

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Rinta (2008)

Limdy T.O.F Rinta dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Implementasi Program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*) Budaya Jepang Terhadap Efektifitas Organisasi Pada PT. Yamaha Indonesia Manufacturing. Dari penelitian tersebut didapat hasil:

1. Ada hubungan antara penerapan 5S terhadap efektifitas organisasi pada PT. Yamaha Indonesia Motor Manufaktur sebesar 0,560 lebih besar dari 0,05.
2. H₀ ditolak dan H_A diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif antara Program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*) terhadap Efektifitas Organisasi adalah signifikan. Koefisien Korelasi dan Regresi menunjukkan pengaruh 5S terhadap Efektifitas Organisasi karena dipengaruhi oleh beberapa faktor penting lainnya seperti Manusia (SDM) yang berkualitas dengan diadakannya pelatihan, Faktor Metode, Modal, Material dan Teknologi, Mesin atau Peralatan.
3. Nilai F_{hitung} sebesar 19,630 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena probabilitas (0,00) jauh lebih kecil dari pada 0,05 maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi Efektifitas Organisasi atau bisa dikatakan bahwa 5S berpengaruh terhadap Efektifitas Organisasi.

4. Angka R square atau koefisien determinasi sebesar 0,313. Hal ini berarti variabel 5S mempengaruhi efektifitas organisasi sebesar 31,3%, sedangkan sisanya sebesar 68,7% dipengaruhi oleh faktor – faktor lain selain variabel yang dilakukan peneliti.

2.1.2 Zamzami (2011)

Muhammad Ferry Zamzami melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Penerapan Budaya Jepang Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Indopherin Jaya Probolinggo)”. Dari penelitian tersebut didapat hasil :

1. Secara individual (parsial) variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah Variabel Seiri/Ringkas, Seiso/Resik dan Shitsuke/Rajin. Hal ini disebabkan nilai signifikansi Variabel Seiri/Ringkas, Seiso/Resik dan Shitsuke/Rajin dengan tingkat = 5% pada signifikansi $p < 0,05$. Sedangkan variabel Seiton/Rapi dan Seiketsu/Rawat tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena pada signifikansi $p > 0,05$.
2. Secara bersama-sama (simultan) dari hasil uji F di dapat nilai F_{hitung} sebesar 39,789 sedangkan F_{tabel} yaitu (5,84); (0,05) sebesar 2,21. Maka dapat diketahui bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ signifikansi pada tingkat 0,000 pada taraf 5% ($p < 0,05$). Hasil tersebut membuktikan bahwa variabel bebas (*seiri/ringkas, seiton/rapi, seiso/resik, seiketsu/rawat, shitsuke/rajin*) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Dari uji dominan didapat bahwa variabel *Seiri/Ringkas* mempunyai nilai beta sebesar 0,603 atau yang tertinggi di antara variabel bebas lainnya. Nilai

ini menunjukkan bahwa *seiri*/ringkas(X1) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap Kinerja Karyawan PT. Indopherin Jaya Probolinggo.

Tabel 2.1
Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Metode
1.	Rinta (2008)	Pengaruh Implementasi Program 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) Budaya Jepang Terhadap Efektifitas Organisasi Pada PT. Yamaha Indonesia Manufacturing	a. Variabel Independen (X): Variabel 5S b. Variabel Dependen (Y) Efektivitas Organisasi yakni: Pendekatan Pencapaian Tujuan, Pendekatan Sistem, Pendekatan Konstituensi strategis dan Pendekatan Nilai Nilai Bersaing	Analisis Regresi Sederhana
2.	Zamzami (2011)	Analisis Pengaruh Penerapan Budaya Jepang Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Indopherin Jaya Probolinggo)	a.Variabel Independen (X): <i>Seiri</i> /Ringkas (X1), <i>Seiton</i> /Rapi (X2), <i>Seiso</i> /Resik (X3), <i>Seiketsu</i> /Rawat (X4) dan <i>Shitsuke</i> /Rajin (X5) b.Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan yakni: Kuantitas dari hasil, Kualitas dari hasil,	Analisis Regresi Linier Berganda

Lanjutan tabel 2.1

			Khairan dan Kemampuan Bekerja Sama	
3.	Charish (2013)	Pengaruh Budaya 5S (<i>seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke</i>) Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Gresik	a.Variabel Independen (X): <i>Seiri</i> (X1), <i>Seiton</i> (X2), <i>Seiso</i> (X3), <i>Seiketsu</i> (X4) dan <i>Shitsuke</i> (X5) b.Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan yakni: Kualitas, Kuantitas, Batas waktu, Pengawasan, dan Kerjasama	Analisis Regresi Linier Berganda

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Budaya

2.2.1.1 Pengertian Budaya

Menurut Alisyahbana (dalam Supartono, 2004:31) budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup didalamnya perasaan, karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran.

Kemudian Pericci dan Hamby (dalam Tampubolon,2004:184) mendefinisikan budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu.

Kesimpulan dari beberapa pendapat diatas bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, norma-norma atau aturan, falsafah, kepercayaan dan sikap (perilaku) yang dianut bersama para anggota (karyawan) yang

berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi. Budaya organisasi tercermin pada pola pikir, berbicara dan perilaku yang konsisten pada anggota/karyawan yang terlibat atau terikat dalam pengelolaan organisasi, misalnya menyangkut cara mengambil keputusan, cara berkomunikasi dan cara berinteraksi di dalam lingkungan internal (dalam organisasi) maupun dengan lingkungan eksternal (diluar organisasi).

2.2.1.2 Fungsi-Fungsi Budaya

Menurut Robbins (dalam Zamzami, 2011) merinci fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai peranan pembeda atau tanpa batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.2.1.3 Cara Pembentukan Budaya

Menurut Robins (dalam Tika, 2006:10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan beresiko yang dimaksud adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
3. Pengarahan, yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut tercantum jelas dalam visi dan misi.
4. Integrasi, yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit – unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, yaitu sejauh mana para pemimpin organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas

terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.

6. Control, yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.
7. Sistem Imbalan sejauhmana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
8. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik yang tersebut. Konflik dapat diartikan sebagai ketidak setujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai - nilai dan persepsi yang berbeda. Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidak sepakatan tersebut biasanya mencoba menjelaskan duduk persoalannya dari pandangan mereka.
9. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal dapat berjalan dengan baik.

2.2.2 Falsafah 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*)

Menurut Osada (dalam Kusuma, 2008) 5S merupakan suatu bentuk gerakan yang berasal dari kebulatan tekak untuk mengadakan pemilahan ditempat kerja,

penataan, pembersihan, memelihara kondisi yang mantap dan memelihara kebiasaan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. 5S adalah suatu sistem yang berperan dalam mengurangi pemborosan dan mengoptimalkan produktivitas melalui perawatan tempat kerja dan menggunakan penandaan visual untuk mencapai hasil yang konsisten. 5S merupakan komponen penting dari *Visual Factory (Workplace) Management (VFM)*, dan 5S juga berkaitan dengan *Lean Manufacturing, continuous improvement*, maupun Kaizen dimana 5S merupakan salah satu penghapusan pemborosan.

Pendekatan 5S memang dikembangkan di negara Jepang dan merupakan kunci sukses untuk mentransformasikan industri menjadi industri kelas dunia. Pada dasarnya 5S merupakan proses perubahan perilaku melalui perubahan tempat kerja dengan menerapkan penataan dan kebersihan tempat kerja, memang kondisi tempat kerja mencerminkan perlakuan seseorang terhadap pekerjaannya dan perlakuan terhadap pekerjaan ini mencerminkan sikapnya terhadap pekerjaan. 5S merupakan konsep yang sangat sederhana sehingga mudah dimengerti baik tujuan maupun penerapannya. Namun, 5S ini sulit sekali diterapkan dengan benar. Sebagitu mendasarnya sehingga banyak orang beranggapan bahwa sikap kerja yang produktif dan tempat kerja yang tertata rapi ada dengan sendirinya, tetapi kenyataannya menunjukkan bahwa hal itu masih harus diciptakan.

Masih banyak orang yang menganggap bahwa 5S identik dengan kebersihan, sesuatu anggapan yang tidak sepenuhnya salah dan juga tidak sepenuhnya benar. Tetapi bisa dilihat dan dibaca melalui buku-buku atau literatur

yang lain bahwa pada dasarnya 5S merubah *Basic Mentality* kita dan melakukan perubahan dari suatu hal-hal yang sederhana yang bisa kita lakukan saat ini juga.

Bahkan 5S dapat dilihat sebagai kegiatan pertama untuk membiasakan diri bekerja dengan standar. Dengan menerapkan prinsip “*A Place for everything, and everything in its place*”, maka setiap pekerja dibiasakan bekerja dalam lingkungan kerja standar (standar tempat) yang jelas. 5S adalah huruf awal dari lima kata Jepang yaitu :*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*.

2.2.2.1 Seiri (Ringkas/Pemilahan)

Menurut Zamzami (2011) *seiri* merupakan kegiatan penyusunan, dalam arti memilah semua peralatan, bahan, dan lain-lain di tempat kerja dan menyimpan benda yang perlu saja (memilah antara sesuatu yang perlu dan yang tidak perlu), sekaligus memastikan bahwa barang yang diperlukan disimpan dalam jangkauan supaya lebih efisien dengan memperhatikan frekuensi pemakaian. Benda lainnya juga dapat disimpan atau dibuang jika tidak perlu. Hal ini dapat mengurangi ketidak efektifan dalam bekerja.

Menurut Imai (dalam Zamzami, 2011) langkah pertama pemeliharaan tempat kerja adalah ringkas, berkaitan dengan kegiatan melakukan klasifikasi barang yang terdapat di lingkungan kerja. Barang diperlukan atau tidak diperlukan dan menyingkirkan barang yang tidak diperlukan dalam lingkungan kerja dan mencari penyebab-penyebabnya untuk menghilangkan yang tidak diperlukan serta menghilangkan penyebab itu sebelum menimbulkan masalah. Batasan tentang barang yang ditetapkan harus ditetapkan. Pengamatan yang teliti dapat menyimpulkan bahwa sesungguhnya hanya sedikit saja barang yang

dibutuhkan sehari-hari perlu berada lingkungan kerja. Kebanyakan dari barang-barang yang terdapat disana tidak akan pernah digunakan atau diperlukan entah sampai kapan. Lingkungan kerja penuh dimuati dengan mesin tidak terpakai, cetakan dan peralatan, juga ada material-material baik padat, cair, barang gagal, barang dalam proses, persediaan, komponen, rak barang, palet dan berbagai item barang lainnya. Sebuah aturan sederhana adalah semua barang yang tidak diperlukan untuk kurun waktu 30 hari disingkirkan.

Tujuan dari *Seiri* (Ringkas/Pemilahan) adalah:

1. Menetapkan kriteria bertujuan untuk mengeliminasi yang tidak diperlukan.
2. Menetapkan kriteria bertujuan untuk mengeliminasi yang tidak diperlukan.
3. Mampu melakukan orientasi pada penyebab.

Menurut Rinta (2008) Prinsip dari *Seiri* (Ringkas/Pemilahan) adalah stratifikasi manajemen dan berorientasi kepada penyebab (*dealing with the cause*).

Kegiatan-kegiatan dari penerapan *Seiri* antara lain :

1. Dasar Pemilahan

Walaupun dinyatakan bahwa pemilahan adalah seni membuang barang, pernyataan tersebut mungkin harus diperbaiki, karena membuang barang hanya merupakan langkah awal, meskipun langkah awal yang penting. Mulailah dengan membuang segala sesuatu yang tidak perlu.

Gagasan untuk membuang segala sesuatu yang tidak diperlukan membutuhkan penilaian dan manajemen startifikasi. Jika dilakukan dengan benar, gagasan itu juga membutuhkan pembersihan tempat-tempat yang tercemar minyak dan tempat kotoran menumpuk sedemikian rupa sehingga tidak dapat dilihat

bentuk aslinya agar dapat diputuskan apakah akan disimpan atau tidak. Tidak akan diketahui apakah barang itu diperlukan atau tidak, artinya derajat kepentingannya harus ditentukan sampai barang itu terlihat bentuk aslinya yang terbaik dan berfungsi dengan baik.

2. Stratifikasi kepentingan dan memutuskan dimana menyimpan barang

Manajemen stratifikasi mencakup memutuskan pentingnya suatu barang, mengurangi persediaan barang yang tidak diperlukan, sekaligus memastikan bahwa barang yang diperlukan disimpan dalam jarak dekat supaya lebih efisien. Maka kunci pokok manajemen stratifikasi yang baik adalah kemampuan untuk membuat keputusan tentang frekuensi pemakaian yang merupakan cara lain untuk mengatakan tingkat kepentingannya untuk memastikan bahwa barang berada ditempatnya. Barang yang tidak diperlukan harus disimpan jauh-jauh, sebaliknya barang yang diperlukan disimpan di dekat kita.

3. Membuang yang tidak diperlukan

Dalam melaksanakan tugas membuang yang tidak perlu, urutannya adalah sebagai berikut: (1) Memutuskan ruang lingkup operasi (tempat kerja dan daerah mana) dan target yang ingin dicapai; (2) Bersiap – siap; (3) Melatih karyawan untuk mengenal apa yang tidak diperlukan; (4) Menentukan jumlah dan memberi nilai; (5) Melakukan pemeriksaan dan penilaian manajemen, serta memberikan petunjuk bagaimana melakukannya dengan lebih baik di kemudian hari

2.2.2.2 *Seiton* (Rapi/Penataan)

Menurut Zamzami (2011), *seiton* merupakan kegiatan yang fokus kepada perlunya tempat kerja yang teratur. Teratur dalam hal ini berarti menyusun peralatan dan material-material agar cepat dan mudah mencarinya sewaktu dibutuhkan. Peralatan harus disimpan pada tempatnya berada dan biasa digunakan untuk menghilangkan gerakan atau aktifitas yang tidak perlu.

Tujuan dari *Seiton* (Rapi/Penataan) adalah :

1. Membuat fix barang-barang di tempat kerja.
2. Layout dan penempatan yang efisien (termasuk safety dan quality).
3. Meningkatkan produktivitas dengan menghilangkan waktu yang dibutuhkan untuk mencari sesuatu.

Prinsip dari *seiton* adalah melakukan penyimpanan secara fungsional dan efisiensi waktu dalam pencarian sesuatu. Kegiatan-kegiatan dari penerapan seiri adalah :

1. Teknologi penataan

Menyimpan barang yang sebaiknya dilakukan setelah membuang barang yang tidak diperlukan, masalah berikutnya ialah mengambil keputusan berapa banyak yang akan disimpan dan dimana menyimpannya. Terdapat tiga aturan dalam penataan, yaitu:

- a. Tentukan tempat barang yang tepat, harus ada kriteria untuk menentukan tempat untuk barang-barang secara tepat. Jika tidak ada kriteria dan pola tertentu, tidak mungkin seseorang mengetahui dimana tempat nya yang

tepat, dan ini berarti akan diperlukan waktu lebih banyak untuk menyimpan atau mengambilnya.

- b. Tentukan bagaimana menyimpan barang, hal ini penting sekali untuk penyimpanan fungsional. Barang harus disimpan supaya mudah ditemukan dan mudah diambil. Penyimpanan harus dilakukan dengan memperhatikan supaya mudah ditemukan kembali.
- c. Taati aturan penyimpanan, ini berarti selalu menyimpan kembali barang ke tempatnya semula. Manajemen persediaan barang sangat diperlukan untuk mengetahui apakah Anda kehabisan bahan dan produk atau tidak.

2. Menentukan dimana barang akan disimpan

Langkah dalam menentukan penyimpanan barang adalah :

- a. Membuang barang yang tidak diperlukan, langkah pertama adalah mengurangi persediaan barang sampai setengahnya. Sebaiknya jangan memiliki lebih dari satu barang dari setiap jenis pada suatu waktu tertentu. Lebih dari satu berarti terlalu banyak.
- b. Tentukan metode analitis untuk stratifikasi dan tata letak penyimpanan, ada beberapa barang yang harus disimpan dekat dan barang lain di tempat yang lebih jauh. Dalam melaksanakan ini, perlu dipertimbangkan tata letak seluruh bangunan. Barang yang sering dipakai lebih baik disimpan didekat pintu. Barang berat harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga dapat dipindahkan dengan mudah. Dalam melakukan stratifikasi ini, penting sekali untuk bekerja dalam kerangka kerja analitis yang sistematis.

c. Standar pemberian nama, putuskan nama apa yang akan dipergunakan dan taati keputusan itu. Penggunaan dua nama untuk barang yang sama hanya akan mengacaukan. Ada kalanya dua barang berbeda memiliki nama yang sama. Adapula beberapa barang yang disebut dengan nama yang sama walaupun ada sedikit perbedaan di antaranya.

3. Menentukan bagaimana menyimpan barang

a. Pelajari Penyimpanan Fungsional

Penyimpanan fungsional adalah penyimpanan yang tentu saja dilakukan dengan mempertimbangkan mutu, keamanan, efisiensi, dan konservasi.

1. Ada berbagai pertimbangan mutu berdasarkan sifat produk tertentu, tetapi yang paling penting adalah berhati-hati untuk jangan keliru menafsirkan barang-barang dengan nama berbeda. Manusia cenderung membuat kesalahan dengan barang yang serupa.

2. Barang yang tampaknya serupa, memiliki nama yang serupa, atau memiliki nomor yang sama harus disimpan berjauhan. Seringkali akan membantu bila menggambar garis besar alat pada papan alat dan menggunakan warna berbeda untuk menghindari kekeliruan. Kemungkinan lain adalah menggunakan garis dan panel nama, sehingga bila tombol dengan nama alat tertentu ditekan, sebuah lampu akan menyala pada papan alat yang dikehendaki.

b. Nama dan lokasi

Segala sesuatu harus memiliki nama yang dapat dimengerti oleh setiap orang dan setiap orang harus memahami apa arti nama itu. Bila barang itu

tidak memiliki nama, Anda tidak dapat memberinya tempat dan tidak seorang pun akan mengetahui dimana harus mencarinya. Dalam memberikan tempat penyimpanan, tentukan bukan hanya lokasinya tetapi juga raknya. Tentukan dimana segala sesuatu akan diletakkan dan pastikan bahwa itu benar-benar tempatnya serta nama barang dan lokasinya harus dijadikan satu.

c. Mempermudah mengambil dan menyimpan barang

Seluruh proses ini bertujuan untuk memperlancar pekerjaan, karena bila setiap barang memiliki tempat dan ada ditempatnya masing-masing, hal ini akan mengurangi kekeliruan dan pekerjaan menjadi lancar serta akan membantu bila lokasi penyimpanan tidak berserakan di satu tempat. Barang harus disimpan di tempatnya masing-masing, dan sistem itu harus dapat dimengerti, apakah diklasifikasi menurut fungsi, produk, proses, dan sebagainya.

Dalam merancang fasilitas penyimpanan, barang berat harus diletakkan di lantai atau di atas roli sehingga mudah dipergunakan. Barang lain dapat digantung pada sangkutan, dan barang yang sering dipakai harus paling mudah ditemukan. Sangat penting untuk memanfaatkan seluruh ruang penyimpanan yang ada, Ini berarti merancang ruang sehingga cocok untuk menyimpan setiap barang.

d. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam menyimpan barang

Dalam merealisasikan strategi penyimpanan barang, perlu diperhatikan aspek-aspek penting dibawah ini agar kerja menjadi efektif dan efisien:

(1) Garis penanda dan tempat penyimpanan barang; (2) Stan, rak, dan roli; (3) Mesin dan alat lain; (4) Material dan pekerjaan dalam proses; (5) Persediaan untuk hal tak terduga; (6) Instrumen dan alat ukur; (7) Barang besar; (8) Barang kecil dan barang yang banyak dipakai; (9) Setiap barang untuk diberi label dan untuk dipamerkan.

e. Menambah warna pada tempat kerja

Strategi pengecatan tempat kerja memiliki tujuan untuk membuat lingkungan kerja menjadi aman dan nyaman, seperti:

1. Semua lingkungan kerja dicat dengan warna yang tidak menimbulkan stress.
2. Tempat istirahat sebaiknya memakai warna yang berkesan rileks.
3. Lantai dapat dicat setelah *layout* telah benar-benar ditentukan dan semua barang mempunyai tempat yang pasti.

f. Menggambar garis pada lantai

Sekali warna lantai telah ditentukan, maka lantai dapat dibagi menjadi bagian-bagian dengan menggunakan garis.

1. Garis pemisah

Garis pemisah adalah garis yang membedakan lorong dan tempat kerja. Meskipun biasanya garis-garis tersebut berwarna kuning, tetapi dapat juga digunakan warna putih.

2. Garis jalan keluar dan masuk

Jalan keluar dan masuk harus dibuat dan diberi tanda. Ini yang dikenal sebagai “garis keluar atau masuk”.

3. Garis pintu masuk

Kebanyakan orang tidak mengetahuidari arah mana pintu akan terbuka, untuk menghindari kecelakaan kerja penting mengetahui dari arah mana pintu terbuka.

4. Garis arus lalulintas

Hal yang penting adalah menetapkan kebijakan arus lalu lintas untuk tempat berjalan dan berkendara didalam pabrik. Ini adalah cara utama untuk menghindari tabrakan dan kecelakaan.

5. Pola selang-seling

Pola selang-seling terdiri atas garis miring kuning dan hitam, yang berfungsi sebagai tanda bahaya.

6. Garis ruang penyimpanan

Ruangan untuk tempat penyimpanan harus jelas dipisahkan dengan garis. Contoh utama adalah meja dan tempat kerja yang digunakan untuk menyimpan pekerjaan yang sedang berlangsung.

2.2.2.3 Seiso (Resik/Pembersihan)

Menurut Zamzami (2011), resik berarti membersihkan lingkungan kerja termasuk dalamnya mesin dan alat kerja, lantai tempat kerja dan berbagai daerah didalam tempat kerja. Membersihkan berarti memerikasa, seperti operator yang membersihkan mesin dapat menemukan berbagai fungsi yang gagal. Bila mesin yang dilingkupi oleh minyak, debu dan daki tebal sulit sekali menemukan masalah yang mungkin mendadak dapat menyebabkan gangguan. Saat membersihkan mesin, seseorang dengan mudah menemukan oli bocor atau

baut dan mur yang kendur. Bila keadaan ini ditemukan secara dini, maka dengan mudah dapat diperbaiki.

Terkait kegiatan untuk menciptakan tempat kerja yang selalu bersih. Perlunya untuk membersihkan tempat kerja tiap akhir shift. Kuncinya adalah kebersihan harus senantiasa dilakukan sehari-hari, bukan hanya pada saat tempat kerja sudah kotor. Prinsip dari *seiso* adalah *cleaning*, yang merupakan item inspeksi dan derajat dari kebersihan sangat dinilai.

1. Tujuan dari *seiso* adalah :
 - a. Derajat kebersihan disesuaikan dengan kebutuhan dan pencapaian nihil kotoran dan nihil debu.
 - b. Menemukan masalah kecil pada saat inspeksi kebersihan.
 - c. Mengerti bahwa kebersihan merupakan bagian dari inspeksi.
2. Kegiatan – kegiatan dari *seiso* seperti:
 - a. Mengatur prosedur kebersihan harian.
 - b. Melakukan kebersihan di area kerja.
 - c. Melakukan inspeksi *cleaning* dan memperbaiki masalah kecil yang ada di area kerja.
 - d. Membersihkan tempat yang tidak diperhatikan orang.
 - e. Membuat prioritas 5S.
3. Sasaran dari *seiso* antara lain:
 - a. Area penyimpanan, Kategori ini termasuk bermacam-macam barang dan tempat.
 - b. Mesin harus selalu terawat dan dijaga kebersihannya serta kerapiannya.

- c. Lingkungan, bila tempat bekerja setiap hari tertutup dengan debu yang melekat, pegawai akan dengan mudah mengalami depresi dan tidak nyaman alam bekerja.

4. Pembersihhan yang benar

Pada umumnya terdapat tiga langkah pembersihan yang benar.

- a. Aktivitas tingkat makro membersihkan segala sesuatu dan mencari cara untuk menangani penyebab keseluruhan yang berkaitan dengan keseluruhan gambaran.
- b. Tingkat individual menangani tempat kerja khusus dan mesin khusus.
- c. Tingkat mikro, dimana suku cadang dan alat khusus dibersihkan dan penyebab kotoran dicari dan diperbaiki.

5. Membersihkan tempat kerja dan peralatan prosedur

Dalam membersihkan tempat kerja dan peralatan, ada empat langkah yang harus diikuti:

- a. Bagi daerah itu menjadi beberapa bagian dan alokasikan tanggung jawab untuk tiap bagian.
- b. Tentukan apa yang harus dibersihkan, urutannya, dan kemudian kerjakan. Selain itu, setiap orang harus memahami pentingnya pembersihan sehingga sumber masalahnya dapat dianalisis.
- c. Revisi cara melakukan pembersihan dan alat yang dipergunakan sehingga tempat yang sukar dibersihkan akan mudah dibersihkan.
- d. Tentukan aturan yang harus ditaati supaya barang tampak seperti apa yang dikehendaki.

6. Membuat peta tanggung jawab

Dalam aktivitas 5S, sebaiknya pekerjaan dimulai dengan menganggap tanggung jawab individual dengan pengertian bahwa orang wajib saling membantu dalam mengerjakan bagian yang benar-benar sulit. Anda dapat mulai dengan membuat peta daerah tanggung jawab individual. Dalam melakukan ini, semua tugas harus diberikan se jelas mungkin dan tidak ada satupun yang tidak didefinisikan, tidak ditugaskan atau masih kabur.

7. Daerah dan tanggung jawab

Dalam mengalokasikan tanggung jawab untuk aktivitas 5S, sebaiknya diawali dengan tanggung jawab kelompok untuk daerah tertentu. Kemudian dapat membuatnya menjadi tanggung jawab kelompok dengan satu orang sebagai pemimpin kelompok.

8. Pergantian tanggung jawab

Tanggung jawab bersama berarti merupakan tanggung jawab setiap orang, tetapi seringkali diartikan bukan sebagai tanggung jawab seseorang. Sejumlah perusahaan mencoba mengatasinya dengan memberikan tanggung jawab secara bergantian kepada anggota kelompok itu. Caranya adalah dengan melakukan pergantian harian yang bertujuan untuk menyebarkan tanggung jawab. Dalam menyebarkan tanggung jawab untuk jenis pekerjaan yang tidak disukai orang, seseorang ketika menyelesaikan pekerjaannya harus memastikan bahwa pekerjaan itu diserahkan kepada orang berikutnya. Jika tidak ada tanggung jawab individual yang digariskan dengan jelas dan

tidak ada semangat kerjasama dalam memelihara daerah tanggung jawab kelompok, tidak mungkin diharapkan kerjasama yang baik.

2.2.2.4 *Seiketsu* (Rawat/Pemantapan)

Menurut Imai (dalam Zamzami, 2011) *Seiketsu* yang berarti bahwa tertib pribadi seperti mengenakan pakaian yang pantas dan bersih, kaca mata pengaman, sarung tangan dan sepatu serta selalu menjaga keadaan lingkungan kerja yang bersih dan sehat. Pengertian lain rawat adalah mempertahankan keadaan yang sudah ringkas, rapi, dan resik setiap hari secara terus menerus. Kegiatan ini adalah untuk menjaga sesuatu terorganisir, tertata, dan bersih dalam arti merawat apa yang sudah ada. Prinsip dari *seiketsu* adalah visual manajemen dan standarisasi.

1. Tujuan dari *seiketsu* adalah :
 - a. Standar manajemen untuk memelihara 5S.
 - b. Melakukan inovasi dengan "visual management" sehingga keabnormalan dapat terlihat dengan jelas.
 2. Kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan *seiketsu* antara lain :
 - a. Manajemen secara visual dan penyetandaran 5S (tanda ok, tanda arah, tandaarah buka dan tutup, dan lain-lain).
 - b. Daerah yang berbahaya ditandai dengan benar.
 - c. Pemberian kode warna dan label tanda peringatan.
 3. Menampilkan Ketidak normalan dengan Kontrol Visual
- Karena oranglah yang mengendalikan dan mengatur sesuatu, karyawan harus dapat membedakan antara yang normal dengan yang tidak dan melakukan suatu tindakan. Ketidak normalan seringkali merupakan segala sesuatu yang

membuat seseorang yang tidak mencarinya gagal menemukannya, tetapi seseorang yang waspada dan penuh perhatian akan menemukannya.

4. Alat dan metode untuk kontrol visual

Dalam memberikan gambaran tentang berbagai jenis peragaan control visual yang dibutuhkan, misalnya adalah:

- a. Peragaan untuk membantu orang mencegah membuat kesalahan operasi.
- b. Waspada terhadap bahaya.
- c. Indikasi dimana barang harus diletakkan.
- d. Penandaan peralatan.
- e. Peringatan untuk berhati-hati dan cara operasi.
- f. Peragaan pemeliharaan preventif.
- g. Instruksi.

5. Metode manajemen visual

Salah satu metode dalam manajemen visual adalah pemberian label, peralatan harus diberi label dengan nama dan fungsinya. Hal ini berlaku untuk setiap barang, seperti:

- a. Label wadah, Ini adalah salah satu barang yang paling mudah dimengerti dan setiap wadah harus diberi label nama dengan jenis dan untuk apa.
- b. Label manajemen presisi, Ini harus menunjukkan derajat presisi, tingkat manajemen dan periode berlakunya.
- c. Label pemeriksaan tahunan, pada dasarnya sama dengan stiker pemeriksaan pada mobil yang menunjukkan kapan harus diperiksa. Label

harus ditempelkan pada semua peralatan sehingga tidak melewatkan satu pemeriksaan pun.

- d. Label temperatur, ada banyak hal yang dapat dilakukan untuk menunjukkan derajat panas, termasuk label khusus dan pewarnaan. Beberapa barang dapat berubah dengan berubahnya temperatur dan yang lain mencatat temperature tertinggi sehingga dapat menemukan masalah yang timbul seketika, meskipun kebetulan tidak berada di tempat itu pada saat itu.
- e. Label tanggung jawab, label ini harus menunjukkan siapa yang bertanggung jawab atas apa. Setiap orang harus bertanggung jawab atas sesuatu, dan segala sesuatu harus menjadi tanggung jawab seseorang.
- f. Label tanda posisi, merupakan gagasan yang baik memberikan tanda posisi kecil dimana barang disimpan. Buat gambar telapak kaki dimana orang harus berdiri. Buat tanda di lantai untuk menunjukkan daerah berbahaya. Buat garis untuk menunjukkan dimana alat harus berhenti. Pasang berbagai tanda visual sehingga setiap orang dapat melihat apa yang sedang terjadi dan untuk mengantisipasi apa yang akan terjadi kemudian.

2.2.2.5 *Shitsuke* (Rajin/Pembiasaan)

Rajin berarti disiplin pribadi, orang yang mempraktekkan ringkas, rapi, resik, dan rawat secara terus menerus dan menjadikan kegiatan ini sebagai kebiasaan dalam kehidupan sehari-harinya menyebabkan memiliki disiplin pribadi (Zamzami, 2011). Kegiatan untuk membentuk kebiasaan, terkait dengan melakukan segala

hal dengan benar dan memastikan tempat dalam keadaan selamat. Prinsip dari *shitsuke* adalah pembiasaan dan disiplin di tempat kerja.

1. Tujuan dari *shitsuke* adalah :
 - a. Partisipasi penuh dalam hal pengembangan kebiasaan dalam hal mematuhi aturan di tempat kerja.
 - b. Melakukan komunikasi dan umpan balik secara rutin antar sesama pegawai.
2. Kegiatan-kegiatan dalam implementasi *shitsuke* adalah :
 - a. Semua melakukan *cleaning* dan menyediakan waktu untuk olahraga dengan rutin.
 - b. Kenakan alat *safety* dengan baik.
 - c. Latihan terhadap penanganan keadaan darurat (*emergency*).
 - d. Pembuatan manual 5S.
 - e. Pembiasaan disiplin ditempat kerja.
3. Pembentukan kebiasaan

Tidak terlalu sulit memiliki kebiasaan untuk melaksanakan apa yang diharapkan, langkah-langkah yang dapat dilakukan antara lain :

 - a. Biasakan (sistematisasi) perilaku jika menginginkan hasil yang baik.
 - b. Perbaiki komunikasi dan pelatihan untuk memperoleh mutu yang terjamin.
 - c. Atur supaya setiap orang mengambil bagian dan setiap orang melakukan sesuatu, kemudian mengimplemetsikannya.
 - d. Atur segala sesuatu sehingga setiap orang merasa tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan.

e. Setiap orang bekerja sama memperkuat tim dan memperkuat perusahaan.

4. Kampanye ketaatan terhadap peraturan

Praktik adalah cara terbaik untuk memastikan bahwa orang-orang dapat melakukan apa yang harus mereka lakukan setiap hari. Walaupun rutinitas sehari-hari harus selalu memperkuat kebiasaan baik, seringkali hal itu merupakan pekerjaan yang membosankan serta menghalangi kemampuan seseorang. Itulah sebabnya harus dibuat tema khusus untuk membahas latihan dan menyuruh setiap orang mempraktikkan hal yang sama. Usahakan supaya dapat menemukan suatu cara untuk membuat permainan mengenai hal itu mula-mula untuk kesenangan kemudian sebagai kompetisi. Sekalipun orang telah mengetahui bagaimana melakukan sesuatu, mempraktikkan dengan cara ini akan menyegarkan ingatan dan mengasah keterampilan.

2.2.2.6 Manfaat dan tujuan dari penerapan budaya 5S

Menurut Imai (dalam Zamzami, 2011), Kaizen menghargai proses maupun hasil dengan nilai yang sama. Guna menggalang semua orang dalam kegiatan kaizen secara berkesinambungan, manajemen harus secara serius merencanakan, mengorganisasikan, dan melaksanakan proyek-proyek kaizen. 5S bukanlah kegiatan musiman atau yang merupakan sekedar trend bulan ini, namun merupakan proses berkesinambungan yang merupakan bagian dari kehidupan kita. Oleh karena itu, setiap proyek kaizen hendaknya diikuti dengan tindak lanjut yang memadai. Sebagai upaya pendahuluan 5S, perlu disediakan waktu untuk mendiskusikan falsafah dan manfaat dari 5S seperti:

1. Menciptakan lingkungan kerja yang bersih, higienis, aman dan menyenangkan bagi semua orang.
2. Revitalisasi tempat kerja dan meningkatkan moral karyawan jauh kedepan.
3. Menghapuskan berbagai jenis pemborosan dengan mengurangi kegiatan mencari-cari peralatan kerja, mempermudah gerak kerja operator, menekan usaha gerak yang menimbulkan rasa tegang dan regangan serta kelelahan industry, dan mengosongkan tempat.

Dari penerapan 5S manfaat yang dapat diperoleh perusahaan secara menyeluruh yaitu :

1. Membantu karyawan dalam dalam mencapai disiplin pribadi
2. Menampilkan dan menyoroti berbagai pemborosan yang terjadi
3. Menghilangkan pemborosan dan meningkatkan proses 5S
4. Menunjukkan berbagai ketidakwajaran, seperti cacat produksi, gagal fungsi, dan persediaan berlebih
5. Mengurangi gerak yang tidak bernilai tambah seperti operator yang berjalan jauh
6. Memperjelas masalah yang terkait dengan material yang kurang, jalur kerja yang tidak seimbang, kemacetan mesin, maupun kelambatan waktu penyerahan
7. Menyelesaikan masalah logistic kronis dengan cara sederhana
8. Membuat masalah kualitas menjadi jelas
9. Meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi biaya operasi
10. Mengurangi kecelakaan industry

Senada dengan hal itu, Takashi Osada (dalam Zamzami 2011) mengatakan bahwatujuan 5S adalah cara untuk mencapai tujuan tertentu dan harus diterapkan dengan memperhatikan sasaran tertentu itu.

2.2.3 Kinerja Karyawan

Mahsun (2006:25) memberikan pengertian kinerja (*performance*) adalah mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang strategi perencanaan suatu organisasi. Kemudian Widodo (2005:78) berpendapat kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, atau suatu hasil karya yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing - masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2007:67) bahwa “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Soeprihantono (dalam Mariam, 2009) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, Mas'ud (dalam Mariam, 2009) juga mengatakan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan

Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh pegawai pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.2.3.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Evaluasi kerja atau penilaian prestasi kerja karyawan yang dikemukakan oleh Mengginson (dalam Zamzami, 2011) adalah sebagai berikut: "Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab".

Sedangkan menurut Dessler (2006:322), penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan

memahami apa standar kinerja mereka dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

2.2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan Evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Sunyoto (dalam Zamzami, 2011) :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

2.2.3.3 Metode Pengukuran Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003:137-145), yaitu:

1. Metode tradisional

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari :

- a. *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.
- b. *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit.
- c. *Forced comparison (grading)*. Metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak.
- d. *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
- e. *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya.

f. *Critical incident*. Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah : *assessment centre*, *Management By Objective* (MBO=MBS), dan *human asset accounting*.

- a. *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- b. *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- c. *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

2.2.3.4 Indikator Pengukuran Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2002;78) indikator dari kinerja adalah :

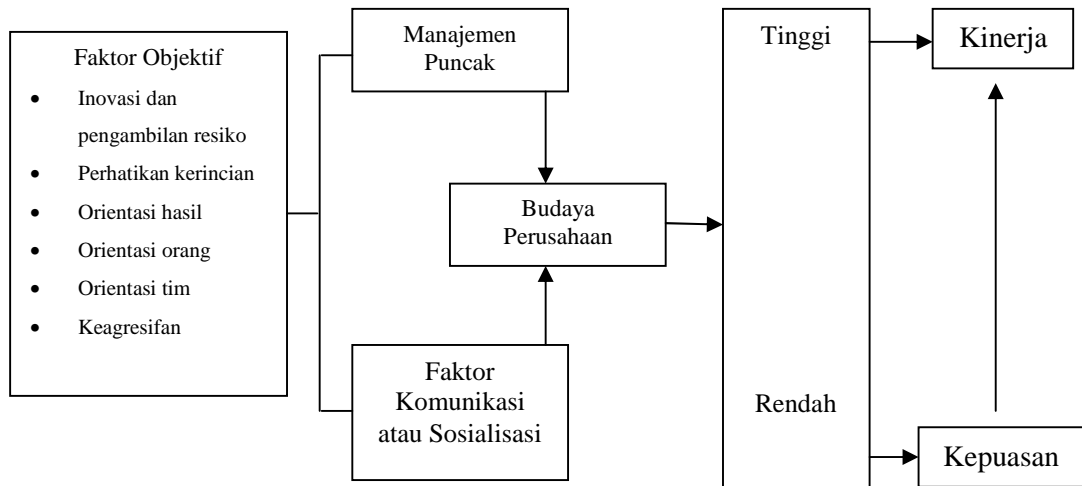
1. *Quality* : kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Indikatornya adalah banyaknya kesalahan tugas yang dilakukan karyawan, dan banyaknya perbaikan atau komplain dari atasan.
2. *Quantity* : Jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Indikatornya adalah jumlah tugas yang dapat diselesaikan oleh karyawan.
3. *Timeliness* : Batas waktu setiap penyelesaian tugas sesuai jadwal yang ditentukan. Indikatornya adalah standar waktu penyelesaian pekerjaan oleh pegawai.
4. *Need for supervision* : Perlu tidaknya pengawasan dan kehadiran. Indikatornya adalah frekuensi pengawasan, dan bekerja efektif sesuai jam kerja yang ditetapkan.
5. *Interpersonal impact* : Tingkat seorang pegawai menunjukkan kerjasama di sekelilingnya. Indikatornya kemampuan memengaruhi pegawai lain, dan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lain.

2.2.4 Hubungan Budaya Dengan Kinerja Karyawan

Pada tahun 1992 dalam bukunya *Corporate Culture and Performance*, Kottler dan Heskett telah mengemukakan pengaruh budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Penelitian dilakukan terhadap 207 perusahaan di dunia yang aktifitasnya berada di Amerika Serikat. Ada empat kesimpulan berdasarkan penelitian tersebut (dalam Tika, 2006:139), yaitu :

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang.
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang memomorsatukan kinerja mengakibatkan dampak kinerja negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat organisasi-organisasi dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan.
3. Budaya organisasi yang menghambat peningkatan kinerja jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya mudah berkembang bahkan dalam organisasi-organisasi yang penuh dengan orang-orang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan kearah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya sewaktu organisasi berkinerja baik.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Robbin (dalam Zamzami, 2011) menggambarkan hubungan antara komunikasi, budaya perusahaan yang berdampak pada kinerja karyawan sebagaimana tertera pada gambar dibawah ini:

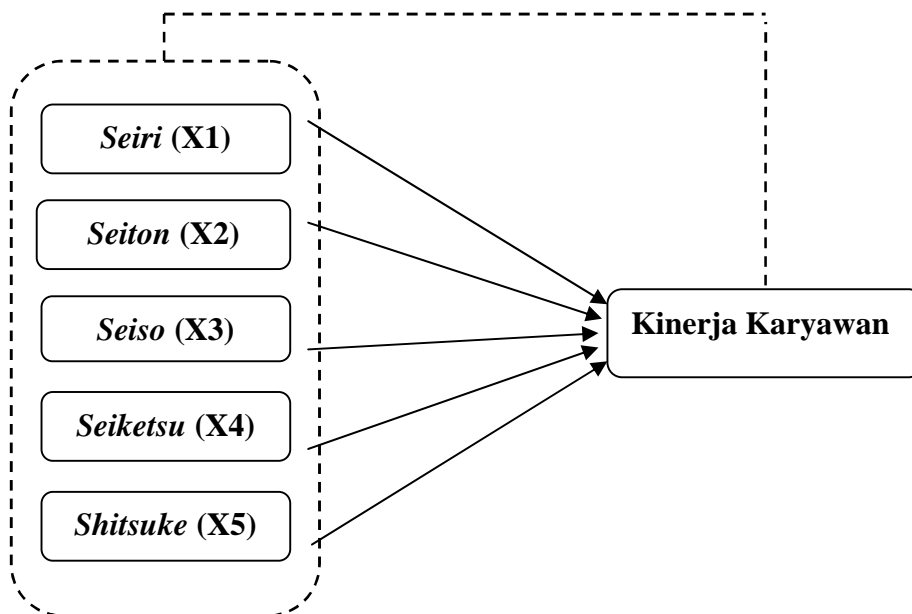


Gambar 2.1
Diagram Dampak Hubungan Antara Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan diagram tersebut, tampak bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Berpikir

Untuk memberikan gambaran penelitian secara umum maka diperlukan sebuah kerangka konseptual penelitian. Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2
Gambar kerangka berpikir

Keterangan : \longrightarrow = Pengaruh secara parsial
 \dashrightarrow = Pengaruh secara simultan

2.4 Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu dan penjelasan diatas, peneliti merumuskan hipotesis penelitian ini adalah :

- H1 : Diduga budaya 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Gresik.
- H2 : Diduga budaya 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Gresik.
- H3 : Diduga budaya *seiri* berpengaruh paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Gresik.