

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pentingnya sumber daya manusia yang berbakat dan produktif menuntut perusahaan berusaha untuk mempertahankan sumber daya manusia dengan cara meningkatkan komitmen, baik komitmen manajemen maupun komitmen karyawan pada organisasi untuk menjalankan program-program yang di terapkan. Dengan komitmen yang tinggi maka individu cenderung bekerja dengan menggunakan kemampuan secara maksimal tanpa mempedulikan kepentingan pribadi demi tercapainya keberhasilan perusahaan. Selain itu (Bathaw dan Grant 2004) menyatakan bahwa komitmen adalah sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia untuk melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi.

Artinya ketika karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan, maka perusahaan tersebut akan dapat meningkatkan produktifitas tinggi dan bermutu, mampu bersaing sehingga perusahaan cenderung dapat mencapai visi dan misi. Disisi lain komitmen karyawan juga dapat bermanfaat bagi karyawan itu sendiri, seperti adanya kesempatan promosi jabatan, naik golongan, peningkatan karier dan yang terpenting karyawan tersebut dapat

berkompeten dibidangnya. Seperti yang diungkapkan Mowday, Porter, Dubin dan O'Malley (dalam Ping He, 2008) bahwa dengan komitmen maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dan memberikan yang lebih baik pada perusahaan. Selain itu dengan komitmen maka karyawan tidak dengan mudah meninggalkan perusahaan atau loyal (Koch dan Streers (2007).

Salah satu persoalan yang mempengaruhi karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dalam peraturan perusahaan adalah komitmen. karena komitmen, dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketika karyawan memiliki tinggi dan loyal maka karyawan tersebut mau melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan disiplin, maka karyawan tersebut menghasilkan kinerja yang positif, merasa puas dengan pekerjaan dan cenderung akan tetap bertahan diperusahaan. Begitu pula sebaliknya, ketika karyawan memiliki komitmen rendah, maka karyawan tersebut melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan setengah hati atau hanya ikutan saja sehingga hasil produksi tidak maksimal bahkan lama kelamaan akan menurun.

Indeks komitmen dunia kerja di Indonesia cenderung relatif rendah dibanding dengan negara-negara maju, hal ini salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah budaya perusahaan pada setiap negara masing-masing berbeda (Hofstede (2001) yang banyak mengkaji tentang perbedaan budaya kerja antar bangsa didunia.

PT Japfa Comfeed Indonesia, biasa di sebut PT JAPFA adalah perusahaan yang bergerak dibidang Agrobisnis antara lain, *Aquaculture* (bidang perikanan), *Breeding* (bidang peternakan/pembibitan ayam), *Dairy Farm* (bidang penggemukan sapi), *Customer Good* (Hasil produk olahan peternakan) dengan bisnis utamanya yaitu pakan ternak sebagai pendukung yang terbesar di seluruh Indonesia dan beberapa Negara Asean.

Salah satu unit PT. JAPFA Cikupa - Tangerang memutuskan untuk menghadapi persaingan globalisasi, melakukan perubahan pada teknologi, dengan menggantikan alat atau mesin-mesin lama dengan mesin baru dan serba otomatis, lalu merubah sistem yang terintegrasi dengan *Systems, Applications & Products in data (SAP)* dan yang terpenting adalah peningkatan sumber daya manusia dengan melakukan perubahan perilaku melalui program 5S.

Program 5S adalah suatu metode dalam pengelolaan lingkungan kerja bersih yang wajibkan oleh manajemen atau perusahaan untuk dijalankan oleh setiap karyawan. Program 5S bertujuan untuk menciptakan lingkungan lingkungan kerja bersih, rapi, tertata indah, aman, nyaman, sehat, sehingga keselamatan kerja karyawan terjamin. Selain menghapuskan pemborosan, perusahaan juga mengharapkan melalui program 5S ini dapat membentuk sikap atau budaya disiplin pribadi yang menjadikan sikap karyawan menjadi

lebih positif sehingga dapat meningkatkan mutu yang unggul dengan bekerjasama.

Program 5S adalah sebuah konsep atau metode dari negara Jepang dalam mengelola lingkungan kerja yang tertata bersih, indah di lingkungan kerja maupun lingkungan lainnya dengan perilaku atau kebiasaan (Taichi Ohno, 2000). 5S atau PTBMB atau 5R diartikan, *seiri* (pemilihan/ringkas); *seiton* (penataan/rapi); *seiso* (pembersihan/resik), *seiketsu* (pemantapan/rawat) dan *shitsuke* (pembiasaan/rajin).

Sebelum diterapkan program 5S, kondisi sikap karyawan tidak peduli terhadap lingkungan kerja, terlihat tidak nyaman dan semrawut, ruang kerja terlihat tidak bersih, tidak tertata, banyak barang-barang tidak terpakai berserakan, pemborosan dimana-mana, baik material maupun waktu. Misalnya di bagian produksi: hasil produksi tidak maksimal, banyak *waste* (barang yang terbuang) karena terjadi kebocoran-kebocoran kecil pada mesin utama maupun mesin penunjang namun tidak segera ditindaklanjuti dan kapasitas mesin produksi tidak maksimal, adanya campuran bahan material yang tidak sesuai produksi, sehingga berdampak pada kualitas produk yang dihasilkan.

Di bagian gudang bahan baku, maupun gudang bahan jadi, terjadi penumpukan material sehingga gudang selalu penuh penggunaannya. Material-material yang akan diproses di tumpuk tanpa pemilahan dan penataan yang tidak sesuai jenisnya, terjadinya barang yang kadaluarsa karena tidak di

tata sesuai waktu penggunaan, sehingga terjadi pemborosan dan debu berterbaran dimana-mana mengakibatkan karyawan banyak yang sakit.

Di bagian Maintenance atau *workshop* berbagai peralatan tidak tersimpan dengan baik, oli berceceran dimana-mana mengakibatkan sering terjadi kecelakaan kerja, bahkan lingkungan kantorpun demikian parahnya, odner-odner file berserakan di setiap sudut maupun lorong tanpa rambu-rambu atau keterangan yang jelas, sehingga jika di perlukan akan memerlukan waktu lama untuk menemukannya. Banyak juga sampah seperti kertas dan plastik bekas makanan tidak di buang pada tempatnya, sehingga dapat menyebabkan lingkungan menjadi berdebu dan kotor.

Dengan lingkungan yang tidak bersih mengakibatkan banyak karyawan setiap bulan sering bolos atau mangkir dengan alasan sakit. Adanya karyawan *outsourcing* dengan *turn over* tinggi karena jam kerja yang di bagi menjadi 3 shift selama 24 jam dalam sehari, sehingga mengakibatkan ketidak konsistennya karyawan dalam melakukan pembersihan lingkungan kerja. Selain itu, sistem 3 shift menjenuhkan dan lingkungan kerja yang kurang bersih, juga meningkatkan ketidak hadiran karyawan baik di produksi atau pabrik maupun dikantor, rata-rata hampir mencapai 10% - 15% dari 360 karyawan dengan berbagai alasan (HRD, 2013). Di departemen marketing yang menjadi ujung tombak dari organisasi perusahaan nampak sering terjadi hasil produksi yang “*reject*”, serta pemesanan yang tidak sesuai dengan

semestinya dan masih terjadi pengiriman barang produksi yang terlambat atau salah kirim dikarenakan kurangnya koordinasi dari beberapa departemen terkait.

Namun kondisi tersebut setelah program 5S dicanangkan dan dijalankan berdasarkan komitmen bersama oleh seluruh elemen baik manajemen maupun karyawan di setiap departemen sangatlah menentukan berhasilnya program 5S tersebut. Hal itu terbukti dengan adanya perubahan sikap atau perilaku karyawan, seperti memilah bahan baku, tidak terjadi lagi kesalahan formula, penataan-penataan di gudang bahan jadi sudah ditumpuk sesuai waktu penggunaan sehingga tidak terjadi bahan baku yang kadaluarsa. Selain itu kebersihan selalu terjaga, tidak terlihat ceceran-ceceran baik bahan baku atau bahan jadi, oli maupun debu sehingga tidak terjadi pemborosan. Disisi lain sistem atau alur kerja terlihat jelas dengan adanya rambu-rambu atau tanda-tanda juga *SOP (Standard Operation Prosedure)* yang terpasang dapat dilihat atau dibaca orang lain sehingga kecelakaan dan kesalahan kerja dapat dikurangi pada setiap departemen terkait. Dengan sendirinya budaya perilaku kerja terbentuk sehingga karyawan yang menjalankan program 5S menghasilkan produktifitas meningkat dan dengan sendirinya pendapatan meningkat sebaliknya karyawan yang tidak melakukan program 5S tersebut di proses dan lingkungan kerjanya mengakibatkan hasil produksi menurun sehingga dengan sendirinya pendapatan berkurang, bahkan lama-kelamaan

secara psikologis karyawan tersebut akan malu dan lama-kelamaan mereka akan mengundurkan diri dengan sendirinya karena tidak bisa mengikuti disiplin kerja dan budaya bersih.

Perubahan tersebut terlihat secara signifikan dan dapat dirasakan baik oleh manajemen maupun karyawan melalui komitmen bersama antara komitmen manajemen dan komitmen karyawan. Apabila produktivitas meningkat maka pendapatan atau gaji karyawanpun meningkat, dengan sendirinya kesejahteraan karyawanpun meningkat sehingga sandang pangan terpenuhi, dan loyalitaspun terbentuk dengan terlihat disiplin hadir tepat waktu, pada akhirnya karyawan enggan keluar dari perusahaan dimana terlihat banyak karyawan yang bekerja hingga masa purna bakti selesai.

Berdasarkan gambaran diatas, penulis ingin melihat atau mengetahui gambaran komitmen karyawan PT.JAPFA unit Cikupa-Tangerang terhadap program 5S.

## **B. Identifikasi Masalah**

Pentingnya sumber daya manusia sebagai faktor utama keberhasilan perusahaan mencapai visi dan misinya menuntut perusahaan akan mempertahankan bahkan meningkatkan karyawan yang produktif dan kreatif agar tetap bertahan untuk tidak meninggalkan perusahaan (*turnover*) sehingga program-program yang dicanangkan perusahaan terutama program 5S dapat

berjalan dan dapat merubah perilaku karyawan sehingga dapat meningkatkan produk yang unggul dan bersaing.

Salah satu tindakan yang memungkinkan untuk melakukan perubahan perilaku terhadap lingkungan kerja dengan meningkatkan sumber daya manusia, sehingga menciptakan komitmen karyawan untuk melakukan perubahan tersebut. Karyawan yang merasa puas dalam pekerjaan cenderung akan bertahan dalam perusahaan dan bersedia melaksanakan peraturan dan program-program di perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas dengan pekerjaan, cenderung akan menolak peraturan-peraturan dan program-program kerja di perusahaan. Bahkan tidak menutup kemungkinan karyawan yang tidak puas akan lebih memilih keluar dari organisasi atau perusahaan.

Program 5S adalah sebuah konsep atau metode dari negara Jepang dalam mengelola lingkungan kerja yang tertata bersih, indah di lingkungan kerja maupun lingkungan lainnya dengan perilaku atau kebiasaan (Taichi Ohno, 2000). 5S atau 5R diartikan, *seiri* (pemilihan/ringkas); *seiton* (penataan/rapi); *seiso* (pembersihan/resik), *seiketsu* (pemantapan/rawat) dan *shitsuke* (pembiasaan/rajin).

Melalui program 5S PT. Japfa diharapkan hilangkan biaya pemborosan, meningkatkan produktifitas, dan membentuk perilaku yang disiplin. Selain itu jika program 5S berhasil dilaksanakan, diprediksi akan



mampu meningkatkan kinerja karyawan, menghasilkan produk yang unggul, peningkatan laba perusahaan. Di sisi lain, keberhasilan tersebut akan meningkatkan pendapatan atau upah karyawan, yang diikuti dengan prestasi kerja karyawan. Sehingga kesejahteraan karyawan menjadi lebih terjamin.

Keberhasilan program 5S dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya faktor komitmen karyawan. ketika karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan, maka perusahaan tersebut akan dapat meningkatkan produktifitas tinggi dan bermutu, mampu bersaing sehingga perusahaan cenderung dapat mencapai visi dan misi. Disisi lain komitmen karyawan juga dapat bermanfaat bagi karyawan itu sendiri, seperti adanya kesempatan promosi jabatan, naik golongan, peningkatan karier dan yang terpenting karyawan tersebut dapat berkompeten dibidangnya. Seperti yang diungkapkan Mowday, Porter, Dubin dan O'Malley (dalam Ping He, 2008) bahwa dengan komitmen maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dan memberikan yang lebih baik pada perusahaan. Selain itu dengan komitmen maka karyawan tidak dengan mudah meninggalkan perusahaan atau loyal (Koch dan Streers (2007).

Salah satu persoalan yang mempengaruhi karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dalam peraturan perusahaan adalah komitmen. karena komitmen, dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketika karyawan memiliki komitmen tinggi dan loyal maka karyawan tersebut mau melakukan

tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan disiplin, maka karyawan tersebut menghasilkan kinerja yang positif, merasa puas dengan pekerjaan dan cenderung akan tetap bertahan diperusahaan. Begitu pula sebaliknya, ketika karyawan memiliki komitmen rendah, maka karyawan tersebut melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan setengah hati atau hanya ikutan saja sehingga hasil produksi tidak maksimal bahkan lama kelamaan akan menurun.

Berdasarkan uraian di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran komitmen karyawan PT. Japfa terhadap program 5S.

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui :

1. Gambaran dan derajat tinggi dan rendah komitmen karyawan terhadap Program 5S PT. JAPFA khususnya JAPFA unit Cikupa Tangerang.
2. Gambaran tingkat komitmen karyawan PT. JAPFA unit Cikupa-Tangerang terhadap program 5S
3. Gambaran komitmen karyawan PT. JAPFA unit Cikupa-Tangerang terhadap program 5S berdasarkan dimensi dominan
4. Gambaran komitmen karyawan terhadap program 5S di PT. JAPFA unit Cikupa Tangerang dilihat berdasarkan data penunjang yang didapat dari karyawan dengan lama bekerja diatas 5 (lima) tahun.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Ada beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini yaitu:

##### **1. Manfaat teoritis :**

Secara umum diharapkan dapat memberikan suatu sumbangan informasi yang berkaitan dengan ilmu psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi.

##### **2. Manfaat Praktis :**

Dapat dijadikan sumber acuan atau bahan pertimbangan perusahaan dalam rangka meningkatkan komitmen karyawan terhadap program 5S.

#### **E. Kerangka Berpikir**

Komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan merupakan syarat yang harus dimiliki karyawan untuk melakukan perubahan, walau teknologi canggih, sistem yang handal, karena yang menjalankan semua adalah sumber daya manusia atau karyawan itu sendiri. Komitmen karyawan yang tinggi akan menurunkan tingkat *turnover*, meningkatkan produktifitas dan meningkatkan kinerja perusahaan sehingga dapat menghasilkan produk yang unggul dan bersaing. Untuk menjawab hal tersebut salah satu tindakan yang memungkinkan untuk dilakukan sumber daya manusia atau karyawan dalam menciptakan komitmen karyawan adalah dengan melakukan perubahan dengan niat dan keinginan sungguh-sungguh untuk berubah sikap taua perilaku dari kebiasaan cara kerja yang lama melakukan kebiasaan cara kerja yang baru

dengan melakukan program 5S, agar dalam melakukan pekerjaan cenderung dapat meningkatkan produktifitas dan tetap bertahan di organisasi atau perusahaan dan sebaliknya karyawan yang hanya ikut-ikutan saja bahkan tidak melakukan perubahan cenderung akan memilih untuk keluar atau meninggalkan perusahaan.

Komitmen terbentuk dari manajemen berupa fisik yang terlihat dengan melakukan perubahan peralatan atau mesin-mesin serta memakai sistem informasi yang terintegrasi, sedangkan komitmen karyawan dapat terbentuk karena adanya perubahan sikap atau perilaku. Komitmen antara manajemen dan karyawan saling berkaitan agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

Program 5S adalah program melakukan gerakan perubahan perilaku karyawan dengan menjalankan perbaikan-perbaikan guna meminimaliskan pemborosan-pemborosan yang terjadi di area kerja baik di departemen produksi, maintenance, marketing, kantor administrasi maupun di departemen lainnya dengan disiplin tinggi. Adanya program 5S dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dalam bekerja sehingga karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan dan menghasilkan produktifitas yang tinggi dan dapat bersaing. Selain itu melalui implementasi program 5S, karyawan diharapkan berbagai pemborosan dapat diminimalkan sehingga terjadi peningkatan produktivitas perusahaan.

Keberhasilan program 5S tersebut bergantung pada komitmen para penyelenggara yang ada di dalam perusahaan yakni para karyawan dan manajemen dapat menjalankan dan mengimplementasi program tersebut. Dengan kata lain program 5S dapat berjalan dan sukses bila seluruh karyawan dapat menjalankan sepenuhnya dengan komitmen. Komitmen terhadap program 5S pada setiap karyawan berbeda-beda, ada yang memenuhi komitmen **tinggi** terhadap program 5S, namun juga ada yang **rendah** memenuhi komitmen terhadap program 5S tersebut.

Menurut Meyer, Allen & Smith, (1990) komitmen berkaitan dengan tingkat kerelaan karyawan untuk berkorban untuk perusahaan. Bila dikaitkan komitmen terhadap program 5S maka dapat dilihat melalui keterlibatan karyawan terhadap pelaksanaan program 5S di lingkungan kerja yang meliputi aspek afektif, normatif dan kontinuitas.

Komponen pertama **afektif** yaitu menggambarkan kondisi emosional karyawan yang terlihat dari perilaku yang memiliki kelekatan perasaan, emosional dan psikologis terhadap program 5S. Karyawan yang memiliki **komitmen afektif tinggi** mereka cenderung memiliki perhatian, merasa semangat, perasaan senang, bangga, antusias, peduli, tanpa paksaan menerima dan menjalankan program 5S dengan memperlihatkan prestasi keberhasilan secara signifikan dengan mengimplementasikannya secara nyata di lingkungan kerja sehingga menghasilkan perubahan sikap perilaku dan dapat membentuk

budaya disiplin dalam perusahaan atau organisasi. Sedangkan karyawan yang mempunyai komitmen **afektif rendah** terlihat tidak adanya perubahan, masa bodoh, “cuek”, tidak peduli, hanya ikut-ikutan bahkan menjegal program 5S tersebut karena merasa repot dan menambah tugas kerja yang pada akhirnya karyawan kecewa dan lelah karena yang menjalankan program 5S hanya karyawan level bawah, sedangkan manajemen tidak mendukung dalam hal biaya ataupun memberi contoh yang konkrit untuk menjalankan program 5S tersebut sehingga tujuan organisasi berjalan ditempat, terlihat hasil produksi tidak maksimal dan kalah bersaing dengan perusahaan lain.

Komponen kedua adalah komponen **normatif** menggambarkan adanya tanggung jawab dalam melakukan kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan terhadap program-program dengan terlibat langsung yang dituntut oleh sebuah organisasi/perusahaan. Apabila karyawan yang memiliki **normatif tinggi** cenderung dapat melaksanakan program 5S karena sadar bahwa penerapan program 5S adalah tugas dan kewajiban bagi karyawan untuk maupun contoh perilaku yang konkrit sehingga menjadi kebiasaan atau disiplin. Dengan menjalankan program 5S dapat menghasilkan produk handal serta berkualitas, sehingga unggul dan bersaing. Selain itu karyawan merasa adanya lingkungan kerja yang tertata, indah, bersih, aman, sehat. Tidak ada lagi kecelakaan kerja, atau karyawan yang sering sakit sehingga karyawan betah dan tetap mempertahankan serta merasa bangga menjadi

bagian dari anggota perusahaan. Sebaliknya karyawan mempunyai komitmen **normatif rendah**, karyawan tidak melaksanakannya dengan sungguh-sungguh, perilaku dan sikap kerja akan tetap tidak berubah, dengan terlihat atau ogah-ogahan, karena program 5S bukan tugas, kewajiban dan keharusan untuk menjalankan 5S karena program 5S hanya akan menambah pekerjaan. Dengan tidak menjalankan program 5S karyawan tetap bekerja. Tidak adanya perubahan sebelum dan sesudah program 5S diterapkan secara fisik terlihat lingkungan tetap kotor dan semrawut, secara psikis tidak terbentuk loyalitas, sering ijin bahkan mangkir tidak masuk kerja, juga terlihat tidak adanya perubahan sikap disiplin terhadap peralatan kerja dengan tidak mengembalikan pada tempat-tempat yang ditentukan, sehingga lingkungan kerja tetap berantakan.

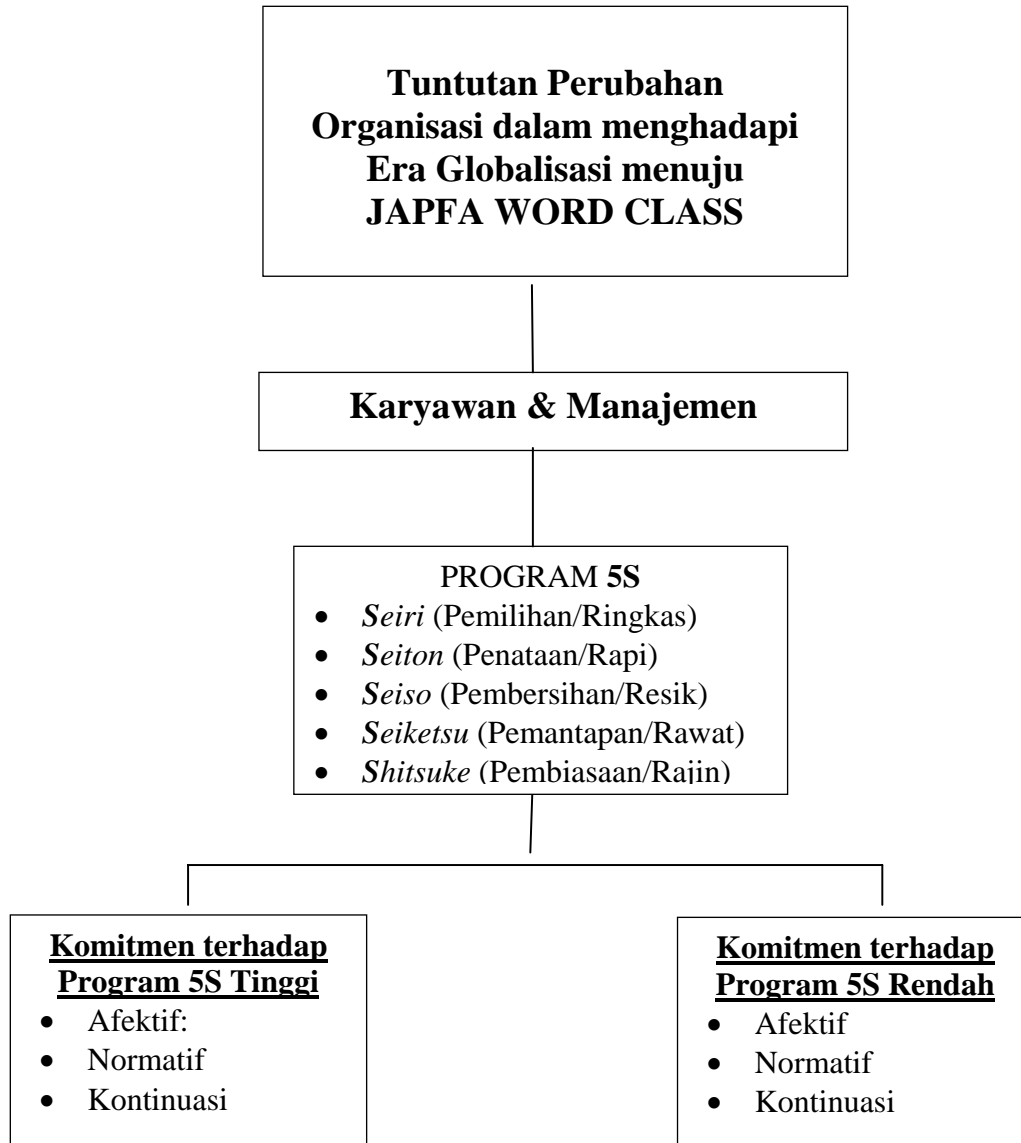
Komponen ketiga yakni **kontinuitas** gambaran komitmen karyawan untuk mendapat keuntungan secara finansial maupun secara psikologis yakni adanya kepuasan kerja. Sebaliknya karyawan tidak merasa rugi bila tidak menjalankan program 5S karena tidak adanya perubahan karier maupun pendapatan. Karyawan yang mempunyai komitmen secara **kontinuitas tinggi** berarti komitmen berdasarkan persepsi karyawan merasa rugi jika meninggalkan organisasi perusahaan. Jika produktifitas meningkat dampaknya penjualan akan meningkat pula, tuntutan karyawan terhadap pendapatan atau gaji bahkan bonus serta kesejahteraan karyawan dapat

terpenuhi bahkan meningkat terus, selain itu penghargaan dan kenyamanan yang diharapkan karyawan untuk menjadi karyawan tetap perusahaan secara terus menerus dalam jangka yang tidak terlalu lama maksimal 5 tahun. Hal lain, karena dirinya merasa dibutuhkan dan dilibatkan oleh manajemen dalam hal mengambil keputusan serta mendorong karyawan untuk dapat mengaktualisasikan hasil kerja, maka terlihat jelas jenjang karier sesuai kompetensi. Banyak karyawan bersedia menjadi pengurus komite program 5S bahkan menjadi motivator atau penyuluh serta menjadi penggerak dan agen perubahan, sehingga program 5S dapat berjalan secara terus-menerus dan berkesinambungan (*continue improvement*) yang pada akhirnya menjadikan budaya disiplin dan terciptanya lingkungan kerja yang bersih, sehat dan aman. Namun sebaliknya karyawan yang mempunyai komitmen **kontinuitas rendah** cenderung tidak peduli terhadap apa yang diterapkan perusahaan baik program 5S maupun program-program lainnya, karyawan tersebut akan mudah meninggalkan perusahaan karena menganggap berada di organisasi perusahaan tersebut adalah suatu hal yang biasa dan tidak rugi karena tidak merasa ada tantangan.

Berdasarkan ketiga komponen komitmen tersebut di atas ilmu psikologi sering menggunakan ketiga pendekatan tersebut sehingga antara aspek satu dengan lainnya saling berhubungan untuk pengembangan komitmen kinerja karyawan sehingga dampaknya terhadap organisasi akan



terlihat. Aspek-aspek komitmen anggota terhadap organisasi (Strees, dan Porter (1983, dalam Sopiah, 2008) bahwa organisasi mempunyai aspek-aspek utama yaitu **identifikasi** dimana anggota yakin dan menerima visi misi perusahaan tercermin dalam bentuk perilaku seperti adanya perubahan cara kerja, perubahan lingkungan kerja bersih, tertata bahkan menjadi motivator atau penggerak agen perubahan dengan menjalankan program 5S. Aspek selanjutnya **keterlibatan** karyawan dan manajemen saling bekerjasama dan saling bahu-membahu untuk memajukan program 5S sehingga dapat meningkatkan produktifitas yang handal, bersaing sehingga pelanggan menjadi puas terakhir adalah **loyalitas** dengan mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran demi keberhasilan program 5S sesuai harapan manajemen. Dengan adanya visi misi perusahaan menjadi Japfa *World Calss* manajemen dan karyawan diharuskan melakukan perubahan dengan **mewajibkan** untuk menjalankan program 5S dan program-program lainnya serta menerapkannya dengan sungguh-sungguh, **bertanggung jawab** serta berkesinambungan sehingga **kepercayaan** karyawan terhadap perusahaan berdampak menyeluruh.



**Bagan 1.1 Kerangka Berpikir**