

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era modern ini, perekonomian menjadi salah satu tolak ukur dari kemajuan suatu negara. Perkembangan perekonomian dunia mampu menopang kehidupan masyarakat di seluruh dunia, salah satunya Indonesia. Perekonomian suatu negara berhubungan dengan laba yang diperoleh perusahaan sehingga parameter perusahaan dikatakan berhasil dan sukses jika memperoleh laba yang maksimal (Zubaidi, 2018). Laba juga dapat dipengaruhi dari kinerja dan manajemen perusahaan sehingga setiap perusahaan dapat meningkatkan kinerja agar tujuannya dapat tercapai dalam persaingan industri (Dewi & Wirajaya, 2013). Kinerja perusahaan yang mempengaruhi laba juga dapat dikatakan berhasil sesuai ketetapan organisasi tersebut jika karyawan baik individu maupun kelompok telah menyesuaikan kriteria atau standar keberhasilan dari target organisasi tersebut. Jika suatu organisasi ingin mengetahui tingkat kinerja yang baik dari karyawan maka perlunya tujuan dan target dalam pengukuran kinerja untuk menentukan tolak ukur keberhasilan kinerja karyawan dalam mencapai keinginan perusahaan (Moehariono, 2012).

Salah satu tanda perkembangan industri yang semakin bersaing yaitu banyak berdirinya usaha kecil menengah (UKM) dimana UKM mengalami perkembangan yang bagus seiring berjalannya waktu. Data dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional yang dikorelasikan dengan Badan Pusat Statistik dan *United Nation Population Fund*, memprediksi jumlah pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia pada 2018 sebanyak 58,97 juta orang. Sedangkan menurut Deputy Bidang Pembiayaan Kementerian Koperasi dan UKM (Kemkop UKM) Yuana Sutyowati, jumlah usaha mikro sebanyak 58,91 juta unit, usaha kecil 59.260 unit, dan usaha besar 4.987 unit yang dikutip

oleh Deputi Bidang Pembiayaan Kementerian Koperasi dan UKM (Kemkop UKM) Yuana Sutyowati (Walfajri, 2018). Dengan jumlah UKM yang bermacam-macam, para pelaku bisnisnya pun menghasilkan jenis produk yang beragam. Salah satunya yaitu UKM di bidang konveksi batik.

Budaya batik sangat kental di salah satu kota di Indonesia yaitu Kota Yogyakarta. Pada tahun 2019, tercatat 453 usaha batik yang ada di D. I. Yogyakarta menurut Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Pertanian Kota Yogyakarta. Salah satu UMKM Batik yang masih berdiri saat ini yaitu CV Sogan Batik Rejodani. CV Sogan Batik Rejodani adalah sebuah UMKM yang memproduksi batik tulis, batik cap, dan pakaian jadi yang berlokasi di Jalan Palagan Tentara Pelajar Km. 10, Rejodani, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta, Indonesia. Strategi produksi pemenuhan konsumen pada UMKM Sogan Batik adalah *make to order*. Terdapat 11 bagian ruangan didalam UMKM Sogan Batik dan 9 ruangnya berhubungan erat dengan proses produksi yaitu bagian pra-potong, pemotongan, pembatikan, pewarnaan, *inventory*, *packaging*, penjahitan, *Quality Control*, dan *finishing*. Dari manajemen proses produksi yang ada, terdapat permasalahan yang dialami UMKM ini sehingga UMKM Sogan Batik harus menjalankan suatu metode praktis yang berfokus pada tindakan perbaikan menuju ke arah yang lebih baik dari sebelumnya (Simanjuntak, 2017) yaitu dikenal dengan istilah *Kaizen*.

Filsafat *Continuous improvement* atau *Kaizen* berpandangan bahwa hidup harus fokus pada upaya mengusahakan perbaikan secara terus-menerus. Pada penerapannya di suatu perusahaan, *Kaizen* mencakup pengertian perbaikan berkesinambungan yang melibatkan seluruh pekerjanya dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah (Takeda, 2006). Pada proses *Kaizen*, UMKM Sogan Batik sedang menjalankan implementasi 5S dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas UKM yang berfokus pada jumlah produksi. Budaya 5S merupakan suatu program terstruktur untuk terorganisasinya seluruh aspek di tempat kerja (Suwondo, 2012) dengan cara *Seiri* (*sort*), *Seiton* (*set in Order*), *Seiso* (*shine*), *Seiketsu* (*standardize*), *Shitsuke* (*sustain*).

UKM Sogan Batik telah menerapkan *Kaizen* yang berfokus implementasi 5S dalam jangka waktu yang singkat yaitu 2 bulan. Namun dari proses implementasi tersebut, belum mencapai implementasi yang maksimal sesuai target perusahaan dikarenakan aktivitas 5S belum terlibat penuh pada prosedur kerja karyawan dan belum menjadi budaya kerja karena dengan pembentukan budaya kerja 5S pada karyawan, dapat mengenalkan prinsip *Kaizen* ke karyawan dimana dapat meningkatkan 5S secara terus-

menerus atau *continuous improvement* (Khan, et al., 2016). UMKM ini sebelumnya pernah melakukan implementasi 5S setiap tahun namun di setiap implementasinya tidak pernah berjalan secara berkelanjutan diakibatkan tidak adanya pengawasan khusus dari pengamat 5S. Untuk merubah suatu budaya membutuhkan setidaknya dua tahun untuk dianggap berkelanjutan dan proses tidak pernah berakhir (Paulise, 2019). Sama halnya dengan 5S, harus dilakukan lama dan terus-menerus agar dapat menjadi budaya kerja. Proses produksi yang dilakukan suatu perusahaan pada dasarnya dikategorikan sebagai kegiatan nilai tambah (VAA) dan kegiatan tidak bernilai tambah (NVAA). Namun pelanggan suatu perusahaan hanya membayar untuk VAA dari produk dan bukan untuk NVAA (Gupta & Jain, 2014). Beberapa kegiatan yang didapatkan dari proses produksi UMKM Sogan Batik seperti banyak menyimpan kain sisa pemotongan dengan jangka waktu lama, terdapat peralatan yang tidak mendukung pekerjaan di area kerja, karyawan yang bekerja tidak sesuai prosedur, masalah kebersihan, dan kerapian area kerja termasuk dalam *non-value added activities* atau NVAA (Ung, 2013). Sehingga diperlukan aktivitas untuk memperbaikinya yaitu 5S dengan prinsip *Kaizen* (Gupta & Jain, 2014) dikarenakan *Kaizen* atau *continuous improvement* dapat mengatur NVAA menjadi tidak ada (Ghodrati & Zulkifli, 2012) (Saukkoriipi, 2004).

Dilakukan penilaian terhadap implementasi 5S dalam waktu singkat dengan tujuan mengetahui sejauh mana implementasi telah berjalan. Setelah dilakukan penilaian atau audit 5S, hal tersebut menimbulkan celah antara realita implementasi 5S dengan target perusahaan terhadap keberhasilan implementasi 5S. Berdasarkan penelitian dari laporan kerja praktik berjudul “Analisis Penerapan 5S Dengan Metode *Root Cause Analysis* dalam Upaya Peningkatan Budaya 5S Pada *Continuous improvement* (Studi Kasus CV. Sogan Batik Rejodani)” telah ditentukan skor capaian 5S yang menjadi target perusahaan. Dari target tersebut, terdapat celah yang terlihat antara realita implementasi 5S selama 2 bulan dengan harapan implementasi 5S menggunakan *radar chart* dari 5 bagian ruang produksi UKM Sogan Batik. Penelitian tersebut merangkum 3 aspek 5S terburuk yang menyebabkan implementasi 5S belum berjalan dengan maksimal. Tiga aspek tersebut adalah *Seiton*, *Shitsuke*, dan *Seiketsu*.

Untuk menjadikan 5S sebagai budaya kerja di UMKM Sogan Batik, aspek 5S yang belum mencapai target perusahaan perlu ditingkatkan hingga terjadi peningkatan minimal mencapai 70% dari skor terbaik untuk aktivitas 5S. Hal tersebut memerlukan teknis untuk meningkatkan aktivitas 5S pada karyawan sehingga budaya 5S dapat

dikatakan meningkat. Dengan meningkatnya aktivitas 5S, diharapkan aktivitas 5S menjadi budaya kerja karyawan karena dapat membangun etika kerja yang kuat di dalam manajemen dan pekerja untuk melakukan aktivitas kerja yang baik (Sureja, et al., 2017).

Dari saran yang disajikan untuk penelitian selanjutnya (Kirana, 2019) yang menyatakan perlunya peningkatan 5S pada UMKM Sogan Batik, digunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (Pujawan, 2005) untuk pengambilan keputusan dalam menentukan urutan perbaikan aktivitas 5S dari periode awal sehingga proses ini memiliki kerangka kerja untuk keberhasilan implementasi 5S (Randhawa & Ahuja, 2018). Untuk mengetahui kriteria permasalahan dan alternatif dalam AHP, dilakukan analisa akar permasalahan (Ratlalan, 2017) dari skor terburuk aspek 5S di setiap ruangan dengan diagram *Fishbone*. Selanjutnya ditentukan peringkat dari solusi perbaikan terbaik pada hirarki permasalahan untuk menentukan urutan kegiatan yang akan dilaksanakan paling penting dan bersifat urgensi. Hal tersebut dapat dilanjutkan dengan perbaikan lainnya yang berkaitan dengan aktivitas disetiap aspek 5S yang dilakukan secara terus-menerus hingga implementasi 5S mencapai target terbaik. Dengan terjadinya peningkatan 5S tersebut dapat dinyatakan bahwa prinsip *Kaizen* telah berjalan di CV Sogan Batik Rejodani. Proses meningkatnya 5S secara terus-menerus dilampirkan dengan grafik garis. Diperlukan penjelasan dengan *radar chart* untuk mengetahui perbandingan sebelum peningkatan dan setelah peningkatan serta dibandingkan dengan skor terbaik. Dari berhasilnya budaya 5S pada lini produksi UMKM Sogan Batik dengan 5S (Bresko, 2009), dapat diketahui umpan balik karyawan terhadap meningkatnya 5S melalui kuesioner yang menunjukkan budaya 5S dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Suprihati, 2014) dari aspek kualitas lingkungan (Ab Rahman, et al., 2010).

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang dapat diangkat berdasarkan latar belakang dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan implementasi 5S di UMKM Sogan Batik?
2. Berapa peningkatan yang terjadi disetiap departemen hingga implementasi 5S mencapai target peningkatan dari UMKM Sogan Batik Rejodani?

3. Bagaimana umpan balik karyawan UMKM Sogan Batik setelah penjalanan aktivitas 5S mencapai target perusahaan?

1.3 Batasan Penelitian

Pemberian batasan masalah bertujuan untuk mengarahkan dan memperjelas pembahasan masalah yang akan dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Penentuan masalah terbatas pada 5 bagian ruangan yang berpengaruh pada proses produksi yaitu pra-potong & *inventory*, pemotongan & pembatikan, *packaging*, penjahitan, dan *Quality Control & finishing*
2. Penelitian dilakukan selama 6 bulan atau dalam masa waktu magang di CV. Sogan Batik Rejodani
3. Pengaruh peningkatan 5S pada karyawan hanya dengan penyebaran kuesioner umpan balik karyawan dengan melalui uji statistik validitas dan uji reabilitas.
4. Penentuan akar permasalahan yang menyebabkan terhambatnya implementasi 5S telah disajikan pada penelitian sebelumnya menggunakan 5 *Whys* dan diagram *Fishbone*. Namun diagram *Fishbone* dipaparkan dalam penelitian ini.
5. Pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process* hanya sebatas menentukan urutan prioritas perbaikan, tidak mengkaitkan dengan analisis sensitivitas.
6. Bukti hasil penjalanan proses meningkatkan 5S bagi karyawan sebatas pemberian kuesioner dan analisa mean score untuk mengetahui perubahan yang dirasakan setelah 5S meningkat.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakan penelitian ini untuk mencapai beberapa target sebagai berikut:

1. Dapat menentukan proses upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan implementasi 5S di UMKM Sogan Batik setelah mengenai urutan perbaikan.
2. Dapat menghitung peningkatan yang terjadi disetiap proses perbaikan 5S dan mencapai target UMKM Sogan Batik yaitu mencapai 70% dari skor tertinggi.
3. Dapat menganalisa kondisi UMKM Sogan Batik dari umpan balik karyawan setelah aktivitas 5S untuk menciptakan budaya 5S di karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan diharapkan mendapatkan informasi lebih terperinci terkait cara meningkatkan penilaian 5S sesuai implementasi *Kaizen* agar menciptakan lingkungan kerja optimal dan budaya 5S dapat berjalan secara konsisten sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.
2. Bagi peneliti yaitu memperoleh pengalaman terkait pengaplikasian ilmu perkuliahan pada suatu UKM khususnya di bidang implementasi *Kaizen* atau *Continuous improvement* dengan penerapan budaya 5S sehingga dapat memberikan suatu amal dalam kebaikan perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam membahas permasalahan yang telah dirumuskan diatas disusun dalam beberapa bab agar penulisan tugas akhir ini lebih terstruktur dengan sistematika penulisan tugas akhir di CV. Sogan Batik Rejodani sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Membuat kajian singkat tentang latar belakang permasalahan yang menjadi topik penelitian, perumusan masalah agar terstruktur dan mudah menentukan penyelesaiannya, tujuan penelitian untuk menentukan fokus penelitian, manfaat penelitian ke berbagai pihak, batasan masalah dengan harapan penelitian tidak membicarakan diuar topik, dan sistematika penelitian secara singkat.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian baik diperoleh dari buku maupun pendapat pakar atau sumber yang valid. Disamping itu juga untuk memuat uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengandung uraian tentang kerangka dan bagan alir penelitian, teknik yang dilakukan untuk menyelesaikan penelitian, bahan atau materi yang digunakan untuk menyelesaikan penelitian, alat yang mendukung

penelitian, tata cara penelitian agar terciptanya penelitian yang terstruktur, perolehan data yang akan dikaji, dan analisis data sesuai dengan hasil pengkajian data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bagian ini akan mengulas data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Pada penelitian ini, data diperoleh dari hasil penilaian aktivitas 5S terakhir sebelum terjadi proses peningkatan pada UKM Sogan Batik. Data tersebut dianalisa dan dihitung bobot prioritas urutan perbaikan di setiap departemen. Setelah diketahui urutan, akan dilanjutkan dengan implementasi meningkatkan aktivitas 5S. Perlunya penilaian yang dilakukan dalam periode waktu tertentu hingga membuktikan bahwa aktivitas 5S telah terjadi peningkatan dan sesuai dengan target perusahaan atau minimal skor akhir 5S yang dijalankan sebesar 70% dari skor maksimal yang telah ditentukan. Data hasil penilaian 5S ditampilkan dengan grafik *radar* sebagai pembandingan antara realita dan capaian maksimal implementasi 5S. Dengan meningkatkannya 5S, diperoleh hasil kuesioner kepuasan karyawan dalam bekerja dengan melalui uji validitas dan reabilitas. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh. Pada sub bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil yang akan ditulis pada sub bab V yaitu pembahasan hasil.

BAB V PEMBAHASAN

Dari hasil pengumpulan dan pengolahan data, akan dibahas dan dianalisa dengan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan dari penelitian yang telah ditentukan sehingga akan menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa peningkatan budaya 5S hingga target penjalanan 5S dari perusahaan dengan prinsip *Kaizen* atau *Continuous improvement* telah berjalan sesuai dengan prinsip *Kaizen*.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pemaparan hasil penelitian yang telah dicapai dengan memberi sebuah kesimpulan yaitu terjadinya peningkatan budaya 5S hingga target penjalanan 5S dari perusahaan dan berjalan sesuai prinsip *Kaizen* atau *Continuous improvement* yang telah disarankan dari penelitian atau sumber terdahulu

yang menjawab rumusan masalah dan memberikan saran berdasarkan hasil yang telah didapat baik terhadap perusahaan maupun bagi peneliti selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

