

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Pelaksanaan dari penelitian tentunya membutuhkan kajian pustaka sebagai acuan guna mendukung permasalahan yang akan dijelaskan, guna memberikan penggambaran umum mengenai kerangka alur berpikir dalam penelitian yang dilaksanakan oleh penulis. Bab ini penulis akan memberikan penguraian landasan dari teori-teori yang akan digunakan. pelaksanaan penelitian yang dilakukan, tentunya dibutuhkan kajian pustaka sebagai acuan untuk mendukung permasalahan yang diungkapkan, guna memberikan penggambaran umum tentang bentuk alur beripikir dalam penelitian yang dilaksanakan oleh penulis. Bab ini penulis akan memberikan penguraian landasan dari teori-teori yang akan digunakan. Pertama pengertian Budaya Kerja, Budaya Organisasi Jepang dengan filosofi *KAIZEN*, kemudian tinjauan Budaya kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*).

#### **2.1 Budaya Kerja**

Sumber daya manusia merupakan sebuah bentuk dari pentingnya aset perusahaan, dengan mempunyai budaya kerja yang berjalan dengan baik dapat dijadikan sebagai keunggulan terhadap sebuah perusahaan. Budaya kerja mampu dijadikan sebagai salah satu indikator yang penting terhadap perusahaan dikarenakan budaya kerja memang telah dijadikan sebagai sebuah ciri khas guna membendakan satu perusahaan dengan perusahaan - perusahaan yang lain. Dessler (2015) menjelaskan terkait budaya kerja merupakan sebuah tahapan dalam melaksanakan pembelajaran keterampilan yang penting bagi para karyawan guna melaksanakan kegiatan kerja. Mondy (2015) Budaya kerja dijelaskan sebagai tahapan dari pembelajaran yang di susun guna memberikan perubahan kemampuan karyawan pada pelaksanaan pekerjaannya.

Ideal dari sebuah budaya kerja, haruslah mendapatkan rancangan sedemikian rupa sehingga mampu mencapai tujuan dari organisasi dan sekaligus mampu mencapai tujuan para pekerja baik secara individu. Budaya kerja lebih sering dilihat sebagai fungsi yang terlihat umum serta para pemimpin melakukan dukungan

dengan adanya budaya kerja dikarenakan mampu menjadi lebih terampil serta karena hal tersebut produktivitas akan lebih naik meskipun manfaat - manfaat tersebut haruslah mendapatkan perhitungan berdasarkan waktu yang telah tersita saat pekerja sedang melaksanakan pelatihan.

日本人は、仕事をするとき、または生活の中で何かをするときは、非常に具体的な計画を立つことが多く、常にその計画に従って仕事を行います。たとえば、遊びに行くときでも、彼らは具体的な計画も立てます：何時から何時まで、どこへ行くか、何をするか。詳細な計画は生活の中で不可欠であり、物事を楽に管理するのに役立ちます。ただし、急に変更、または無期限の変更があった場合、慌てやすく、決まるのが難しいという欠点もあります。(出典 & 総合 Innotech Japan, 2014)

*“Nihonjin wa, shigoto o suru toki, matawa seikatsu no naka de nanika o suru toki wa, hijoo ni gutaitekina keikaku o tatsu koto ga ooku, tsuneni sono keikaku ni shitagatte shigoto o okonaimasu. Tatoeba, asobi ni iku toki demo, karera wa gutaitekina keikaku mo tatemasu” Itsukaraitsumade, doko e iku ka, nani o suru ka. Shoosaina keikaku wa seikatsu no naka de fokaketsudeari, monogoto o raku ni kanri suru no ni yakudachimasu. Tadashi, kyu ni henkoo, matawa mukigen no henkoo ga atta baai, awate yasuku kimaru koto ga muzukashi to iu ketten mo arimasu.” (Shutten & soogoo Innotech Japan, 2014)*

Terjemahan :

“Orang Jepang sering memiliki rencana yang sangat spesifik dalam hal bekerja atau melakukan sesuatu dalam hidup, dan mereka selalu mengikuti rencana itu. Misalnya, bahkan ketika mereka pergi bermain, mereka juga membuat rencana khusus: dari jam berapa ke jam berapa, kemana harus pergi, apa yang harus dilakukan. Perencanaan terperinci sangat penting dalam hidup dan membantu mengelola berbagai hal dengan mudah. Namun, juga memiliki kelemahan yaitu mudah panik dan sulit memutuskan ketika ada perubahan mendadak atau perubahan yang tidak pasti. (sumber dan komperensi Innotech Japan, 2014)”

Budaya kerja dapat diartikan sebagai perilaku yang konvensional didalam komunitas meski sebagian besarnya tidaklah disadari. Perilaku itu didapat berdasarkan kepada lingkup tempat tinggal, kepercayaan, adat istiadat, pengetahuan serta praktek yang telah tercipta oleh para anggota serta melaksanakan

pengembangan saat mereka mempelajari mengatasi persoalan. Budaya kerja ialah konsep yang lembut juga menyeluruh juga sebagai sebuah dari aset dari psikologis terhadap sebuah organisasi. Budaya kerja mampu di pergunakan dalam memberikan prediksi tentang apa yang akan terjadi terhadap finansial pada kurun waktu lima tahun ke depan.

Berdasarkan dari definisi-definisi yang berada di atas terkait budaya kerja yang dijadikan sebagai salah satu nilai bersama dengan keyakinan oleh anggota organisasi ataupun perusahaan terkait usaha, inisiatif, arah, integrasi dukungan manajemen, pola komunitas, keyakinan, penyikapan, tradisi pada peningkatan mutu dari sumber daya manusia didalam sebuah organisasi mengikuti budaya kerja melewati nilai - nilai yang telah terpatuhi, simbol serta cita - cita sosial yang diinginkan dapat mencapai sebuah perekat yang dapat menyatukan unsur - unsur alam organisasi ataupun perusahaan.

### **2.1.1 Nilai-nilai Budaya Kerja**

Tujuan terhadap sebuah struktural dari budaya kerja ialah guna melaksanakan pembangunan sumber daya manusia yang sepenuhnya diharapkan terjadinya kesadaran bagi setiap orang terkait mereka yang telah berada didalam suatu perhubungan sifat peran, berkomunikasi secara efektif dan efisien. Ada nilai - nilai dari budaya kerja diantaranya:

1. Unsur - unsur dari adanya falsafah terkait budaya kerja, falsafah terhadap negara, bangsa serta masyarakat Indonesia merupakan pancasila yang berdasarkan organisasi pemerintahan yang dilaksanakan harus secara mutlak dan mampu dilaksanakan pada semua tingkat kepemimpinan. Nilai - nilai dari budaya kerja yang memiliki pengaruh unsur - unsur falsafah terhadap negara tersebut mampu membentuk sistem kerja yang disiplin, efektif, efisien, cepat, andal, santun, ramah, suka menolong, indah, nyaman, dan mempunyai sebuah produktivitas tinggi.
2. Pengertian juga pemaknaan terhadap relevansi nilai-nilai budaya kerja merupakan pertimbangan dasar berharga yang digunakan seseorang dalam

melaksanakan penentuan dari sikap serta perilaku ketika berhadapan dengan suatu masalah atau kejadian. Nilai dari budaya kerja merupakan pilihan terhadap nilai - nilai moral juga etika yang dipandang baik dan positif. Nilai - nilai itu tentunya didorong oleh individu maupun kelompok yang mampu memberikan peningkatan produktivitas juga kinerja.

### **2.1.2 Sumber Budaya Kerja**

Budaya kerja ialah pembentukan pola terhadap keyakinan dari nilai - nilai serta tindakan yang dimiliki anggota-anggota organisasi ataupun perusahaan. Keyakinan itu tentunya memiliki hubungan dengan politik, ekonomi ataupun kebiasaan dari adat istiadat berdasarkan kepada hal - hal seperti etos kerja, hubungan dengan rekan kerja, cara kerja dilaksanakan, gaya manajemen, pola dari komunikasi, keputusan yang diambil, bimbingan, perencanaan, motivasi, pemecah masalah, pertanggungjawaban dan aspek - aspek kepemimpinan lainnya. Indra kesuma (2019) menjelaskan bahwa sumber budaya kerja diantaranya ialah :

1. Menyusun perencanaan ataupun susunan bekerja menggunakan pemanfaatan sumber daya organisasi terbatas tetapi masih menuju target yang sudah ditentukan.
2. Memiliki karakterisasi yang terstruktur berdasarkan bentuk bagan dari organisasi itu sendiri.
3. Membentuk laporan - laporan berdasarkan sistem yang digunakan sebagai prosedur serta kegiatan dari proses yang sudah disusun secara berkala.
4. Gaya karakteristik sikap anggota guna menempuh sasaran organisasi serta gaya terhadap lembaga organisasi yang terikat.
5. Memiliki kemampuan khusus yang dapat ditonjolkan berdasarkan anggota organisasi
6. Mempunyai pengonsepan yang utama terkait organisasi dalam menyerap para anggota organisasi

7. Staff yang berasal dari anggota organisasi mempunyai kualifikasi pendidikan

### **2.1.3 Tujuan Budaya Kerja**

Tujuan dari pengadaan budaya kerja perusahaan dan pengembangan karyawan ialah agar perusahaan mampu menginginkan adanya kegiatan perubahan prestasi kerjanya pegawai agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Sebelum menerapkan sistem budaya kerja dan pengembangan dapat di jelaskan terbelah dulu tujuan dari perusahaan tersebut.

Nawawi (2015) menyampaikan tujuan terhadap dilakukannya pelaksanaan budaya kerja serta pengembangan ialah guna kepentingan pegawai dan perusahaan.

#### **1. Kepentingan Pegawai**

- a) Mampu mendapatkan keterampilan serta ilmu yang di butuhkan oleh pegawai.
- b) Memperkuat moral para karyawan. Dengan kemampuan serta keahlian yang tepat berdasarkan pekerjaan mereka bisa terasa antusias ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- c) Meningkatkan keterampilan para keryawan. Kegiatan budaya kerja dan pengembangan mampu meminimalkan ketidakpuasan kerja karyawan ketika melakukan pekerjaan.
- d) Membantu para karyawan guna mengelola perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusia.
- e) Pengembangan karir para karyawan. Peluang ini bagus dikarenakan keterampilan serta keahlian mendukung pekerjaan dengan lebih baik.
- f) Meningkatkan jumlah bonus yang bisa diterima para karyawan.

#### **2. Kepentingan Perusahaan**

- a) Menanggapi kebutuhan - kebutuhan persyaratan sumber daya manusia.

- b) Melalui budaya kerja dan pengembangan, memberikan harapan terhadap karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dengan lebih efektif juga efisien.
- c) Mengurangi jumlah kerusakan dan kecelakaan.
- d) Memperkuat tingkatan komitmen para karyawan.

Perusahaan yang tidak mampu menawarkan kegiatan budaya kerja serta pelaksanaan pengembangan bisa jadi nantinya para karyawan akan menghilang yang berorientasi terhadap capaian yang menjadi frustrasi dikarenakan merasa tidak memiliki kesempatan guna melaksanakan promosi dan berakhir untuk memilih keluar agar akhirnya mencari perusahaan lain yang menawarkan budaya kerja dan pengembangan untuk peningkatan karir. Tujuan penerapan budaya kerja dan pengembangan menunjukkan gambaran terhadap peran dari program ini sangat penting dalam pengembangan karyawan serta bagi perusahaan tersebut.

#### **2.1.4 Manfaat Budaya Kerja**

Budaya kerja menurut karyawan ialah sebuah kegiatan dalam pelaksanaan pembelajaran terhadap ilmu serta keterampilan dan sikap tertentu agar karyawan lebih mengerti dan dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik sesuai dengan standar yang sudah ada. Secara umum budaya kerja mengacu pada pengembangan kemampuan pelaksanaan kerja yang dapat langsung dipergunakan secara segera. Sedangkan pada sisi lain pengembangan sering secara khusus mendapatkan kategori menjadi pengembangan manajemen, pengembangan organisasi, serta pengembangan karyawan secara individu. Pengembangan lebih difokuskan untuk memberikan kebutuhan perusahaan yang terpenuhi dalam jangka panjang

Sastradipoera (2016) memberikan penyampaian terkait manfaat dari bentuk kegiatan budaya kerja terhadap sebuah perusahaan maupun organisasi sangat penting diantaranya :

### 1. Pegawai Baru

Pegawai baru tentunya belumlah memiliki keterampilan yang sama berdasarkan persyaratan yang mampu di lakukan, karenanya diperlukannya budaya kerja berdasarkan kepada tujuan dalam memberikan kemampuan terhadap karyawan.

### 2. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi bisa memberikan perubahan terkait suasana pekerjaan di dalam sebuah organisasi. Artinya akan adanya sebuah pelaksanaan kerja yang membutuhkan penguasaan terhadap teknologi baru. Hal ini mampu memberikan pengaruh terhadap susunan para karyawan dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan yang menyebabkan tidak adanya pegawai yang mampu memberikan kuasa terhadap teknologi baru, sehingga perlu diadakannya budaya kerja.

### 3. Mutasi

Pendidikan dan budaya kerja memang di butuhkan jikalau adanya mutasi, memiliki aritan dalam perpindahan dari satu pekerjaan lain (tidak hanya perubahan posisi baru, tetapi juga persiapan yang tidak memadai dalam menempati posisi jabatan baru). Mutasi sangat penting dilaksanakan dikarenakan mutasi mampu menghilangkan kebosanan ataupun kejenuhan bagi para karyawan. Mutasi akan memberikan karyawan banyak keterampilan serta keahlian, sekaligus memberikan suasana yang baru bagi para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

### 4. Promosi

Dalam rangka promosi diperlukan pelatihan terhadap budaya kerja tambahan, karena sehubungan terkait kemampuan dari seseorang yang menginginkan promosi dalam menduduki posisi jabatan selanjutnya masih dirasa belum cukup. Dari adanya sebuah promosi, maka para karyawan akan bersaing dalam melaksanakan perfoma yang terbaik untuk

mendapatkan promosi dari pimpinan. Agar organisasi mampu memberikan perkembangan secara signifikan maka organisasi/perusahaan harus melakukan promosi.

## **2.2 Budaya Organisasi Jepang dengan Filosofi KAIZEN**

Susanto,dkk (2008:486) dalam *Corporate Culture and Organization Culture*, banyaknya masyarakat yang berkeinginan dalam mengetahui rahasia dari keunggulan persaingan perusahaan Jepang. Produk yang berasal dari Jepang sangatlah dikenal berdasarkan kepada kualitas yang bagus tetapi harga yang dipakai juga kompetitif. Salah satu sumber tersebut ialah budaya organisasi yang bermula dari Filosofi *Kaizen*. Relativitas budaya berdasarkan tujuan dari organisasi Jepang, jika dilaksanakan perbandingan bersama budaya dari barat dapat melaksanakan penelusuran berdasarkan dua rancangan ketika berpikir dan melakukan tindakan dalam pengembangan yaitu Inovasi untuk Barat dan *Kaizen* untuk Jepang.

### **2.2.1 Filosofi KAIZEN**

Menurut A.B Susanto, dkk (2008:486) dalam bukunya *Corporate Culture and Organization Culture* menjelaskan bahwa *Kaizen* dapat diartikan sebagai sebuah penyempurnaan terhadap kesinambungan dengan melibatkan seluruh anggota didalam penghirakian perusahaan, manajemen ataupun karyawan. *Kaizen* diharuskan menjadi sebuah tanggungjawab dari seluruh bagian organisasi. Inti strategi *Kazien* ialah penerapan kesadaran terhadap manajemen haruslah memuaskan para pelanggan jika perusahaan ingin tetap dikenal secara luas, memperoleh laba, serta mengembangkan perusahaannya. Jadi *Kaizen* merupakan penstrategian yang mendapatkan dorongan dari pelanggan demi penyempurnaan dalam mutu, biaya serta penjadwalan. Strategi yang berorientasi kepada pelanggan demi penyempurnaan dan menggap bahwa semua kegiatan yang berada di masa akan datang wajib lebih menyenangkan bagi pelanggan.

*Kaizen* diperkenalkan pertama kali oleh Taichi Ohno, mantan *Vice President* Toyota Motors Corporation. Budaya dari *Kaizen* memberikan tanggapan terkait cara hidup kita seperti kehidupan bekerja ataupun kehidupan sosial ataupun kehidupan dalam rumah tangga yang hendaknya memiliki fokus terhadap upaya



dari perbaikan secara terus-menerus. Perbaikan didalam *Kaizen* memiliki sifat kecil dan berangsur. Mempunyai kebalikan terhadap inovasi yang digunakan di dalam manajemen masyarakat barat yang pada umumnya diartikan sebagai perubahan dengan cara besar - besaran melewati terobosan dari sebuah teknologi, konsep dari manajemen ataupun teknik-teknik produksi yang maju. *Kaizen* berdasarkan kepada penerapan akan akal sehat serta memiliki biaya rendah, memiliki jaminan adanya kemajuan berangsur yang menimbulkan imbalan hasil pada jangka panjang menurut Handayani (2005:5)

カイゼンは、品質マネジメント、コラボレーション、継続的改善を強調することで、継続的な改善方法を優先するアプローチです。日本社会のこのアプローチは、リスクを制限しながら、変化管理を提唱しています。進行性の変化と比較すると、カイゼンの変化は遅いが一定である傾向がある。これは、自然に来る怠惰な感覚が常に開発、特に自己の中で影を落とすので、難しい挑戦になります。(今井正明の1986年の著書)

“*Kaizen wa, hinshitsu manejimento, koraboreeshon, keizokuteki kaizen o kyoochoo suru koto de, keizoku-tekina kaizen hoohoo o yuusen suru apuroo chidesu. Nohin shakai no kono apuroochi wa, risuku o seigen shinagara, henka kanri o teishoo shiteimasu. Shinkoo-sei no henka to hikaku suru to, kaizen no henka wa osoiga itteidearu keikoo ga aru. Kore wa, shizen ni kuru taidana kankaku ga tsuneni kaihatsu, tokuni jiko no naka de kagewootosunode, muzukashii choosen ni narimasu.*” (Imai masaaki no 1986-nen no chosho)

Terjemahan :

“*Kaizen* ialah suatu pendekatan yang mengutamakan metode *continuous improvement* berdasarkan menekankan kualitas manajemen, kolaborasi dan *continous improvement*. Pendekatan dari masyarakat Jepang ini memberikan anjuran manajemen perubahan sambil memberikan batasan risiko. Di bandingkan berdasarkan perubahan progresif, perubahan dari *kaizen* cenderung lambat tetapi konstan. Ini dijadikan tantangan yang sulit karena kemalasan yang datang secara alami selalu membayangi perkembangan, terutama di dalam diri.” (Buku Masaaki Imai tahun 1986) (<https://voi.id/ja/lifestyle/55385>)

*Kaizen* dalam Bahasa Jepang memiliki arti yaitu pelaksanaan dari perbaikan yang memiliki kesinambungan. Istilah tersebut telah mencakup pada pengertian dari perbaikan yang telah melibatkan seluruh orang, baik manajer dan karyawan, serta melibatkan adanya pembiayaan dalam jumlah yang tidak seberapa.

*Kaizen* (改善) terdiri berdasarkan kepada dua kanji yaitu 改 (kai) yang memiliki arti 改める perubahan dan 善 (zen) yang memiliki arti 良い (yoi) kebaikan. Dalam Bahasa China disebut gaishan (改善), gai (改) yang memiliki arti perubahan atau tindakan perbaikan dan shan (善) yang memiliki arti baik atau keuntungan. Konsep *Kaizen* cara berpikirnya memiliki orientasi kepada proses, sedangkan cara berpikir negara-negara masyarakat Barat lebih mengarah kepada pembaharuan yang berorientasi kepada hasil, Imai (2005:11).

*Kaizen* terdiri dari dua kanji, pertama memiliki arti menunjukkan ‘perubahan ke arah lebih baik’, dan kanji yang kedua menunjukkan ‘perbaikan positif’ Ann Wang Seng (2007:113) menjelaskan pada buku yang ditulisnya bahwa adanya bisnis rahasia negara Jepang dinyatakan pada budaya *Kaizen* yang dijadikan sebagai salah satu dari kunci pencapaian yang berhasil dari bangsa Jepang dalam mewujudkan apa yang diinginkan bangsa Jepang yang tinggi dalam melaksanakan perbaikan diri serta mencapai keinginan. Agar mampu memberikan perwujudan dalam keinginan itu, penerapan dari konsep *Kaizen*, ialah melaksanakan pembaharuan dengan caraa berkesinambungan pada budaya kerja. Pembaharuan itu meliputi ciptaan ide, cara hidup serta porduk yang baru salah satu didalamnya dengan menerapkan prinsip 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*).

Filosofi dari manajemen Jepang memiliki inti pada penemuan yang dilakukan oleh A.B Susanto dkk (2008:490) yang menyampaikan bahwa filosofi manajemen yang memberikan antisipasi perubahan, memiliki kepekaan terkait perusahaan, juga melaksanakan perbaikan berdasarkan pendekatan yang menggambarkan perusahaan. Filosofi dari kerja warga Jepang memberikan anggapan terkait bagaimana cara kita hidup, cara kita melaksanakan pekerjaan, cara kita menjalani kehidupan yang sosial, berumahtangga, serta semua sesuatunya

diharuskan bisa terlihat bisa secara sempurna pada setiap saat. Penekanan filosofi kerja Jepang terletak terkait upaya - upaya perbaikan, terutama untuk bisa melawan perubahan - perubahan yang telah terjadi di dalam lingkup perusahaan. Menganut kepada filosofi itu manusia diberikan tuntutan terkait adanya kepekaan dalam pelaksanaan perubahan. Tujuannya bukan dalam menenangkan keadaan yang mapan atau statis, tetapi guna terus memiliki perubahan dan bertransformasi. (melaksanakan perubahan ke arah positif) unruk memastikan ketahanan perusahaan terhadap perubahan dari lingkungan.

Manajemen Jepang telah berjalan pada garis filosofi berdasarkan pelaksanaan penyempurnaan ataupun adanya perbaikan secara berkala tanpa mengatakan *Kaizen* secara resmi. Filosofi ini bahkan sudah ditanamkan dengan begitu rupa kedalam pemikiran manajemen serta kepada para karyawan, menjadikan dengan cara yang tidak disadari semakin kepada pemikiran *Kaizen*. Pola pikir *Kaizen* mampu ditanam dengan sedemikian pada manusia dan sudah dijadikan sebagai jalan kehidupan masyarakat Jepang berdasarkan tahapan - tahapan yaitu *Kai-Mei* (開明), *Kai-Hao* (凱歌), *Kai-zen* (改善).

#### 1. *Kai – Mei* (開明)

*Kai – Mei* adalah tahapan perbaikan sebagai suatu anjuran yang sangat dihormati sehingga harus segera coba dan karena tahapan ini masih bersifat anjuran maka pada umumnya tahapan ini diikuti secara bersyarat. berikut kutipan definisi *Kai – Mei* di bawah ini :

“この時点で、提案による改善案を検討する。開明は称賛に値する改善を見せており、早急に検討すべきである。しかし、その改善はまだ条件付きの勧告である。実際に結果が出た場合のみ、改善を試みることができるという意味での条件付きである。”

“*Kono jiten de, teian ni yoru kaizen-an o kentō suru. Kaimei wa shōsan ni ataisuru kaizen o misete ori, sakkyū ni kentō subekidearu. Shikashi, sono kaizen wa mada jōkentsukino kankokudearu. Jissai ni kekka ga deta baai ni nomi, kaizen o kokoromiru koto ga dekiru to iu imi de no jōken-tsukidearu*”

“Pada titik ini, pertimbangan terkait saran dari perbaikan dengan adanya penganjuran. *KAI-MEI* telah menunjukkan peningkatan

yang patut diacungi jempol dan harus segera dijajaki. Namun, karena peningkatan masih merupakan rekomendasi dengan cara bersyarat. Bersyarat pada artian perbaikan hanya bisa dicoba/diupayakan apabila mendapatkan hasil nyata.”

Berdasarkan kutipan di atas *Kai-Mei* adalah Tahapan peningkatan dan perbaikan yang bersifat penganjuran yang bersyarat.

## 2. *Kai – Hao* (凱歌)

*Kai – Hao* adalah Tahapan perbaikan sudah tidak lagi dianggap sebagai suatu anjuran, melainkan sebagai suatu sistem (perbaikan sebagai seharusnya) dengan upaya perbaikan yang mulai digemari. berikut kutipan definisi *Kai – Hao* di bawah ini :

“開明の段階を経て、日本人の潘基文は凱歌の段階に進み、癒しの段階では、もはや主張という概念はなく、適切な癒しのシステムとして捉えられるようになった。この時点で、改善の努力が優先され始めた。もともとは評価の段階でしかなかった改善が、必要な努力となる。改善努力はすでに積極的な行動と見なされるようになった”

“Kaimei no dankai o hete, nihonjin no bangibun wa gaika no dankai ni susumi, iyashino dankaide wa, mohaya shuchō to iu gainen wa naku, tekisetsuna iyashino shisutemu to shite torae rareru yō ni natta. Kono jiten de, kaizen no doryoku ga yūsen sa re hajimeta. Motomoto wa hyōka no dankaide shika nakatta kaizen ga, hitsuyōna doryoku to naru. Kaizen doryoku wa sudeni sekkyoku-tekina kōdō to minasa reru yō ni natta”

Setelah melalui tahap *KAI-MEI*, terjadi pendapat pan rakyat Jepang berkembang sampai kepada tahapan *KAI-HAO*, dimana di tahap penyembuhan tidak lagi memiliki anggapan terhadap sebuah penganjuran, melainkan sebagai sebuah suatu sistem penyembuhan yang semestinya. Pada titik ini, upaya perbaikan mulai diprioritaskan. Perbaikan yang semula hanya pada tahap evaluasi menjadi sebuah upaya-upaya dari sebuah keharusan. Upaya perbaikan sudah di lihat sebagai suatu tindakan positif.

Berdasarkan kutipan di atas *Kai-Hao* adalah Tahapan perbaikan yang tidak bersifat penganjuran dengan upaya yang harus dimulai atau diprioritaskan.

## 3. *Kai – Zen* (改善)

*Kai – Zen* adalah tahapan yang benar-benar memahami pentingnya perbaikan tanpa syarat yang berkembang dan menganggap bahwa perbaikan adalah sikap hidup . berikut kutipan definisi *Kai –Zen* di bawah ini :

“この時点で、人々は改善の重要性を理解し、無条件で改善に努めることができる。これまで改善に捧げてきた時間や、継続的な改善や完成を目指す努力は、すべて生き方となっている。この時点で、改善の追求は生き方とみなされる。これは「カイゼン」の精神を反映したものであり、あらゆるものに具現化されている。”

“Kono jiten de, hitobito wa kaizen no jūyō-sei o rikai shi, mujōken de kaizen ni tsutomeru koto ga dekiru. Kore made kaizen ni sasagete kita jikan ya, keizoku-tekina kaizen ya kansei o mezasu doryoku wa, subete ikikata to natte iru. Kono jiten de, kaizen no tsuikyū wa ikikata to minasa reru. Koreha `kaizen' no seishin o han'ei shita monodeari, arayuru mono ni gugen-ka sa rete iru.”

Pada titik ini, para masyarakat sangat bisa memahami dari pentingnya sebuah perbaikan dan mengusahakan dalam pengupayaan tidak dengan syarat apapun. Sepanjang waktu yang telah dicurahkan seseorang dalam memperbaiki dan berjuang untuk melaksanakan peningkatan ataupun penyelesaian terus-menerus telah dijadikan sebagai cara dari kehidupan. Pada titik ini, upaya - upaya penyembuhan sudah dipandang sebagai cara hidup. Ini mencerminkan semangat dari *Kaizen* serta dengan demikian diwujudkan dalam segala hal.

Berdasarkan kutipan di atas *Kai-Zen* adalah Tahapan sebagai perbaikan sepanjang waktu tanpa syarat untuk peningkatan dan upaya penyembuhan yang dipandang sebagai cara hidup .

*Kaizen* telah memiliki hasil dalam menjadikan jalan kesuksesan bagi warga Jepang pada pelaksanaan kompetisi dikarenakan Jepang mempunyai unsur budaya yang mampu mendukung penerapan *kaizen* itu sendiri. Seperti juga dengan, Jepang yang di kenal dengan bangsa yang pekerja keras, rajin, dan disiplin. Merekapun juga di anggap menjadi bangsa yang pandai, pintar memanfaatkan waktu, serta dalam ekomoni sangat hemat. Orang Jepang juga merasakan, berusaha sungguh-sungguh dan melakukan kerja dengan keras adalah bagian dari hidup untuk benar-benar berusaha dan bekerja, dan apapun yang harus mereka lakukan, mereka harus berusaha untuk bisa berhasil.

Tidak heran jika Jepang dijadikan sebagai negara yang bersinar dalam segala hal serta mampu secara cepat bangkit pada segala aspek, cukup matang

dalam penanganan globalisasi, terampil pada pelaksanaan berkarya, kokoh dalam kedisiplinan, konsisten kepada nilai-nilai terhadap budaya leluhurnya. Serta waktu dapat menentukan penentu segalanya. Filosofi yang di anut sepenuhnya berjalan seiring dengan tekadnya yang kuat bahwa semua aspek kehidupan masyarakat harus berubah menjadi lebih baik, dan budaya *Kaizen* dianggap sebagai kunci keberhasilan pembangunan Jepang. Rakyat Jepang memahami bahwa setiap hari merupakan tantangan baru, ialah peningkatan guna perubahan yang lebih baik.

### 2.2.2 Prinsip Penting Filosofi KAIZEN

Prinsip Filosofi *Kaizen* memberikan asumsi bahwa kehidupan kita termasuk bagaimana cara kita melakukan pekerjaan, bersosialisasi atau berumahtangga diharuskan dengan usaha berusaha guna secara berkala mempunyai perbaikan. *Kaizen* adalah kegiatan sehari-hari yang memiliki landasan prinsipnya mempunyai dasar ialah orientasi kepada proses dan hasil, berfikir secara sistematis selama proses dan tidak menyalahkan, tetapi terus belajar dari kesalahan yang terjadi di lapangan. Adapun sebagian rakyat disebutkan sebagai dengan penyebutan *Kaizen Teian* yang memiliki arti: "*Kaizen*" memiliki arti "perbaikan terus - menerus", sedangkan "*Teian*" memiliki arti "Sistem". *Kaizen Teian* berarti sistem bisnis komprehensif yang di terapkan sebagai bagian dari perbaikan berkelanjutan untuk mencapai kondisi yang lebih baik dari saat ini, sehingga dapat membawa semangat baru bagi setiap bisnis atau organisasi, menurut Imai (1986). Prinsip yang pertama dari *Kaizen* terdiri dari Prinsip PDCA, 3M, 5S.

1. Prinsip dari Penerapan PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) merupakan bentuk implementasi terhadap dari rencana yang di tetapkan oleh manajemen guna mencapai tujuan. Jika tujuan yang di tetapkan oleh manajemen tidak terpenuhi, maka adanya masalah. Hal ini memungkinkan dalam menentukan apakah penerapan tersebut berada pada jalur yang sesuai dengan rencana serta melakukan pemantauan terhadap kemajuan dalam perbaikan yang direncanakan dengan tujuan untuk menstandarisasi praktik baru dalam mencegah masalah yang

sama berulang atau menetapkan tujuan baru untuk perbaikan di masa mendatang.

2. Prinsip 3M (*Muda, Mura dan Muri*) ditetapkan untuk meredakan kelelahan dan meningkatkan kualitas. *Muda* adalah pengurangan pemborosan atau penghilangan limbah. Apakah adanya pemborosan yang berdampak pada berkurangnya nilai tambah. Hal - hal yang tidak diperlukan, terkait pemborosan terhadap uang serta waktu yang harus disingkirkan. *Mura* merupakan permasalahan yang telah ditimbulkan dari ketidakteraturannya pada produksi jasa. Sedangkan *Muri* merupakan sebuah beban yang berlebihan serta tidak wajar bagi para karyawan menurut, Indra Kesuma (2019).

3. Prinsip 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) berdasarkan kepada suatu budaya kerja perusahaan unggul yang ada pada dunia kini. Budaya kerja 5S ialah ilmu yang harus dipelajari, dalam pengembangan sebuah bisnis atau organisasi dalam pencapaian dari efisiensi serta efektivitas serta menghasilkan orang-orang yang memiliki disiplin tinggi, tepat waktu, pekerja keras, teliti, berorientasi kepada Integritas dan hal yang positif lainnya menurut, Suwondo (2012)

### **2.3 Budaya Kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*)**

Menurut Takashi Osada (2004:23) Pada dasarnya Sikap Budaya Kerja 5S memiliki penjelasan terkait sebuah perjalanan dalam perubahan sikap yang memberikan penerapan ketertiban dan tempat kerja. 5S memiliki huruf awal dari lima kata bahasa Jepang, yaitu *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke* yang memiliki makna bahwa Indonesia diterjemahkan menjadi 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin. Parril dan Rosinski (2007:15) menjelaskan terkait 5S adalah pendekatan sistematis yang mempengaruhi lingkungan kerja untuk menolong perusahaan ketika menghadapi ekonomi global saat ini juga menuju kepada pencapaian tujuan dari bisnis dengan mengurangi pemborosan. 5S sendiri dapat dan mampu menghasilkan penerapan dari pada perusahaan - perusahaan berdasarkan dengan ukuran, tipe produk serta aliran proses yang berbeda-beda. 5S tidak berdasarkan kepada satu pengaplikasian terhadap perusahaan-perusahaan

bidang manufaktur saja, tetapi mampu berhasil menerapkan kepada berbagai jenis dari usaha serta bisnis berbagai jenis dari usaha juga bisnis berbagai pelayanan industri termasuk dalam bidang keuangan, pemasaran, perhotelan serta restoran dan catering.

Gambar 2 が設計する 5S サイクル 細原 敏之



5S とは製造現場での職場環境改善のための活動で、「整理」「整頓」「清潔」「清掃」「しつけ」の5つの言葉のローマ字の頭文字をとったものです。整理」は不要なものを処分すること、「整頓」は必要なものを使いやすい場所に置くこと、「清掃」はきれいに掃除して点検を行うこと、「清潔」は清潔な状態を維持すること、そして「しつけ」は4つの「S」を習慣づけることを指すものです。(細原 敏之, 2015) (nikken-totalsourcing.jp)

“5S to wa seizoo genba de no shokuba kankyoo kaizen no tame no katsudoo de ‘seiri’ ‘seiton’ ‘seiketsu’ ‘seisoo’ ‘shitsuke’ no itsutsu no kotoba no rooma ji no kashiramoji o totta monodesu. ‘Seiri’ wa fuyoona nono o shobun suru koto, ‘seiton’ wa hitsyoona mono o tsukai yasui basho no oku koto, ‘seisoo’ wa kirei ni sooji shite tenken o okonau koto, ‘seiketsu’ wa seiketsuna jootai o iji suru koto, soshite ‘shitsuke’ wa atsu no ‘S’ o shuukan dzukeru koto o sasu monodesu” (Toshiyuki Hosohara, 2015) (nikken-totalsourcing.jp)

“5S adalah kegiatan untuk memperbaiki lingkungan kerja di lokasi manufaktur, dan merupakan inisial dari lima kata yaitu “memilah”, “menertibkan”, “memisahkan”, “membersihkan”, dan “disiplin”. kadang-kadang disebut 3S dari “urutkan”, “atur” dan “kebersihan”. “Sortir” adalah membuang barang-barang yang tidak perlu, “Menertibkan” adalah meletakkan barang-barang yang diperlukan di tempat yang mudah digunakan, “memisahkan”, adalah membersihkan dan memeriksa, dan “kiseski” adalah menjaga kebersihan. Mengacu pada membuat empat S kebiasaan.” (Toshiyuki Hosohara, 2015), (nikken-totalsourcing.jp)



Budaya kerja dari *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke* menurut Suwondo (2012), menjelaskan budaya yang dikembangkan oleh Jepang secara unggul. Hal ini mendorong rakyat Jepang dalam selalu mempunyai sebuah komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan apapun. Pekerjaan yang ada haruslah dijalankan serta diselesaikan secara tepat waktu dan sesuai jadwal, agar pemborosan biaya tidak dapat timbul. Jika pelaksanaan sesuai waktu dari jadwal yang ditentukan akan sulit melaksanakan menyelesaikan pekerjaan terhambat akan menimbulkan kerugian. Perusahaan Jepang menerapkan aturan “Tepat Waktu”.

### 1. Budaya Kerja *Seiri* (Ringkas)

Budaya Kerja *Seiri* (Ringkas) adalah membedakan antara yang diperlukan dan yang tidak diperlukan serta membuang yang tidak diperlukan.

「整理」とは、必要なものと不要なものに分けて不要なものを処分することです。たとえば、在庫品に年ごとに色の違うシールを貼り、年数が経過して使えないものは順次処分するといった取り組みを行います。(細原 敏之, 2015) (nikken-totalsourcing.jp)

“*Seiri to wa hitsyuunamono to fuyoona mono ni wakete fuyoona mono o shobun suru kotodesu. Tatoeba, Zaikohin ni toshi-goto ni iro no chigau shiiru o hari, nensu ga keika shite tsukaenai mono wa junji shobun suru to itta torikumi o okonaimasu*”(Toshiyuki Hosohara, 2015) (nikken-totalsourcing.jp)

“Ringkas berarti memisahkan barang-barang yang diperlukan dari barang-barang yang tidak perlu dan membuang barang-barang yang tidak perlu. Misalnya, kami akan memang stiker dengan warna berbeda pada inventaris setiap tahun, dan kami akan membuang item yang tidak dapat digunakan setelah beberapa tahun berlalu.”(Toshiyuki Hosohara, 2015), (nikken-totalsourcing.jp)

Berdasarkan kutipan di atas maka disimpulkan bahwa ringkas ialah penerapan manajemen stratifikasi untuk menentukan prioritas dalam menentukan kriteria hal yang perlu dibuang atau tidak.

Maryati (2014:131) memiliki penjelasan terkait budaya kerja *seiri* adalah pelaksanaan penyortiran dari berkas - berkas yang ada di kantor guna menentukan

berkas yang berada di kantor dalam memberikan penentuan terhadap berkas - berkas mana yang masih sangat bisa dipakai dengan berkas yang sesudahnya merupakan sampah yang tidak akan dipakai lagi. Sedangkan Nurma (2017) memberikan pernyataan mengenai budaya kerja *seiri* ialah pelaksanaan pememilahan dan memisahkan pekerjaan yang terpakai dengan yang tidak terpakai. Budaya kerja *seiri* merupakan kegiatan penyortiran berkas di kantor dalam mengidentifikasi berkas yang masih dipergunakan dengan yang tidak bisa dipergunakan pada kegiatan aktivitas di kantor. Adapun indikator yang digunakan dalam pelaksanaan budaya kerja menurut Osada (2004) *seiri* yaitu : kegiatan memilah berkas yang masih terpakai serta berkas yang sudah berada di sampah dengan cara mengkarifikasikan berkas. Keuntungan yang dicapai dengan menerapkan *Seiri* (Ringkas-Sisih-Keteraturan-Pemilahan-Sort):

a. Kuantitatif :

Penghematan dalam pemanfaatan ruang; Persediaan dan kualitas produk yang bermutu; Kecepatan dalam waktu pencarian serta barang/dokumen yang dibutuhkan.

b. Kualitatif :

Tempat pekerjaan lebih terasa aman; Suasana dari lingkup kerja lebih nyaman; Mencengah terkait tempat atau alat bahan menjadi rusak lebih awal saat menerapkan budaya kerja Ringkas.

## 2. Budaya kerja *Seiton* (Rapi)

Budaya kerja *Seiton* (Rapi) adalah menentukan tata letak yang tertata rapi di penyimpanan fungsional dengan penempatan yang efisien sehingga selalu dapat menemukan barang yang diperlukan.

「整頓」は、使う人が使いやすいように、資材や工具といった製造に必要なものを作業手順や使用頻度を考慮して、決められた場所に置くことです。たとえば、工具の定位置を決めた場合、持ち出した際には「使用中」のプレートを置くといった運用を行います。(細原 敏之, 2015) (nikken-totalsourcing.jp)

“Seiton wa, tsukau hito ga tsukai yasui yoo ni, shizai ya koogu to itta seizoo ni hitsuyoonamono o sagyoo tejun ya shiyoo hindo o kooryo shite, kimerareta basho ni oku kotodesu. Tatoeba, koogu no tei ichi o kimeta baai, mochi dashita sai ni wa shiyoo-chuu no pureeto o oku to itta un'yoo o okonaimasu.” (Toshiyuki Hosohara,2015) (nikken-totalsourcing.jp)

“Rapi berarti meletakkan barang-barang yang diperlukan untuk pembuatan, seperti bahan dan alat, di tempat yang telah ditentukan sehingga mudah digunakan oleh pengguna dengan mempertimbangkan prosedur kerja dan frekuensi penggunaan. Misalnya, jika anda memutuskan posisi tetap alat, anda akan meletakkan pemberitahuan sedang digunakan saat anda mengeluarkannya.” (Toshiyuki Hosohara, 2015), (nikken-totalsourcing.jp)

Berdasarkan kutipan di atas maka disimpulkan bahwa rapi ialah penerapan manajemen tata letak barang yang diperlukan sehingga mudah digunakan dengan mempertimbangkan prosedur kerja dan frekuensi penggunaan.

Budaya kerja Seiton adalah kegiatan dimana tata letak ditetapkan sehingga segala sesuatu tertata rapi dan yang terpenting mudah ditemukan saat dibutuhkan ( Maryati, 2014 : 214 Publikasi Seminar Nasional Hasil Riset-Denpasar, 24 Mei 2019 132) Sementara Nurma (2017), sebaliknya, menemukan bahwa budaya kerja *seiton* adalah pelaksanaan yang biasanya di lakukan pada menyusun rapi terhadap berkas-berkas yang ada dalam memudahkan penemuan kembali jika dibutuhkan. Budaya Kerja *Seiton* ialah pelaksanaan giat yang biasanya di lakukan terhadap penyusunan rapi berkas yang ada utama adalah guna memudahkan penemuan kembali saat dibutuhkan. Indikator pengukuran budaya kerja Seiton menurut Osada (2004) yaitu : mengatur berkas yang berada di kantor, Menyusun benda sesuai urutan dan frekuensi penggunaannya. Manfaat yang bisa dicapai dengan mengimplemtnasikan Seiton (Rapi-Susun-Kerapian-*Set in order*) :

a. Kuantitatif :

Pengendalian terhadap persediaan serta produk, dengan secara efektif; Waktu aplikasi yang tepat; Proses kerja yang lebih cepat; hindari kesalahan; Minimalkan terhadap kehilangan perangkat.

b. Kualitatif :

Suasana kerja lebih terasa nyaman; melatih dan melakukan peningkatan disiplin karyawan; mendorong karyawan agar mampu secara terus-menerus menghasilkan ide yang kreatif; Moral para karyawan menjadi tinggi; Merasakan keamanan ditempat kerja.

### 3. Budaya Kerja *Seiso* (Resik)

Budaya Kerja *Seiso* (Resik) adalah menghilangkan sampah, kotoran dan barang asing untuk memperoleh tempat kerja yang lebih bersih dengan cara inspeksi sesuai tingkat kebersihan.

「清掃」は、作業場や製造機械などの清掃や点検といったメンテナンスを行い、きれいでいつでも使える状態に保つことです。適切に清掃を行うことは、不具合や異常を発見しやすい体制構築につながります。(細原 敏之, 2015) (nikken-totalsourcing.jp)

“*Seio wa, sagyooba ya seizoo kikai nado no seisoo ya tenken to itta mentenansu o okonai, kireide itsu demo tsukaeru jootai ni tamotsu kotodesu. Tekisetsu ni seisoo o okonau koto wa, fuguai ya ijo o hakken shi yasui taisei koochiku ni tsunagarimasu.*” (Toshiyuki Hosohara, 2015) (nikken-totalsourcing.jp)

“Resik berarti membersihkan dan memeriksa area kerja dan mesin produksi untuk menjaganya dalam kondisi bersih dan siap pakai. Pembersihan yang tepat mengarah pada pembentukan sistem yang membuatnya lebih mudah untuk mendeteksi cacat dan kelainan.” (Toshiyuki Hosohara, 2015), (nikken-totalsourcing.jp)

Berdasarkan kutipan di atas maka disimpulkan bahwa resik ialah penerapan pembentukan sistem kebersihan dengan memeriksa area kerja dan menjaga supaya tetap dalam kondisi bersih dan siap pakai.

Budaya kerja *Seiso* adalah merupakan kegiatan yang bersangkutan dengan pemeriksaan terhadap kondisi kebersihan dari lingkup pekerjaan ataupun peralatan yang di gunakan agar bisa selalu bersih sebelum serta sesudah penggunaan terutama pada saat meninggalkan area pekerjaan menurut Pramono ( 2008 : 83). Sedangkan Maryati (2014 : 132 ) menjelaskan terkait budaya kerja *Seiso* sebagai pelaksanaan giat yang memiliki tujuan dalam melaksanakan penjagaan kebersihan lingkungan, kebersihan serta keindahan lingkungan kerja, sehingga terciptanya kenyamanan selama bekerja. Adapun Indikator yang di gunakan dalam mengukur budaya kerja

ialah: melaksanakan pembersihan lingkungan kerja, Mencari penyebab pencemaran. Keuntungan yang akan di dapat dalam menerapkan *Seiso* (Resik-Sapu-Kebersihan-Pembersihan-*Shine*):

a. Kuantitatif :

Sistem kontrol produksi dan penyimpanan yang lebih murah dan lebih efisien; meminimalkan biaya kerusakan peralatan; proses pengerjaan cepat dan tidak repetitif pertama kali; meningkatkan kualitas dari produk; serta pelaksanaan pembersihan dengan waktu cepat.

b. Kualitatif :

Suasana kerja lebih terasa kenyamanan dan ceria; Karyawan terus-menerus menghasilkan ide-ide kreatif; Moral karyawan meningkat; Aman di tempat kerja

#### 4. Budaya Kerja *Seiketsu* (Rawat)

Budaya Kerja *Seiketsu* (Rawat) adalah memelihara barang dengan teratur, rapi dan bersih dalam aspek personal dan kaitanya dengan pemantapan manajemen untuk pemeliharaan dan inovatif tempat kerja.

「清潔」はマニュアル化などによって整理・整頓・清掃を継続的に行い、清潔な状態を維持することです。(細原 敏之, 2015) (nikken-totalsourcing.jp)

“*Seiketsu wa manyuaru-ka nado ni yotte seiri seiton seiso o keizoku-teku ni okonai, seiketsuna jootai o iji suru kotodesu.*”(Toshiyuki Hosohara, 2015) (nikken-totalsourcing.jp)

“Rawat berarti memelihara keadaan bersih dengan terus-menerus mengatur, mearipkan, dan membersihkan secara manual dan lain-lain.” (Toshiyuki Hosohara, 2015), (nikken-totalsourcing.jp)

Berdasarkan kutipan di atas maka disimpulkan bahwa rawat ialah penerapan aturan dalam manajemen kebersihan yang dilakukan supaya tempat atau area kerja selalu bersih terus-menerus.

Nurma (2017) memberikan penjelasan terkait budaya kerja *Seiketsu* menyediakan agar tempat kerja dapat terpelihara agar menjadi baik dan dapat selalu

terjaga. Sementara itu Maryati (2014: 133) memberikan penjelasan terkait budaya kerja *Seiketsu* menetapkan kepada standar kesepakatan standar (pembakuan) penataan agar setiap orang mampu memahami dan melakukan pelaksanaan secara sama/seragam. Budaya kerja *Seiketsu* menjadikan penetapan terhadap standar setelahnya dilakukan sosialisasi kepada semua karyawan perusahaan agar mampu melaksanakan aktivitas dengan cara yang sama serta melakukan penjagaan tempat kerja agar selalu terpelihara. Indikator yang dipergunakan pada penelitian ini berdasarkan pendapat Osada (2014) adalah; melakukan pemeliharaan terhadap tempat kerja, Membuat struktur tugas dan tanggungjawab serta mematuhi peraturan. keuntungan yang akan didapatkan pada penerapan *Seiketsu* ( Rawat- Seragam- Kepatuhan-Pemantapan-Standardized):

a. Kuantitatif :

Biaya terhadap penyelenggara operasi rendah; Biaya pengeluaran tambahan (*overhead*) rendah; Efisiensi terhadap proses meningkat; Kuantitas pengeluaran menurun; Sedikitnya terjadi keluhan pelanggan; Produktivitas karyawan meningkat.

b. Kualitatif :

Memperhatikan disiplin para karyawan yang positif; Karyawan terus-menerus menghasilkan ide-ide kreatif; Keterampilan karyawan meningkat; Karyawan setia terhadap organisasi; Gambaran terhadap citra organisasi yang lebih baik.

## 5. Budaya Kerja *Shitsuke* (Rajin)

Budaya Kerja *Shitsuke* (Rajin) adalah melakukan sesuatu yang benar sebagai kebiasaan sebagai partisipasi penuh dalam pengembangan dan pembentukan kebiasaan yang baik dan komunikasi serta umpan balik rutinitas sehari-hari.

「しつけ」は4つの「S」を習慣づけるなど、職場の規律やルールを守ることを身につけることです。(細原 敏之, 2015) (nikken-totalsourcing.jp)

“*Shitsuke wa 4tsu no S o shuukan dzukeru nado, shokuba no kiritsu ya ruuru o mamoru koto o mi ni tsukeru kotodesu.*”(Toshiyuki Hosohara, 2015) (nikken-totalsourcing.jp)

“Rajin berarti belajar mengikuti disiplin dan peraturan di tempat kerja, seperti membuat kebiasaan empat S” (Toshiyuki Hosohara, 2015), (nikken-totalsourcing.jp)

Berdasarkan kutipan di atas maka disimpulkan bahwa rajin ialah penerapan pembentukan kebiasaan dalam disiplin diri dengan cara mengikuti peraturan di tempat kerja dan dilakukan sebagai rutinitas sehari-hari.

Maryati ( 2014 ; 133 ) menjelaskan terkait budaya kerja *Shitsuke* ialah pelaksanaan dalam menjalankan sebuah aktivitas pada kantor secara benar sebagai sebuah kebiasaan. Sementara Nurma (2007) menjelaskan terkait budaya kerja *Shitsuke* dijadikan sebagai sebuah metode dalam penggunaan motivasi pekerja agar mampu meneruskan kegiatan dan ikut serta pada kegiatan perawatan serta aktifitas perbaikan juga membuat para karyawan terbiasa mentaati aturan/disiplin. Indikator yang dipergunakan untuk mengukur budaya kerja Shitsuke menurut Osada (2014) adalah ; Disiplin menerapkan 5S, Disiplin mentaati aturan kerja.Keuntungan yang akan didapat dalam menerapkan *Shitsuke* (Rajin-Senantiasa-Kedisiplinan-Pembiasaan-*Sustain*):

a. Kuantitatif :

Pembiayaan pengeluaran rendah; Produktivitas para karyawan meningkat; Kualitas terhadap produk ataupun pelayanan meningkat; Mendapatkan manfaat 5S; Meminimalisirkan kecelakaan kerja.

b. Kualitatif :

Pendisiplinan terhadap karyawan meningkat juga inovatif; Keterampilan dari para karyawan meningkat; Kesehatan para karyawan lebih baik; Karyawan mampu setia terhadap organisasi; Budaya kerja antara tim yang tinggi

### 2.3.1 Tujuan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*)

Adanya penjelasan terkait tujuan 5S menurut (Risma, 2016) adalah diantaranya:

1. Menyandarkan terhadap peserta akan keperluan terhadap tempat kerja yang terasa nyaman dan aman.
2. Mendidik peserta terkait dasar pentingnya manajemen tempat kerja.
3. Menyadarkan peserta akan pentingnya meningkatkan efisiensi serta produktivitas.

Tujuan terhadap pengharapan terkait adanya penerapan 5S pada perusahaan menurut (Osada T., 2016) adalah sebagai berikut:

1. Adanya keamanan selama puluhan tahun, kedua kata terpilah serta penataan yang dijadikan sebagai ciri khas kedalam poster ataupun surat kabar bahkan pada perusahaan - perusahaan yang kecil. Karena pemilhaan serta penataan sangatlah berperan besar terhadap masalah keamanan.
2. Rapinya tempat kerja, berdasarkan penerapan 5S secara teliti tidak diperlukan secara menerus dibicarakan keamanan serta kecelakaan terhadap lingkungan yang di alaminya jadi akan lebih sedikit, daripada lingkungan yang hanya mengutamakan peralatan dan proses yang cukup aman dalam membuat kegagalan menjadi tidak akan terjadi.
3. Efisiensi dari ahli pada berbagai bidang diantaranya, juru masak, pelukis, tukang kayu, bisa menggunakan peralatan secara baik juga mampu dipelihara. Mereka mengetahui bahwa lamanya pemeliharaan yang diperlukan terkait peralatan tidak akan terbuang begitu saja, bahkan hal tersebut dapat meminimalisir waktu lebih banyak.
4. Kualitas elektronik serta mesin modern membutuhkan adanya ketelitian juga kebersihan yang sangat tinggi dalam mencapai kinerja yang baik. Berbagai macam dari gangguan kecil yang dapat mempengaruhi kualitas terhadap output yang dihasilkan.

### **2.3.2 Penerapan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*)**

Implementasi 5S diharuskan dalam melaksanakan perhatian kepada konteks serta kebutuhan dari adanya partikal sebuah organisasi agar tujuannya mampu dicapai. Penerapan pada metode 5S umumnya dilaksanakan pada industri



manufaktur. Seiring tumbuhnya kebutuhan, 5S bisa diterapkan pula pada bidang lainnya, contoh di laboratorium dan perhotelan. Walaupun pengimplementasian dari 5S menjadi sukses, perusahaan tentunya tetap fokus dalam pelaksanaan peningkatan secara berkala dikarenakan jalan ini yang bisa mencapai mutu.

5S merupakan teknik dalam melaksanakan penjagaan lingkungan terhadap perusahaan ataupun institusi berdasarkan cara pengembangan dari pengorganisirannya. Teknik yang dimaksudkan tersebut telah melibatkan 5 langkah yang dapat di kerjakan secara bersusun dan dapat dilaksanakan dimana saja selama 6 hingga 2 tahun atau sampai dengan penerapan secara menyeluruh (Listiani, 2014). Manfaat dari penerapan 5S secara umum dapat menghasilkan berbagai manfaat bagi perusahaan, menurut (Suwondo, 2016) diantaranya adalah:

1. Memberikan peningkatan semangat dalam kerja Tim.
2. Tempat kerja menjadi lebih bersih, rapi juga teratur.
3. Lingkungan kerja terasa lebih nyaman dan aman.
4. Ruang kerja yang dipergunakan secara optimal.
5. Pemeliharaan rutin secara mudah.
6. Pengadaan Standar kerja secara jelas.
7. Kendali terhadap persediaan yang lebih efektif.
8. Biaya operasional yang dapat dikurangi.
9. Citra perusahaan yang dapat ditingkatkan.
10. Keluhan pelanggan yang sedikit.

Menjaga kualitas terhadap lingkup tempat pekerjaan yang baik akan mampu meminimalisir potensi terhadap “bencana” seperti sulitnya dalam melakukan pencarian dokumen penting, staff yang mengalami cedera karena tersandung, dan sebagainya. “Bencana” tersebut dapat diakibatkan oleh ketidakrapian dan barang-barang yang tidak terorganisir di tempat kerja.

Sasaran penerapan 5S terhadap perusahaan menurut (Listiani, 2014) diantaranya adalah:

1. Menciptakan tempat kerja terasa nyaman serta pekerjaan bisa menyenangkan.
2. Memberikan pelatihan kepada karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara mandiri.
3. Melakukan peningkatan disiplin dalam menerapkan standar.
4. Melakukan Penerapan terhadap “Visual Factory”.
5. Melaksanakan peningkatan citra positif di mata pelanggan.

#### 2.4 Efektivitas Pelayanan

Siagian (2007:45) memberikan penjelasan terkait efektivitas kerja merupakan bentuk terhadap pekerjaan yang diselesaikan secara tepat dengan waktu yang telah ditetapkan. Menurut Moenir (2010:26) Pelayanan merupakan kegiatan dalam pelaksanaan yang dilakukan individu ataupun sekelompok orang berlandaskan kepada faktor dari materi berdasarkan sistem, prosedur serta metode tertentu terhadap rangka usaha melaksanakan pemenuhan kepentingan orang lain berdasarkan haknya. Kemudian berdasarkan Tomoyuki Tani dalam Bahasa Jepang dari Efektivitas Pelayanan adalah sebagai berikut.

サービスとは、顧客が特定のコストやリスクを負わずに達成することを望む成果を促進することによって、顧客に価値を提供する手段である。(谷智之)

“Saabisu to wa, kokyaku ga tokutei no kosuto ya risuku o owazu ni tassei suru koto o nozomu seika o sokushin suru koto ni yotte, kokyaku ni kachi o teikyoo suru shudandearu” (Tomoyuki Tani)

“Layanan adalah sarana untuk memberikan nilai kepada pelanggan dengan memfasilitasi hasil yang ingin dicapai pelanggan tanpa menimbulkan biaya atau risiko tertentu.” (Tomoyuki Tani).

Efektivitas pelayanan dijelaskan sebagai sebuah kegiatan yang dilaksanakan oleh seseorang yang belum menyadari wujud tetapi mampu merasakan dalam kegiatan memenuhi kepentingan dari orang lain berdasarkan sistem, metode serta prosedur tertentu yang mampu di selesaikan secara baik serta sesuai waktu yang sudah ditetapkan. Menurut Tjiptono (2012) indikator yang

digunakan dalam penelitian ini adalah kecepatan waktu, ketetapan pelayanan, kesopanan dan keramahan, kemudahan, kenyamanan, kebersihan.

1. Pengaruh Budaya Kerja *Seiri* (Ringkas) terhadap Efektivitas Pelayanan  
*Seiri* atau ringkas dijadikan sebagai pelaksanaan giat dalam memisahkan barang yang sekiranya dibutuhkan ataupun yang tidak dibutuhkan. Adapun kegiatan yang dipergunakan ialah dengan menyusun daftar-daftar nama barang ataupun berkas dari kegiatan yang ada di kantor ataupun alat yang ada di area tempat kerja, dan setelah melakukan pemilihan terhadap barang mana yang masih bisa dipergunakan dan barang yang sudah tidak bisa dipergunakan agar di buang Hal ini mampu menjadikan para karyawan dan lingkungan pekerjaan menjadi semakin efektif ketika melaksanakan pekerjaan serta dapat meningkatkan pelayanan. (Wahyudi:2017 )

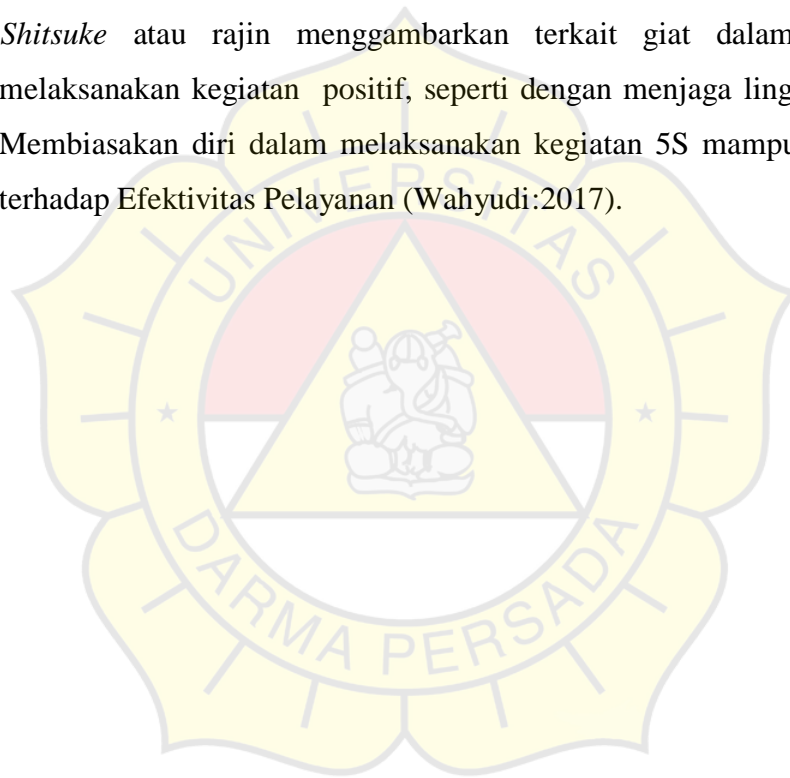
2. Pengaruh budaya Kerja *Seiton* (Rapi) terhadap Efektivitas Pelayanan  
*Seitso* atau Resik menggambarkan terkait giat dalam pelaksanaan kebersihan terhadap barang ataupun berkas dan juga alat yang berada di lingkungan kerja. Melakukan Pembersihan juga dijadikan sebagai bentuk terhadap komitmen dalam melaksanakan pertanggungjawaban pada segala aspek dalam memastikan barang ataupun berkas alat di lingkungan kerja pada kondisi yang baik. Kondisi melaksanakan pembersihan mampu dilaksanakan dengan sering dan secara menerus. Lingkungan kerja yang terlihat bersih menjadikan pekerja merasa nyaman, sehingga mampu meningkatkan efektivitas pelayanan. (Wahyudi:2017 )

3. Pengaruh Budaya Kerja *Seitso* (Resik) terhadap Efektivitas Pelayanan  
*Seitso* atau Resik menggambarkan terkait giat dalam pelaksanaan pembersihan dari barang ataupun berkas dan alat yang ada di lingkungan kerja. Pembersihan dapat diartikan sebagai bentuk terhadap komitmen guna melaksanakan pertanggungjawaban terhadap aspek dalam memastikan barang ataupun berkas ataupun alat-alat di area kerja berada pada kondisi yang baik. Kondisi membersihkan dapat dilaksanakn secara rutin dan terus menerus. Area kerja yang bersih dapat menjadikan karyawan merasa

nyaman, sehingga dapat meningkatkan efektivitas pelayanan. (Wahyudi:2017 )

4. Pengaruh Budaya Kerja *Seiketsu* (Rawat) terhadap Efektivitas Pelayanan *Seiketsu* atau rawat menggambarkan terkait giat dalam pelaksanaan pemantapan serta kegiatan yang berulang pada pelaksanaan 3S sebelumnya, agar mampu dijalankan dengan saling berkesinambungan dan menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan mampu mempengaruhi Efektivitas Pelayanan. (Wahyudi:2017 )

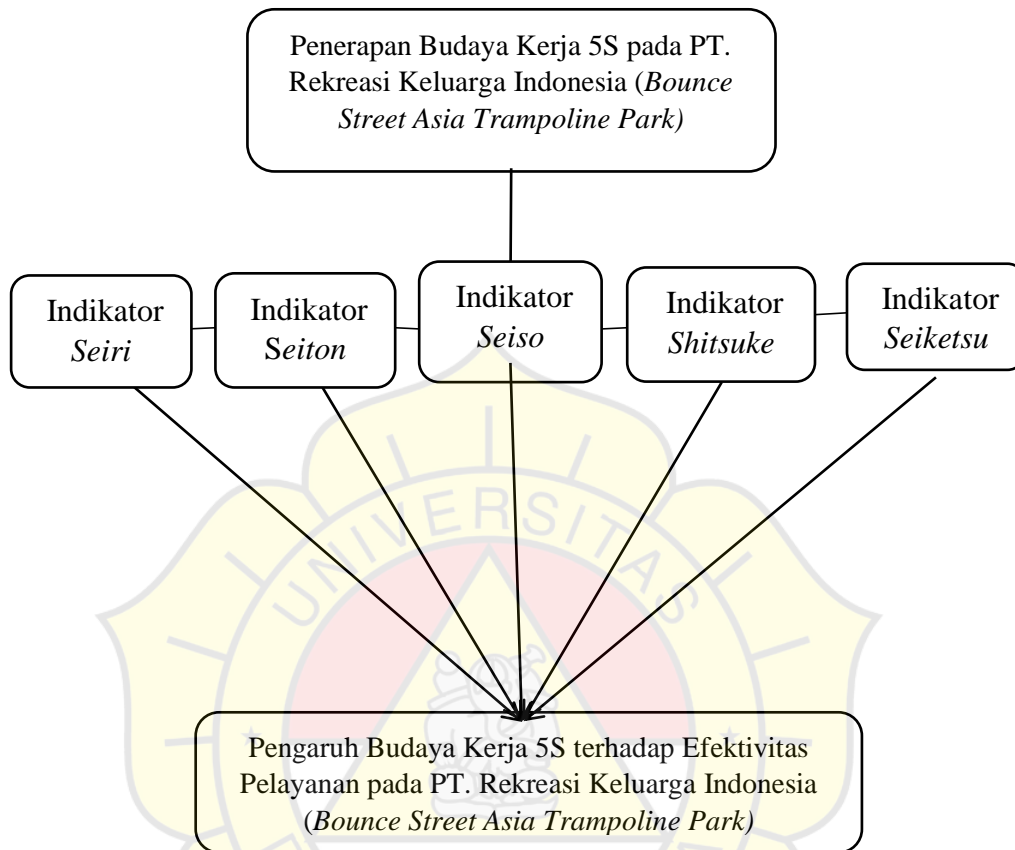
5. Pengaruh Budaya Kerja *Shitsuke* (Rajin) terhadap Efektivitas Pelayanan *Shitsuke* atau rajin menggambarkan terkait giat dalam pembiasaan melaksanakan kegiatan positif, seperti dengan menjaga lingkungan kerja. Membiasakan diri dalam melaksanakan kegiatan 5S mampu berpengaruh terhadap Efektivitas Pelayanan (Wahyudi:2017).



## 2.5 Kerangka Berfikir

Gambar 1. Kerangka Berfikir

Sumber : Di Olah Oleh Peneliti (2023)



Penulis dalam pelaksanaan penelitian akan meneliti penerapan Budaya Kerja 5S pada PT. Rekreasi Keluarga Indonesia sebelum menerapkan budaya kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*) dan setelahnya mampu mengetahui bagaimana penerapan prinsip 5S terhadap Efektivitas pelayanan jasa dan seberapa besar pengaruh penerapan 5S di PT. Rekreasi Keluarga Indonesia (*Bounce Street Asia Trampoline Park*). Adapun kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat pada diagram kerangka konseptual berikut ini: