

PENERAPAN BUDAYA KERJA 5S DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Wahyudi¹

¹Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Maarif Hasyim Latif Sidoarjo

yudhie69@gmail.com

Abstract

This research was conducted to find out the application of 5S Work Culture covering Seiri (Seiling), Seiton (Setup), Seiso (Cleaning), Seiketsu (Stabilization) and Shitsuke (Habituation) in company in affecting employee performance. The subject of this research was PT. Yamaha Musical Products Indonesia located in PIER Pasuruan with a sample of 200 employees. This research was conducted by survey, which used explanation research approach or explanatory research that was research which explained the causal relationship between the variables through hypothesis testing. The results showed Partially Seiso variables did not affect the performance of employees, while the variables Seiri, Seiton, Seiketsu and Shitsuke partially influenced on employee performance. Seiketsu variables had the greatest influence in affecting employee performance. Together Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu and Shitsuke variables influenced Employee Performance The value of multiple correlation coefficient showed the number of R^2 (0.752) which means 5S activity in the company could affect the employee's performance by 75.2%, the rest of 24.8 % influenced by other variables outside of 5S activities 5S work culture was necessary to be applied to all companies, particularly manufacturing companies, because it proved the improvement of the employee performance of it was expected that the company would be able to compete in the middle of the condition of competitive company (competitive advantage) was very tight.

Keyword: Work Culture

I. PENDAHULUAN

Perusahaan dituntut untuk terus-menerus menyesuaikan perencanaan strategik berkaitan dengan perubahan lingkungan bisnisnya agar strategi yang dipilih selalu tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, jika perusahaan tidak mampu melakukan perubahan terhadap pengaruh arus globalisasi yang begitu cepat maka perusahaan tersebut tidak mampu bersaing dalam peningkatan barang/produk dengan kualitas internasional sehingga akan tergilas oleh pesaing-pesaing bisnis (*kompetitor*) dalam produk yang sejenis dan otomatis perusahaan tersebut tidak mampu melanjutkan usahanya (*pailit*).

Budaya perusahaan yang unggul diawali dari perusahaan yang kuat dan mengakar disetiap karyawannya yang kemudian mengimplementasikannya dalam pekerjaan mereka setiap harinya. Hal inilah yang kemudian mengimplementasikan banyak perusahaan yang mengkonstruksikan budaya perusahaan ke dalam sebuah *frase* yang mencerminkan apa yang menjadi nilai-nilai dalam perusahaan tersebut.

Perubahan dalam budaya perusahaan menuntut adanya penanaman nilai-nilai baru untuk menggantikan nilai-nilai lama yang kini dianggap tidak lagi sesuai dengan tuntutan

pasar. PT. Yamaha Musical Products Indonesia berusaha menanamkan nilai-nilai perusahaan yang berlandaskan kepada nilai-nilai yaitu upaya perbaikan terus menerus dan menghormati orang lain, manajemen yang berorientasi pada konsumen dan sadar akan kualitas standart internasional, manajemen yang transparan dan baik, keselarasan dan keserasian dengan masyarakat.

Menurut Seng (2007) dalam tulisannya menjelaskan bahwa dahulu Jepang bukanlah negara maju yang patut diperhitungkan dan ditakuti di dunia. Tapi siapa yang menyangka bahwa setelah mengalami kehancuran yang dahsyat pada Perang Dunia II dengan dijatuhkannya bom atom di kota Hiroshima dan Nagasaki, Jepang mampu bertahan dan bahkan bangkit dengan kekuatan yang sangat luar biasa menjadi suatu negara maju di kawasan Asia Timur, dan mampu menempatkan negara dalam posisinya di jajaran negara-negara dengan perekonomian terkuat di dunia. Hal ini dibuktikan pada pertengahan era 1990-an, *Products National Bruto* (PNB) Jepang mencapai US\$ 37,5 miliar atau 337,5 triliun rupiah, yang sekaligus menempatkan Jepang pada posisi ke-2 setelah Swiss yang memiliki PNB tertinggi di dunia. Tapi mengapa negara dengan banyak kekurangan ini mampu bertahan dan bangkit menjadi negara maju di dunia.

Manajemen dalam pandangan bangsa Jepang adalah komitmen kolektif yang lahir dari kesadaran diri dan rasionalitas untuk mengabdikan pada institusi (perusahaan) tempat bekerja, baik secara fisik maupun nalar. Manajemen kolektif atau manajemen konsensus yang terdapat dalam perusahaan Jepang adalah *kolektivitas* dengan makna bahwa kerjasama, sinergi, dan berkarya bukan hanya saling mendorong satu sama lain, namun lebih dari itu dilakukan secara *hand in hand*, aktif dalam mengambil keputusan, menentukan tujuan dari *team work*. Filosofi manajemen kolektif ini ternyata tidak hanya berlaku dan diterapkan di dalam perusahaan saja, namun berlaku diseluruh sendi kehidupan bangsa Jepang. (Jawwad, 2006)

Keadaan ini tentu sangat berbeda dengan budaya kerja orang Indonesia yang biasanya selalu ingin pulang lebih cepat, karena merasa tidak betah berlama-lama di kantor tempat mereka bekerja dan sang istri mereka lebih senang bila suaminya cepat pulang ke rumah sedangkan di Jepang, orang yang pulang kerja lebih cepat selalu diberi berbagai stigma negatif, dianggap sebagai pekerja yang tidak penting, malas dan tidak produktif. Bahkan istri-istri orang Jepang lebih bangga bila suami mereka gila kerja bukan kerja gila, sebab hal itu juga menjadi pertanda suatu status sosial yang tinggi, analisisnya adalah bahwa suami yang pulang kerja terlambat memiliki asumsi yang negatif dianggap suami tersebut tidak produktif di perusahaan.

Budaya kerja orang Jepang di perusahaan PT. Yamaha Musical Products Indonesia, menerapkan budaya kerja terhadap prinsip-prinsip budaya kerja 5S yaitu 1) *Seiri* (pemilahan), 2) *Seiton* (penataan), 3) *Seiso* (pembersihan), 4) *Seiketsu* (pemantapan), 5) *Shitsuke* (pembiasaan) dan budaya kerja pada kegiatan usulan perbaikan secara terus-menerus (berkesinambungan) terhadap kegiatan *Kaizen-Teian* disamping itu perusahaan manufaktur Jepang tersebut selalu menerapkan kedisiplinan karyawan dalam perbaikan produk atau barang di tempat kerja (*gemba*) merupakan kegiatan yang selalu dilakukan sebelum karyawan bekerja pada pagi harinya. Kegiatan ini biasa disebut oleh Jepang sebagai kegiatan *Asa-Ichi*. Bahwa kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dan seluruh komponen karyawan PT. Yamaha Musical Products Indonesia. Budaya kerja tersebut diatas dijadikan sebagai bahan penelitian dalam rangka untuk mengukur kinerja terhadap peningkatan produktifitas kerja karyawan di perusahaan tersebut.

Masalah budaya organisasi (*Organization Culture*) akhir-akhir ini telah menjadi suatu tinjauan yang sangat menarik terlebih dalam kondisi kerja yang tidak menentu. Budaya

organisasi kembali digali guna menggali kekuatan-kekuatan diri yang telah dimiliki namun cenderung diabaikan. Pada saat lingkungan eksternal dianggap kurang mampu mengatasi masalah yang timbul, maka orang kembali menengok yang ada meskipun hal itu diyakini pula tidak dapat menyelesaikan masalah secara keseluruhan. Namun dengan menggali kultur yang ada, maka diharapkan dapat menggali kekuatan yang dimiliki. Beberapa hal yang berkaitan dengan budaya, agar diperoleh suatu gambaran mengenai budaya dengan berbagai aspeknya terutama dalam konteks bagaimana budaya itu diinternalisasikan kepada para anggota-anggotanya sehingga dapat terejawantah dalam pola perilaku sehari-hari. (Saeful Aschar, 2008:21).

Dari uraian diatas untuk bisa mendapatkan suatu gambaran yang jelas mengenai budaya kerja perlu dilakukan penelitian dengan mencari penjelasan secara mendasar faktor-faktor apa yang sesungguhnya menyebabkan turun naiknya kinerja karyawan, untuk membuktikan fenomena hal tersebut perlu melakukan kajian dan analisis secara empiris terhadap sikap budaya kerja 5S 1) *Seiri* (pemilahan), 2) *Seiton* (Penataan), 3) *Seiso* (Pembersihan), 4) *Seiketsu* (Pemantapan), dan 5) *Shitsuke* (Pembiasaan), dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan pada uraian latar belakang dan identifikasi masalah yang dikemukakan tersebut di atas maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

- Q1.** Apakah variabel budaya kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
- Q2.** Apakah variabel budaya kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

Pengertian Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*)

Pengertian kata budaya (*culture*) sebagai suatu konsep berasal dari kajian ilmu antropologi, yang oleh Kilman, Saxton dan Serpa dalam Nimran (1999:134) diartikan sebagai falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Selanjutnya oleh Nimran (1999:134) dikatakan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) atau budaya perusahaan (*corporate culture*) seringkali dipakai silih berganti dalam bahasan-bahasan mengenai budaya yang berkaitan dengan suatu organisasi, karena konsep budaya ini dalam ilmu perilaku organisasi telah menjadi bagian terpenting dalam kajian-kajian para pakar perilaku organisasi.

Menurut Robbins (1998) dalam bukunya *Organizational Behavior* : Menyatakan bahwa budaya perusahaan adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya, sedangkan menurut Deal and Kennedy (2000) dalam bukunya *Corporate Culture* : Budaya perusahaan adalah nilai inti sebagai esensi masalah perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari. Adapun faktor-faktor pembentuk budaya perusahaan adalah lingkungan bisnis, nilai-nilai, pahlawan/pelopop ritus dan ritual serta jaringan budaya.

Ndraha (2003:40) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, standar dan organisasi tugas serta dampak yang dihasilkan.

Tanpa ukuran yang valid dan reliable dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Glaser *et.al* (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hofstede (1986:21) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

Menurut Robbins dalam Djokosantoso (2003) mendefinisikan bahwa : Budaya perusahaan adalah suatu sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem-sistem nilai tersebut sebagai Isan gerak organisasi”. Menurut Djokosantoso (2003:21) mendefinisikan “Budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk menciptakan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan”.

Konsep budaya sangat beragam dan berkembang sangat jauh. Budaya bukan hanya sekedar jati diri, slogan atau semangat romantisme belaka, tetapi lebih dari itu, budaya perusahaan memiliki fungsi tiga hal yaitu sebagai alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, sebagai pengembangan Sumber Daya Manusia agar semakin berkualitas dan sebagai daya saing. Lebih jauh Setiono (1996:26) dalam kajiannya mengenai budaya perusahaan ini menyatakan bahwa banyak keuntungan yang dapat diperoleh bila perusahaan memiliki budaya perusahaan yang kuat, adaptif dan kompetitif, yaitu :

1. Budaya perusahaan sangat menentukan etika kerja : Caranya banyak perusahaan memberi hadiah pada karyawannya yang tidak pernah terlambat sampai setahun penuh hari kerja. Dari budaya ini, munculnya perilaku dan mental sikap disiplin.
2. Budaya perusahaan memberi arah pengembangan bisnis : Adanya penggalan atau evaluasi terhadap visi, misi, struktur, maka budaya perusahaan mendukung terhadap kejelasan arah pengembangan bisnis.
3. Budaya perusahaan mampu meningkatkan produktivitas dan kreativitas : Dalam budaya yang dinamis, kreatif, memberikan jaminan tumbuhnya kreativitas pada semua level, maka para karyawannya akan bergerak maju dan tidak terjebak pada aktivitas rutin.
4. Budaya perusahaan mengembangkan kualitas barang-barang (peralatan) dan jasa : Bila ada komitmen, sistem nilai, maka gerak organisasi dalam penekanan masalah mutu akan terjaga dengan baik.
5. Budaya perusahaan memotivasi karyawan mencapai prestasi tinggi (*sense of belonging*) : Sehingga tanggungjawab moral terjamin. Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan menjadi tanggungjawab bersama.

Budaya Perusahaan Jepang

Budaya perusahaan Jepang telah memasuki era globalisasi sehingga persaingan perdagangan dalam peningkatan produksi menuntut adanya peningkatan dalam kualitas terhadap pemenuhan kebutuhan konsumen dengan hadirnya budaya perusahaan Jepang di Indonesia. Dunia tanpa batas menuntut adanya kesetaraan dan kebersamaan secara total baik dari aspek budaya, demografis, ras dan bahkan geografis. Seperti yang diketahui pada akhir-

akhir ini bahwa dibanyak organisasi makin sering terjadi sesuatu secara serius dalam konteks keorganisasian seperti konflik, ketidakpuasan, ketidakefisienan, penyimpangan-penyimpangan ataupun penyalahgunaan wewenang, yang pada kelanjutan menjadi masalah bagi organisasi tersebut dapat terjadi karena hal-hal sebagai berikut : 1) Tidak realistis antara harapan dengan kenyataan dari para karyawan, 2) Ketidakseimbangan antara kapasitas dan kemampuan sumber daya yang dimiliki dengan kegiatan yang dilakukan, 3) Kurang mampu dalam mengadaptasi kondisi perubahan lingkungan yang berlangsung secara terus menerus dan berkaitan, 4) Perbedaan pangan antara divisi atau departemen atau antara atasan dengan bawahan atau antara sesama karyawan, 5) Ketimpangan dalam mengelola informasi, 6) Keragaman latar belakang sosial, budaya dan motivasi.

Kekuatan dari sistem manajemen Jepang adalah terletak dari orientasinya terhadap Sumber Daya Manusia dimana manajemen perusahaan Jepang selalu berupaya untuk meningkatkan nilai tambah, kualitas kerja dan produktivitas kerja setiap anggotanya (Iwan Setiawan, 2004). Selanjutnya menurut Takashi Osada (1995) dalam Faizuddin (2005:12) mengatakan bahwa dalam upaya meningkatkan nilai tambah dan kemampuan pekerjanya manajemen perusahaan Jepang melakukan usaha-usaha kooperatif dengan mengkoordinasikan usulan perbaikan dan kegiatan bersama yang didapat dari level pekerja tingkat bawah (*bottom up*), dengan demikian diharapkan manajemen mendapatkan masukan dalam meningkatkan mutu kinerja organisasinya secara keseluruhan, itulah sebabnya mengapa banyak perusahaan Jepang yang berusaha keras untuk mempromosikan aktivitas mutu yang melibatkan setiap orang dan menghimbau untuk bekerja sama sebagai satu team sehingga team yang baik adalah team yang mampu mengetahui tugas masing-masing dan melaksanakan tugas tersebut.

Budaya Kerja 5S

Definisi yang luas dari 5S adalah memanfaatkan tempat kerja (yang mencakup peralatan, dokumen, bangunan dan ruang) untuk melatih kebiasaan para pekerja dalam usaha meningkatkan disiplin kerja yang dimulai dengan Pemilahan (*Seiri*), Penataan (*Seiton*), Pembersihan (*Seiso*), Pemantapan (*Seiketsu*). S1 (*Seiri*), S2 (*Seiton*) dan S3 (*Seiso*) dimulai pada saat bersamaan yang sesuai dengan prosedur standard yang ditetapkan pada S4 (*Saiketsu*). Apabila karyawan telah memenuhi seluruh kegiatan tersebut di atas, maka ia telah memperoleh status Disiplin S5 (*Shitsuke*) atau telah ikut serta sepenuhnya dalam pengembangan kebiasaan-kebiasaan kerja yang baik sesuai aturan yang ditetapkan.

Kegiatan 5S yang terdiri dari *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, *Shitsuke* adalah sangat penting sekali sehingga banyak orang membuat kesalahan dengan berkonsentrasi pada istilah individual seolah-olah hal itu merupakan semacam daya tarik yang menguntungkan tetapi harus diingat bahwa 5S sebenarnya adalah cara untuk mencapai tujuan tertentu dan harus diterapkan dengan memperhatikan sasaran tertentu itu. Aktivitas 5S adalah tindakan yang diambil orang dan sesuatu yang dilakukan orang. Hasilnya sebanding dengan usaha yang dilakukan tetapi karena sulit untuk menyatakan 5S dalam angka-angka dan bukti empiris membuat beberapa orang *skeptics*. Walau demikian 5S merupakan dasar dari segala sesuatu yang dikerjakan dan hasilnya pasti akan terlihat. Setiap kata 5S maknanya sederhana sekali tetapi setiap kata memiliki arti yang dalam dan penting untuk tempat kerja. Mudah memulai aktivitas 5S tetapi sulit untuk memelihara langkah yang mantap dan menjadi benar-benar terampil dalam segala aspek terhadap penerapan kegiatan 5S.

Penerapan Budaya 5S

Budaya 5S merupakan salah satu sistem yang menawarkan cara untuk meng-*upgrade* performa perusahaan ataupun organisasi dengan fokus pada efektivitas organisasi lingkungan kerja dan standarisasi prosedur kerja. Budaya 5S akan menyederhanakan lingkungan kerja bersamaan dengan itu juga memperbaiki efisiensi kualitas serta keamanan kerja. Budaya 5S merupakan sistem paling dasar untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengakar pada pembentukan *etos* kerja dari para pekerja untuk membuat nyaman dan aman lingkungan kerjanya sehingga timbul perasaan memiliki yang nantinya akan mendorong pekerja untuk melakukan *improvement* terhadap lingkungan kerjanya dan melatih mereka untuk mengurangi pemborosan, *downtime* yang tidak terencana dan *in-process inventory*.

Setelah diterapkan secara terpadu, budaya 5S akan meningkatkan moral pekerja, menciptakan *positive impressions* dari para *customer* dan meningkatkan efisiensi perusahaan serta organisasi. Tidak saja pekerja yang merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, efek untuk melakukan *improvement* yang terus berkelanjutan akan mendorong berkurangnya pemborosan, kualitas yang lebih baik dan *lead time* yang lebih singkat. Kesemuanya ini nantinya akan membuat organisasi menjadi lebih menguntungkan serta kompetitif di pasar dunia. Filosofi budaya 5S merupakan proses *improvement* yang apabila diterapkan secara penuh dan berkelanjutan akan memberikan: 1) Pengaruh peningkatan moral dari para pekerja secara menyeluruh, 2) Menciptakan kesan yang positif dari pihak *customer*/pelanggan, 3) Meningkatkan efisiensi perusahaan ataupun organisasi. Penerapan budaya kerja 5S menurut uraian dalam indosdm (2008) terhadap kelanjutan budaya kerja 5S dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap hal-hal sebagai berikut :

1. Kerapian dan kebersihan lingkungan kerja akan memberikan kenyamanan dan keselamatan pekerja.
2. Kerapian dan kebersihan lingkungan kerja akan meningkatkan produktivitas kerja.
3. Kerapian dan kebersihan lingkungan kerja akan meningkatkan efisiensi terhadap waktu kerja.
4. Kerapian dan kebersihan lingkungan kerja akan menghasilkan produk berkualitas dengan jumlah *defect* yang rendah.
5. Kerapian dan kebersihan lingkungan kerja akan mempromosikan organisasi/perusahaan, *control* secara *visual* dan kebersihan terhadap pelanggan ataupun calon pelanggan.

Perusahaan perlu meningkatkan produktivitas dan efisiensi, mutu serta keselamatan kerja, mengorganisir pekerjaan, mengatur kebersihan tempat kerja sekaligus melindungi investasi yang telah ditanam dari hal-hal yang tidak diinginkan yang seharusnya dapat dihindari. Program peningkatan yang dilaksanakan perusahaan mengalami hambatan yang sangat berarti apabila tidak didukung dengan kondisi tempat kerja yang memadai. Penerapan budaya terhadap peningkatan produktivitas perlu ditingkatkan sehingga perusahaan sudah selayaknya menerapkan program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) yaitu mengatur mengenai : 1) Ruang kerja penuh dengan *parts* dan *tools*, 2) Banyak barang-barang (peralatan) yang tidak diperlukan menumpuk di sekitar tempat kerja, 3) Peralatan / mesin dalam keadaan kotor, 4) Banyak persediaan menumpuk dilantai tempat kerja, 5) Banyak peralatan yang diperlukan tetapi susah ditemukan.

Budaya kegiatan budaya kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) sangat sulit untuk dilaksanakan dengan benar sehingga dengan melaksanakan kegiatan 5S dengan benar memerlukan kegigihan dan kebulatan tekad, perlu melakukan usaha terus menerus,

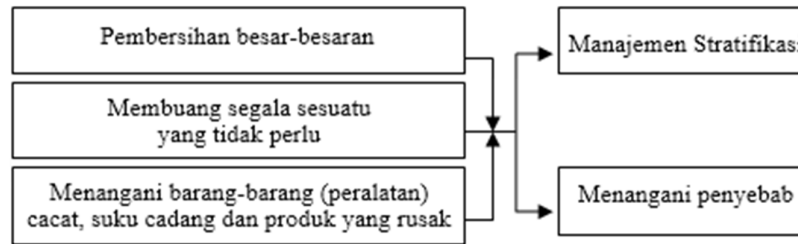
memerlukan kesanggupan untuk melihat apa yang penting dan memberikan perhatian secara mendetail. Pada kegiatan 5S ini tidak akan memberikan hasil yang dramatis tetapi mampu memberikan hasil yang maksimal. Pada dasarnya gerakan ini merupakan kebulatan tekad untuk mengadakan pemilahan di tempat kerja, mengadakan penataan, pembersihan, memelihara kondisi yang mantap dan memelihara kebiasaan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Nama 5S berasal dari huruf pertama istilah Jepang yaitu *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke* yang menjadi semboyan, karena istilah ini mungkin sukar diingat oleh orang-orang non Jepang sehingga pada pengertian budaya kerja 5S tersebut dapat diterjemahkan menjadi pemilahan, penataan, pembersihan, pemantapan, pembiasaan. Pada kegiatan 5S ini karyawan mampu memberikan hasil produktivitas yang lebih tinggi dan mutu yang lebih baik karena orang yang mempedulikan pekerjaannya mampu melaksanakan tugasnya dengan lebih baik. (Takashi Osada, 1995 : x-xi)

Seiri (Pemilahan)

Umumnya istilah ini mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan atau prinsip tertentu (Takashi Osada, 1995). 5S *Seiri* berarti membedakan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas dan menerapkan manajemen *stratifikasi* (skala urutan atau prioritas), ada berbagai teori yang berbeda tentang bagaimana memilah pekerjaan tetapi yang perlu dilakukan pada langkah awal semua penggunaan teori itu adalah membagi segala sesuatu ke dalam kelompok sesuai dengan urutan kepentingannya. Hal ini dapat diterapkan dengan melakukan manajemen *stratifikasi* yaitu menurut diagram pareto dan metode KJ adalah merupakan alat kendali mutu standar yang dipergunakan untuk memecahkan masalah dan memprioritaskan masalah serta memilah informasi. (Pengetahuan dasar implementasi 5S, 2008).

Pada diagram pareto dan metode KJ (*dinamai diagram pareto dan metode KJ adalah sesuai dengan nama Vilfredo Pareto dan Jiro Kawakita*) adalah alat ukur mutu standar yang dipergunakan dalam memecahkan masalah dan memprioritaskan serta memilah informasi (Takashi Osada, 1995:24) dapat dilakukan dengan membuat daftar persediaan barang-barang (peralatan) (cara untuk menyusun barang-barang (peralatan), memutuskan mana yang penting dan mana yang sangat penting) kemudian menyiapkan manajemen *stratifikasi* berdasarkan prioritas, membuang barang-barang (peralatan) persediaan yang kurang laku atau membuat perubahan berkala sesuai permintaan, merupakan cara lain untuk memindahkan atau membuang barang-barang (peralatan) yang kurang diperlukan atau membedakan antara yang penting dan tidak penting di tempat kerja.

Pada manajemen *stratifikasi* mencakup memutuskan pentingnya suatu barang-barang (peralatan), mengurangi persediaan barang-barang (peralatan) yang tidak perlukan, sekaligus memastikan bahwa barang-barang (peralatan) yang diperlukan disimpan dalam jarak dekat supaya lebih efisien maka kunci pokok manajemen *stratifikasi* yang baik adalah kemampuan untuk membuat keputusan tentang frekuensi pemakaiannya dan memastikan bahwa barang-barang (peralatan) tersebut berada di tempatnya. Kemudian pada barang-barang (peralatan) yang tidak diperlukan harus disimpan jauh-jauh begitu pula sebaliknya barang-barang (peralatan) yang dibutuhkan dan diperlukan pada saat kerja harus disimpan di daerah yang paling dekat dengan keperluan kerja dan barang-barang (peralatan) yang rusak atau cacat sebaiknya perlu memiliki kesadaran untuk memperbaikinya. Pada kegiatan manajemen *stratifikasi* klasifikasi dapat dilakukan sehingga untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 1.
 Proses kegiatan Pemilahan (*Seiri*)
 Sumber : Takashi Osada (1995:43)

Menurut Prof. Yuji Aida dari Universitas Kyoto dalam menjalankan pemilahan menggunakan metode Aida mengungkapkan bahwa menyimpan suatu barang-barang (peralatan) atau informasi dengan tidak membedakan kepentingannya hanya membutuhkan tempat ekstra dan lebih banyak pekerjaan, hal itulah perlunya membuang segala sesuatu yang tidak dibutuhkan. Menyimpan barang-barang (peralatan) itu perlu tetapi kadang-kadang juga perlu membuang hal yang terbaik adalah harus mengetahui apa yang sebaiknya dibuang dan apa yang seharusnya disimpan serta bagaimana cara menyimpan agar ketika dibutuhkan barang-barang (peralatan) tersebut mudah untuk ditemukan kembali. Menurut pendapat Prof. Yuji Aida bahwa barang-barang (peralatan) yang tidak dibutuhkan pada saat melakukan pekerjaan perlu dilakukan pemisahan sehingga ketika karyawan melaksanakan pekerjaan dapat memberikan kemudahan dalam penggunaan barang-barang (peralatan) kerja saat karyawan tersebut membutuhkannya. Pada uraian tersebut diatas sebagaimana yang disampaikan oleh Prof. Yuji Aida dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.
 Menyimpan Barang-barang (peralatan) Yang Diperlukan

No.	Barang-barang (peralatan)	Penyimpanan
1	Barang-barang (peralatan) yang sering digunakan	Simpan di tempat yang mudah di jangkau
2	Barang-barang (peralatan) yang selalu digunakan	Simpan supaya mudah diambil, mudah disimpan dan mudah dipahami dimana harus disimpan
3	Barang-barang (peralatan) yang kadang-kadang digunakan	Pastikan untuk menyimpan kembali di tempat semula yang berarti harus ada sebuah papan bergambar, kode warna dan lain-lain
4	Arsip	Beri nomor dan kode warna baik pada rak maupun pada kode penjilitan

Sumber : Takashi Osada (1995)

Jadi pada proses *Seiri* (pemilahan) hal yang perlu dilakukan adalah melakukan pemilahan dan menyimpan barang-barang (peralatan) di tempat yang semestinya, hal ini merupakan prioritas tertinggi pada kegiatan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) lainnya karena pada kegiatan pemilahan ini karyawan sebagai individu umumnya sedemikian sibuk dengan pekerjaannya atau sedemikian terbiasa mengerjakan sesuatu sehingga ia tidak menyadari perlunya kegiatan pemilahan, kondisi seperti ini harus ada usaha yang berulang-ulang dan terus menerus untuk membuang barang-barang (peralatan) yang tidak diperlukan karena sangat sulit untuk membuang segala sesuatu sekaligus. Kegiatan *seiri* ini perlu dilakukan kampanye secara terus menerus untuk mendidik karyawan di tempat kerja guna melaksanakan penyempurnaan dan memeriksa hasilnya dan melakukan lebih banyak perbaikan yang berkelanjutan. Tata cara melakukan kegiatan budaya kerja 5S menurut pengetahuan dasar implementasi 5S (Indosdm.com.2008) menjelaskan bahwa

menyimpan barang-barang (peralatan) yang tidak berguna atau pun barang-barang (peralatan) berguna namun berlebihan dapat menimbulkan kerugian sebagai berikut :

- 1) Di tempat kerja yang sempit hal ini akan semakin menimbulkan kesan ruangan terasa lebih sempit dan kurang nyaman, Penggunaan area kerja menjadi tidak *produktif*, Rak dan lemari penyimpanan, penggunaannya tidak *efisien*, Semakin kesulitan untuk membedakan mana barang-barang (peralatan) yang dibutuhkan di tempat kerja dan mana yang tidak, Menyimpan barang-barang (peralatan) yang berlebihan bagaimana mempunyai banyak uang namun tidak tersimpan di bank (kehilangan bunga bank)
- 2) Membiarkan kondisi barang-barang (peralatan) yang berkarat, rusak atau kuno sama saja dengan boros keuangan, Mempunyai barang-barang (peralatan) yang berlebihan dalam proses produksi dapat berdampak pada berbagai faktor seperti turunnya mutu, kerusakan mesin, keterlambatan bahan baku dan kerugian pada saat set-up mesin, Mengalokasikan lebih banyak waktu dalam pemeriksaan *inventaris* akan meningkatkan pengeluaran dan menyebabkan reaksi berantai atas kerugian di masa depan.

Untuk mengetahui sebenarnya menyimpan barang-barang (peralatan) yang tidak diperlukan menurut uraian dalam indosdm (2008) menjelaskan mengenai kegiatan seiri (pemilahan) dalam upaya melakukan pemeriksaan di tempat kerja yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Periksa rak-rak : a) Periksa barang-barang (peralatan) yang tidak dipakai dan tidak berguna b) Cek barang-barang (peralatan) lain selain barang-barang (peralatan) yang sudah ditetapkan, c) Rak paling atas dan bawah merupakan tempat utama menyimpan barang-barang (peralatan) ini.
2. Periksa lemari dinding perkakas/laci/kabinet : a) Cek semua perkakas seperti palu, pemotong dan lain-lain b) Cek alat pengukur seperti kompas, jangka geser (*vernier*) dan meteran penunjuk (*dial gauge*), c) Periksa barang-barang (peralatan) pribadi yang biasanya tersimpan di sini, seperti majalah, komik, kartun dan lain-lain.
3. Periksa lantai : a) Bagian paling ujung atau sudut lantai merupakan tempat yang perlu mendapat perhatian, b) Cek alat berat yang tidak dipakai dan tidak berguna, *trolley*/kereta dorong, c) Umumnya di antara barang-barang (peralatan) produksi ada tumpukan bahan baku atau sisa material yang cenderung mengalami penurunan mutu, d) Cek, di antara barang-barang (peralatan) produksi yang tidak diketahui mutunya biasanya ditumpuk di tempat tersembunyi. Misalnya yang tersimpan di bawah conveyor, di bawah jendela, di bawah meja kerja dan di sekitar jalur jalan, e) Periksa tempat pembuangan oli (*oil bin*), yaitu jenis pembuangan yang dilarang untuk digunakan di pabrik.

Seiton (Penataan)

Menurut Takashi Osada (1995:67) mengatakan bahwa setelah membuang barang-barang (peralatan) yang tidak diperlukan maka langkah berikutnya adalah mengambil keputusan berapa banyak barang-barang (peralatan) yang akan disimpan dan dimana barang-barang (peralatan) tersebut diletakkan hal inilah yang dinamakan penataan (*seiton*). Penataan berarti menyimpan barang-barang (peralatan) dengan memperhatikan efisiensi, mutu dan keamanan serta mencari cara penyimpanan yang optimal.

Penataan diawali dengan studi efisiensi intensif dan mendetail. Dimulai dengan *stratifikasi* organisasi, prinsip penataan berusaha memformulasikan peraturan yang mengendalikan *stratifikasi*. Seringkali mulai dengan memutuskan berapa kali menggunakan segala sesuatu dan memulainya dari situ : (a) barang-barang (peralatan) yang tidak

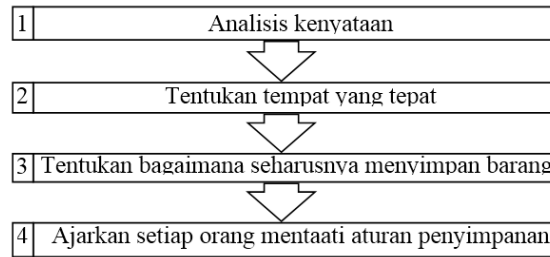
pergunakan dibuang; (b) barang-barang (peralatan) yang tidak pergunakan tetapi ingin dipergunakan seandainya diperlukan : simpan sebagai sesuatu untuk keadaan tidak terduga; (c) barang-barang (peralatan) yang pergunakan hanya sewaktu-waktu saja : simpan sejauh mungkin; (d) Barang-barang (peralatan) yang kadang-kadang pergunakan : simpan di tempat kerja; (e) Barang-barang (peralatan) yang sering pergunakan : simpan di tempat kerja atau disimpan para pekerja. Menurut uraian indosdm (2008) menjelaskan mengenai adapun penataan barang-barang (peralatan) dapat menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan tempat untuk barang-barang (peralatan) secara tepat : Kondisi ini dimaksudkan untuk menentukan tempat barang-barang (peralatan) harus ada kriteria untuk menentukan jika tidak ada kriteria dan pola tertentu tidak mungkin seseorang dapat mengetahui tempatnya yang tepat sehingga untuk mencari barang-barang (peralatan) tersebut diperlukan waktu yang lebih lama.
2. Menentukan bagaimana menyimpan barang-barang (peralatan) : Hal ini dimaksudkan bahwa barang-barang (peralatan) tersebut harus disimpan supaya mudah ditemukan dan mudah diambil kemudian penyimpanan harus dilakukan dengan memperhatikan supaya mudah ditemukan kembali.
3. Mentaati aturan : Dimaksudkan bahwa selalu menyimpan barang-barang (peralatan) ke tempat semula hal ini memang kedengaran mudah tetapi sulit dalam pelaksanaannya karena terkadang karyawan enggan untuk mengembalikan barang-barang (peralatan) ke tempat semula.

Selanjutnya dalam kegiatan *seiton* (penataan) indosdm (2008) menjelaskan mengenai prosedur dasar untuk melakukan penataan terhadap penyimpanan barang-barang (peralatan) sehingga dapat dilakukan suatu upaya sebagai berikut :

1. Melakukan analisis kenyataan (analisis status quo) yaitu : Suatu penataan yang melakukan pengkajian secara efisiensi. Bentuk pengkajian tersebut adalah seberapa cepat barang-barang (peralatan) dapat ditemukan saat dipergunakan dan disimpan kembali setelah selesai digunakan.
2. Tentukan tempatnya yang tepat yaitu : Menentukan tempat ini sangat penting karena dapat melakukan *stratifikasi* terhadap penggunaan barang-barang (peralatan) sehingga barang-barang (peralatan) yang sering dipakai lebih baik disimpan di dekat pintu sedangkan barang-barang (peralatan) yang berat harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga dapat dipindahkan dengan mudah.
3. Tentukan bagaimana seharusnya menyimpan barang-barang (peralatan) yaitu : Penyimpanan fungsional merupakan penyimpanan yang tentu saja dilakukan dengan mempertimbangkan mutu (produk), keamanan (untuk menjaga dan menghindari adanya kekeliruan terhadap barang-barang (peralatan) yang mirip atau yang hampir sejenis) dan efisiensi (agar barang-barang (peralatan) yang dibutuhkan ditempatkan di tempat yang paling dekat dengan penggunaannya), seluruh proses tersebut dalam penyimpanan barang-barang (peralatan) bertujuan untuk memperlancar pekerjaan karena bila setiap barang-barang (peralatan) memiliki tempat dan ada ditempatnya masing-masing hal ini akan mengurangi kekeliruan dan pekerjaan akan menjadi lebih lancar serta mempermudah pekerjaan yang segera akan dimulai.
4. Ajarkan setiap orang untuk mentaati aturan penyimpanannya yaitu : Dimaksudkan agar orang yang mengambil dan menggunakan barang-barang (peralatan) jika selesai penggunaannya maka barang-barang (peralatan) tersebut harus dikembalikan ke tempat penyimpanan semula sehingga ketika barang-barang (peralatan) tersebut dibutuhkan kembali ada ditempatnya.

Untuk lebih jelasnya mengenai kegiatan *seiton* (penataan) dapat dilihat pada gambar dibawah ini mengenai promosi penataan.



Gambar 2.
Mempromosikan Kegiatan Penataan
Sumber : Takashi Osada (1995:69)

Seiton berarti menemukan cara untuk menyimpan peralatan dengan menekankan pada aspek keamanan, mutu dan efektifitas. Pada kegiatan seiton ini upaya menghabiskan waktu untuk mencari barang-barang (peralatan) dapat ditentukan sebagai berikut : 1) Jika banyak berserakan barang-barang (peralatan) yang tidak berguna di sekeliling yang menyebabkan harus mencari barang-barang (peralatan) yang sedang diperlukan, 2) Tidak adanya tempat penyimpanan yang memadai, 3) Tidak adanya label penunjuk, 4) Adanya salah simpan.

Selanjutnya menurut indosdm (2008) pengetahuan dasar budaya kerja 5S memberikan uraian mengenai kegiatan untuk mencari barang-barang (peralatan) pada kegiatan seiton (penataan), sehingga kegiatan tersebut harus diketahui terlebih dahulu prosedur untuk mencari barang-barang (peralatan) dapat dibagi menjadi 7 (tujuh) langkah yaitu sebagai berikut :

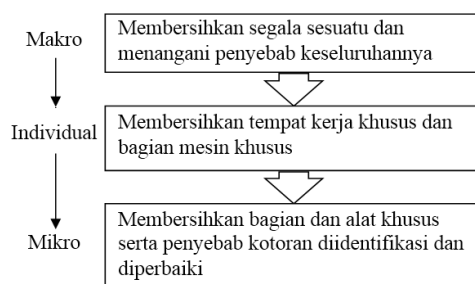
1. Buanglah segala sesuatu yang tidak berguna yaitu mengikuti fakta-fakta penting yang telah dijelaskan sebelumnya dalam topik *seiri*.
2. Bersihkan rak-rak penyimpanan yaitu penggunaan ruang untuk rak dan tempat penyimpanan *file* yang telah ditetapkan dalam bagian *seiri* harus di-sub kelompokkan kembali. Selain itu rak tambahan dibuat seminim mungkin dengan mempertimbangkan adanya kebutuhan dan pengaturan yang tepat.
3. Tentukan tempat penyimpanan yaitu mengatur pertemuan untuk menentukan cara menyimpan yang mudah dan sederhana dengan mempertimbangkan beberapa hal berikut:
 - a. Barang-barang (peralatan) yang sering dipakai harus disimpan di dekat pengguna.
 - b. Barang-barang (peralatan) yang sering dipakai harus disimpan di tempat setinggi antara bagian siku dan bahu.
 - c. Barang-barang (peralatan) yang jarang dipakai harus disimpan di tempat lain dengan membedakannya menurut penggunaan (kumpulkan semua barang-barang (peralatan) yang jarang dipakai tersebut di tempat yang sama).
4. Buatlah tanda yang menunjukkan tempat penyimpanan yaitu dapat diuraikan sebagai berikut:
 - a. Perlu membuat tanda yang menunjukkan adanya tempat penyimpanan.
 - b. Tanda tempat penyimpanan dapat dibagi menjadi 2 kategori (secara teknis kedua bagian ini penting). Kategori pertama tanda lokasi dan yang kedua adalah label peralatan.
 - c. Perlu adanya membutuhkan label
5. Barang-barang (peralatan) yang telah disimpan juga harus diberi label.

6. Di mana barang-barang (peralatan) itu terletak seharusnya terdapat dalam tabel meliputi kegiatan : Lokasi rak perlu dicatat dalam tabel adapun kegiatan tersebut dapat dibedakan dengan melakukan aktifitas yaitu : 1) Untuk membedakan secara tepat suatu lokasi untuk menyimpan apa, yaitu dengan mendaftarkan barang-barang (peralatan) apa saja yang ada pada rak di dalam tabel sesuai dengan jenis produk dan proses produksi., 2) Salah seorang teman dibawa ke sebuah rumah sakit untuk mendapatkan perlakuan medis. Jika ada orang mengunjunginya maka ia akan mencatat nama rumah sakit, tempat dan nomor kamar pasien sehingga siapa saja dapat dengan mudah mengunjunginya di kamar yang tepat. 3) Kebutuhan yaitu : jika terdaftar dalam format tabel, walaupun tanpa penjelasan yang lengkap masih dapat mudah mencari dan memperoleh apa yang dibutuhkan. 4) Cara menampilkan dengan benar yaitu : kapan saja perlu mengambil barang-barang (peralatan) yang diperlukan dari berbagai tempat untuk digunakan, maka dapat menghemat waktu jika mengikuti urutan yang ditunjukkan dalam tabel tersebut. Oleh karena itu tampilannya harus mudah dikenali sehingga dapat menghemat banyak waktu pencarian suatu barang-barang (peralatan)
7. Pemeriksaan – pemberian label – penyimpanan kembali di tempatnya untuk mempertahankan kondisi normal.

Seiso (Pembersihan)

Kegiatan budaya kerja 5S pada aktivitas *Seiso* menurut Takashi Osada (1995:109) mengatakan bahwa kegiatan *Seiso* secara umum berarti membersihkan barang-barang (peralatan) yang ada sehingga menjadi bersih, dalam istilah 5S *Seiso* berarti membuang sampah, kotoran dan benda-benda asing serta membersihkan segala sesuatu dari tempatnya dan pembersihan merupakan salah satu bentuk dari aktivitas pemeriksaan. Pada kondisi ini diutamakan pembersihan sebagai pemeriksaan terhadap kebersihan dan menciptakan tempat kerja yang tidak memiliki cacat dan cela sehingga membersihkan memiliki arti lebih dari sekedar membuat barang-barang (peralatan) bersih, hal ini lebih merupakan sebuah falsafah dan komitmen untuk bertanggungjawab atas segala aspek barang-barang (peralatan) yang dipergunakan dan untuk memastikan sebuah barang-barang (peralatan) selalu berada dalam kondisi prima (baik). Kondisi membersihkan ini merupakan suatu aktivitas yang dilakukan secara terus menerus (kontinyu) sebagai bentuk aktivitas dalam melakukan pemeriksaan terhadap kegiatan rutinitas.

Kegiatan melakukan pembersihan dapat ditentukan dengan melakukan 3 (tiga) langkah pembersihan, yaitu : 1) Aktivitas tingkat makro yaitu membersihkan segala sesuatu untuk menangani penyebab keseluruhannya, 2) Tingkat individual yaitu membersihkan tempat kerja khusus dan bagian mesin khusus, 3) Aktivitas tingkat mikro yaitu membersihkan bagian dan alat khusus serta penyebab kotoran diidentifikasi dan diperbaiki. Adapun langkah-langkah dalam kegiatan *seiso* (pembersihan) sebagaimana yang diuraikan sebagaimana diatas dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 3. Rancangan tiga langkah
Sumber : Takashi Osada (1995:111)

Dalam melaksanakan kegiatan Seiso (penataan) yang berarti bahwa seseorang harus menjaga tempat kerja dalam kondisi bersih dan rapi sehingga tempat kerja karyawan menjadi lebih nyaman dan menciptakan kondisi kerja yang dapat memberikan rasa kepuasan terhadap karyawan dalam melaksanakan aktifitas terhadap pekerjaan tersebut oleh karena itu menurut indosdm (2008) menjelaskan mengenai langkah-langkah kegiatan seiso (penataan) yang dapat dilakukan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban di tempat kerja yaitu dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kegiatan seiso (kebersihan) meliputi kegiatan sebagai berikut :
 - a. Secara langsung kebersihan berarti “menyapu dan membersihkan dalam usaha merapikan tempat kerja”.
 - b. Area kerja tanpa sampah atau kotoran dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih nyaman.
 - c. Menyeka dan mengelap adalah cara yang paling umum untuk memeriksa adanya kelalaian bekerja. Mesin dalam kondisi kotor dapat menimbulkan masalah lebih lanjut.
2. Membersihkan lantai (menyapu, menghilangkan dan membersihkan kotoran) meliputi kegiatan sebagai berikut :
 - a. Mengelilingi area kerja dengan perasaan nyaman.
 - b. Kebersihan lantai merupakan langkah pertama dalam membentuk hubungan yang baik dengan tempat kerja. Kondisi ini juga mempunyai *efek* yang besar sehingga setiap orang mau berada dan siap bekerja di sana.
 - c. Kondisi yang bersih dapat mempengaruhi manusia secara *psikologis* dengan membuat diri mereka merasa nyaman dan tidak merasa *standar*.
 - d. Menyadari pentingnya aspek kerapian, membersihkan lantai merupakan *prioritas* berikutnya sesudah membuang semua barang-barang (peralatan) yang tidak berguna atau yang tidak diinginkan.
3. Melakukan kegiatan pembersihan (*seiso*) dapat diuraikan sebagai berikut :
 - a. Mulailah membersihkan dengan menggunakan sapu yaitu :
 - 1) Setidaknya menyapu area kerja sampai tuntas dan membuang segala sesuatu yang tidak berguna
 - 2) Sambil memegang menyapu, si atasan bisa menyapu ruang kerjanya sendiri untuk memberikan contoh kepada bawahan.
 - b. Tetapkan batasan untuk membagi area yaitu :
 - 1) Garis pemisah untuk tempat berjalan.
 - 2) Tetapkan *symbol* di lantai misalnya tidak ada penghalang di *area* tersebut dan sebagainya.
 - 3) Gambar di lantai menunjukkan lokasi yang biasanya terdapat benda berukuran kecil misalnya tempat sampah, alat pemadam kebakaran dan sebagainya.
 - c. Hilangkan penyebab timbulnya kotoran yang mengotori area tersebut :
 - 1) Kebocoran oli mesin : telusuri kebocoran tersebut dan perbaiki.
 - 2) Kebocoran air dari tangki air atau saluran pipa
 - 3) Buatlah catatan peristiwa dan perbaiki kerusakan tersebut berturut-turut mulai dari sumbernya. Debu dan partikel yang menyebar.
 - 4) Gunakan tutup, perbaiki tutup atau pindahkan tutup ke tempat yang sesuai.
 - 5) Periksa produk dan sistem transportasi material (apakah bocor, tumpah atau pengisian yang berlebihan).
 - 6) Perbaiki atau pasang sistem *ventilasi* debu.
 - d. Sapu dan bersihkan area kecil yang sering terabaikan.
 - 1) Bersihkan bekas oli di lantai dengan cairan pembersih.

- 2) Lakukan pengecatan atau gosok dengan lilin untuk mencegah debu menebal.
 - 3) Di area di mana ketepatan dan *presisi* alat kerja dibutuhkan misalnya laboratorium harus diambil tindakan pencegahan yang sangat *ekstandarim* terhadap kotoran seperti debu dan sisa pembuangan. Oleh karena itu disarankan menggunakan tangan langsung untuk meraba debu yang melekat di atas lantai.
- e. Pemeriksaan mesin melalui pembersihan yaitu : Membersihkan (menyeka dengan tangan) merupakan cara yang sederhana untuk memeriksa. *Walau pun tidak begitu menguasai mesin secara professional, jika mengelap dengan tangan, dapat merasakan adanya sesuatu yang tidak beres pada mesin tersebut. Hal ini membuat dapat mendeteksi kerusakan apa pun yang umum diabaikan oleh kebanyakan orang. Inilah yang dinamakan dengan pemeriksaan mesin melalui pembersihan.*

Seiketsu (Pemantapan)

Kegiatan *Seiketsu* menurut Takashi Osada (1995:129) menjelaskan bahwa kegiatan *Seiketsu* merupakan pemantapan atau pemeliharaan keadaan yang bersih sehingga pemantapan ini dianggap sebagai kegiatan pengulangan terhadap pemilahan, penataan dan pembersihan serta sebagai kesadaran aktivitas untuk memastikan bahwa keadaan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) selalu terpelihara, ini berarti dalam melaksanakan aktivitas 5S secara teratur dapat melatih ketrampilan untuk menciptakan dan memelihara kontrol *visual* (pengawasan kegiatan secara manual). Jadi *Seiketsu* (pemantapan) merupakan suatu aktivitas yang dilakukan secara terus menerus dan secara berulang-ulang dengan melakukan pemeliharaan terhadap pemilahan, penataan dan pembersihan dengan demikian pemantapan mencakup kebersihan pribadi dan kebersihan lingkungan kerja sehingga diperlukan manajemen *visual* terhadap pemantapan 5S. Inovasi dan manajemen *visual* (produksi, mutu, keamanan dan sebagainya) dipergunakan untuk mencapai dan memelihara kondisi yang dimantapkan sehingga dapat bertindak dengan cepat.

Pada kontrol *visual* memerlukan alat bantu *visual* yaitu harus melatih ketrampilan dalam merancang alat kreatif untuk memperlancar proses pada kontrol *visual* tetapi juga harus memerlukan keempat indera lain untuk membantu orang memiliki pemahaman secara menyeluruh tentang apa yang sedang terjadi.

Gambaran terhadap jenis peragaan pada kontrol *visual* (alat yang membuat seseorang segera dapat mengatakan ada sesuatu yang tidak beres) misalnya memerlukan lampu peringatan atau sejenisnya (*sirine*) sehingga orang-orang akan memperhatikan bahwa sedang terjadi masalah yang dibutuhkan meliputi hal-hal sebagai berikut : 1) Peragaan untuk membantu orang mencegah membuat kesalahan operasi, 2) Waspada terhadap bahaya, 3) Indikasi dimana barang-barang (peralatan) harus diletakkan, 4) Penandaan peralatan, 5) Peringatan untuk berhati-hati dan cara operasi, 6) Peragaan pemeliharaan preventif.

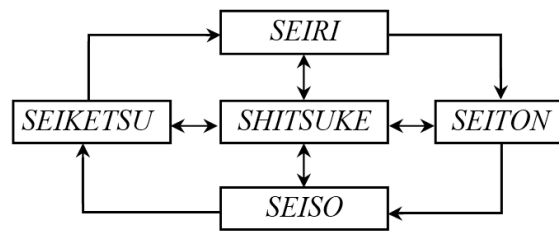
Daya tarik *visual* merupakan alat paling efektif untuk dipergunakan dalam bentuk *visual* bila mungkin dapat juga menggunakan indera lainnya. Pada kegiatan selanjutnya yaitu melakukan *standarisasi* kegiatan di mana setiap orang harus berupaya mempertahankan kemajuan yang telah dicapai melalui *Seiri, Seiton* dan *Seiso*. Pada waktu yang sama penerapan *control visual* (*visual control photograph*) sebagai sarana perbaikan juga dianggap sebagai *standarisasi* karena dapat membantu meningkatkan alat bantu *visual* guna memastikan *implementasi* bergerak ke arah yang benar.

Shitsuke (Pembiasaan)

Pemahaman mengenai *shitsuke* (pembiasaan) menurut Takashi Osada (1995:149) menjelaskan mengenai kegiatan *shitsuke* merupakan bentuk pelatihan dan kemampuan untuk melakukan apa yang ingin dilakukan meskipun keadaan itu sulit untuk dilaksanakan.

Dalam 5S *Shitsuke* berarti menanamkan (memiliki) kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang benar, yang dalam hal ini adalah menekankan penciptaan tempat kerja dengan kebiasaan dan perilaku yang baik, dengan mengajarkan setiap orang apa yang harus dilakukan dan memerintahkan setiap orang untuk melaksanakannya sehingga kebiasaan buruk akan terbuang dan kebiasaan baik akan terbentuk, orang mempraktekannya dengan membuat dan mematuhi peraturan.

Melakukan hal yang benar sebagai suatu kebiasaan merupakan pembiasaan untuk melakukan pekerjaan berulang-ulang sehingga kegiatan tersebut dapat dilakukannya dengan benar. Hal ini merupakan cara mengubah kebiasaan yang buruk dan menciptakan kebiasaan baik. Kegiatan 5S tidak akan berhasil tanpa melakukan pembiasaan pada pekerjaan secara efisien tanpa adanya kesalahan. Dengan memperhatikan hal-hal yang kecil harus mampu bekerja keras dan sabar dengan mengembangkan kebiasaan yang baik dan bekerja secara teratur dan melaksanakan aktivitas rutin. Pembentukan kebiasaan pada kegiatan *shitsuke* ini dapat dilakukan bila mentaati prosedur yang dapat dilakukan sebagai berikut : 1) Membiasakan (sistematis) perilaku untuk memperoleh hasil yang baik, 2) Perbaiki komunikasi dan pelatihan untuk memperoleh mutu yang terjamin, 3) Atur supaya setiap orang mengambil bagian dan setiap orang melakukan sesuatu kemudian mengimplementasikan, 4) Atur segala sesuatu sehingga setiap orang merasa bertanggungjawab atas apa yang mereka kerja, 5) Melembagakan praktek yang baik dan menciptakan tempat kerja yang disiplin, 6) Setiap orang bekerja sama memperkuat team dan memperkuat perusahaan.



Gambar 4
Hubungan Kegiatan 5S
Sumber : Faizuddin (2005)

Kegiatan budaya kerja 5S dapat berpengaruh terhadap perilaku kinerja karyawan dan menurut Takashi Osada (1995) dalam Faizuddin (2005:14-15) dalam bukunya yang berjudul "*Five Keys to a Total Quality Environment* menyatakan bahwa 5S merupakan perbuatan lebih meyakinkan daripada kata-kata" artinya bahwa lebih efektif meminta seseorang untuk mengerjakan sesuatu bukan dengan menjelaskan secara detail bagaimana seharusnya menjalankan sesuatu, sehingga cara untuk merubah perilaku orang ialah dengan mengajak mereka untuk ikut ambil bagian, menciptakan rasa partisipasi dan identitas kelompok serta menciptakan perasaan bangga dan prestasi.

Beberapa manfaat yang dapat diambil dengan membudayakan kegiatan 5S antara lain dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik sebagai alat kontrol manajemen dan juga merupakan cara untuk meningkatkan perilaku positif karyawan, cara terbaik untuk menyadarkan setiap orang ialah dengan mengajak mereka untuk ikut ambil bagian, menciptakan rasa partisipasi dan identitas kelompok serta menciptakan perasaan bangga dan prestasi. Untuk melatih pekerja agar mengikuti kebiasaan kerja yang baik dan disiplin di tempat kerja secara ketat. Oleh karena itu 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) bertujuan mengelola 4S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu*) sehingga prosedur pelaksanaan dapat

dilatih secara ketat. Segera sesudah tempat kerja dapat menyerap kebiasaan kerja tersebut, maka tujuan 5S akan tercapai.

Kinerja

Kinerja adalah merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan menerapkan sistem manajemen kinerja yaitu meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu maupun sebagai kelompok sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai untuk meneliti dan menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai dengan peningkatan prestasi kerja karyawan secara perorangan dapat mendorong kinerja Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan produktivitas kerja. (Achmad S. Ruky, 2002:20-21).

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2000:78).

Pengertian Kinerja

Pengertian Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Mangkunegara (2000:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Putti (1987) mengemukakan bahwa penilaian kinerja / prestasi kerja terjadi dalam obyek penelitian ataupun yang dinilai yang bergerak dari *Individual Centerd Approach* ke *Job Centered Approach* dan akhirnya ke *Objectives Centered Approach* seperti digambarkan dalam bentuk gambar berikut :



Gambar 5.
Pendekatan Input – Proses – Output
Sumber : Ruky (2006)

Mengacu pada pernyataan Putti (1987), Ruky (2006) menanggapi bahwa yang terjadi dalam praktek adalah pergeseran pandangan tentang elemen mana dari mata rantai “*Input – Proses – Output*” yang akan menjadi sasaran penilaian.

Apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah sebuah proses yang mengolah *input* menjadi *output* (hasil kerja).

Brahmasari (2004 : 64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output kuantitatif* maupun *kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas*, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan

kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok maupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Selanjutnya kinerja atau prestasi kerja menurut Miner dalam As'ad (1991:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Potter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991:46-47 dalam Didik, 2006:28). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Suprihanto (1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Nawawi (2000:234) menyebutkan bahwa kinerja atau karya adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik atau material maupun non fisik atau non material dan tugas-tugas lain yang diberikan kepada seorang karyawan, dalam tenggang waktu tertentu. Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Mangkunegara (2001:67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam pengertian bebas, kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai suatu pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing – masing organisasi kerja. Simamora (1999 : 327) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan – persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya. *Output* yang dihasilkan sebagaimana yang dikatakan Simamora di atas dapat berupa fisik maupun nonfisik.

Vroom dalam As'ad (1991:48) menjelaskan bahwa tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performancenya* tinggi disebut sebagai orang yang produktif dan sebaliknya orang yang *levelnya* tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya *like* dan *dislike* dari penilai, agar obyektifitas penilaian terjaga. Kegiatan penilaian ini penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Prawirosentono (1999) dalam Irianto (2001:8) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Miner (1990:182) kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk perusahaan yang

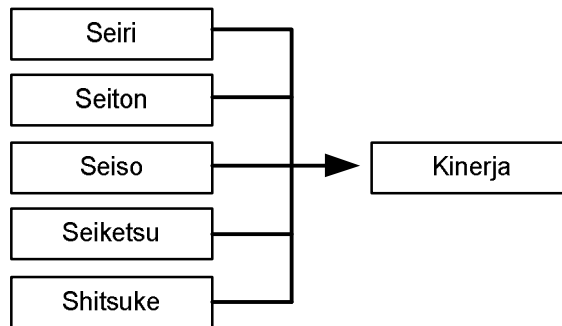
digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Prawirosentono (1999) dalam Didik (2006:31) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan efisiensi, dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, arti efektivitas dari kelompok (perusahaan) bila tujuan perusahaan tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan.
2. Otoritas dan tanggungjawab, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggungjawab para peserta yang mendukung perusahaan tersebut.
3. Disiplin, secara umum disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana mereka bekerja. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.
4. Inisiatif, seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi.

II. KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS



Gambar 6. Kerangka Pikir

Hipotesis Penelitian

- H1.** Variabel budaya kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
- H2.** Variabel budaya kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dalam bentuk survey, dengan menggunakan pendekatan *explanation research* atau penelitian penjelasan yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 1989:5) serta dengan survey yaitu sampel yang diambil dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok dan pada umumnya merupakan unit analisis individu, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Yamaha Musical Products Indonesia yang berkedudukan di Jl. Rembang Industri I No. 36 yang berlokasi di kawasan industri PIER Pasuruan, Jawa Timur - Indonesia. Dimana terdapat 400 (empat ratus) jumlah karyawan di perusahaan manufaktur Jepang, dalam analisis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 200 (dua ratus) responden secara *random sampling* pada karyawan perusahaan.

Variabel	Definisi Operasional
Seiri (X_1)	Kegiatan Pemilahan yang dilakukan oleh karyawan
Seiton (X_2)	Kegiatan Penataan yang dilakukan oleh karyawan
Seiso (X_3)	Kegiatan Pembersihan yang dilakukan oleh karyawan
Seiketsu (X_4)	Kegiatan Pemantapan yang dilakukan oleh karyawan
Shitsuke (X_5)	Kegiatan Pembiasaan yang dilakukan oleh karyawan
Kinerja (Y)	hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan yang diukur melalui Kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama

Analisis Data

Data yang telah terkumpul kemudian dilakukan pengolahan data dengan menggunakan cara sebagai berikut: 1) Pemeriksaan data (*editing*), sebelum dilakukan pengolahan data, perlu data tersebut diperiksa lebih dahulu. Jadi, dalam penelitian ini disediakan instrumen angket yang berisi pertanyaan mengenai kegiatan budaya 5S dan kinerja; 2) Pembuatan kode (*coding*), melakukan *coding* terhadap data yang sudah diedit, sebagai usaha untuk menyederhanakan data, yaitu dengan memberi tanda di angka 1–5 pada masing-masing kategori jawaban dari seluruh responden. Adapun nilai sangat setuju diberi kode dengan skor 5, nilai setuju diberi skor 4, nilai kurang setuju diberi skor 3, nilai tidak setuju diberi skor 2, dan nilai sangat tidak setuju diberi skor 1.

Data diolah dan dianalisis dengan menggunakan bantuan *software* SPSS for Windows seri 20.0. Analisa data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah karena dengan analisa data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam me-mecahkan masalah. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini agar dicapai secara optimal, maka data dianalisis secara analisis regresi linier berganda.

Analisis Regresi Linear Berganda digunakan untuk mengukur pengaruh antara lebih dari satu variabel prediktor (variabel bebas) terhadap variabel terikat.

Persamaan Regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 +$$

Keterangan:

- Y = variabel Kinerja
- a = konstanta
- b_1 - b_5 = koefisien regresi
- X_1 = variabel Seiri
- X_2 = variabel Seiton
- X_3 = variabel Seiso
- X_4 = variabel Seiketsu
- X_5 = variabel Shitsuke

Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 adalah menguji hubungan parsial antara variabel budaya 5S terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil olah data yang dilakukan dengan software SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji T

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	21.112	2.410		8.758	.000		
	Seiri	.698	.213	.155	3.277	.001	.570	1.754
	Seiton	.989	.225	.232	4.394	.000	.458	2.185
	Seiso	.538	.309	.094	1.743	.083	.442	2.261
	Seiketsu	2.602	.307	.430	8.476	.000	.497	2.013
	Shitsuke	.982	.335	.159	2.930	.004	.432	2.316

a. Dependent Variable: Kinerja

Data tersebut kriteria yang dapat dilakukan adalah dengan membandingkan T_{hitung} dengan T_{tabel} , apabila T_{hitung} lebih besar dari T_{tabel} maka asumsinya terpenuhi, atau dengan membandingkan nilai $Sig.T$ tingkat kesalahan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 0,05. Apabila nilai $sigT$ lebih kecil dari 0,05 berarti secara parsial variabel 5S berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun bila nilai $SigT$ lebih besar dari 0,05 berarti tidak signifikan. Dari hasil di atas menunjukkan bahwa secara parsial terdapat satu variabel yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yaitu variabel Seiso (Pembersihan) dengan nilai $sigT$ sebesar 0,083 dimana lebih besar dari 0,05. Sedangkan variabel yang lain secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 adalah menguji hubungan simultan antara variabel budaya 5S terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil olah data yang dilakukan dengan software SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8481.411	5	1696.282	117.714	.000 ^b
	Residual	2795.584	194	14.410		
	Total	11276.995	199			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Shitsuke, Seiri, Seiso, Seiketsu, Seiton

Data tersebut menunjukkan bahwa secara simultan variabel budaya 5S signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara bersama-sama variabel Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kriteria tersebut ditunjukkan dengan nilai F sebesar 117,714 dimana nilai F_{hitung} tersebut lebih besar dari nilai F_{tabel} , atau dengan membandingkan nilai $Sig.F$ dengan tingkat kesalahan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 0,05. Apabila nilai $sigF$ lebih kecil dari 0,05 berarti secara bersama-sama variabel 5S berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variasi pengaruh sebesar R^2 (0,752) atau 75,2%.

Tabel 4
Hasil Uji R
Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.867 ^a	.752	.746	3.79608	.752	117.714	5	194	.000	1.495

a. Predictors: (Constant), Shitsuke, Seiri, Seiso, Seiketsu, Seiton

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari data tersebut diperoleh persamaan Regresi Linier sebagai berikut:

Persamaan Regresi sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 21,112 + 0,698 \text{ Seiri} + 0,989 \text{ Seiton} + 0,538 \text{ Seiso} + 2,602 \text{ Seiketsu} + 0,982 \text{ Shitsuke}$$

IV. PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja 5S terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien korelasi berganda menunjukkan angka sebesar R^2 (0,752) atau 75,2% yang berarti kegiatan 5S dalam perusahaan bisa mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 75,2%, sisanya sebesar 24,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar kegiatan 5S.

Budaya 5S sangat bagus diterapkan dalam sebuah perusahaan, dari hubungan variabel terikat terhadap variabel bebas terdapat hubungan yang positif, hal ini berarti bahwa semakin tinggi budaya 5S diterapkan di perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Budaya Kerja 5S yang meliputi Seiri (Pemilahan), Seiton (Penataan), Seiso (Pembersihan), Seiketsu (Pemantapan) dan Shitsuke (Pembiasaan) yang diterapkan di perusahaan secara bersama-sama bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Secara Parsial variabel Seiso (Pembersihan) memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel Seiketsu (Pemantapan) memiliki pengaruh yang paling besar didalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Budaya kerja 5S ini perlu diterapkan pada semua perusahaan terutama perusahaan manufaktur, karena terbukti bisa meningkatkan kinerja karyawan dari hal tersebut diharapkan perusahaan akan mampu bersaing ditengah kondisi persaingan perusahaan (*competitive advantage*) yang sangat ketat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Agung 2011, *Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pura Barutama Unit Offset Kudus*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- As'ad, M., 1999, *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Cetakan Keempat, Liberty : Yogyakarta.
- Aschar, Saeful, 2008, *Critical Review (Budaya dan Pengaruhnya terhadap Budaya Perusahaan Indonesia) Makalah*, Program Magister Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya.
- Brahmasari, Ida, Ayu, 2004, *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Deal, TE, Kennedy AA, 2000, *Corporate : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Cambridge, Massachusetts : Perseus Publishing.
- Didik, Santosa, Hery, 2006, *Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Nusa Sastra Tara Utama Surabaya*, Tesis, Universitas 17 Agustus 1945 : Surabaya.
- Firdaus, Faizuddin, 2005, *Analisa Pengaruh Budaya Perusahaan Jepang terhadap Perilaku Kerja Karyawan*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Irianto, Yusuf, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia : Surabaya
- Jawwad, M. Ahmad Abdul, 2006, *Manajemen Team work*, PT. Syaamil Cipta Media, Bandung,
- Koesmono, H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi, Universitas Airlangga Surabaya.
- Mangkunegara, Prabu, Anwar, 2005, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Refika Aditama : Bandung.
- Mathis, Robert L., Jackson John H., 2002, *Human Resources Management (Terjemahan) Buku 2*, Edisi Kesembilan, Penerbit Salemba Empat : Jakarta
- Miner, John B., 1990, *Theories of Organizational Behavior*, Hinsdale, Illinois: The Dryden Press.
- Djokosantoso, Moeljono, 2003, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo : Jakarta.
- Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Edisi Pertama, Gajah Mada, University Press : Yogyakarta.
- Nimran, Umar, 1999, *Strategi Sumber Daya Manusia*, Binarupa Aksara : Jakarta,
- _____, 1999, *Perilaku Organisasi*, Citra Media : Surabaya.
- Ndraha, Talizihulu, 2003, *Budaya Organisasi*, Cetakan kedua, PT. Rineka Cipta : Jakarta.
- Osada, Takashi, 1996, *Sikap Kerja 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)*, Pustaka Binaman Pressindo : Jakarta.
- Putti, Joseph M., 1987, *Management: A Functional Approach*, McGraw-Hill, California.
- Robbins, SP, 2003, *Perilaku Organisasi (terjemahan) PT. Indeks : Jakarta.*
- _____, 1999, *Organizational Behaviour : Concept, Controversies and Applications*, 8th Edition Prentice Hall International Inc. Englewood Cliffs, New Jersey
- _____, 1998, *Organizational Behaviour, Concept, Controversies, Application*, Seventh Edition, Englewood Cliffs, PT. Prehallindo : Jakarta.
- Ruky, Achmad S, 2002, *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System)*, Cetakan Kedua, PT. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- Seng, Ann Wan, 2007 *RAHASIA BISNIS ORANG JEPANG (Langkah Raksasa Sang Nippon Menguasai Dunia)*, Hikmah PT Mizan Publika, Jakarta

- Setiawan S, Iwan, 2004, *Budaya Manajemen Jepang Membangun Produktivitas Kerja*, Elex Media Computindo : Jakarta.
- Setiono, Y., 1996, *Pengaruh Budaya Terhadap Budaya Perusahaan*, Usahawan, XXV (07) : 27.
- Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Aditya Media : Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri & Effendi, Sofyan, 1995, *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Pertama, Edisi Revisi, LP3ES : Jakarta.
- Soeprihanto, 2002, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Edisi Ketiga, BPFE, UGM : Yogyakarta.
- Triguno, 2004, *Budaya Kerja*, PT. Golden Trayon Press : Jakarta.

SUMBER (BAHAN DARI INTERNET)

- Pengetahuan Dasar Implementasi 5S* (<http://indosdm.com/pengetahuan-dasar-implementasi-5s-pondahuluan> diakses 20-04-2015)