconnected level in culture such as artifacts and creations, values and ideology, basic assumptions and premises.*

- 1. Artifacts and creations are the visible manifestations of a culture (which include its language, art, architecture, technology, and other material outputs) and its visible system of organizing interpersonal relationships, status level, sex roles, age roles, etc.*
- 2. Values and ideology are the rules, principles, norms, values, morals, and ethics that guide both the ends of a given society (group and the means by which to accomplish them.*
- 3. Basic assumptions and premises are the underlying and typically unconscious assumptions about the nature of truth and reality, the nature of human nature, “man’s” relationship to nature, “man’s” relationship to “man,” the nature of time, and the nature of space.”*

Schein (2004) menyatakan bahwa asumsi dasar merupakan elemen budaya perusahaan yang diterima apa adanya oleh para anggota organisasi, tidak kasat mata dan bersifat *preconscious*.

Elemen asumsi dasar ini akan mempengaruhi nilai-nilai organisasi yang lebih bisa diterima baik oleh lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Selanjutnya nilai-nilai organisasi akan mempengaruhi artefak dan kreasi manusia dalam lingkungan internal organisasi.

Demikian sebaliknya artefak dan kreasi manusia juga akan mempengaruhi nilai-nilai organisasi yang secara tidak langsung akan mempengaruhi asumsi dasarnya.

Kotter dan Heskett (dalam Moeljono, 2005) mengemukakan bahwa budaya perusahaan kemungkinan akan menjadi faktor yang lebih penting dalam menentukan

keberhasilan maupun kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang. Walaupun sulit diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan kinerja. Susanto (1997) menyatakan bahwa budaya perusahaan dapat berubah apabila di dalam suatu terjadi situasi krisis yang kritis, pergantian pimpinan, tahapan dalam siklus hidup perusahaan, besarnya perusahaan, kekuatan budaya yang telah ada serta munculnya sub budaya.

Schein (2004: 17) menyatakan:

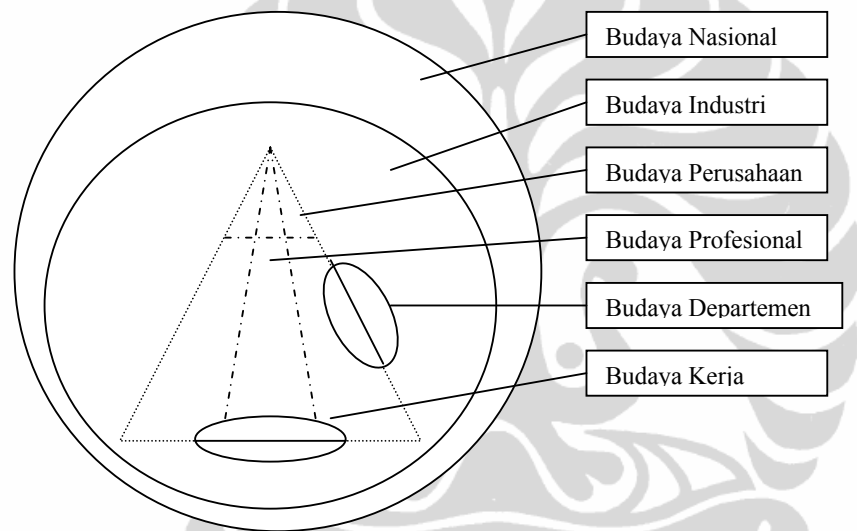
*“culture as a pattern of shared basic assumption that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”*

Schein (2004) mengartikan budaya perusahaan adalah pola asumsi dasar yang di-*shared* oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Budaya perusahaan memiliki kekuatan dalam meningkatkan kohesivitas karyawan dan menyatukan berbagai komponen organisasi yang memiliki cara pandang berbeda (Sobirin, 2007). Organisasi seolah-olah layaknya sebuah keluarga besar yang masing-masing anggota keluarga memiliki tanggung jawab yang sama, saling peduli diantara mereka, saling berbagi pengalaman, saling mengingatkan jika ada yang salah dan saling melindungi ketika ada ancaman dari luar (Sobirin, 2007).

Budaya perusahaan menunjukkan persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Robbins (2006), menyatakan dengan adanya budaya organisasi yang mempunyai sifat umum tidaklah berarti bahwa tidak ada sub-sub budaya di dalam setiap budaya yang ada. Organisasi besar mempunyai budaya perusahaan yang dominan dan sejumlah sub budaya.

Gruyter (1992) menyatakan bahwa terdapat tingkatan dari budaya, yaitu budaya nasional, budaya industri, budaya perusahaan, budaya profesional, budaya departemen dan budaya kerja. Lebih lanjut Gruyter (1992) menyatakan bahwa budaya perusahaan berorientasi kepada perusahaan secara keseluruhan, sehingga dibutuhkan sub budaya yang sesuai dengan kelompok karakteristik sosial seperti budaya profesional, budaya departemen dan budaya kerja yang lebih fokus menggambarkan situasi dari kelompok sosial perusahaan tersebut. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Tingkatan Budaya  
Sumber: Gruyter (1992)

## 2.2 BUDAYA KERJA

Gruyter (1992) menyatakan bahwa budaya perusahaan terdiri dari budaya profesional, budaya departemen dan budaya kerja. Budi Paramita dalam Ndraha (2005) mendefinisikan budaya kerja sebagai kelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Budaya kerja dapat dibagi menjadi:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya.

Ho (2008) menggambarkan satu paradigma baru tentang terbentuknya budaya kerja, yaitu dimulai dari bagaimana perusahaan tersebut melakukan sikap yang efisien kemudian menjadikan tindakan tersebut sebagai kebiasaan yang selanjutnya dapat membantu manajemen puncak dalam menentukan misi dan visi perusahaan yang pada akhirnya dapat membentuk budaya yang menjadi pedoman oleh karyawan dalam bekerja. Perubahan sikap kerja menjadi budaya kerja dapat dilihat lebih jelas pada Gambar 2.2.

Sikap → Perilaku → Misi → Visi → Budaya Kerja

Gambar 2.2. Budaya terbentuk dari Sikap

### 2.2.1. Budaya Kerja 5S

Ho (2008) menyatakan bahwa budaya kerja Jepang yang sering disebut *kaizen*, merupakan tindakan yang mencerminkan budaya kerja 5S dan dapat mempengaruhi kualitas kerja seseorang menjadi lebih baik. Budaya kerja 5S terdiri dari *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* dan *shitsuke*. Masing-masing dari 5S ini memiliki arti yang berbeda dan perlu untuk diketahui. Arti budaya kerja 5S dapat dijelaskan secara rinci seperti berikut:

a. *Seiri* = Pemilahan

Menurut Takashi (2000) istilah ini berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan atau prinsip tertentu. *Seiri* berarti membedakan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas, dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang yang tidak diperlukan. Imai (1997) menyatakan *seiri* merupakan kegiatan pengklasifikasian barang mana yang diperlukan dan tidak diperlukan di tempat kerja.

Takashi (2000) lebih menitikberatkan kepada manajemen stratifikasi dan mencari penyebab-penyebabnya untuk menghilangkan yang tidak diperlukan serta menghilangkan penyebab itu tanpa menimbulkan masalah. Ada berbagai teori yang berbeda tentang bagaimana memilah pekerjaan, tetapi langkah awal semua teori itu adalah membagi segala sesuatu ke dalam kelompok sesuai dengan urutan kepentingannya. Langkah pertama adalah menciptakan tingkat kepentingan dan menerapkan manajemen stratifikasi. Langkah kedua, membuat daftar persediaan barang yang juga merupakan cara menyusun barang, memutuskan mana yang penting dan mana yang sangat penting, kemudian langkah ketiga menyiapkan manajemen berdasarkan prioritas membuang barang persediaan yang tidak lagi digunakan atau membuat perubahan berkala sesuai dengan permintaan, merupakan cara lain untuk memindahkan atau membuang barang yang kurang diperlukan sehingga dapat berkonsentrasi terhadap barang yang benar-benar penting dan memerlukan perhatian anda.

b. *Seiton* = Penataan

Takashi (2000) mendefinisikan *seiton* sebagai suatu kegiatan menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak. Hal ini merupakan cara untuk menghilangkan proses pencarian. Imai

(1997) menyatakan bahwa *seiton* adalah kegiatan menata barang dengan teratur dan tertib sehingga waktu untuk mencari lebih minimum.

Takashi (2000) mengutamakan adanya manajemen fungsional dan penghapusan proses pencarian. Jika segala sesuatu disimpan di tempatnya demi mutu dan keamanan, berarti telah memiliki tempat kerja yang rapi.

Takashi (2000) menyatakan dalam melakukan penataan perlu mengawalinya dengan melakukan studi efisiensi, karena penataan dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi. Di sini harus dilihat juga barang mana yang masih perlu kita simpan dan barang mana yang tidak perlu lagi disimpan atau dibuang. Dapat dimulai dengan memutuskan berapa kali kita menggunakan segala sesuatu, yaitu:

1. Barang yang tidak dipergunakan sebaiknya dibuang
2. Barang-barang yang tidak dipergunakan tetapi ingin dipergunakan seandainya diperlukan, sebaiknya disimpan sebagai sesuatu untuk keadaan tidak terduga
3. Barang-barang yang dipergunakan hanya sewaktu-waktu saja sebaiknya disimpan sejauh mungkin
4. Barang-barang yang kadang-kadang dipergunakan sebaiknya disimpan di tempat kerja
5. Barang-barang yang sering dipergunakan sebaiknya disimpan di tempat kerja atau disimpan para pekerja.

Penyimpanan juga harus didasarkan pada seberapa banyak yang kita tangani dan seberapa cepat kita menemukannya saat diperlukan. Ini karena bukan saja kita harus berpikir tentang efisiensi, tetapi juga harus berbicara tentang mutu dan keamanan barang yang akan disimpan (Takashi, 2000).

c. *Seiso* = Pembersihan

Takashi (2000) menyatakan *seiso* berarti membersihkan barang-barang sehingga menjadi bersih, membuang sampah, kotoran dan benda-benda asing serta membersihkan segala sesuatu. Pembersihan merupakan salah satu bentuk dari pemeriksaan. Imai (1997) menyatakan lingkungan kerja yang perlu dibersihkan adalah mesin, alat kerja, lantai tempat kerja, dan berbagai daerah di dalam tempat kerja.

Takashi (2000) mengutamakan pembersihan sebagai pemeriksaan terhadap kebersihan dan menciptakan tempat kerja yang tidak memiliki cacat dan cela. Pembersihan lebih luas artinya daripada sekedar membersihkan tempat dan peralatan. Dalam pembersihan juga tercakup kesempatan untuk pemeriksaan. Bahkan tempat yang tidak kotor pun harus dicek ulang dan diperiksa. Gerakan *seiso* berusaha mencapai kotoran nihil dan debu nihil serta menghilangkan cacat dan kesalahan kecil sesuai dengan tujuan dilakukan pemeriksaan utama.

d. *Seiketsu* = Pemantapan

Takashi (2000) mendefinisikan *seiketsu* sebagai pemantapan yang dilakukan secara terus-menerus dan berulang-ulang memelihara pemilahan, penataan dan pembersihannya. Dengan demikian, pemantapan mencakup kebersihan pribadi dan kebersihan lingkungan. Imai (1997) menyatakan perlunya menjaga keadaan yang sudah baik melalui standar.

Takashi (2000) mengutamakan manajemen visual yang dipergunakan untuk mencapai dan memelihara kondisi yang dimantapkan sehingga selalu dapat bertindak dengan cepat. Manajemen visual merupakan cara efektif menerapkan penyempurnaan berkesinambungan (*kaizen*).

e. *Shitsuke* = Pembiasaan

Takashi (2000) menyatakan bahwa *shitsuke* berarti suatu pelatihan dan kemampuan untuk melakukan apa yang ingin dilakukan meskipun itu sulit dilakukan. Dalam istilah *shitsuke*, ini berarti menanamkan (atau memiliki) kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang benar.

Dalam hal ini penekanannya adalah untuk menciptakan tempat kerja dengan kebiasaan dan perilaku yang baik. Dengan mengajarkan setiap orang apa yang harus dilakukan dan memerintahkan setiap orang untuk melaksanakannya, maka kebiasaan buruk akan terbuang dan kebiasaan baik akan terbentuk.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa *shitsuke* adalah suatu sikap kerja tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar sehingga dapat diciptakan kemudahan dalam bekerja.

### **2.2.2. Tujuan 5S**

Takashi (2000) menguraikan tujuan diterapkannya budaya kerja 5S sebagai berikut:

#### **a. Keamanan**

Keamanan merupakan hal yang sangat penting. Keamanan di tempat kerja dapat mengurangi potensi terjadinya "bencana" seperti adanya kesulitan dalam mencari dokumen penting dan staf yang cedera karena tersandung. "Bencana" tersebut bisa jadi diakibatkan oleh ketidakrapian (penataan) dan ketidakorganisasian (pemisahan) barang-barang di tempat kerja. Untuk itu pemisahan dan penataan harus diulang secara terus-menerus untuk menjamin bahwa pesan yang disampaikan diterima oleh setiap orang.

Ini menunjukkan bahwa, harus memperhatikan hal-hal kecil. Apakah telah mengenakan helm pengaman dan sepatu pengaman? Apakah sudah berhati-hati ketika



mengangkat barang-barang? Hal-hal kecil ini yang tampak tidak berarti tetapi membuat perbedaan. Itulah sebabnya mengapa tempat kerja yang tersusun rapi sangat penting. Selain itu 5S juga penting untuk keamanan pribadi dan kesehatan setiap orang dalam mencegah kebakaran dan kecelakaan, dalam mencegah polusi dan dalam mencegah hal-hal yang sangat berbahaya bagi kesehatan dan keamanan manusia.

Tempat kerja yang menerapkan 5S dengan teliti tidak perlu terus-menerus membicarakan keamanan, dan kecelakaan industri yang dialaminya akan lebih sedikit ketimbang pabrik yang hanya mengutamakan peralatan dan prosedur yang sedemikian aman sehingga tidak mungkin gagal.

#### b. Efisiensi

Apabila para karyawan menerapkan 5S, maka akan tercipta efisiensi waktu dan biaya. Karyawan mengetahui bahwa waktu yang dipergunakan untuk memelihara peralatan tidak terbuang percuma, bahkan hal itu lebih banyak menghemat waktu karena peralatan berada dalam keadaan prima saat diperlukan ketimbang waktu yang harus karyawan pergunakan untuk membersihkan peralatan itu sebelum mereka mulai bekerja.

#### c. Mutu

Elektronika modern dan mesin lain memerlukan tingkat presisi dan keberhasilan yang sangat tinggi. Hanya sedikit kotoran dapat menyebabkan mesin macet. Serbuk kikir dan bunyi suara mesin yang keras menunjukkan sesuatu yang tidak terpasang dengan sempurna.

#### d. Macet

Di beberapa pabrik manufaktur pada umumnya terdapat ”sindrom Senin pagi”, ini terdapat dalam keadaan saluran minyak tersumbat dan mesin macet dan tekanan peralatan hidrolis dan pneumatik rendah pada Senin pagi. Semua ini terjadi karena pembentukan kotoran selama sepekan yang lalu telah mengeras dan merekat pada tempat-tempat yang tidak dikehendaki. Hal ini dapat terjadi apabila perusahaan tidak menerapkan 5S selama sepekan yang lalu.

Karyawan memiliki masalah yang sama. Jika mereka melakukan sesuatu setiap hari, berarti mereka memiliki rutinitas. Tetapi bila mereka kembali setelah liburan, mereka lupa ke arah mana katup harus diputar, ke arah mana mematikan tombol, dan angka berapa yang normal untuk meteran tersebut. Semua ini harus diberi tanda. Tetapi sering kali tidak dilakukan. Sering kali perusahaan dan karyawan menganggap label tidak diperlukan. Kemudian bila mereka kembali bekerja setelah libur, mereka menyadari bahwa ingatan seseorang bisa salah.

Mempraktikkan 5S, memastikan bahwa telah memiliki tempat kerja yang nyaman dan rapi dan selalu tersedia kapan pun diperlukan, dan menciptakan ”tempat yang baik untuk tetap bekerja” akan menghemat uang dalam jangka panjang. Hal ini akan meningkatkan mutu, efisiensi, keamanan dan mencegah sindrom Senin pagi, produk cacat dan karyawan yang terluka.

#### **2.2.3. Masalah yang dihadapi jika tidak mengimplementasikan 5S**

Menurut Hirono (1996) terdapat beberapa masalah bila masing-masing 5S tersebut tidak diimplementasikan. Penjelasan masing-masing masalah tersebut adalah sebagai berikut:

a. Apabila *seiri* tidak diimplementasikan dengan baik, maka masalah yang akan dihadapi adalah:

- *The factory becomes increasingly crowded and hard to work in*
- *Lockers, shelves, and cabinets for storage of unneeded items put walls between employees, getting in the way of communication.*
- *Time is wasted in searching for parts and tools.*
- *Unneeded inventory and machinery are costly to maintain*
- *Excess stock-on-hand hides other types of problems in production.*
- *Unneeded items and equipment make it harder to improve the process flow.*

Masalah yang akan dihadapi oleh karyawan apabila tidak menerapkan budaya *seiri* adalah area kerja akan menjadi berantakan sehingga membuat proses kerja terganggu dan waktu untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan menjadi lama.

b. Apabila *seiton* tidak diimplementasikan dengan baik, maka:

- *Motion waste: the person sent to get a cart could not find it.*
- *Searching waste: No one can find the key to the locked cabinet that contains needed tools.*
- *The waste of human energy: A frustrated worker gives up on finding a needed template after looking in vain for half an hour.*
- *The waste of excess inventory: Desk drawers are crammed full of pencils, markers, and other stationery supplies.*
- *The waste of defective products: the storage locations of two types of parts are switched without telling the operator, so he picks up the wrong parts without noticing and uses it in the product.*
- *The waste of unsafe conditions: Boxes of supplies are left in a walkway, causing someone to trip and get injured.*

Masalah yang akan dihadapi oleh karyawan apabila tidak menerapkan budaya *seiton* adalah banyaknya pergerakan, waktu, tenaga, dan kelebihan inventori yang terbuang, dan dapat mengakibatkan kecelakaan pada saat bekerja serta dapat menimbulkan cacat produk.

c. Apabila *seiso* tidak diimplementasikan dengan baik, maka:

- *windows are so dirty that very little sunlight filters through. This leads to poor morale and inefficient work*
- *Defects are less obvious in dark, messy factories*
- *Puddles of oil and water cause slipping and injuries*

- *Machines do not received sufficient check up maintenance and tend to break down frequently. This lead to late deliveries.*
- *Machines that do not receive sufficient maintenance tend to operate incorrectly at times, which can be hazardous.*
- *Cutting shavings can get mixed into production and assembly processes and result in defects.*
- *Cutting shavings can blow into people's eyes and create injuries*
- *Filthy work environments can lower morale.*

Masalah yang akan dihadapi oleh karyawan apabila tidak menerapkan budaya *seiso* adalah area kerja akan menjadi kotor dan dapat menyebabkan kecelakaan, kemudian mesin dan peralatan yang tidak dibersihkan secara teratur dapat menyebabkan kerusakan dan menimbulkan biaya yang besar untuk memperbaikinya.

d. Apabila *seiketsu* tidak diimplementasikan dengan baik, maka:

- *Conditions go back to their old undesirable levels even after a companywide 5S implementation campaign*
- *At the end of the day, piles of unneeded items are left from the days production and lie scattered around the production equipment.*
- *Tools storage sites become disorganized and must be put back in order at the end of the day.*
- *Cutting shavings constantly fall on the floor and must be swept up*
- *Even after implementing Sort (*seiri*) and set in order (*seiton*), it does not take long for office workers to start accumulating more stationery supplies than they need.*

Masalah yang akan dihadapi oleh karyawan apabila tidak menerapkan budaya *seiketsu* adalah area kerja akan dengan cepat kembali kacau, tidak teratur dan kotor.

e. Apabila *shitsuke* tidak diimplementasikan dengan baik, maka:

- *Unneeded items begin piling up as soon as sorting (*seiri*) is completed.*
- *No matter how well Set in order (*seiton*) is planned and implemented, tools and jigs do not get returned to their designated places after use.*
- *No matter how dirty equipment becomes, a little or nothing is done to clean it.*
- *Items are left protruding into walkways, causing people to trip and get injured*
- *Dirty machines start to malfunction and produce defective goods*
- *Dark, dirty, disorganized workplaces lowers workers morale.*

Masalah yang akan dihadapi oleh karyawan apabila tidak menerapkan budaya *shitsuke* adalah area kerja akan terus semakin berantakan, barang tidak lagi berada di tempat yang seharusnya,

karyawan tidak akan melakukan kebersihan secara berkelanjutan, dan dapat mengakibatkan terjadinya kecelakaan serta mesin yang tidak berfungsi dan akhirnya banyak memproduksi barang yang cacat.

### 2.3. KERANGKA OPERASIONAL

Dalam penelitian ini, peran karyawan dalam penerapan terhadap budaya kerja 5S diukur melalui nilai-nilai budaya kerja 5S. Adapun nilai-nilai budaya kerja 5S diukur dari penerapan terhadap budaya *seiri*, penerapan terhadap budaya *seiton*, penerapan terhadap budaya *seiso*, penerapan terhadap budaya *seiketsu*, dan penerapan terhadap budaya *shitsuke*.

Budaya kerja dapat diukur dengan menggunakan dua pendekatan yakni melalui wawancara dan menggunakan kuesioner. Fungsi kedua pendekatan tersebut adalah untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap penerapan budaya kerja 5S. Dalam suatu penelitian, kuesioner lebih sering digunakan karena memiliki beberapa keuntungan yaitu: proses pengadministrasian yang tidak besar, lebih mudah dikuantifikasi dan distandarisasi (Spector dalam Sobirin, 2007).

Penerapan budaya kerja 5S dapat diukur melalui indikator dari masing-masing dimensi *seiri*, *seiso*, *seiton*, *seiketsu*, dan *shitsuke*. Indikator-indikator tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Sumber Indikator 5S

Dimensi	Berdasarkan	Indikator
<i>Seiri</i>	Surinder (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Keeping only what is necessary</i></li> <li>• <i>Materials, tools, equipment and supplies that are not frequently used should be moved to a separate, common storage area</i></li> <li>• <i>Items that are never used should be discarded</i></li> </ul>
	Hirono (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reduce problems and annoying at the workplace</i></li> <li>• <i>Inventory and machinery are costly to maintain</i></li> </ul>
	5S Lean manufacturing System (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Items with potential future use should be red-tagged and moved to a designated area.</i></li> </ul>
	Low sui-pheng (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Necessary data should then be entered in to database</i></li> </ul>

	Ho (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paperless and Re-cycle Bins for papers, bottles, etc</li> <li>• 'Needed things' stored: Low, Medium, high usage</li> <li>• Personal belongings kept to the minimum</li> <li>• Treat defects, leakage, breakage and their causes</li> </ul>
<b>Seiton</b>	Surinder (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commonly used tools are readily available</li> <li>• Storage areas, cabinets and shelved are properly labelled</li> <li>• Making it easy to quickly see where each tools belongs</li> <li>• Setting up the system so that is easy to return each item to its proper place.</li> <li>• Labelling and identification each item</li> </ul>
	Hirono (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Easy to use and label them so that anyone can find them and put them away</li> <li>• Reduce motion waste</li> <li>• Reduce searching waste</li> <li>• Reduce inventory exceed</li> <li>• Reduce the waste of defective products</li> <li>• Reduce the waste of unsafe conditions</li> <li>• Learn some principles for deciding best locations</li> <li>• Place frequently used items near the place of use</li> </ul>
	Ives (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify the best location for remaining items, relocate out of place items, set inventory limits</li> <li>• Install temporary location indicators</li> </ul>
	5S Lean manufacturing System (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• consists of putting everything in an assigned area so it can be used and returned as quickly and safely as possible</li> <li>• With color coding tools can easily be found, used, and returned to their proper places</li> </ul>
	Low sui-pheng (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstruction to work flow will be easily</li> <li>• Based on usage frequency and function of the items</li> <li>• Safe storage should also be practiced, like storing heavy items at the bottom.</li> <li>• The position and height of the tools and equipment should enable the worker to maintain good posture for this comfort while making process movements.</li> </ul>
	5S Program (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arranging the most commonly used items so they are easy to access</li> <li>• Drawing outlines of tools on the tool boards so its easy to spot where each tool goes</li> <li>• Erecting bookshelves in the office for frequently used books</li> </ul>
	Ho (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Everything has a clearly designated name and place</li> <li>• Every place should have a 'responsible person' label</li> <li>• Eliminate unnecessary covers and locks</li> <li>• Functional placement for leaflets, tools and material</li> <li>• Filling standards and control master list</li> <li>• First in first out arrangement</li> <li>• Placement marks</li> <li>• Neat notice boards</li> <li>• Easy to read notice</li> </ul>
		Surinder (2007)
<b>Seiso</b>	Hirono (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bright place</li> <li>• Cleaning also means inspection</li> <li>• Make schedule that shows in detail who is responsible for cleaning which areas on which days and times of the day</li> </ul>
	5S Lean manufacturing System (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• focuses on cleanliness of the working environment.</li> <li>• Maintenance and cleanliness become part of the everyday working</li> </ul>

		<p><i>routine to increase both workplace safety and longevity of tools and equipment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>focuses on not simply cleaning the working environment once, but keeping it clean every day to maintain the facility and equipment long term.</i></li> </ul>
	Ho (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Assigning individual cleaning responsibilities</i></li> <li>• <i>Adopting simple methods for cleaning and inspection</i></li> <li>• <i>Regular cleaning activities</i></li> <li>• <i>Cleaning even the less-noticed places</i></li> </ul>
<b>Seiketsu</b>	Surinder (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>organisations must develop a work structure that will support the new practices and turn them into habits.</i></li> </ul>
	Hirono (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Make the seiri, seiton and seiso as a habit</i></li> <li>• <i>Seiri, seiton and seiso are being maintained</i></li> <li>• <i>Maintained the seiri, seiton and seiso everyday</i></li> </ul>
	5S Lean manufacturing System (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ensures that all work operates in a consistent and precise manner</i></li> <li>• <i>constructing a consistent approach for carrying out tasks and procedures</i></li> </ul>
	Low sui-pheng (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Standardised conditions at workplace must be achieved so that work can be done quickly.</i></li> </ul>
	Ho (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Certification of inspections using labels, tags, etc</i></li> <li>• <i>'Danger' warning marks and signs</i></li> <li>• <i>Directional on pipes and gangways</i></li> </ul>
	5S Program (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Requires that a work structure is formulated and followed so that every worker knows precisely his responsibility</i></li> <li>• <i>Maintain a high standard of workplace organization by keeping everything clean and orderly at all times</i></li> <li>• <i>Basic house keeping standards apply everywhere in the facility.</i></li> </ul>
<b>Shitsuke</b>	Surinder (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>The organisation must build a formal system for monitoring the results of the programme</i></li> <li>▪ <i>There will have to be continuous education about maintaining standards</i></li> </ul>
	Hirono (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Commit to sustain the 5S</i></li> <li>▪ <i>Need to understand what the 5S are and how important it is to sustain them.</i></li> </ul>
	Ives (1997)	<p><i>2. Ensure adherence to the 5S standards through communication, training and self-discipline</i></p>
	5S Lean manufacturing System (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reinforcing and maintaining the seiri, seiton, seiso, seiketsu steps</i></li> <li>• <i>It must be continually maintained</i></li> </ul>
	Low sui-pheng (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>instilling the ability to do things the way they are supposed to be done.</i></li> </ul>
	Becker (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>deals with forming favorable habits and maintaining them in the long term</i></li> </ul>
	Ho (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Executing individual responsibilities</i></li> <li>• <i>Good communication practices</i></li> <li>• <i>Checking and following '5S' practices always</i></li> </ul>
	5S Program (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Continuous training/education and a formal system for monitoring results.</i></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Train people to practice the 5S system continuously</i></li> <li>• <i>Make 5S becomes a habitual and ingrained in the culture of organization.</i></li> </ul>
--	--	---

Dari masing-masing indikator-indikator tersebut, kemudian dikembangkan melalui pernyataan-pernyataan tentang persepsi karyawan terhadap budaya kerja 5S di perusahaan. Kuesioner menggunakan ukuran skala *likert*. Skala yang digunakan adalah 4 poin yang mengukur penerapan budaya kerja 5S oleh karyawan terhadap dimensi 5S tersebut. Skala tersebut bersifat kontinu berkisar dari sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), setuju (S), sangat setuju (SS).

#### **2.4. KERANGKA KONSEPTUAL**

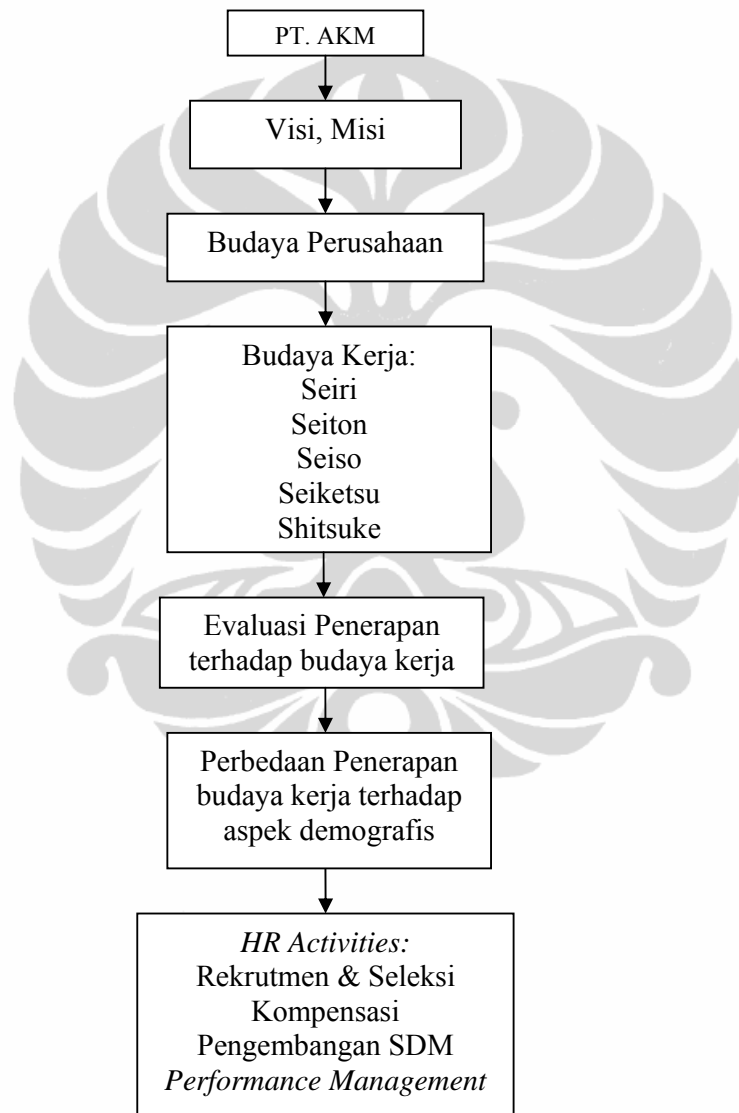
Visi yang ingin dicapai oleh PT. AKM adalah “Menjadi perusahaan garmen terbaik di Indonesia”. Misi yang telah ditetapkan oleh PT. AKM adalah “Membina hubungan yang baik dengan para pemegang saham serta pemberdayaan sumber daya manusia dengan menerapkan budaya kerja 5S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*)”.

Untuk melaksanakan hal tersebut, maka salah satu hal yang dapat dilaksanakan oleh pihak manajemen PT. AKM adalah dengan mengelola sumber daya manusia (karyawan) yang dimilikinya agar memiliki kinerja yang tinggi. Upaya yang dapat ditempuh adalah dengan meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber daya manusianya melalui penerapan budaya kerja 5S.

Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana penerapan budaya kerja 5S di PT. AKM menurut persepsi karyawan dan melihat bagaimana perbedaan penerapan bila ditinjau dari aspek demografis. Hasil evaluasi tersebut akan bermanfaat untuk memberikan masukan kepada perusahaan berupa aktivitas sumber daya manusia (*HR Activities*) baik dalam aktivitas rekrutmen, seleksi, kompensasi, pengembangan SDM dan *performance management*.



Menurut Mathis & Jackson (2002), *Human Resource (HR) Activities* harus disesuaikan dengan konteks dari bisnis perusahaan dan luar perusahaan seperti sosial, ekonomi, politik dan hukum. Konteks dari bisnis perusahaan ini diturunkan dari visi, misi, nilai, tujuan dan tindakan (Walker, 1992). Hal ini dapat dilihat lebih jelas pada Gambar 2.3 yang diadaptasi dari Mathis & Jackson (2002).



Gambar 2.3. Kerangka Konseptual