

STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM) BERBASIS KAIZEN

Andi Suranta Meliala¹, Nazaruddin Matondang¹, Rahmi M Sari¹

¹)Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara

Email: andisurantameliala@yahoo.com, nazaruddin_matondang@yahoo.com, rahmi_m_sari@yahoo.com

Abstract

The economy was one factor the progress of a country. Each country competing to increase the productivity of the economy. Indonesia's economy ranks 17 world. Economic growth in Indonesia is very significant that was not separated from the role of small and medium enterprises (SMEs) that support the growth of exports and imports, one that can be seeded SMEs are SMEs manufacture of shoes. The role of SMEs that are so large and significant must always be maintained and developed to be able to compete in an era of global competition such as the implementation of the Asean Economic Community (AEC) in January 2015. Problems that interfere with the development and productivity of SMEs shoes, particularly around Medan city will be divided into 4 categories, namely: (1) human, (2) process, (3) facilities, and (4) Business competition. Based on this research, it is known that the most important issues that affect the development of SMEs in Medan shoe is its human resources. Solving these problems will be done with the Kaizen strategy (5S) which will be combined with the concept of training within industry (TWI) and the concept of P-Course. These improvements will result in strategies to increase the overall productivity of SMEs working with the primary focus is working and will evaluate the system works. This strategy is expected to fix the weaknesses of existing SMEs shoes, in order to face the global competition that will come.

Keywords: Small medium enterprise (SMEs), kaizen, training within industry (TWI), p-course concept, 5S concept

Abstrak

Perekonomian adalah salah satu faktor kemajuan suatu negara. Setiap negara bersaing ketat untuk meningkatkan produktivitas perekonomiannya. Perekonomian Indonesia saat ini menempati urutan ke 17 dunia. Pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang sangat signifikan ternyata tidak lepas dari peran dari usaha kecil dan menengah (UKM) yang menopang pertumbuhan ekspor dan impor, salah satu UKM yang bisa diunggulkan adalah UKM pembuatan sepatu. Peran UKM yang begitu besar dan signifikan harus terus dijaga dan dikembangkan untuk bisa bersaing pada era persaingan global seperti penerapan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) pada Januari 2015. Permasalahan yang mengganggu perkembangan dan produktivitas dari UKM sepatu, khususnya di sekitar Kota Medan akan dibagi kedalam 4 kategori, yaitu: (1) manusia, (2) proses, (3) fasilitas, dan (4) Persaingan usaha. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa permasalahan yang paling utama yang mempengaruhi perkembangan UKM sepatu di Kota Medan adalah sumber daya manusianya. Pemecahan permasalahan ini akan dilakukan dengan strategi Kaizen (5S) yang akan dipadukan dengan konsep Training within industry (TWI) dan konsep P-Course. Perbaikan ini akan menghasilkan strategi-strategi untuk peningkatan produktivitas kerja UKM secara keseluruhan dengan fokus utama adalah pekerja dan sistem kerjanya. Strategi ini diharapkan mampu membenahi kelemahan UKM sepatu yang ada, guna menghadapi ketatnya persaingan global yang akan datang.

Kata kunci: Usaha kecil dan menengah (UKM), kaizen, training within industry (TWI), konsep p-course, konsep 5S

1. PENDAHULUAN

Persaingan menjadi suatu kewajiban yang tidak bisa dihindarkan. Setiap produsen baik jasa dan manufaktur bersaing sangat ketat. Pihak manajemen dari setiap produsen berupaya untuk menghasilkan suatu produk / jasa yang berkualitas sesuai dengan keinginan konsumen dan dalam rentang biaya yang rendah. Perusahaan yang dapat bertahan dan berkembang menjadi lebih baik adalah perusahaan yang dapat mentransformasikan keinginan dari setiap pelanggan dan memajukan sistem di dalam perusahaan tersebut. Salah satu faktor kunci yang sangat penting dari semua proses ini adanya perbaikan secara berkesinambungan dalam proses produksinya. Perbaikan yang dilakukan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas produksi, mengurangi waktu dalam proses produksi, mengurangi biaya produksi yang tidak efektif dan mengeliminasi berbagai aktivitas di dalam produksi yang tidak memiliki nilai tambah.

Indonesia saat ini juga memasuki era pertumbuhan ekonomi yang sangat signifikan. Indonesia menjadi negara dengan pertumbuhan ekonomi terbesar ketiga di dunia pada tahun 2009 dan menjadi negara dengan ekonomi terbesar ke 17 di dunia berdasarkan pencapaian *product domestic bruto* (PDB). Pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang sangat signifikan ternyata tidak lepas dari peran dari usaha kecil dan menengah (UKM) yang menopang pertumbuhan *ekspor* dan *impor*. Menurut menteri koperasi Indonesia dalam wawancara di *Republika.com*, jumlah usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) mencapai 56,5 juta UMKM dan menyerap tenaga kerja sebanyak 107 juta atau 97,3% dari seluruh angkatan kerja yang ada. Pada tahun 2013, usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) menyumbangkan *gross domestic product* mencapai 57,12 % dari *gross domestic product* Indonesia yang mencapai 9084 Triliun rupiah. Jenis usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) juga mencapai 99% dari total seluruh perusahaan yang berdiri di Indonesia. Kuncoro (2008) dalam *Harian Bisnis Indonesia*, menyatakan bahwa ada 4 keunggulan UMKM sehingga bisa tahan terhadap krisis ekonomi dan tetap bisa *eksis*, yaitu:

1. Usaha ini tidak memakai utang luar negeri, tidak seperti korporasi besar pada umumnya.
2. Tidak memiliki utang yang terlalu besar pada perbankan, karena dianggap *unbankable*.

3. Hampir seluruh input yang dipergunakan di dalam prosesnya menggunakan produk-produk lokal Indonesia.
4. Basis orientasi ekspor yang cukup baik dan menjanjikan.

Pada penelitian ini yang akan menjadi pokok perhatian adalah usaha kecil dan menengah (UKM) sepatu yang ada di daerah kota Medan. Usaha kecil dan menengah (UKM) sangat berkaitan erat dengan perekonomian dari masyarakat di sekitar kota Medan, selain juga menyumbangkan pertumbuhan untuk negara. Jumlah UKM sepatu yang ada di kota Medan sendiri ada 170 pengrajin sepatu yang sebagian besar berada di bawah naungan Dinas Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) kota Medan. Pemasaran dari produk UKM sepatu sendiri sebagian besar masih berada di kota Medan dan beberapa kota lainnya di daerah Sumatera Utara dan sekitarnya, meskipun ada juga produk yang sudah diekspor ke luar negeri seperti Singapura dan Malaysia.

Banyak sekali tantangan yang harus dihadapi oleh UKM dalam rangka meningkatkan produknya baik dalam bentuk kualitasnya ataupun kuantitasnya. Tantangan ini bisa datang dari internal ataupun eksternal UKM sendiri. Faktor teknis internal yang menghambat UKM antara lain seperti (data pengamatan):

1. Peralatan yang sederhana, dimana sebagian besar proses produksinya masih memakai peralatan yang sederhana dan bersifat manual. Contohnya pada saat menggambar pola sol sepatu yang masih manual dan proses pemotongan cetakan yang dikerjakan dengan menggunting secara manual. Permasalahan ini dialami oleh semua pelaku UKM sepatu di Kota Medan sampai saat ini.
2. Pemborosan yang sering terjadi dalam proses produksi. Contohnya dalam penggambaran pola, letak pola yang satu dengan yang lainnya sangat jarang, sehingga terjadi pemborosan pada bahan baku. Masalah pemborosan ini juga dialami oleh semua UKM sepatu yang ada di Kota Medan sampai saat ini. Penyebab utama hal ini adalah proses manual dalam produksi yang masih menjadi pilihan para pelaku UKM dalam mengatasi keterbatasannya.
3. Kualitas dan motivasi pekerja yang minim, dimana sering kali pekerja bekerja sambil bercerita dengan pekerja lain sehingga tidak fokus dan sering terlambat dalam bekerja. Selain itu kebanyakan pekerja tidak memiliki pengetahuan apapun mengenai proses

pembuatan sepatu. Hal ini juga diperparah dengan latar belakang pendidikan para pekerja di UKM sepatu hanya tamatan SD atau SMP yang mencapai 67 persen dari seluruh pekerja yang ada.

4. Modal yang minim, yang menyebabkan UKM sulit untuk meningkatkan produksinya baik secara kualitatif dan kuantitatif.
5. Belum adanya suatu standarisasi yang menjamin kualitas UKM tersebut, sehingga kurang mendapat kepercayaan masyarakat. Seluruh UKM sepatu yang ada tidak memiliki sertifikat dalam hal penjaminan mutu dan hanya 10 persen saja dari seluruh UKM yang melakukan pemeriksaan kualitas produk dan bahan, walaupun hanya dengan aturan yang sederhana.

Faktor eksternal yang menghambat UKM antara lain seperti (data pengamatan):

1. Sarana dan prasarana yang tidak mendukung. Contohnya listrik yang sering mati di daerah kota Medan menyebabkan pihak UKM merugi karena mereka tidak bisa beroperasi maksimal saat lampu mati.
2. Tingkat persaingan usaha (kompetitor) yang semakin ketat dan maju baik yang berasal dari dalam ataupun luar Indonesia. Hal ini akan memberikan tekanan yang lebih besar kepada UKM dalam proses pemasaran produknya. Hal ini terbukti dengan 53,3 persen para pelaku UKM yang mulai mengeluhkan ketatnya persaingan usaha saat ini dan ada 30 persen pelaku usaha yang sudah berniat untuk pindah ke jenis usaha lainnya.

Semua permasalahan yang ada merupakan hanya beberapa dari masalah yang menghambat pihak pengrajin sepatu yang sering membuat UKM yang ada tidak berkembang dan tidak bisa bersaing dengan produksi sepatu dari tempat lain. Pada tahun 2015, Indonesia akan memasuki era masyarakat ekonomi asean (MEA) dimana akan terjadi perdagangan bebas baik produk, aliran informasi, dan pertukaran manusia antara sesama negara ASEAN dan dengan Negara China pada tahun 2017. Adapun fakta yang ada mengenai kesiapan Indonesia dalam menghadapi perdagangan bebas 2015 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Fakta Mengenai Indonesia menjelang Perdagangan Bebas 2015

Fakta Kesiapan Indonesia
1. Penilaian sekretariat ASEAN untuk tahap ke 3 (2012-2013) untuk masalah kesiapan dalam perdagangan bebas adalah: Thailand (84,6 %), Malaysia dan Laos (84,3 %), Singapura (84 %), Kamboja (82 %), dan Indonesia (81,3 %).
2. Penilaian Global Competitiveness Report 2012-2013 tentang daya saing global (dari 144 negara) menunjukkan Singapura berada di urutan ke 2, Malaysia ke 25, Brunei 28, Thailand ke 38, dan Indonesia ke 50.
3. Data indeks kinerja logistik dari Bank Dunia 2012 (dari 155 negara) menunjukkan, Singapura ada di peringkat 1, Malaysia ke 29, Thailand (38), Filipina ke 52, Vietnam ke 53, dan Indonesia ke 59.
4. Tingkat suku bunga yang ada di negara ASEAN menunjukkan Singapura sebesar 0,03 %, Kamboja 1,19 %, Thailand 2,75 %, Malaysia 3 %, Filipina 3,5 %, Laos 5 %, Brunei 5,5 %, Indonesia 5,75 %.
5. Berdasarkan pengukuran produktivitas tenaga kerjanya (23 negara di Asia), Indonesia hanya menempati peringkat ke 15.
6. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di ketahui bahwa hanya 12 persen dari seluruh angkatan kerja Indonesia yang memiliki standar lulusan perguruan tinggi.

(Sumber : Republikan.com)

Berdasarkan fakta diatas, bisa dilihat bahwa negara Indonesia sangat jauh tertinggal dibanding negara ASEAN lainnya dalam kesiapannya menghadapi pasar bebas 2015. Hal ini harus segera diperbaiki dan berusaha mengejar ketertinggalan yang ada. UKM yang menjadi ujung tombak perekonomian Indonesia juga harus segera dibenahi, khususnya UKM sepatu yang ada di daerah-daerah. Jika tingkat daya saing UKM sepatu yang ada di kota Medan tidak ditingkatkan, maka kualitas UKM yang ada akan semakin buruk. Oleh karena itu harus dilakukan pembenahan terhadap UKM yang ada sekarang ini untuk bisa bersaing dan berkompetisi dengan produk dari Negara lain, jika tidak maka UKM yang ada tidak akan bisa bersaing dengan UKM yang ada di negara lain.

1.1. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada, diketahui bahwa tingkat daya saing dan produktivitas usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia masih sangat jauh dibanding negara lainnya, khususnya UKM sepatu yang ada di kota Medan. Oleh karena itu akan dilakukan penelitian dan pengkajian untuk

mendapatkan strategi perbaikan secara berkesinambungan dengan konsep *Kaizen*.

1.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mencari strategi dalam pengelolaan dan proses produksi usaha kecil dan menengah (UKM) seputar di kota Medan dalam kaitan untuk meningkatkan produktivitas dan daya saingnya.

1.3. Pembatasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Jumlah usaha kecil dan menengah (UKM) yang akan diteliti sebanyak 30 UKM.
2. Penelitian ini hanya mencari solusi strategis yang dapat dikembangkan di dalam peningkatan daya saing UKM.
3. Perbaikan yang dilakukan akan memfokuskan pada aspek keteknikan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi dan Daya saing

Menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), strategi diartikan sebagai ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai. Sedangkan beberapa pengertian lain mengenai daya saing, yaitu:

1. Menurut *Council of Competitiveness*, Washington DC, pada tahun 2006, daya saing adalah kapasitas bangsa untuk menghadapi tantangan persaingan pasar internasional dan tetap menjaga atau meningkatkan pendapatan riil-nya.
2. Menurut *European Commission* pada tahun 1999, daya saing diartikan sebagai kemampuan menghasilkan produk barang dan jasa yang memenuhi pengujian internasional, dan dalam saat bersamaan juga dapat memelihara tingkat pendapatan yang tinggi dan berkelanjutan, atau kemampuan daerah menghasilkan tingkat pendapatan dan kesempatan kerja yang tinggi dengan tetap terbuka terhadap persaingan eksternal.

2.2. Strategi Peningkatan Daya Saing UKM

Permasalahan usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia pada umumnya relatif sama. Namun penentuan strategi untuk

peningkatan daya saing, tetap harus meneliti UKM secara detail dan berkesinambungan agar tercipta suatu solusi dalam memenangkan persaingan yang ada. Oleh karena itu ada beberapa langkah yang bisa ditawarkan, agar UKM bisa menjaga dan memenangkan persaingan, yaitu:

1. Konsisten menjaga kualitas produk.
2. Tambahkan daya saing UKM melalui *packaging* produk yang menarik.
3. Berani bersaing dari segi harga.
4. Menjaga loyalitas konsumen.

2.3. Memenangkan persaingan dengan pemanfaatan manusia

Sumber daya manusia (SDM) di dalam organisasi perusahaan merupakan kunci keberhasilan perusahaan, karena pada dasarnya sumber daya manusia yang merancang, memasang, mengoperasikan dan memelihara dari sistem integral dari perusahaan [1]. Langkah pertama untuk menang melalui manusia berdasarkan *Kaizen* adalah dengan menempatkan prioritas yang lebih tinggi pada sumber daya manusia dibandingkan sebelumnya. Enam bidang yang berharga untuk dipertimbangkan oleh organisasi dalam usaha meraih tujuan untuk menang melalui manusia dengan menggunakan *Kaizen* adalah [2]:

1. Kebijakan perekrutan dan seleksi yang melibatkan semua karyawan.
2. Peresmian program yang melibatkan perusahaan, departemen tim dan anggota secara individual.
3. Program pendidikan dan pengembangan yang terus berlangsung sehingga memberikan dorongan kepada semua karyawan untuk memiliki berbagai keahlian serta membantu mereka untuk sepenuhnya mewujudkan potensi.
4. Sistem penilaian yang mengembangkan manusia dan meningkatkan kerjasama diantara mereka.
5. Sistem penghargaan yang memotivasi dan tidak terpisah-pisah.
6. Program tanpa henti untuk peningkatan yang terus-menerus (*Kaizen*) yang meningkatkan setiap bidang pekerjaan dan melibatkan semua orang.

2.4. Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Dalam perspektif perkembangannya, UKM dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) kelompok yaitu [3]:

1. *Livelihood Activities*, merupakan UKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih

- umum dikenal sebagai sektor informal. Contohnya adalah pedagang kaki lima
2. *Micro Enterprise*, merupakan UKM yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan
 3. *Small Dynamic Enterprise*, merupakan UKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor
 4. *Fast Moving Enterprise*, merupakan UKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar (UB)

Salah satu produk hukum yang menjadi acuan dan perkembangan bagi UKM di Indonesia adalah Undang-undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, dengan definisi pada Tabel 2.

Tabel 2. Definisi dan Kriteria UKM Menurut UU No 20 Tahun 2008

Organisasi	Jenis Usaha	Kriteria
Kementerian Koperasi dan UKM (Undang-undang No. 20 tahun 2008)	Usaha Kecil	<ul style="list-style-type: none"> • Kekayaan bersih (tidak termasuk tanah&bangunan) lebih dari Rp.50 juta sampai paling banyak Rp. 500 juta • Hasil penjualan tahunan (Omset/tahun) Lebih dari Rp.300 juta sampai dengan paling banyak Rp. 2,5 Milyar
	Usaha Menengah	<ul style="list-style-type: none"> • Kekayaan bersih (tidak termasuk tanah & bangunan) lebih dari Rp. 500 juta sampai dengan paling banyak Rp. 10 Milyar • Hasil penjualan tahunan (Omset/tahun) lebih dari Rp. 2,5 Milyar sampai dengan paling banyak Rp. 50 Milyar

(Sumber :InfoUKM.wordpress.com)

2.5. Kaizen

Kaizen berasal dari kata *kai* yang berarti perubahan dan *zen* yang berarti menjadi lebih baik. Istilah ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua aspek, baik manusianya, manajerialnya, dan juga

mencakup permasalahan biaya [4]. Filsafat *Kaizen* berpandangan bahwa cara hidup kita apakah itu kehidupan kerja atau kehidupan sosial maupun kehidupan rumah tangga hendaknya berfokus pada upaya perbaikan secara terus menerus. Konsep *Kaizen* menjelaskan mengapa perusahaan tak dapat tetap statis untuk jangka waktu lama di Jepang. Manajemen Barat, di sisi lain, memuja inovasi: perubahan besar-besaran melalui terobosan teknologi; konsep manajemen atau teknik produksi mutakhir. *Kaizen* adalah pendekatan dengan resiko dan biaya yang relatif rendah.

2.6. Konsep Utama Kaizen

Manajemen harus belajar untuk menerapkan konsep dan sistem yang mendasar tertentu dalam rangka mewujudkan strategi *Kaizen*, yaitu [4]:

- *Kaizen* dan manajemen
- Proses versus hasil
- Siklus PDCA/SDCA
- Mengutamakan kualitas
- Berbicara dengan data
- Proses berikut adalah konsumen

2.7. Tiga Aturan Dasar Penerapan Kaizen

Semua orang di dalam perusahaan harus bekerja sama dalam mematuhi tiga aturan dasar penerapan *Kaizen* di tempat kerja, yaitu [4]:

1. Penataan
2. Penghapusan
3. Standarisasi

2.8. Gemba Kaizen

Gemba dalam bahasa Jepang berarti tempat yang sebenarnya atau tempat dimana kejadian terjadi. Pendekatan baru yang kita sebut saja sebagai pendekatan berpusat *gemba*, dimana *gemba* bertanggung jawab tidak hanya terhadap produksi namun juga kualitas dan biaya, sedangkan staf membantu mereka dari pinggir. Kondisi yang dibutuhkan untuk tercapainya penerapan pendekatan terpusat *gemba* ada tiga, yaitu [4]:

1. Manajemen *gemba* harus menerima tanggung jawab dalam mencapai kualitas, biaya, dan penyerahan (*quality, cost, delivery/QDC*).
2. *Gemba* harus diberi ruang gerak yang cukup untuk melakukan *Kaizen*.
3. Manajemen hendaknya menerapkan target untuk *gemba*, namun dia juga

harus mempertanggung jawabkan hasilnya.

2.9 Konsep Training Within Industri (TWI)

Konsep TWI merupakan suatu konsep yang berasal dari Amerika dan sukses besar di Jepang bersama Toyota *Coorporation* yang erat kaitannya dengan *Kaizen*. Konsep dasar dari TWI adalah sebagai berikut [5]:

1. Menghargai manusia: Bila kita mengerjakannya, pasti bisa. Berkeinginan untuk menghadapi tantangan.
2. Pendekatan secara ilmiah: Melihat pekerjaan secara rasional.
3. Berkontribusi pada negara: Melakukan kontribusi yang lebih kepada negara.

Sedangkan karakter dari TWI adalah sebagai berikut:

1. Terstruktur. Bahan pelatihan TWI dibuat standar, mudah dipelajari dan mudah digunakan.
2. Dilakukan dengan cara diskusi dan praktek.
3. Mengutamakan kemampuan (*skill*) dibandingkan dengan pengetahuan. Intinya adalah bagaimana supaya bisa melakukannya (praktek).
4. Prosedur pelatihan yang mudah dan segera praktek.

Adapun metode ini menitikberatkan pada aspek manusia khususnya manajemen pimpinan untuk bisa mengetahui pengaruh kerja (*job instruction*), metode kerja (*job method*), dan hubungan kerja (*job relation*), selain itu akan diajarkan program keselamatan kerja (*job safety*).

2.10. Sistem Production Technology Courses (P-Course)

Konsep ini merupakan kelanjutan dari konsep TWI pada Toyota Motor *Company*. Konsep *P-Courses* memiliki 4 fokus utama, yaitu studi waktu, studi gerakan, analisis operasi, dan analisis proses [5].

2.11. Hasil Penelitian Serupa Mengenai Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

1. Hasil penelitian yang dilakukan pada UKM sepatu di Kota Semarang yang meneliti 5 hipotesis kepemimpinan, dimana hasil penelitian ini menyatakan orientasi kepemimpinan berpengaruh terhadap kemajuan UKM [6].

2. Hasil penelitian di UKM sepatu di Denpasar Barat, dimana dilakukan pengujian variabel tenaga kerja, harga, teknologi, dan modal yang berpengaruh besar pada perkembangan UKM. Hasil yang diperoleh bahwa tenaga kerja menjadi suatu faktor terbesar dalam memberi pengaruh untuk UKM [7].

3. METODOLOGI PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah strategi dalam pengelolaan dan proses produksi usaha kecil dan menengah (UKM) sepatu di kota Medan dalam kaitan untuk meningkatkan produktivitas dan daya saingnya dengan konsep *Kaizen*. Jenis penelitian ini adalah penelitian tindakan survei yang merupakan penelitian yang bertujuan untuk mencari data-data faktual yang terjadi di lapangan dan melakukan perbandingan dengan kondisi yang seharusnya dilakukan [8]. Sampel penelitian berjumlah 30 UKM sepatu di Kota Medan dari 177 pengrajin yang ada. Proses pengambilan sampel dilakukan dengan metode *convinience sampling* atau *accidental sampling*. Pengamatan dilakukan mulai bulan maret 2014 sampai bulan mei 2014. Pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan langsung kondisi UKM sepatu dan melakukan wawancara terstruktur dimana pertanyaan yang berjumlah 34 pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan di UKM sudah disiapkan terlebih dahulu. Pengumpulan data juga dilakukan dengan studi pustaka yang berkaitan dengan penerapan konsep *Kaizen* di UKM. Berdasarkan sumbernya, data akan dibedakan menjadi data primer (pengamatan langsung) yaitu data tenaga kerja dan pengembangannya, data proses produksi dan peralatan, dan *layout* UKM. Sedangkan data sekunder (dokumentasi perusahaan) yaitu data bantuan dari pihak lain dan data jumlah produksi dan pemasaran.

3.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel Dependen
Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi fokus utama penelitian. Variabel yang termasuk dalam kategori ini, yaitu:
 - a. Daya saing UKM sepatu
2. Variabel Independen
Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel *dependent*.

Variabel yang termasuk dalam kategori ini, yaitu:

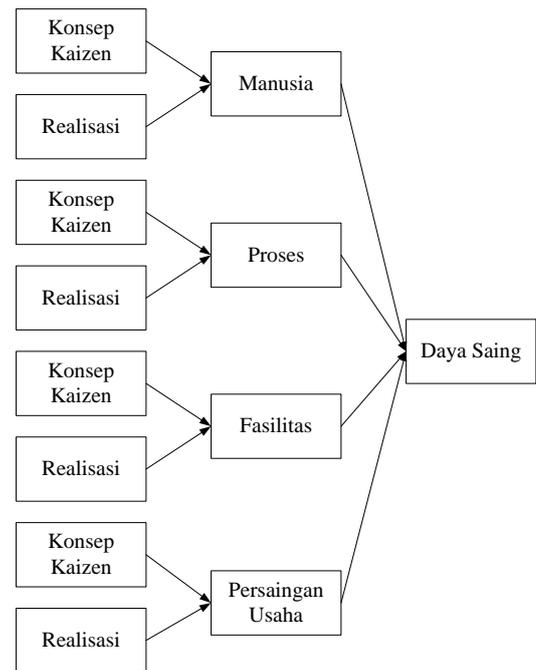
- Data yang berkaitan dengan sumber daya manusia
- Data yang berkaitan dengan proses pembuatan sepatu
- Data yang berkaitan dengan fasilitas
- Data yang berkaitan dengan persaingan usaha

3.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu bentuk kerangka berpikir yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah. Kerangka konseptual menggunakan pendekatan ilmiah dan memperlihatkan hubungan antar variabel dalam proses analisisnya. Adapun gambar kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

3.3. Metode Pengolahan Data dan Analisis

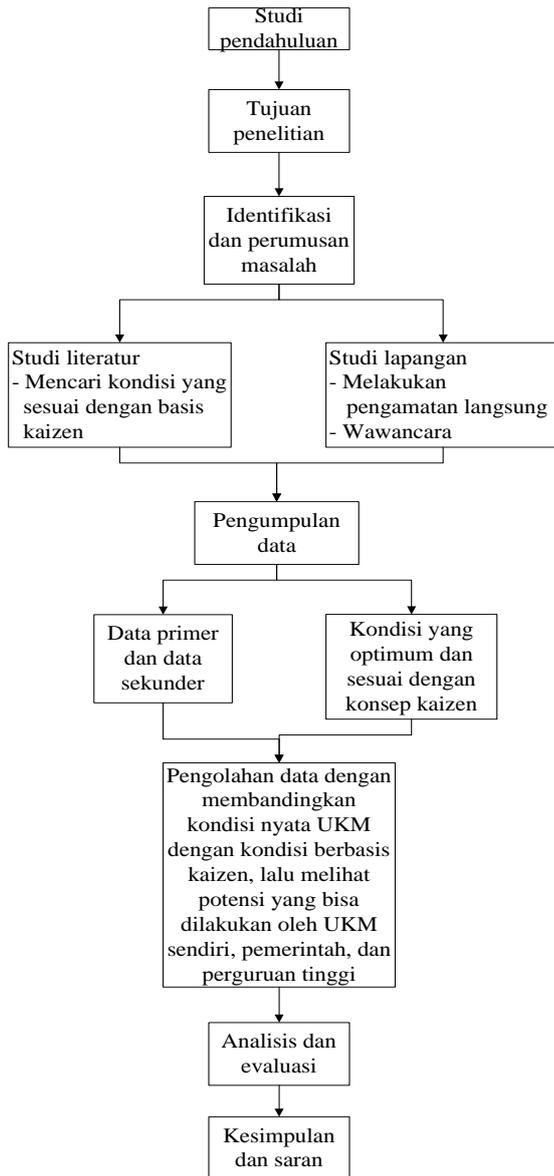
Pengolahan data dilakukan dengan metode statistik deskriptif yaitu mengklasifikasikan data dan mencari modusnya. Hal ini bertujuan untuk mencari suatu masalah yang paling berpengaruh dan mencari solusi strategisnya. Data yang diperoleh dalam pengumpulan data maupun yang didapat dari hasil pengolahan data dianalisis dan dibandingkan dengan sumber referensi yang ada dan teori-teori yang mendukung. Analisis yang akan digunakan adalah konsep *Training within industry* yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dari pemilik UKM Sepatu ataupun pengawasnya dan konsep *Production Teknologi Course (P-Course)* yang bertujuan untuk peningkatan kualitas pekerja secara teknisnya, kemudian kedua konsep ini akan dipadukan dengan konsep kaizen (Gerakan 5S) untuk memperbaiki kondisi nyata dari tempat pembuatan sepatu berlangsung.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3.4. Prosedur Pelaksanaan Penelitian

Langkah-langkah dalam pelaksanaan penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Block Diagram Metodologi Penelitian

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Tenaga Kerja

Tenaga kerja menjadi salah satu bagian yang paling penting dalam peningkatan usaha kecil dan menengah (UKM). Pengelompokan jumlah tenaga kerja bertujuan untuk melihat skala usaha tersebut. Hasil rekapitulasi pengelompokan jumlah tenaga kerja dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Penggunaan Tenaga Kerja

Golongan	Jumlah UKM	Persen (%)	Keterangan Usaha
<5	11	36,67	Usaha Kecil
5-10	14	46,67	Usaha Kecil
11-19	4	13,33	Usaha Kecil
>19	1	3,33	Usaha Menengah

Sumber Pengelompokan Usaha: BPS

Berdasarkan ke tiga puluh usaha kecil dan menengah (UKM) sepatu yang diteliti, ada 33 persen dari keseluruhan jumlah UKM tersebut yang kebanyakan latar belakang pendidikan pekerjanya adalah SMA atau sederajat. Sedangkan, sebesar 67 persen dari keseluruhan jumlah UKM tersebut latar belakang pendidikan pekerjanya kebanyakan adalah SD dan SMP atau sederajat. Latar belakang pendidikan yang begitu minim seharusnya membuat pemilik UKM untuk mengikutkan pekerjanya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan. Namun hanya sebagian saja pihak UKM yang melakukan itu, dan hanya sedikit sekali dari jumlah pekerja yang mendapat kesempatan itu. Hasil rekapitulasi pengelompokan UKM berdasarkan tenaga kerja yang pernah mendapat pelatihan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Penggolongan UKM Berdasarkan Tenaga Kerja yang Mengikuti Pelatihan

Golongan	Jumlah	Kota Penyelenggara	Kisaran Tahun			Persentase (%)
			< 2000	2000 -2009	2010-2014	
Tidak Pernah	16					53,33
Pernah	14	Bandung Surabaya Medan	4	4	6	46,67

Sumber : Hasil Wawancara

Hasil pengamatan dan wawancara pada sektor tenaga kerja secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Kendala yang Dihadapi Pihak UKM Sepatu Berkaitan dengan Tenaga Kerja

Kendala yang Berkaitan dengan Tenaga Kerja
1. Stigma buruk terhadap pekerja UKM sepatu sehingga menyebabkan jumlah tenaga kerja semakin hari semakin sedikit (SDM berkurang).
2. Sistem kerja borongan yang menyebabkan tidak ada kejelasan jam kerja bagi pekerja dan aturan lain yang mengikat, sehingga kedisiplinan pekerja sangat rendah.
3. Jumlah upah yang diterima pekerja dirasa tidak mencukupi dengan berbagai kebutuhan saat ini.
4. Latar belakang pendidikan pekerja yang minim (67 % masih lulusan SD dan SMP), dan hanya sedikit saja pekerja yang pernah mengikuti pelatihan-pelatihan tentang sepatu.
5. Tidak adanya sistem kerja menyebabkan tidak adanya jaminan kecelakaan dan keselamatan kerja yang diterima pekerja dan pekerja bisa diberhentikan kapan saja.
6. Motivasi pekerja yang sangat rendah sehingga produktivitas pekerja sangat rendah.

Sementara itu, secara teorinya Cane [2] menjelaskan bahwa bagian utama dari pemikiran ulang yang mencakup persoalan inti dan strategi sumber daya manusia adalah:

- Bagaimana memotivasi manusia.
- Bagaimana memberikan penghargaan pada manusia.
- Bagaimana mendidik manusia.
- Bagaimana mengembangkan manusia.

Berdasarkan bagiannya, ada 2 bagian besar dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu masalah kepemimpinan dan masalah karyawan. Ada lima syarat untuk menjadi pemimpin yang baik, yaitu:

1. Memahami pekerjaan.
2. Memahami tanggung jawab.
3. Terampil memberikan instruksi.
4. Terampil mengembangkan metode.
5. Terampil bekerja dengan orang lain.

Menurut survei Badan Perencanaan Nasional Amerika, menjelaskan bahwa setiap karyawan harus memiliki beberapa sikap dan motivasi untuk bisa mengembangkan organisasinya ataupun perusahaannya, antara lain:

1. Intelegensi / Kreativitas
2. Kemampuan interpersonal
3. Kemampuan mempelajari dan menerapkan teknologi baru
4. Kemampuan bekerja dalam tim
5. Kepercayaan diri
6. Kemampuan berkomunikasi
7. Inisiatif.

8. Kepemimpinan
9. Disiplin
10. Kemampuan memecahkan masalah
11. Kedewasaan
12. Komitmen pada perusahaan
13. Ketertarikan pada pekerjaan
14. Ambisi
15. Kemampuan berorganisasi
16. Kemampuan presentasi
17. Pengalaman
18. Kemampuan komputer
19. Kemampuan bahasa asing
20. Fleksibilitas.

Ada enam langkah yang patut dipertimbangkan oleh organisasi atau perusahaan dalam usaha untuk meraih tujuan dan menang melalui manusia dengan menggunakan *Kaizen* adalah:

1. Kebijakan perekrutan dan seleksi yang melibatkan semua karyawan.
2. Peresmian program yang melibatkan perusahaan, departemen tim, dan anggota secara individual.
3. Program pendidikan dan pengembangan yang terus berlangsung sehingga memberikan dorongan kepada karyawan untuk memiliki berbagai keahlian serta membantu mereka untuk sepenuhnya mewujudkan potensi.
4. Sistem penilaian yang mengembangkan manusia dan meningkatkan kerja sama diantara mereka.
5. Sistem penghargaan dan motivasi yang tak terpisahkan.
6. Program tanpa henti untuk peningkatan yang terus-menerus (*Kaizen*) yang meningkatkan setiap orang dan melibatkan setiap orang.

4.2. Proses

Hasil pengamatan dan wawancara pada sektor proses meliputi 4 bagian utama, yaitu:

1. Standar operasi prosedur (SOP), kurang jelas dan tidak ada visual display K3. Pada UKM sepatu yang diteliti tidak ada peraturan yang jelas yang memberikan gambaran proses ataupun gambaran kedisiplinan pekerja. Pekerja yang baru bergabung dengan salah satu UKM akan belajar secara otodidak dengan hanya memperhatikan para seniorinya, tanpa ada petunjuk yang jelas tentang langkah pengerjaan ataupun cara yang dipakai. Kondisi pekerja yang belum mahir ataupun baru bergabung pada umumnya belum diberi kesempatan untuk mengerjakan produk sepatu secara borongan, namun hanya diberi tugas

untuk mengerjakan beberapa produk sesuai arahan pekerja yang lain untuk meningkatkan kemampuannya dalam membuat sepatu terlebih dahulu. Selain tidak adanya SOP, pada UKM sepatu ini juga tidak ada terlihat adanya peraturan mengenai pekerja ataupun *visual display* mengenai K3. Hal ini menjadikan proses di UKM sepatu menjadi kurang dimengerti

oleh orang awam yang mengamati dan kurang memberikan tingkat kedisiplinan pada para pekerja.

2. Standarisasi, UKM tidak memiliki standarisasi mutu bahan dan produk. Hasil pengamatan terhadap mutu dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Pengelompokan UKM berdasarkan Standarisasi Mutu

Klasifikasi	Standarisasi Mutu Produk	Standarisasi Mutu Bahan Baku	Persentase (%)
Ada	3	3	10
Tidak ada	27	27	90

Sumber : Hasil Wawancara

Berdasarkan data diatas diketahui bahwa 90 % usaha pengrajin sepatu yang ada tidak memiliki mekanisme ataupun suatu standar terhadap mutu produk dan bahan bakunya. Pada umumnya untuk produk, standar mutu yang digunakan hanya melihat dari pengalaman pekerja saja tanpa ada pemeriksaan lanjutan secara detail tentang mutu produknya. Pada bahan baku, standar yang ditetapkan pihak UKM hanya dari segi harga saja, artinya pihak UKM menyakini bahwa semakin mahal harga bahan yang dibeli maka kualitas bahan baku akan semakin bagus, tanpa ada pengamatan secara lanjut dan detail.

3. Lokasi dan bangunan, sangat kecil dan kotor. Lokasi ataupun luas bangunan menjadi salah satu kendala bagi pelaku UKM. Selain sebagai tempat produksinya, bangunan UKM juga merupakan tempat tinggal bagi pelaku UKM dan ada juga yang untuk pekerjanya. Pelaku UKM sering kali mencoba untuk mengatur seluruh proses produksi yang ada secara maksimal, walaupun dengan area yang sangat kecil. Keadaan ini semakin diperparah dengan sikap para pekerja yang kurang bersih dan rapi, sehingga banyak peralatan, bahan baku, bahan baku setengah jadi, mesin, maupun produk jadi berserakan tidak beraturan di lantai.
4. Peralatan, masih sangat sederhana dan tidak ada penjadwalan perawatan dan rencana inovasi teknologi. Salah satu faktor kunci dalam kesuksesan persaingan usaha adalah penggunaan teknologi yang canggih dan efisien. Penggunaan teknologi / permesinan yang canggih dan efisien selain akan menghemat waktu pengerjaan produk, akan menghemat penggunaan bahan baku, juga akan meningkatkan kualitas

dari sepatu itu sendiri. Pada kenyataannya, hampir seluruh UKM sepatu yang diteliti masih menggunakan peralatan ataupun teknologi yang manual dan sangat sederhana, hanya 2-3 UKM saja yang sudah melakukan peningkatan kemampuan teknologinya / peralatannya (inovasi teknologi) menjadi semi otomatis. Kondisi peralatan yang ada di UKM sepatu saat ini semakin diperparah dengan tidak adanya jadwal perawatan menyeluruh secara rutin. Perawatan hanya dilakukan dengan memberi pelumas ataupun membersihkan peralatan / mesin bagian luar saja. Hanya ada 10 % dari keseluruhan total UKM yang diteliti yang melakukan pembongkaran mesin / peralatan untuk pemeriksaan secara menyeluruh dan pada umumnya jangka waktunya kisaran 6-12 bulan sekali. Sebagian besar UKM hanya melakukan hal tersebut saat mesin/ peralatan benar-benar rusak.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemilik UKM Sepatu yang diteliti, pemilik UKM merasa kendala terbesar yang dihadapi untuk sektor proses produksi adalah sistem manajemen pelaksanaan yang masih kurang baik yang meliputi operasi dan produksi, tata kelola, perawatan teknologi dan inovasinya, dan lainnya. Selain itu faktor SDM yang berkualitas rendah menjadi faktor kendala berikutnya. Hal ini tercermin dari rendahnya kesadaran pekerja akan keselamatan dan mutu.

Sementara itu, secara teorinya Salah satu konsep yang sangat cocok dengan penerapannya di dalam UKM sepatu adalah konsep yang dibentuk oleh Perusahaan Toyota. Salah satu kelebihan sistem yang ada pada Toyota saat ini adalah dengan meningkatkan produktivitas dan

mengeliminasi setiap pemborosan. Ada empat hal yang bisa menjadi fokus utama, yaitu:

1. Studi waktu
2. Studi Gerakan
3. Analisis operasi
4. Analisis proses

Aljuren secara umum menjelaskan ada delapan kunci utama dalam pelaksanaan proses *Kaizen* yang baik sesuai dengan *Toyota way*, yaitu:

1. Menghasilkan produk sesuai dengan jadwal yang didasarkan pada permintaan pelanggan. Sistem *Kaizen* biasanya menghasilkan produksi sesuai dengan pesanan pelanggan dengan system produksi tarik (*pull system*) yang dibantu dengan menggunakan kartu kanban.
2. Memproduksi dalam jumlah kecil (*small lot size*). Hal ini akan menghemat biaya dan sumber daya selain menghilangkan persediaan barang dalam proses yang merupakan sejenis pemborosan yang dapat dihindari dengan menggunakan penjadwalan proses produksi dan juga menggunakan pola produksi campur merata (*Heijunka*). *Heijunka* adalah memproduksi bermacam-macam dalam satu lini produksi.
3. Menghilangkan pemborosan pada persediaan, pembelian dan penjadwalan dengan menggunakan sistem kartu kanban yang mendukung sistem produksi tarik.
4. Memperbaiki aliran produksi. Penataan produksi dilakukan dengan berpedoman pada lima disiplin di tempat kerja yaitu 5-S yang antara lain: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*.
5. Menyempurnakan kualitas produk. Salah satunya untuk menyempurnakan kualitas produk dengan melihat prinsip manajemen yaitu memelihara pengendalian proses.
6. Orang-orang yang tanggap penerapan sistem *Kaizen* ini tidak lagi menggunakan pilar keuangan, pemasaran, SDM, tapi menggunakan lintas fungsi atau lintas disiplin sehingga seluruh karyawan harus menguasai seluruh bidang dalam perusahaan sesuai dengan jenjang dan kedudukannya.
7. Menghilangkan ketidakpastian. Cara untuk menghilangkan ketidakpastian dengan pemasok dengan cara menjalin hubungan abadi dan memiliki satu pemasok yang lokasinya berdekatan dengan perusahaan yang masih kerabat dengan pemilik perusahaan, sedang dalam proses produksi dengan cara

menerapkan sistem produksi tarik dengan bantuan kartu kanban dan produksi campur merata (*Heijunka*).

8. Penekanan pada pemeliharaan jangka panjang. Karakteristik pemeliharaan dengan berpegang pada kontrak jangka panjang, memperbaiki mutu, fleksibilitas dalam mengadakan pesanan barang, pemesanan dalam jumlah kecil yang dilakukan berkali-kali, mengadakan perbaikan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Pemborosan menjadi suatu hal yang paling diperhatikan dalam proses perbaikan dengan konsep *Kaizen*. Berdasarkan Sistem Produksi Toyota (TPS), ada 7 kategori yang termasuk pemborosan yang harus dihilangkan, yaitu:

1. Kelebihan produksi (*Over Production*), antara lain:
 - Bahan baku dan persediaan yang banyak (berlebihan).
 - Penambahan areal penyimpanan dan penanganan.
 - Investasi modal yang tidak diperlukan menyangkut mesin-mesin dan peralatan lainnya.
 - Meningkatnya produk yang cacat.
 - Penambahan *overhead*.
 - Kebutuhan tenaga kerja yang berlebihan.
 - Mbingungkan penentuan prioritas dalam process produksi.
2. Transportasi, seperti :
 - Kerusakan material dalam proses transportasi dari suatu tempat ke tempat lain.
 - Kehilangan waktu dalam proses transportasi.
 - Kehilangan material.
 - Kesalahan material yang dipindahkan.
 - Tempat penyimpanan yang diperlukan untuk material yang sedang menunggu untuk dipindahkan.
 - Kesemrawutan di areal *shopfloor*
3. *Motion/* pergerakan, seperti :
 - Pergerakan yang berat dan berlebihan akan berpotensi mengakibatkan cedera.
 - Pemborosan waktu disebabkan layout stasiun kerja yang tidak efektif, sehingga alur pergerakan material, part, produk dan peralatan yang tidak efektif.
 - Kehilangan waktu dan cedera yang disebabkan perpindahan barang-barang berat secara manual yang dilakukan secara berulang.
 - Proses perakitan secara rutin yang tidak terkoordinasi dengan baik dalam suatu team kerja sehingga akan

mengakibatkan produktifitas dan kualitas menurun.

4. Menunggu (*waiting*), seperti:

- Bertambahnya *lead time* alat yang tidak terpakai dan alat yang mengganggu.
- Terjadinya *bottleneck* proses
- Rendahnya input produksi di daerah hilir dari suatu proses produksi.
- Utilisasi tenaga kerja dan alat dalam proses produksi tidak optimal

5. Proses Berlebihan (*over process*), seperti:

- Timbulnya barang rusak dan kehilangan waktu yang disebabkan karena rancangan yang kurang baik atau proses pengerjaan yang tidak efektif.
- Barang rusak atau yang dikerjakan ulang dengan tidak memiliki spesifikasi yang tidak jelas.
- Adanya pekerjaan penyimpanan dan penanganan tambahan barang yang berstatus "*work-in-process*".
- Pengerjaan ulang karena terjadinya perubahan pesanan setelah proses produksi dimulai.
- *Extra* penggunaan peralatan yang membutuhkan *lead time* dan konsumsi energi yang berlebihan.
- Productivitas menurun.

6. *Inventori*, seperti :

- Kehilangan produktivitas penggunaan areal penyimpanan persediaan bahan.
- Berpotensi menyebabkan kesalahan terhadap produk,
- Modal yang mengganggu.
- Mempertinggi *lead time process*.
- Mempertinggi biaya perawatan dan penanganan persediaan.
- Berpotensi terhadap kerusakan persediaan
- Kesemrawatan dalam sistem penelusuran

7. Kerusakan/ Cacat (*Defect*), seperti :

- Berkurangnya bahan baku, yang menyebabkan kekurangan material yang diperlukan.

- Pemborosan terhadap waktu dalam pembuatan ulang atau perbaikan produk yang rusak.
- Peningkatan waktu tunggu terhadap proses berikutnya yang mempengaruhi penambahan biaya dan *lead time*.
- Pekerjaan *rework* merupakan suatu yang tidak berguna karena dapat meningkatkan biaya operasional
- Sortasi produk cacat dari produk yang diterima

4.3. Fasilitas

Fasilitas menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan pihak UKM untuk bisa tetap bertahan dan terus berkontribusi untuk masyarakat sekitar. Fasilitas yang dimaksud adalah fasilitas penunjang sekitar UKM seperti jalan, air dan listrik, dan juga fasilitas bantuan yang pernah di terima oleh pihak UKM, baik berupa promosi, bantuan dana, peralatan ataupun bentuk bantuan lainnya. Hasil rekapitulasi persepsi pihak UKM yang diteliti mengenai kualitas sarana umum yang ada di daerahnya dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Persepsi Kepuasan Pelaku Usaha UKM terhadap Prasarana Umum

Kategori	Prasarana Umum		
	Jalan	Listrik	Air
Puas	1	0	1
Cukup	23	0	16
Tidak Puas	6	30	13

Sumber : Hasil Wawancara

Selain masalah prasarana umum, hasil rekapitulasi mengenai bantuan yang pernah diterima pihak UKM selama berdiri yang berasal dari pemerintah ataupun pihak swasta ataupun bank dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Fasilitas Bantuan yang Pernah Diterima

Jenis Bantuan	Jumlah UKM	Persentase (%) (Per 30 UKM yang diteliti)	Kemudahan Akses Berita dan Pengurusan Bantuan yang Diterima		
			Mudah	Susah	Tidak Tau
Dana	8	26,67	5	3	
Promosi	7	23,33	1	6	
Peralatan	2	6,67	1	1	
Tidak Pernah sama sekali	17	56,67	1	8	8

Sumber : Hasil Wawancara

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar UKM sepatu yang

diteliti belum pernah menerima bantuan baik dari pihak pemerintah maupun pihak swasta,

baik yang berbentuk kredit usaha (dana), promosi produk sepatu ataupun dalam bentuk peralatan. Sebagian besar penerima bantuan juga merasa proses yang dibutuhkan untuk menerima bantuan tersebut masih dirasa cukup sulit, sehingga kedepannya harus lebih diperhatikan lagi. Hasil pengamatan dan wawancara pada sektor fasilitas secara umum dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Harapan Kemudahan Fasilitas Kepada Pemerintah dan Swasta

Harapan Kemudahan Fasilitas Kepada Pemerintah dan Swasta
1. Pihak UKM berharap bantuan dalam penyediaan sumber daya manusia, bukan hanya dari segi jumlahnya tetapi juga dari segi kualitasnya.
2. Pihak UKM berharap bantuan dalam proses pemasaran produk sepatu mereka, agar penjualan bisa konstan, tidak terlalu fluktuatif.
3. Pihak UKM berharap bantuan dalam izin penggunaan dan pendaftaran merek lebih dipermudah.
4. Pihak UKM berharap bantuan untuk menstabilkan harga bahan baku dan menjamin ketersediaan bahan baku.
5. Pihak UKM berharap bantuan baik berupa kredit usaha/dana, peralatan, maupun dalam bentuk promosi.
6. Pihak UKM berharap bantuan dalam pengadaan tempat usaha yang lebih luas lagi untuk mempermudah proses produksi.
7. Pihak UKM berharap untuk dilakukan pembinaan pelaku UKM secara berkesinambungan.
8. Pihak UKM berharap agar segala bentuk pungutan yang sering melanda pelaku UKM diperjelas dan dibuat aturan yang lebih jelas lagi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemilik UKM Sepatu yang diteliti, pemilik UKM merasa kendala terbesar yang dihadapi untuk sektor fasilitas adalah masih rumitnya proses birokrasi dalam pengurusan izin ataupun bantuan, dan ketidaktahuan serta ketidakmampuan SDM UKM (pemilik) untuk membuat laporan keuangan yang benar dan baik. Faktor kendala berikutnya yang juga menjadi hambatan ialah infrastruktur umum yang masih jauh dari harapan.

Secara teorinya, Fasilitas yang dimaksud disini bukanlah merupakan fasilitas yang ada di UKM ataupun tempat usaha, melainkan merupakan fasilitas ataupun sarana penunjang eksternal bagi kemajuan usaha, seperti sarana umum (jalan, listrik, ataupun air), fasilitas bantuan dari pemerintah

ataupun pihak swasta (modal, peralatan, promosi), peraturan yang berlaku, dan lainnya. Secara konsep *Kaizen* tidak ada pedoman yang spesifik mengenai konsep perbaikan dengan fasilitas yang dimaksud, tetapi konsep *Kaizen* mengemukakan bahwa perbaikan dilakukan secara terus menerus baik secara internal maupun eksternal. Hal ini berarti perbaikan juga dilakukan dengan pihak eksternal dengan tujuan untuk mempermudah kondisi internalnya. Misalnya menjalin hubungan yang erat dengan penyedia / *vendor*, dengan pihak *marketing* ataupun dengan pihak pemerintah atau swasta yang memiliki hubungan baik secara langsung ataupun tidak langsung kepada pihak perusahaan / UKM. Selain itu menjalin hubungan yang lebih erat lagi bisa memberikan dampak yang lebih besar lagi bagi pihak UKM / perusahaan, seperti *transfer* ilmu ataupun teknologi, kerja sama berupa bantuan yang bisa berupa modal, peralatan ataupun sumber daya manusianya, peraturan ataupun izin lainnya yang akan mempermudah ekspansi bisnis yang dilakukan.

4.4. Persaingan Usaha

Persaingan usaha merupakan suatu kewajiban dewasa ini, dimana setiap usaha yang memiliki potensi yang besar akan dijalankan oleh banyak orang dan setiap orang akan bersaing, baik secara internal maupun eksternal untuk bisa tetap bertahan dan berkembang. Kebanyakan UKM sepatu yang diteliti masih merasa optimis dengan usaha yang sedang dijalannya meskipun kondisi dan dukungan yang sangat minim. Adapun hasil rekapitulasi mengenai persepsi tingkat persaingan usaha di antara para pelaku UKM dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Tingkat Persaingan Usaha

Item	Jumlah	Persentase (%)
Terasa Ketat	16	53,33
Biasa	10	33,33
Tidak Terasa Ketat	4	13,33

Sumber : Hasil Wawancara

Adapun pendapat pelaku UKM tentang rencana usahanya dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Pendapat Pengusaha Tentang Rencana Usahanya

	Prospek Baik?		Ingin Pindah Usaha?		Komponen Biaya yang Paling Memberatkan		Jenis-jenis Usaha yang Ingin Dituju
	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Bahan Baku	Upah Pekerja	
Jumlah UKM	27	3	9	21	30	0	1. Toko Sepatu 2. Konveksi
Persentase (%)	90	10	30	70	100	0	3. Toko Kelontong 4. Kuliner

Sumber : Hasil Wawancara

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa kondisi pelaku UKM sekarang ini yang semakin merasa bahwa usahanya dalam pembuatan sepatu semakin berat untuk bersaing dan prospek keuntungan juga semakin kecil. Beberapa dari pelaku UKM sepatu yang ada sekarang bahkan sudah memiliki keinginan untuk mengganti jenis usahanya ke usaha lainnya. Komponen biaya yang sangat memberatkan adalah biaya pengadaan bahan baku, dimana harga

bahan baku setiap tahunnya naik antara 50-100%. Pada tahun 2015, kondisi pelaku UKM akan semakin mengkhawatirkan, dimana akan berlakunya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang akan memicu setiap negara di Asean untuk bersaing secara ekonomi dengan lebih terbuka. Adapun hasil rekapitulasi pemahaman pelaku UKM terhadap Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Pemahaman Pelaku UKM Terhadap MEA

	Kondisi			Yakin UKM Anda Siap Bersaing?		
	Pernah dengar dan mengerti	Pernah dengar tetapi tidak mengerti	Tidak pernah dengar dan tidak mengerti	Ya	Tidak	Harus Ada Perbaikan Jika Ingin Bertahan
Jumlah UKM	4	7	19	3	13	14
Persentase (%)	13,33	23,33	63,33	10	43,33	46,67

Sumber : Hasil Wawancara

Berdasarkan data diatas dapat kita lihat bahwa sebagian besar pelaku UKM sepatu yang diamati tidak pernah mendengar dan tidak mengetahui mengenai Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang akan dilaksanakan pada tahun 2015. Hanya 10 % saja, pelaku UKM yang siap untuk menghadapi pasar bebas Asean tersebut. Sebagian besar pelaku UKM pesimis untuk bisa bersaing dengan negara lain, apalagi jika respon pemerintah terhadap UKM masi sama seperti biasanya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemilik UKM Sepatu yang diteliti, pemilik UKM merasa kendala terbesar yang dihadapi untuk sektor persaingan usaha adalah ketidakstabilan harga bahan baku dan harga jual produk sepatu, serta jumlah pengrajin sepatu yang semakin banyak. Faktor berikutnya yang menjadi kendala adalah ketidakpekaan para pelaku UKM terhadap informasi terkini dan persaingan global.

Secara teorinya, konsep yang diajarkan oleh *Kaizen* adalah perbaikan yang berkesinambungan pada seluruh aspek yang menekankan pada peningkatan produktivitas dan pengeliminasian segala sesuatu tindakan yang tidak memberikan nilai tambah (pemborosan). Selain kedua hal tersebut, konsep *Kaizen* juga mengajarkan untuk berorientasi pada kepuasan pelanggan (mutu) dan kerja sama yang erat kepada pihak eksternal yang ada. Semua ini menjadikan konsep *Kaizen* menjadi konsep yang sangat kompleks, selain untuk memberikan perubahan dalam konsep produksi, juga akan memberikan konsep persaingan usaha yang matang. Konsep *Kaizen* yang menjadi dasar dalam persaingan usaha dan produksi pada mulanya diperkenalkan oleh Dr W Edward Deming, yang merupakan ahli survey dari Amerika yang membuat 15 kunci sukses, yaitu:

1. Berorientasi pada pelanggan.
2. Pengendalian mutu secara menyeluruh (*Total Quality Management*)
3. Robotik
4. Gugus kendali mutu
5. Sistem saran
6. Otomatisasi
7. Disiplin ditempat kerja
8. Pemeliharaan produktifitas
9. Kanban
10. Penyempurnaan dan perbaikan mutu
11. Tepat waktu
12. Tanpa cacat
13. Kegiatan kelompok kecil
14. Hubungan kerjasama antara manajer dan karyawan
15. Pengembangan produk baru

4.5. Kesimpulan Awal

Berdasarkan pengumpulan dan pengolahan data serta analisis yang dilakukan, diperoleh beberapa kesimpulan awal penelitian ini, antara lain:

1. Hasil wawancara terstruktur yang dilakukan diperoleh beberapa hasil pengamatan mengenai kendala yang ada, yaitu:
 - a. Sektor tenaga kerja : kendala yang sangat menghambat adalah ketiadaan pekerja (jumlah yang sedikit). Hal ini semakin diperparah dengan kualitas dan kedisiplinan para pekerja yang rendah, serta sistem kelola manajemen yang kurang baik.
 - b. Sektor proses produksi : kendala yang sangat menghambat adalah sistem manajemen pelaksanaan yang masih kurang baik yang meliputi operasi dan produksi, tata kelola, perawatan teknologi dan inovasinya, dan lainnya. Faktor berikutnya adalah SDM yang berkualitas rendah, yang tercermin dari rendahnya kesadaran pekerja akan keselamatan dan mutu.
 - c. Sektor fasilitas : kendala yang sangat menghambat adalah masih rumitnya proses birokrasi dalam pengurusan izin ataupun bantuan. Faktor berikutnya adalah ketidaktahuan serta ketidakmampuan SDM UKM (pemilik) untuk membuat laporan keuangan yang benar dan baik. Faktor berikutnya adalah infrastruktur umum yang jauh dari harapan.
 - d. Sektor persaingan usaha : kendala yang sangat menghambat adalah ketidakstabilan harga bahan baku dan harga jual produk sepatu, serta jumlah pengrajin sepatu yang semakin banyak. Faktor berikutnya adalah

ketidakpekaan para pelaku UKM (SDM) terhadap informasi terkini dan persaingan global.

2. Berdasarkan point pertama, dilihat bahwa faktor sumber daya manusia (SDM), baik tenaga kerja maupun pemilik menjadi kendala pada keempat sektor yang dibahas. Hal ini menjadikan faktor SDM sangat dominan terhadap permasalahan yang ada di UKM.
3. Hasil penelitian ini didukung oleh dua penelitian terdahulu mengenai faktor SDM yang mempengaruhi kinerja UKM yang ada, yaitu:

- Penelitian yang dilakukan oleh Mohamad Soleh pada tahun 2008 yang menganalisis strategi inovasi dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan dengan studi kasus UKM manufaktur yang ada di Semarang. Pengujian menghasilkan 5 hipotesis, yaitu:

1. Orientasi kepemimpinan dapat memberikan pengaruh positif terhadap strategi inovasi.
2. Orientasi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap tingkat investasi.
3. Orientasi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
4. Strategi inovasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap tingkat investasi.
5. Tingkat investasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sendiri menjelaskan bahwa semua hipotesis yang ada diterima, yang berarti semua memiliki korelasi yang positif dan signifikan. Hasil kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa faktor orientasi kepemimpinan pada suatu perusahaan baik yang sekala besar atau UKM mempengaruhi secara langsung dan memiliki korelasi hubungan yang cukup besar terhadap kinerja dari perusahaan, inovasi dan investasinya.

- Penelitian yang dilakukan oleh Agus Jati Kesumadinata dan Dewa Nyoman pada tahun 2011 yang mengkaji hubungan faktor yang berpengaruh terhadap produksi kerajinan sepatu di kecamatan Denpasar Barat. Pengujian akan menguji 4 faktor yang akan mempengaruhi produktivitas UKM. Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan yaitu:

1. Tenaga kerja, modal kerja, dan teknologi secara bersama-sama

berpengaruh secara signifikan terhadap produksi sepatu di Kecamatan Denpasar Barat dengan nilai F hitung (477,170) > F tabel (3,32) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Koefisien determinasi sebesar 0,98.

2. Variabel tenaga kerja (X1), modal kerja (X2), teknologi (D1), dan harga jual (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produksi sepatu (Y). Hal ini dapat dibuktikan dari nilai t hitung > nilai t tabel.
 - Untuk variabel tenaga kerja, nilai t hitung=10,396 > t tabel=2,042 maka H_0 ditolak, sehingga tenaga kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produksi sepatu di Denpasar Barat.
 - Untuk variabel modal kerja, nilai t hitung= 4,591 > t tabel= 2,042 maka H_0 ditolak, sehingga modal kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produksi sepatu di Denpasar Barat.
 - Untuk variabel teknologi, nilai t hitung= 3,575 > t tabel= 2,042 maka H_0 ditolak, ini berarti teknologi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produksi sepatu.
 - Untuk variabel harga jual nilai t hitung= 4,156 > t tabel= 2,042 maka
3. Variabel tenaga kerja berpengaruh dominan terhadap produksi kerajinan sepatu di kecamatan Denpasar Barat, yakni sebesar 85,7%.
4. Berdasarkan point ke dua, dan point ke tiga diperoleh bahwa faktor perbaikan yang paling difokuskan adalah sumber daya manusianya atau tenaga kerja. Namun faktor proses juga akan menjadi fokus berikutnya. Hal ini dikarenakan permasalahan dalam proses pada umumnya sangat berkaitan erat dengan permasalahan tenaga kerjanya.
5. Fokus strategi yang akan ditawarkan untuk pemecahan masalah tenaga kerja dan proses adalah yang berkaitan dengan upaya dari pihak UKM sendiri. Strategi ini akan berorientasi perbaikan secara sistem dan keteknikan.

4.6. Analisis Hasil Penelitian

Analisis yang akan dilakukan adalah untuk melihat dan mengkaji apa yang menjadi penyebab dari terjadinya masalah yang ada di UKM Sepatu di Kota Medan.

4.6.1. Tenaga Kerja

Ada berbagai faktor yang menjadi penyebab sehingga terjadi permasalahan dalam tenaga kerja, beberapa diantaranya yaitu:

1. Pembinaan dan pengembangan UKM yang dilakukan oleh pihak pemerintah dan swasta belum maksimal dan tidak berkesinambungan, sehingga belum bisa secara nyata menciptakan UKM yang berkualitas dan berkompetisi.
2. Stigma buruk yang ada di kalangan pekerja UKM sepatu tidak terlepas dari kondisi UKM sepatu sendiri yang terkesan kumuh dan seperti buruh kasar.
3. Sistem kerja yang kurang baik khususnya dalam ketenagakerjaan yang menyebabkan hak-hak hidup para pekerja di UKM sepatu sulit untuk dipenuhi seperti upah yang layak, tunjangan keselamatan kerja, dan lainnya.

4.6.2. Proses

Ada berbagai faktor yang menjadi penyebab sehingga terjadi permasalahan dalam proses produksi, beberapa diantaranya yaitu:

1. Tidak adanya tujuan jangka panjang ataupun visi dan misi UKM untuk menjadi suatu industri yang lebih besar.
2. Keterbatasan yang sangat nyata yang dialami oleh UKM-UKM sepatu di Kota Medan, baik berupa bangunan, modal/dana, peralatan, dan lainnya. Hal ini sulit membuat Pihak UKM untuk memikirkan masalah mutu dan perbaikan lainnya.
3. Konsep dari kebanyakan pemilik UKM sendiri yang mengartikan suatu inovasi adalah sebuah pergantian peralatan dan lainnya, tanpa melihat adanya kesempatan untuk bisa berinovasi dalam prosesnya.

4.7. Strategi yang Dilakukan dan Langkah-langkahnya

4.7.1. Strategi Daya Saing Tenaga Kerja

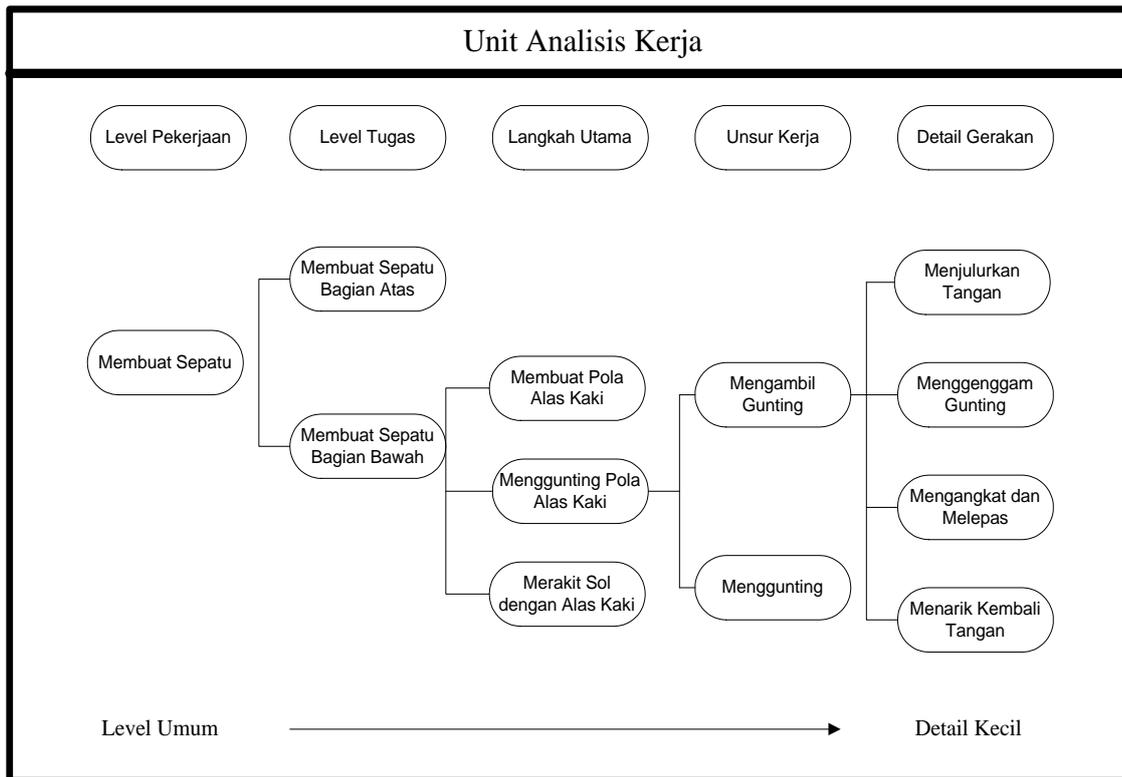
Strategi yang akan dilakukan dan langkah-langkahnya, yaitu:

1. Para pelaku UKM dan pihak pemerintah bersama pihak swasta membangun sebuah pusat pelatihan dan informasi mengenai kerajinan sepatu di Kota Medan.
 - Mengaktifkan peran koperasi usaha sepatu (Kopinkra) untuk lebih berperan aktif dalam pendataan UKM baik dari segi kebutuhan pekerja, peralatan, bahan, pemasaran, dan lainnya. Peran ini harus disokong dengan baik oleh pihak UKM, pemerintah dan pihak swasta.
 - Pihak UKM harus bekerja sama dengan pemerintah dan swasta membentuk sebuah pusat pelatihan dan informasi berbasis kerajinan sepatu. Hal ini diharapkan bisa meningkatkan kualitas tenaga kerja yang ada, ketersediaan informasi, dan peningkatan motif dan kualitas produk.
2. Pihak UKM harus mencoba sistem kontrak kerja menggantikan sistem borongan yang biasa digunakan untuk bisa menyediakan peraturan yang lebih mengikat, kualitas karyawan yang baik, dan jaminan keselamatan bagi karyawan.
 - Salah satu sistem ketenagakerjaan yang bisa ditawarkan adalah sistem kontrak. Sistem yang lebih mengikat ini diharapkan bisa menjamin ketersediaan tenaga kerja sesuai kontrak yang berlaku.
 - Meningkatkan kedisiplinan pekerja dengan membuat aturan mengenai aturan bekerja (datang, istirahat, dan pulang), aturan keselamatan dan kebersihan, dan aturan lainnya yang dibutuhkan.
 - Pihak UKM menyertakan pekerjaanya dalam pelatihan yang biasa di buat oleh pemerintah. Pihak UKM tidak perlu takut bahwa pekerjaanya akan berhenti setelah dilatih, karena ada suatu sistem kerja yang mengikat sampai batas yang ditetapkan.
 - Peningkatan produktivitas yang akan dihasilkan pekerja di UKM, harus diapresiasi dengan upah dan tunjangan yang lebih layak.
3. Pemilik UKM mengikuti pelatihan dengan konsep *Training Within Industry* (TWI) untuk meningkatkan kualitas kepemimpinannya.
 - Pelatihan ini bisa dipelajari sendiri (manual) atau juga dengan mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh pihak yang berpengalaman. Pelatihan ini akan mengajarkan 4 hal penting di dalam mengatur pekerja, yaitu: *Job Instruction, Job Methods, Job Relations, dan Job Safety*. Pemilik UKM harus tau dan mengerti keempat ini untuk meningkatkan kualitas kepemimpinannya.
4. Melakukan penilaian performansi karyawan dengan program penghargaan berupa *reward* dan *punishment*.
 - Pemilik UKM harus menilai kinerja pekerjaanya secara berkala apakah dari segi etika, estetika, ataupun produktivitas kerjanya. Penghargaan yang bisa diberikan bisa berupa tunjangan atau upah lebih untuk yang positif dan peringatan ataupun hukuman bagi yang negatif.

4.7.2. Strategi Daya Saing Proses

Strategi yang akan dilakukan dan langkah-langkahnya, yaitu:

1. Pihak UKM harus menetapkan visi-misi usahanya.
 - Pihak UKM harus membuat suatu tujuan usaha mereka dalam suatu visi dan misi, dimana pemilik harus melihat kondisi yang ada dan memperkirakan peluang pada masa yang akan datang.
2. Melakukan program perbaikan secara teknikan berbasis konsep *Production Technology Courses (P-Course)*. Program ini bisa dilakukan sendiri (manual) atau juga dengan mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh pihak yang berpengalaman. Pekerja sangat cocok dibekali dengan konsep ini. Metode ini merupakan cara untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan dalam proses produksi dengan konsep *Kaizen* yang menekankan pada analisis operasi, analisis gerakan, studi waktu, analisis proses secara keseluruhan.
 - Analisis Operasi
Setiap pekerja sebaiknya memahami betul bagaimana setiap pekerjaannya dari tingkatan paling atas hingga elemen paling dasar dari pekerjaannya, seperti pada Gambar 3.



Gambar 3. Uraian Proses Kerja

Setelah itu, maka langkah selanjutnya adalah memadukan konsep 5W &1H ERCS, seperti pada Gambar 4, dengan suatu lembar analisis kerja yang akan memberikan gambaran lebih rinci mengenai tindakan yang sebaiknya dihapuskan, diperbaiki, ataupun diteruskan seperti pada Tabel 13.

5W & 1H ERCS	
Pertanyaan 5W 1H	Kerangka ERCS
Why (Mengapa)	Eliminate (Hapuskan)
What (Apa)	Combine (Gabungkan)
Where (Dimana)	Rearrange (Susun- ulang)
When (Kapan)	Simply (Sederhanakan)
Who (Siapa)	
How (Bagaimana)	

Gambar 4. Konsep 5W & 1H ERCS

Semua analisis ini akan disatukan dalam sebuah tabel yang akan digunakan untuk analisis, seperti pada Tabel 13.

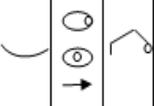
Tabel 13. Contoh Lembar Analisis Kerja yang dipadukan dengan Konsep 5W &1H-ERCS

Lembar Analisis Kerja													
No	Unsur Pekerjaan	Keselamatan Jarak Dimensi Kualitas Kemudahan	Mengapa	Apa	Di mana	Kapan	Siapa	Bagaimana	Ide Perbaikan	E	C	R	S
1	Mendapat bahan baku	Empat langkah jauhnya			x				Pindahkan lebih dekat Dan miringkan rak			x	x
2	Mengatur dan menyusun		x						Hapuskan	x			
3	Memeriksa	Sulit untuk melihat						x	Perbaiki pencahayaan				x

- Analisis Gerakan
Analisis gerakan bertujuan untuk mengefektifkan perpindahan dan gerakan dalam bekerja untuk bisa memberikan hasil kerja yang lebih

cepat. Analisis gerakan akan menggunakan konsep *Therblig* yang akan dipadukan dengan perbaikan-perbaikan, seperti pada Tabel 14.

Tabel 14. Contoh Ide Therblig

Kertas Kerja Therblig						
Ide Kaizen	Tangan Kanan		Tangan Kiri			Ide Kaizen
	Unsur Kerja	Penjelasan	Therblig	Penjelasan	Unsur Kerja	
	Memilih bahan	Menjulurkan tangan ke komponen		Menunggu		
		Memegang komponen		Tangan menunggu		
		Mengambil komponen	#	Tangan menunggu		
		Mengubah arah ketika membawa	+9	Menjulurkan tangan		

- Studi waktu
Studi waktu berguna untuk mengetahui waktu standar pengerjaan suatu pekerjaan di UKM. Hal ini bisa dipakai untuk membantu menganalisis proses yang memiliki fluktuasi waktu

yang besar. Cara yang bisa dipakai adalah dengan membuat formulir pengamatan waktu, seperti pada Tabel 15.

Tabel 15. Contoh Formulir Pengamatan Waktu

Formulir Pengamatan Waktu															
Proses						Pengamatan						Tanggal			
Langkah	Elemen Kerja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Waktu Tugas	Catatan

Waktu 1 siklus

Waktu terpendek yang dapat diulang

- Bagan Kerja Terstandart
Kerja terstandart adalah proses penggabungan analisis waktu, analisis gerakan dan kerja dalam satu formulir. Hal ini merupakan konsep Toyota yang sangat baik karena akan memberikan gambaran yang jelas dan

terperinci Hal ini dapat semakin mempermudah pekerja untuk mengetahui mana bagian yang diperlukan mana yang tidak seperti dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Contoh Bagan Kerja Terstandart

UKM ABC		UKM : ABC		Produk : Sepatu	
Badan Kerja Terstandart		Area : Pengecatan		Op ____ dari ____	
		Proses : Pengecatan		Op ____ dari ____	
Tanggal	Olah	Disetujui	Shift : 1	Pacu kerja : 44,5	Waktu siklus : 44
07/07/2014	John	Alex	Volume : 20		
Nomor	Langkah Utama	Waktu Minimal	Waktu Optimal	Waktu Tungganya	Waktu Berjalan
1	Mengambil Bahan	2	2	-	2
2	Menyiapkan peralatan	4	4	-	2
3	Mengisi cat	4	4	-	2
4	Menyemprot	8	8	-	2
5	Mengeringkan cat	5	5	-	4
6	Memberahkan debu	7	7	-	2
		30	30	0	14

urutan kerja --berjalan...ka awal

Keselamatan Swip Kualitas

- Analisis Kerugian Mesin
Peralatan dan mesin merupakan faktor yang cukup penting dalam pembuatan sepatu di UKM. Permasalahan yang sering mengganggu pihak UKM adalah minimnya perawatan yang dilakukan pada peralatan yang ada. Untuk itu solusi yang bisa ditawarkan adalah adanya pemeriksaan sekali dalam enam bulan yang meliputi keseluruhan perawatan peralatan yang dibutuhkan, diluar perawatan standar yang biasa

dilakukan pihak UKM dalam jangka waktu seminggu atau sebulan sekali. Hal ini untuk mengurangi kerusakan peralatan secara tiba-tiba dan menjaga ketahanan peralatan dan mesin untuk waktu yang lama. Selain itu bisa dibuat suatu kertas kerja dalam pengaturan peralatan dan mesin untuk mengurangi waktu *setup*, seperti pada Tabel 17.

Tabel 17. Contoh Formulir Analisis Pengurangan *Setup*

Kertas Kerja Pengurangan Penyetelan								
Nama		Analisis Perbaikan Penyetelan:						
Lini:								
Nama Bagian:								
Nama Proses:	Disetujui oleh:				Nomor Bagian:			
No	Unsur Kerja Utama Penyetelan	Studi Waktu			Kategori		Titik Permasalahan	Titik Penanggulangan
		Awal	Akhir	Total	Internal	Eksternal		

- Melakukan perbaikan kualitas tempat kerja dengan konsep *Kaizen*, yaitu Konsep 5S (*seiri*/ringkas, *seiton*/rapi, *seiso*/resik, *seiketsu*/rawat, *shitsuke*/rajin).
 - Penerapan *Seiri*/Ringkas
Penerapan *seiri* menggunakan label merah untuk menandai pemborosan-pemborosan dan menunjukkan barang-barang yang tidak diperlukan. Kemudian barang-barang tersebut dibuang semua atau disingkirkan untuk beberapa waktu karena penggunaannya yang tidak setiap hari. Langkah yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:
 - Langkah pertama ialah melakukan strategi label merah. Ada dua jenis

strategi label merah yaitu label merah di tempat kerja dan label merah di seluruh UKM sepatu. Penelitian ini menggunakan label merah di tempat kerja.

- Langkah ke dua ialah penentuan objek yang akan disegel.
- Langkah ketiga ialah penentuan kriteria pelabelan. Dibuat kriteria khusus yang memperjelas garis batas antara barang yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan berdasarkan waktu pemakaian benda tersebut. Kriteria pemilihan dapat dilihat pada Tabel 18.

Tabel 18. Kriteria Pemilihan

Tingkat Pemilihan	Derajat Kebutuhan	Metode Penyimpanan
Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - Barang yang dipergunakan sekali seminggu - Barang yang dipergunakan setiap hari - Barang yang dipergunakan setiap jam 	Simpan dekat orang yang menggunakannya.
Rata-rata	<ul style="list-style-type: none"> - Barang yang dipergunakan dalam 1-2 minggu terakhir. - Barang yang dipergunakan lebih dari sekali dalam seminggu 	Simpan di bagian tengah tempat kerja
Rendah	<ul style="list-style-type: none"> - Barang yang tidak dipergunakan bulan lalu - Barang yang hanya dipergunakan sekali dalam waktu 2-4 minggu terakhir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buang - Simpan jauh-jauh

4. Langkah ke empat ialah penyiapan label. Sekalipun sulit ditentukan apakah suatu barang akan disegel atau tidak, label merah harus dipasang. Semua barang yang diberi label merah akan dikelompokkan dan dievaluasi sekali lagi sebelum disingkirkan.
5. Langkah ke lima ialah pelabelan. Pekerja juga harus melakukan pelabelan. Hal ini lebih objektif dibanding orang yang langsung bertugas di tempat kerja yang bersangkutan.
6. Langkah ke enam ialah penilaian barang yang disegel dan tindakan yang dianjurkan.
 - Penerapan *Seiton*/Rapi
Setelah proses pembuangan barang yang tidak diperlukan, tinggal barang yang diperlukan saja yang ada. Masalahnya berapa banyak barang tersebut disimpan dan dimana disimpan. Hal ini memerlukan penataan yang berarti menyimpan barang dengan memperhatikan efisiensi, mutu dan keamanan serta mencari cara penyimpanan optimal. Adapun langkah-langkah dalam penerapan *seiton* adalah sebagai berikut :
 1. Langkah pertama ialah menentukan tempat barang-barang secara tepat. Penentuan tempat barang dibutuhkan suatu area khusus yang mudah di jangkau tiap pekerja bagian produksi sehingga waktu yang dibutuhkan sedikit.
 2. Langkah ke dua ialah pembuatan pelat penunjuk barang yang disimpan. Pelat penunjuk menunjukkan kode tempat barang yang disimpan.
 - Penerapan *Seiso*/Resik
Tujuan dari *seiso* ialah untuk menghilangkan semua debu dan kotoran dan menjaga tempat kerja selalu bersih. Sebelum menerapkan *seiso* terlebih dahulu mengetahui prosedur yang harus dilakukan antara lain:
 1. Menentukan apa yang hendak dibersihkan.
 2. Menentukan siapa yang bertanggung jawab dan jadwal untuk setiap tugas pada stasiun kerja
 3. Mempersiapkan peralatan kebersihan
 4. Pelaksanaan *Seiso*
 - Penerapan *Seiketsu*/Rawat
Seiketsu berarti pemantapan yang dianggap sebagai pengulangan pemilihan, penataan dan pembersihan serta sebagai kesadaran dan aktivitas tetap untuk memastikan bahwa kesadaran 5 S dipelihara. Ini berarti melaksanakan aktivitas 5 S dengan teratur sehingga keadaan tidak normal tampak dan melatih keterampilan untuk menciptakan dan memelihara kontrol visual. Oleh sebab itu, kita juga perlu manajemen kreatif dan

peringatan visual untuk membantu setiap orang selalu waspada tentang mengapa dan bagaimana memantapkan pembersihan.

- Penerapan *Shitsuke/Rajin Shitsuke* (kebiasaan atau disiplin) adalah melakukan pekerjaan secara berulang-ulang sehingga secara alami kita dapat melakukannya secara benar. Adapun prosedurnya dan pelaksanaan untuk membentuk kebiasaan melaksanakan 5 S di UKM Sepatu antara lain:
 1. Membiasakan perilaku pekerja secara sistematis untuk mendapatkan hasil yang baik. Pemilik UKM harus mempunyai standar operasional kerja atau aturan yang berlaku dalam melaksanakan pekerjaan.
 2. Perbaiki komunikasi dan pelatihan untuk memperoleh mutu yang terjamin. Pemilik UKM dan para pekerja harus saling berhubungan dengan menjalankan komunikasi yang baik untuk kemajuan UKM.
 3. Mengatur setiap orang untuk bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Penerapan *seiso* (resik), menerapkan pembagian tugas kepada masing-masing pekerja, hal ini dimaksudkan agar setiap pekerja bertanggung jawab terhadap tugas yang mereka lakukan.
 4. Mengatur setiap orang mengambil bagian dan setiap orang melakukan sesuatu kemudian melaksanakannya. Hal ini dimaksudkan agar setiap pekerja peduli terhadap semua keadaan yang ada di perusahaan dan bersama-sama memecahkan dan menyelesaikan masalah yang ada UKM.

Setiap orang harus bekerja sama untuk memperkuat hubungan tim dan memperkuat UKM.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data, analisis data, dan tujuan dari penelitian, diperoleh beberapa kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

1. Berdasarkan perbandingan yang dilakukan antara kondisi yang sesuai

prasyarat *Kaizen* dengan kondisi nyata di lapangan, diperoleh adanya suatu *gap*.

2. Permasalahan yang timbul pada UKM sepatu di Kota Medan, dapat diklasifikasikan kedalam 4 kategori masalah yaitu ketenagakerjaan, proses produksinya, fasilitas, dan persaingan usaha.
3. Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data, serta analisis data yang dilakukan, diketahui bahwa permasalahan tenaga kerja dan proses menjadi fokus permasalahan utama yang harus segera diselesaikan.
4. Strategi pengembangan dan perbaikan yang dirancang dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
 1. Tenaga kerja
 - Pembentukan dan pemberdayaan pusat pelatihan dan informasi UKM sepatu oleh para pelaku UKM dan pihak pemerintah bersama pihak swasta.
 - Mengubah sistem ketenagakerjaan (kontrak kerja, jam kerja, dan aturan lainnya).
 - Melakukan pelatihan kepemimpinan dengan konsep *training within industry* (TWI).
 - Melakukan penilaian performansi kinerja karyawan secara berkala dan melakukan program penghargaan berupa *reward* dan *punishment*.
 2. Proses
 - Pembentukan visi dan misi UKM.
 - Perbaikan sistem produksi dengan sistem *production technology courses* (*P-Course*).
 - Melakukan perbaikan di tempat kerja dengan konsep 5S (*seiri*/ringkas, *seiton*/rapi, *seiso*/resik, *seiketsu*/rawat, *shitsuke*/rajin).

5.2. Saran

Setelah melakukan penelitian tugas sarjana ini, adapun saran yang dapat diajukan adalah:

1. Pihak UKM sepatu di Kota Medan harus benar-benar melakukan perbaikan dan pengembangan kualitas menjadi lebih baik agar siap untuk menghadapi berbagai kompetisi global, salah satunya Masyarakat Ekonomi Asean pada Januari 2015.
2. Pihak pemerintah dan swasta harus mendukung penuh proses pembinaan dan perbaikan yang ada, serta melakukan

restrukturisasi birokrasi sehingga lebih mudah dan efisien.

3. Pihak perguruan tinggi harus melakukan penerapan studi lapangan dalam rangka pengembangan proses keilmuan dan juga membantu peningkatan kualitas dari UKM sepatu di Kota Medan.
4. Pada penelitian selanjutnya, diharapkan sampel jumlah UKM yang diambil lebih banyak dan lebih beragam jenis UKM nya, agar proses pengukuran UKM yang ada di Indonesia lebih merata.
5. Penulis menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar lebih menitik beratkan pada peraturan dan perizinan yang ada dan proses pemasaran dan konsep *supply chain* yang ada di dalam UKM yang ada di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] H. Nasution, Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Medan: USU Press. 2008.
- [2] S. Cane, Ahli bahasa: Martin, Widjogkongko, *Kaizen Strategies For Winning Through People*. Batam: Interaksara, 2008.
- [3] Infoukm.wordpress.com, diunggah tanggal 21 mei 2014 jam 15.00 WIB.
- [4] M. Imai, *Gemba Kaizen : Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah pada Manajemen* : Terj : Kristanto Jahja, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo), 1998.
- [5] I. kato dan A. smalley, *Toyota Kaizen Methods, 6 Langkah Perbaikan*, Yogyakarta: Gradien Mediatama, 2012.
- [6] M. Soleh, *Analisis strategi inovasi dan dampaknya terhadap perusahaan (Studi kasus : UKM manufaktur di Kota Semarang)*, Program studi magister manajemen, program pasca sarjana. Universitas Dipenogoro, Semarang, 2008.
- [7] A. Kesumadinata dan D. Budiana, *Hubungan faktor yang berpengaruh terhadap produksi kerajinan sepatu di kecamatan Denpasar Barat*. Jurusan Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Denpasar, 2011.
- [8] S. Sinulingga, *Metodologi Penelitian*, Medan: USU Press, 2012.