

PENGARUH BUDAYA KAIZEN (5S), TEKNOLOGI DAN INOVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS UMKM PT RAMADHAN KUE, CIANJUR

Rahmawati¹; Soehardi²

Program Studi Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya¹

Program Studi Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya²

Email rahmawatiachyat@gmail.com¹; soehardi007@yahoo.com²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Budaya *Kaizen* (5S), Teknologi dan Inovasi Terhadap Produktivitas UMKM PT Ramadhan Kue, Cianjur dengan melibatkan 110 responden Karyawan PT Ramadhan Kue sebagai sampel penelitian menggunakan metode sampel Jenuh. Selanjutnya data kuantitatif tersebut diolah dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana dan berganda. Berdasarkan hasil penelitian, analisis, dan data statistik, instrument dalam penelitian ini bersifat valid dan reliabel. Hasil uji parsial didapat bahwa variable Budaya *Kaizen* (5S) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas UMKM, variable Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas UMKM dan variable Inovasi juga berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Produktivitas UMKM. Hasil uji simultan (bersamaan) variable Budaya *Kaizen* (5S), Teknologi dan Inovasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan.

Kata kunci: Budaya *Kaizen* (5S), Teknologi , Inovasi dan Produktivitas UMKM

ABSTRACT

This study aims to determine whether there is influence Kaizen Culture (5S) Technology and Innovation Against UMKM Productivity PT Ramadhan Kue Cianjur involving 110 respondents Employees PT Ramadhan Kue as a sample of research using the method of Saturated samples. Further more kuantitative data is processed by using multiple and simply linear regression analysis. Based on the results of research, analysis, and statistical data, the instruments in this study are valid and reliable. Partial test results obtained that the variables of Kaizen Culture (5S) have a positive and significant effect on UMKM Productivity, Technological variables have a positive and significant effect on UMKM Productivity and Innovation variables also have a positive and significant impact on UMKM Productivity. And simultaneous test results (simultaneously) variables Kaizen Culture (5S) Technology and Innovation together have a positive and significant effect.

Keywords: Kaizen Culture (5S) Technology, Innovation and UMKM Productivity

PENDAHULUAN

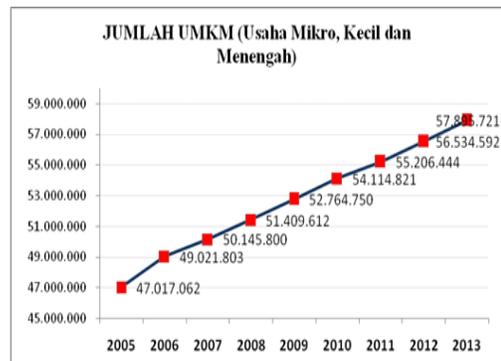
Kesejahteraan Rakyat adalah tujuan dari kemerdekaan Indonesia yang selanjutnya menjadi amanat pembangunan kepada siapapun yang melaksanakan roda pemerintahan. Menurut Presiden R.IIr. H. Joko Widodo, meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing serta kemandirian ekonomi adalah salah satu bagian dari visi misi Nawa Cita pemerintahansaat ini dalam RPJM 2015-2019. Guna mencapai itu, Presiden telah menekankan untuk melakukan pemberdayaan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) sehingga memiliki keunggulan dan daya saing.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) mempunyai peranan penting dan strategis dalam pembangunan ekonomi nasional. Selain berkontribusi dalam menggerakkan perekonomian nasional dan penyerapan tenaga kerja, UMKM juga memiliki andil dalam pemerataan hasil pembangunan.

Beberapa negara yang berhasil membuat sektor ekonomi kreatif dan punya kontribusi besar terhadap PDB adalah Amerika Serikat (11,12 persen), Thailand (9,5 persen), dan Korea Selatan (8,67 persen). PDB (*Product Domestik Bruto*) merupakan salah satu tolak ukur pertumbuhan ekonomi di suatu tempat atau negara dengan memperhitungkan jumlah keseluruhan nilai dari barang dan jasa yang diproduksi pada suatu periode tertentu. Semakin tinggi PDB secara riil maka semakin produktif proses produksi yang dilakukan dan semakin tinggi pendapatannya. (Rachmat dkk 2017 : 8)

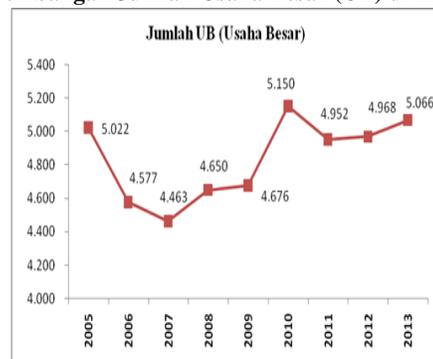
Mengutip data dari Profil Bisnis UMKM oleh LPPi dan BI tahun 2015, UMKM di Indonesia mempunyai tingkat penyerapan tenaga kerja sekitar 97% dari seluruh tenaga kerja nasional dan berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sekitar 57%.

Gambar 1
Perkembangan Jumlah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia



Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2015.

Gambar 2
Perkembangan Jumlah Usaha Besar (UB) di Indonesia



Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2015.

Di Indonesia, wirausaha identik dengan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dengan jumlah UMKM jauh lebih besar dibandingkan dengan Usaha Besar (UB) seperti terlihat pada Gambar 1 dan Gambar 2. Pada Gambar 1 juga terlihat bahwa UMKM di Indonesia selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Berbeda dengan UB (Gambar 2) tahun 2006, 2007 dan 2011 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.

Dengan pertumbuhan UMKM di Indonesia yang terus meningkat diharapkan tidak hanya bermunculan kemudian tidak

mampu bertahan hidup menghadapi persaingan bisnis, melainkan perlu dilakukan pendampingan baik dari pemerintah maupun swasta dalam rangka pemberdayaan UMKM yang kuat dan tangguh di kancah perekonomian negara. Dengan demikian mampu meningkatkan kesejahteraan bangsa Indonesia dimana tolak ukur kemajuan negara dilihat pada seberapa besar tingkat kewirausahaan yang ada di dalamnya. Apabila sudah mencapai 2-4% , maka menurut Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), negara tersebut sudah dikatakan maju, laiknya negara Amerika Serikat, Jepang, Jerman dan lain sebagainya.

Forum Ekonomi Islam Dunia (*World Islamic Economic Forum/WIEF*) ke-12 menitikberatkan pada peranan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional secara berkesinambungan. Oleh sebab itu, penguatan sektor UMKM dinilai sangat penting untuk membantu terciptanya desentralisasi pertumbuhan di daerah.

Dengan kekayaan Indonesia yang luar biasa, memicu perkembangan usaha-usaha mikro semakin tumbuh dan berkembang. Untuk itu perlu adanya peningkatan sumber daya manusia dalam hal perubahan pola pikir dan peningkatan skill sesuai dengan perubahan zaman dan permintaan pasar. Perbaikan secara bertahap dan berkesinambungan dalam meningkatkan produktivitas UMKM yang dapat memunculkan daya saing dapat dilakukan melalui pendekatan budaya yakni “budaya kaizen (5S)” yang diadopsi dari Jepang melalui Dr Deming dan diperluas penjabarannya lagi oleh *Masaki Imai* dalam bukunya “*Kaizen : The Key to Japan's Competitive Success*”. Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan (2001)

Dari penerapan budaya Kaizen (5S), yaitu Sisih, Susun, Sasap, Sosoh dan Suluh, negara Jepang telah banyak merengkuh

kesuksesan dalam berbagai sektor perekonomian, bisnis, jasa, perdagangan, kesehatan, transportasi, komunikasi, pariwisata, hingga saat ini. Kemajuan pesat yang dialami Jepang membuat Jepang kini menjadi salah satu negara Asia yang diperhitungkan dunia internasional.

Kaizen secara bahasa Jepang adalah “*kai*” berarti perubahan, sedangkan “*zen*” berarti baik. Secara istilah, “*Kaizen*” mengandung arti perbaikan dan penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan semua anggota dalam hirarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan. Dengan kata lain, *Kaizen* merupakan pengembangan produktivitas, teknologi, kualitas, budaya kerja, kepemimpinan, dan keamanan kerja yang dilakukan juga secara terus menerus.

Kebudayaan suatu daerah kerap menjadi kebanggaan daerah tersebut, yang secara turun-temurun dijaga eksistensinya. Seyogianya, suatu kebudayaan juga dapat bermanfaat bagi masyarakat daerah, terutama untuk tujuan kesejahteraan. Indonesia yang kaya akan budaya berpotensi memberikan nilai tambah terhadap ekonomi kerakyatan yang berbasis budaya melalui pengembangan Industri Kecil Menengah (IKM) atau Usaha Mikro Kecil menengah (UMKM).

Direktur Eksekutif Institute for Development of Economics and Finance (INDEF) Enny Sri Hartati mengatakan, banyak potensi IKM berbasis budaya yang memiliki daya saing, di antaranya industri kreatif. "Misalnya, batik yang khas dari berbagai daerah di Indonesia, tenun, songket, dan berbagai kerajinan khas Indonesia lainnya."

Pengembangam UMKM sangat terkait dengan inovasi dan daya dukung ekonomi kreatif. Jalan satu-satunya yang dapat ditempuh oleh pelaku usaha mikro kecil dan menengah adalah dengan merangsang gairah kreatifitas dan

produktifitas sektor rill. Dengan semakin kreatif dan produktifnya pelaku-pelaku usaha tersebut, maka roda perekonomian dapat berputar tanpa bergantung dengan suku bunga.

Pemerintah menargetkan kontribusi PDB ekonomi kreatif mencapai 7-7,5% hingga 2019. Peningkatan kontribusi PDB dari sektor UMKM, meningkatnya devisa dari sektor ekonomi kreatif juga dapat menjadi motivasi untuk lebih mengembangkan sektor ini agar menjadi sektor unggulan Indonesia di masa depan, karena saat ini masih banyak UMKM yang gulung tikar akibat kurang kreatif dan inovatif sehingga kalah dalam persaingan usaha.

UMKM terbukti sebagai segmen yang tahan krisis. Tapi UMKM harus bisa menerapkan teknologi menengah atau tinggi untuk memenuhi kebutuhan rakyat. Ini bisa dilakukan oleh UMKM yang punya inovasi, dan teknologi yang bagus. Chairman of the WIEF Foundation menyebutkan, ada sekitar 60 juta UMKM di Indonesia yang selama ini menjadi tulang punggung ekonomi nasional. Berdasarkan riset yang dilakukan, Deloitte, dua tahun lalu, lebih dari sepertiga UMKM Indonesia (36%) masih menjalankan bisnisnya secara *offline* dan lainnya memiliki kemampuan *online* dalam bisnisnya (37%), tapi keberadaan *online* mereka statis. Hanya 18% yang sudah memanfaatkan teknologi secara aktif.

Minimnya bimbingan dari pemerintah menyebabkan UMKM sulit berkembang. Artinya, kemajuan UMKM sangat ditentukan dari besar kecilnya peran pendamping di lapangan. Belum lagi kendala kualitas sumber daya manusia yang masih rendah karena kurangnya pengetahuan dan kompetensi kewirausahaan juga ikut menyebabkan rendahnya produktivitas usaha. Selain itu, tidak semua UMKM yang ada memiliki tata tertib dan kelola pembukuan (pencatatan) administrasi

yang rapih. Dalam aspek teknologi, UMKM juga dinilai kurang menguasai inovasi produk, informasi dan pasar akibat terkendala modal. Kurangnya tenaga pendamping di lapangan menyebabkan banyak UMKM yang belum tersentuh layanan konsultasi dan pendampingan, sehingga dibutuhkan kehadiran lembaga pengembangan bisnis untuk memfasilitasi pelaku UMKM dan memberikan layanan sesuai kebutuhan mereka.

Melihat berbagai permasalahan yang terkait daya saing produk, perlu kiranya produk UMKM dipastikan kualitasnya, karenanya diperlukan suatu sistem manajemen yang mampu menjaga kualitas tersebut. Salah satu sistem manajemen yang dapat mengendalikan kualitas produk UMKM yaitu dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 (Aris Yaman dan Syahrizal Maulana ; Jurnal Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Di Indonesia, hal 2)

ISO 9001 adalah standar sistem manajemen mutu yang diakui secara internasional, yang merupakan tolak ukur global untuk sistem manajemen mutu. ISO 9001 menetapkan persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu. ISO 9001 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah produk (barang atau jasa), namun diharapkan bahwa produk yang dihasilkan dari suatu sistem manajemen kualitas internasional, akan berkualitas baik (standar).

ISO 9001 menyediakan infrastruktur, prosedur, proses dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membantu organisasi memonitor, meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja demi mendorong efektifitas, efisiensi, layanan pelanggan dan keunggulan produk. Sertifikasi ISO 9001 membantu organisasi untuk menyampaikan

proses keterlibatan para stakeholder, reputasi organisasi, kepuasan pelanggan dan manfaat kompetitif.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan produktivitas UMKM maka Pemerintah mendorong melalui kesiapan teknologi (*technological readiness*). MP3EI tahun 2011-2025 merupakan program pemerintah yang bertujuan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang tinggi, berimbang, berkeadilan dan berkelanjutan sehingga Indonesia dapat tumbuh menjadi negara maju, dan termasuk sebagai salah satu dari 10 negara besar di dunia tahun 2025. Hal ini ditunjukkan oleh peningkatan produktivitas dan daya saing.

Produktivitas merupakan salah satu faktor penting dalam kesejahteraan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Produktivitas merupakan salah satu aspek yang menentukan keberhasilan suatu UMKM dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat. Tingkat produktivitas yang dicapai UMKM merupakan indikator seberapa efisien UMKM tersebut dalam mengkombinasikan sumber daya ekonomisnya saat ini.

Menurut data Badan Pusat Statistik(BPS) Tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia meningkat dari Rp67,84 juta per tenaga kerja/tahun pada 2011 menjadi Rp74,75 juta/tenaga kerja/tahun pada 2014. Apabila usaha perbaikan produktivitas telah dilakukan, maka manfaat peningkatan produktivitas yang dapat diperoleh UMKM, yaitu peningkatan keuntungan bagi UMKM, peningkatan kualitas produk. dan peningkatan upah kepada buruh dapat dirasakan bersama.

Untuk itu, keberadaan UMKM harus dilindungi dan diberdayakan pemerintah. Dalam Undang-Undang No.20 Tahun 2008 tentang UMKM, didefinisikan bahwa pemberdayaan adalah upaya yang dilakukan pemerintah, pemerintah daerah, dunia usaha, dan masyarakat secara sinergis dalam

bentuk penumbuhan iklim dan pengembangan usaha terhadap UMKM sehingga mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri. Dimana permasalahan industri kecil pada umumnya berkisar tentang permodalan, keterampilan, teknologi, pasar dan SDM.

Melihat pentingnya peran wirausaha tersebut, Kementerian Ketenagakerjaan (Kemenaker) memperkirakan sekitar 600.000 orang memerlukan pelatihan kewirausahaan pada tahun 2013 (ILO, 2013). Balai Besar Peningkatan Produktivitas (BBPP) di bawah koordinasi Kemenaker merupakan salah satu lembaga struktural yang memiliki tugas sesuai UU No 20 Tahun 2008 dimana tugas dan fungsinya adalah membina UMKM yang ada di Indonesia dalam hal peningkatan produktivitas melalui program pengukuran, pelatihan dan bimbingan konsultasi kepada masyarakat, UMKM, dan perusahaan.

Salah satu bentuk pelatihan peningkatan produktivitas yang dilaksanakan adalah IPI, yaitu *Integrated Prouctivity improvement* atau peningkatan produktivitas secara terpadu yang dilakukan secara berkesinambungan dan terpadu dengan seluruh *stakeholder* yang terkait.

Pada kegiatan tersebut selalu diperkenalkan konsep *Kaizen* (5S) yang merupakan pondasi dalam peningkatan produktivitas. Teori *Kaizen*(5S) pada dasarnya memiliki konsep yang amat sederhana, mudah dimengerti dan dipahami, namun, teramat susah untuk dilakukan secara tepat dan benar jika tidak ada komitmen dari semua pihak. Hal ini dikarenakan mental manusia yang tidak ingin terikat dan diatur oleh segala peraturan sehingga membutuhkan proses dan kesabaran dalam penerapannya agar menjadi budaya kerja yang produktif.

PT Ramadhan Kue adalah salah satu UMKM yang menjadi binaan BBPP

Kemenaker selama tiga tahun terakhir dan telah mendapat Piagam Sidhakarya pada tahun 2016 sebagai UMKM terbaik. Penghargaan yang diraih PT Ramadhan Kue karena dinilai cukup berhasil menerapkan konsep *Kaizen* (5S) di tempat kerja.

Tabel 1.
Informasi Permasalahan di Tempat Kerja

| ITEM | PERMASALAHAN |
|-----------------------|---|
| Product (Produk) | Proses produksi yang belum higienis serta tempat yang kotor mengakibatkan produk tidak tahan lama |
| Quality (Kualitas) | Belum adanya bagian <i>Quality Control</i> pada proses produksi serta standar kualitas yang belum jelas |
| Cost (Biaya) | Masih terjadi pemborosan biaya produksi, seperti penggunaan lampu di siang hari |
| Delivery (Pengiriman) | Tempat kerja yang belum dibuat sesuai alur produksi sehingga terdapat keterlambatan dalam proses <i>delivery</i> di bagian produksi |
| Safety (Keamanan) | Seringkali terjadi kecelakaan karena tergores atau jatuh akibat lantai licin. Belum menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) pada saat proses produksi |
| Moral (Sikap) | Sikap kerja yang belum sesuai dengan standar di tempat kerja, seperti kedisiplinan, ketertiban, tanggungjawab, komitmen dan pola pikir yang belum berubah |

Sumber : Wawancara dengan owner dan manajemen PT Ramadhan Kue, 2017.

Jauh sebelum PT Ramadhan Kue melakukan perbaikan proses produksi di tempat kerja belum higienis dan kotor, sehingga mengakibatkan produk yang telah dihasilkan tidak mampu bertahan lama. Nyaris semua produk yang telah dihasilkan tidak memiliki *quality control* yang baik. Akibatnya, tidak adanya standar kualitas yang jelas dari setiap produk. Beberapa kendala lain yang ditemui, seperti penggunaan lampu siang hari yang otomatis menambah biaya produksi, alur kerja yang membingungkan sehingga menjadikan keterlambatan dalam proses pengiriman (*delivery*), bahkan kerawanan kecelakaan

yang terjadi dikarenakan lantai yang licin, dan kekurangsaingan pekerja menggunakan alat pelindung diri (APD) pada saat produksi. Akibat kurang tertata dan terstandarnya perlengkapan kerja, berimplikasi pada sikap kerja yang belum sesuai standar, kedisiplinan yang kurang, tanggung jawab yang rendah, komitmen dan pola pikir yang belum berubah.

Secara perlahan namun pasti, melalui pendampingan yang dilakukan BBPP menyebabkan PT Ramadhan Kue yang Berlokasi di Jalan Kapten Musa No. 27, Kabupaten Cianjur, dengan usaha aneka kue keringnya, terpilih sebagai perwakilan dari Provinsi Jawa Barat, untuk mendapatkan piagam Paramakarya di tahun 2018.

Dengan penghargaan tersebut, PT Ramadhan Kue semakin tertantang dan termotivasi dalam melakukan inovasi usaha diiringi dengan peningkatan teknologi agar usahanya semakin maju dan berkembang dan akan menjadi *role model* atau contoh bagi UMKM yang lain agar dapat berkembang pesat dan mampu bersaing di dunia industri internasional.

Setelah tiga tahun menjalankan pembinaan dan pendampingan dari Balai Besar Peningkatan Produktivitas (BBPP), serta komitmen dari UMKM terhadap penerapan konsep *kaizen* (5S) di tempat kerja, PT Ramadhan Kue mengalami peningkatan omset pertahun sekitar 15-20%

Tabel 2
Data Omset PT Ramadhan Kue

| Tahun | Omset |
|-------|-------------------|
| 2013 | Rp. 3.254.500.800 |
| 2014 | Rp. 3.450.642.270 |
| 2015 | Rp. 3.920.820.930 |

Sumber : Data Fisik dan Observasi di PT Ramadhan Kue, 2017.

Pemanfaatan teknologi yang dilakukan di PT Ramadhan Kue sudah mulai sesuai dengan perkembangan zaman, salah satunya dalam hal penginputan data, administrasi, sistem absensi dan keuangan.

Selain itu juga terdapat penambahan alat-alat modern dalam rangka peningkatan produksi serta kualitas produk. Walaupun Dewi (*owner*), Direktur PT Ramadhan Kue, mengakui bahwa belum maksimalnya perbaikan-perbaikandikarenakan kendala biaya dan sumber daya manusia dimana rata-rata karyawan yang dipekerjakan belum memiliki pengalaman bekerja.

Tabel 3
Informasi inovasi di PT Ramadhan Kue

| Inovasi | Bentuk | |
|--------------|---|--|
| Produk | Senantiasa menciptakan produk baru melalui kreatifitas secara internal dan menambah mitra kerja dengan UMKM sejenis sesuai permintaan pelanggan | Data produk dan resep baru dan Data mitra yang bekerjasama |
| Proses | Menerapkan konsep Kaizen (5S) yang membantu proses produksi menjadi lebih baik | Dokumentasi tempat produksi |
| Pemasaran | Memiliki cabang atau titik-titik pemasaran di hampir seluruh wilayah Indonesia | Terdapat peta wilayah pemasaran produk |
| Organisasi | Perubahan struktur organisasi dengan penambahan jumlah karyawan dan perluasan area lokasi usaha | Struktur organisasi yang jelas |
| Model Bisnis | Melakukan multi bisnis melalui pendirian unit bisnis baru berupa lembaga kursus pelatihan yang terakreditasi | Memiliki ruang kelas dan alat praktek, Sertifikat akreditasi dan terdapat tim instruktur |

Sumber : Data Fisik dan Observasi di PT Ramadhan Kue, 2017.

Inovasi yang dilakukan PT Ramadhan Kue dimulai pada awaltahun 2000, termasuk inovasi dalam aspek produk, pemasaran maupun organisasinya. Selain

memproduksi aneka kue kering, PT Ramadhan Kue juga membuka lembaga pelatihan kursus (LPK) yang sudah terakreditasi dalam rangka pembentukan calon wirausaha baru di bidang kuliner dan memberikan penambahan skill serta wawasan pegawai yang ada di dalamnya. Keberhasilan yang diraih oleh LPK selama ini terus ditularkan dan disebarluaskan dalam rangka memotivasi orang lain yang ingin berkembang.

Meski demikian masih saja terdapat kendala yang terjadi selama ini, yaitu konsistensi para karyawan untuk menerapkan budaya Kaizen (5S) yang memang memerlukan proses yang panjang agar benar-benar menjadi budaya kerja. Di samping masih banyak inovasi-inovasi berbasis teknologi yang menjadi impian PT Ramadhan Kue dalam upaya peningkatan produktivitas tenaga kerja dan organisasi ke depan.

Maka berdasarkan fenomena di atas, dimana Indonesia kini masih merupakan negara berkembang akan dapat menjadi negara maju apabila mau merubah diri seperti orang Jepang yang berbudaya Kaizen (5S), serta seperti orang Barat yang lebih menekankan pada inovasi dan teknologi dalam memanfaatkan potensi. Hal ini dimungkinkan mengingat Indonesia dikaruniai alam yang luar biasa dan memiliki potensi tumbuh dan berkembangnya UMKM yang cukup banyak tersebar di daerah-daerah.

Segala bentuk program pemerintah dari beberapa kementerian, BUMN, Perbankan dan lain-lain banyak berfokus pada kewirausahaan di Indonesia, serta pemberian fasilitas, sarana prasara yang menunjang UMKM dalam peningkatan produktivitas UMKM. Karena hal tersebut dapat berimbas pada peningkatan pendapatan dan daya saing negara. Dengan demikian UMKM Indonesia mampu masuk ke pasar global dan kuat dengan segala

tantangan serta dapat meminimalisasi kerugian yang besar.

Adapun identifikasi masalah pada penelitian ini sebagai berikut: meningkatnya persaingan usaha di dunia bisnis; masih rendahnya produktivitas UMKM; kurangnya pemahaman dan pemanfaatan teknologi UMKM; minimnya kreatifitas dan inovasi UMKM; budaya kerja yang masih kurang produktif; lingkungan kerja yang belum tertata rapi dan kurang higienis

KAJIAN TEORETIK

UMKM

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, UMKM memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Usaha Mikro, yaitu usaha produktif milik orang perorangan atau badan usaha milik perorangan yang memenuhi kriteria yakni :memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha;
2. Usaha Kecil, yaitu usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria yakni : memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha;
3. Usaha Menengah, yaitu usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan

anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar yang memenuhi kriteria : memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta`rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UMKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 orang sampai dengan 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 20 orang sampai dengan 99 orang.

Menurut Kementerian Keuangan, Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 316/KMK 016/1994 tanggal 27 Juni 1994 bahwa Usaha Kecil sebagai perorangan/badan usaha yang telah melakukan kegiatan/usaha yang mempunyai penjualan/omset per tahun setinggi-tingginya Rp. 600.000.000 atau asset (aktiva) setinggi-tingginya Rp 600.000.000 (diluar tanah dan bangunan yang ditempati). Contohnya Firma, CV, PT, dan Koperasi yakni dalam bentuk badan usaha. Sedangkan contoh dalam bentuk perorangan antara lain pengrajin industri rumah tangga, peternak, nelayan, pedagang barang dan jasa dan yang lainnya.

Ciri-ciri spesifik UMKM diantaranya: Struktur organisasinya sangat sederhana; Mempunyai karakter yang khas; Tanpa staf yang berlebihan;

Pembagian kerja yang lentur; Memiliki hierarki manajemen yang kecil; Sedikit aktifitas yang diformalkan; Sangat sedikit yang menggunakan proses perencanaan; Jarang melakukan pelatihan terhadap karyawan; Jumlah karyawannya sedikit; Pengusaha sangat sulit membedakan mana aset pribadi dan aset perusahaan; Sistem akuntansinya kurang baik (bahkan biasanya tidak dimiliki)

Menurut *Richard L. Daft* (2010 : 27) Perusahaan-perusahaan kecil terkadang sulit mengembangkan stamina manajerial yang diperlukan untuk bertahan dilingkungan yang bergejolak. Sehingga keterampilan manajerial yang tidak memadai dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.

Adapun tantangan yang dihadapi UMKM saat ini diantaranya:

1. Modal terbatas, akses ke lembaga keuangan sulit;
2. Kualitas sumber daya manusia yang rendah;
3. Manajemen yang masih amburadul;
4. Tidak ada standar produk;
5. Tidak ada pengendalian;
6. Akses pasar terbatas;
7. Kemampuan bekerjasama dengan usaha besar rendah;
8. Penguasaan teknologi rendah;
9. Pengetahuan ekspor rendah;
10. Aspek hukum;
11. Pengelolaan keuangan belum baik

Produktivitas

Istilah produktivitas pertama kali muncul pada tahun 1766 oleh Quesnay, seorang sarjana ekonomi Perancis yang juga pendiri aliran Phisiokrat. Produktivitas telah ada sejak peradaban manusia dimulai. Produktivitas dimaknai sebagai usaha keinginan (*will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas hidup dan kehidupannya. Makna produktivitas adalah

keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan manusia.

Dalam Modul Pengantar Produktivitas Kemenaker 2009 hal 5 disebutkan beberapa pengertian produktivitas:

1. Menurut OECD (*Organisation for Economic cooperation and Development*) bahwa *Productivity is equal to output divided by one of its production element*. Yakni pada dasarnya produktivitas adalah output dibagi dengan elemen produksi yang dimanfaatkan;
2. Menurut ILO (*International Labour Organization*) menyatakan bahwa *Production are produced as a result of the integration of four mayor elemen land, capital, labour and organization. The ratio of this elements to production is a measure of the productivity*. Menurut ILO pada prinsipnya bahwa perbandingan antara elemen-elemen produksi dengan yang dihasilkan merupakan ukuran produktivitas. Berupa tanah, kapital, buruh dan organisasi;
3. Menurut *European Productivity Agency* (EPA) menyatakan bahwa *Productivity is the degree of the effective utilization of each productivity element*. Yaitu prinsip produktivitas adalah tingkat efektivitas pemanfaatan setiap elemen produktivitas;
4. Menurut tulisan *venay Goel* yang terutama dalam *Towards Higher Productivity* : menyatakan bahwa *productivity is the relationship between the outputs produced and the inputs consumed at any given point to time*. Produktivitas adalah hubungan antara keluaran yang dihasilkan dengan masukan yang dipakai pada waktu tertentu.

Sinungan (2003:16) mengelompokkan pengertian produktivitas menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah rasio daripada apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (input);
2. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini;
3. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni: investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen, dan tenaga kerja.

Productivity is the ratio of outputs to inputs. Companies can improve productivity by increasing output, reducing cost, increasing output faster than cost, or a combination of these. it is used extensively for both productivity and quality improvement. (Efraim Turban, 2003 :9). Produktivitas adalah rasio antara output (keluaran) dengan Input (masukan). Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan output, mengurangi biaya, meningkatkan output lebih banyak dibandingkan biaya yang dikeluarkan.

Pada umumnya terdapat 5 strategi yang dapat digunakan dalam menyusun usaha perbaikan produktivitas UMKM, yaitu:

1. Meningkatkan input dan output, dimana perubahan/peningkatan output > daripada input;
2. Menurunkan input dan output, dimana perubahan/penurunan input > daripada output;
3. Input tetap output meningkat;
4. Input turun, output tetap;

5. Input turun, output meningkat.

Meski demikian, produktivitas sebagai konsep yang melibatkan output (Keluaran) dan input (masukan) sebagai parameter utama, pertama kali diperkenalkan oleh *Ricardo dan Smith*, pada sekitar tahun 1810. Inti konsep produktivitas tersebut adalah “Bagaimana output (keluaran) akan berubah jika besaran input (masukan) berubah.”

Gambar 3
Skema Produktivitas
SKEMA PRODUKTIVITAS



Pada gambar 3 dijelaskan bahwa Peningkatan produktivitas dapat terjadi apabila dilakukan efisiensi dan efektivitas input atau masukan-masukan yang berupa biaya pada saat proses produksi sehingga menghasilkan output (keluaran) yang berkualitas.

Produktivitas beda dengan produksi. Kalau produksi menekankan kegiatan yang menghasilkan produk berupa barang atau jasa, maka produktivitas tidak melulu dihasilkan oleh peningkatan produksi. Produktivitas berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber-sumber dalam menghasilkan barang atau jasa.

Menurut *Japan Productivity Center*, produktivitas adalah rasio antara masukan (orang, material, uang,) terhadap keluaran (barang/jasa). Hal ini berarti seberapa efektif sumber-sumber dari suatu perusahaan data digunakan. Dengan kata lain peningkatan produktivitas dipengaruhi oleh pengelolaan manajemen, bahan baku,

biaya, teknologi dan sistem kepemimpinan sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Dewan Produktivitas Nasional, Produktivitas dapat diartikan :

1. Secara filosofi, produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini;
2. Secara ekonomis, produktivitas adalah nilai tambah “value added” yang diciptakan oleh suatu kegiatan ekonomi;
3. Secara Teknis mencakup perbandingan capaian(*ouput*)dengan (*input*).

Dalam pengertian lain, produktivitas juga diartikan sebagai ukuran kuantitas dan kualitas prestasi dengan mempertimbangkan pemanfaatan sumber daya, terutama sumber daya manusianya. Hal ini dikarenakan manusia dapat menggerakkan sumber daya lainnya dalam mencapai peningkatan produktivitas.

Gambar 4
Kerangka Produktivitas



Pada Gambar 4 diterangkan bahwa produktivitas itu bertujuan pada kualitas hidup yang lebih baik. Dimana faktor nya berupa kualitas input yang berupa kualitas tenaga kerja dan kualitas modal/sistem sedangkan kuantitas inputnya berupa peningkatan modal dan penambahan jumlah tenaga kerja. Untuk itu produktivitas dapat diartikan bermacam-macam, tidak hanya menyangkut aspek

peningkatan produksi saja, melainkan turut memperhatikan aspek manusiawinya. Tidak hanya aspek keekonomiannya, tapi juga aspek non ekonomi.

Ada dua unsur yang mesti dipenuhi jika ingin mencapai produktivitas yang baik pertama, tertuju pada efisiensi yang mengarah pada realisasi pemanfaatan yang optimum dari sumber-sumber masukan (*input*) untuk mengusahakan hasil tertentu. Kedua tertuju pada efektivitas dengan mengarah pada pencapaian target hasil (*ouput*) seperti kualitas, kuantitas, dan waktu yang telah ditentukan.

Ada 2 tipe dalam mengukur produktivitas, yaitu:

1. Produktivitas Total

Suatu ukuran yang di dapat berdasarkan hubungan antara keluaran yang ditimbulkan oleh sistem produksi atau jasa dan masukan yang disediakan untuk keluaran tersebut seperti bahan baku, tenaga kerja, kapital yang disebut dengan 5M, (*Man, Money, Material, Mechine, Methode*). Secara teknis adalah hasil antara output dibanding input;

2. Produktivitas Parsial

Suatu ukuran yang di dapat berdasarkan hubungan antara keluaran yang ditimbulkan oleh sistem produksi atau jasa dan salah satu variabel yang disediakan untuk keluaran tersebut seperti output / jam kerja.

Jadi, untuk meningkatkan produktivitas kerja perlu ada penekanan pada unsur efektivitas dan efisiensi agar menjadi ukuran sejauh mana sumber daya disertakan dan dipadukan untuk menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas serta memenuhi target dengan biaya yang minimalis. Efektivitas berkenaan dengan pencapaian tujuan sementara itu efisiensi adalah rasio keluaran yang efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapainya.

Produktivitas juga berbicara tentang sikap mental dan tindakan nyata (*action*) sehingga perlu ditanamkan sikap dan kemauan untuk memperbaiki dan meningkatkan cara kerja dari waktu ke waktu. Dengan memiliki sikap tersebut, biasanya karyawan akan terdorong untuk menjadi pribadi yang dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka akan ide-ide baru dan perubahan-perubahan. Jika ini berhasil, maka akan tercipta korelasi peningkatan produktivitas individual dengan peningkatan produktivitas organisasi.

Menurut A Dale Timpe (2009 : 106), dalam buku *Productivity*, ada tujuh kunci yang ditetapkan untuk mencapai produktivitas dan kreativitas yang tinggi:

1. Keahlian manajemen yang bertanggungjawab;
2. Kepemimpinan yang luarbiasa;
3. Kesederhanaan organisasional dan operasional;
4. Kepegawaian yang efektif;
5. Tugas yang menantang;
6. Perencanaan dan pengendalian tujuan;
7. Pelatihan manajemen khusus.

Menurut P.Siagian (2009: 10) dikatakan upaya peningkatan produktivitas diantaranya mengandung:

1. Perbaikan terus menerus;
2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan;
3. Pemberdayaan sumber daya manusia;
4. Filsafat organisasi yang berfokus pada kepuasan pelanggan, pemupukan loyalitas dan perhatian pada budaya organisasi

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting di sebuah perusahaan. Melalui produktivitas akan tercipta pekerjaan yang efektif dan efisien. Menurut Edy Sutrisni (2011:104), untuk mengukur produktivitas diperlukan indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan melaksanakan tugas;
2. Meningkatkan hasil yang dicapai;

3. Memiliki semangat kerja sesuai dengan filsafat produktivitas;
4. Pengembangan diri untuk mencapai kompetensi;
5. Berusaha dalam peningkatan mutu;
6. Efisiensi yakni perbandingan hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya.

Sejarah Budaya *Kaizen* (5S)

Perang Dunia ke-2 memberikan dampak kerusakan yang luar biasa bagi Negara Jepang. Tidak hanya infrastruktur yang rusak parah akibat hantaman bom-bom berskala besar yang memporak-porandakan kota-kota di Jepang, terutama Kota Hiroshima dan Nagasaki yang hancur lebur, tapi juga efek dari Perang Dunia tersebut telah menghancurkan sendi-sendi perekonomian masyarakat Jepang. Seluruh aktivitas, mulai dari sektor pemerintahan, bisnis, perdagangan, dan teknologi seketika lumpuh. Negara Jepang pada saat itu hancur dan harus mengulang kembali pembangunannya mulai dari nol.

Minimnya sumberdaya manusia dikarenakan banyak yang tewas akibat perang besar tersebut, memaksa pemerintah Jepang mengambil kebijakan progresif untuk mengirimkan para anak muda Jepang untuk belajar, menuntut ilmu di luar negeri. Biaya pendidikan selama mereka belajar ditanggung oleh pemerintah Jepang, dengan konsekuensi setelah lulus dari tugas belajar, mereka diminta menerapkan ilmu yang diperoleh untuk membangun kembali lagi Jepang dari kerusakan parah akibat peperangan.

Fenomena rusaknya pertumbuhan ekonomi Jepang pasca Perang Dunia, memantik perhatian pemerintah Amerika Serikat, lalu kemudian mengutus seorang survey dari Amerika Serikat, DR. W. Edward Deming, untuk memotivasi dan membantu masyarakat Jepang membangun perekonomiannya agar kembali pulih

melalui konsep 14 Kunci. Konsep tersebut disebut Kaizen oleh orang Jepang.

Kaizen secara bahasa terdiri dari dua kosa kata yaitu *kai* berarti perubahan sedangkan *zen* berarti baik dan secara istilah artinya adalah perbaikan dan penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan semua anggota dalam hirarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan.

Di Jepang, penataan rumah tangga yang baik (*good house keeping*) sudah menjadi kebiasaan umum yang sulit dihilangkan. Masyarakat Jepang menerapkan penataan rumah tangga yang baik itu mulai dari rumah hingga di tempat kerja, meskipun di satu sisi, umumnya orang berpendapat bahwa penataan rumah tangga yang baik adalah persoalan sepele, tidak ada pengaruh yang nyata terhadap produktivitas. Cukup dikerjakan oleh asisten rumah tangga.

Pada tahun 1989, Kaizen masuk di Indonesia dengan istilah 5S yang diperkenalkan oleh tiga orang konsultan dari *Japan Productivity Center (JPC)*, yaitu *Yasushi Fukuda, Khazuo Tsuchya, dan Hajime Suzuki*. Mereka menerangkan bagaimana mengorganisir teknik penataan rumah tangga yang baik yang mereka istilahkan dengan 5S, sebagai fondasi *Integrated Productivity Improvement (IPI)*.

Mr. Yasushi Fukuda diundang secara khusus oleh Pusat Produktivitas Tenaga Kerja (PPTK) pada workshop IPI (*Integrated Productivity Improvement*) yang diikuti oleh bermacam perusahaan melakukan sosialisasi kaizen 5S dan dilaksanakan langsung di tiga perusahaan pada bulan Oktober 1991 dibawah korrdinasi *Mr. Hajime Suzuki*.

Dengan menerapkan 5S di perusahaan atau UMKM, diharapkan mampu melakukan usaha seperti:

- a. Tanpa pemborosan (*zero water*);
- b. Tanpa kecelakaan kerja (*zero injuri*);

- c. Tanpa kerusakan mesin (*zero break-down*);
- d. Tanpa cacat (*zero defect*);
- e. Tanpa penundaan waktu (*zero late delivery*);
- f. Tanpa keterlambatan pengiriman (*zero-kater delivery*);
- g. Tanpa keluhan pelanggan (*zero customer claim*);
- h. Tanpa kerugian (*zero defisit*).

Sehingga 5S memberi dasar perubahan sikap, tingkah laku, pola pikir manajemen dan pekerja terhadap peningkatan produktivitas dengan prinsip “KAIZEN”, yaitu perbaikan sedikit demi sedikit secara bertahap dan terus menerus.

Budaya Kaizen 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)

Bagi perusahaan atau pelaku UMKM, penerapan 5S tentu dapat memberikan manfaat bagi kesinambungan perusahaan atau UMKM untuk membangun fondasi yang kuat dalam penciptaan budaya kerja yang produktif, bertanggungjawab, beretos kerja tinggi, dan disiplin. Penerapan 5S di perusahaan menjadi salah satu persyaratan yang mesti dilakukan untuk mencapai peningkatan produktifitas yang optimal.

Table 4
Informasi 5S di Indonesia

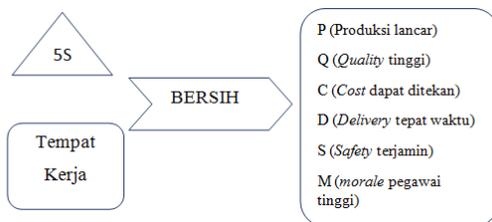
| 5S | Indonesia (Jepang) | Makna dalam Bahasa Indonesia |
|----|-------------------------|--|
| S1 | Sisih (<i>Seiri</i>) | Sisihkan barang – barang yang tidak diperlukan di tempat kerja, simpan yang masih diperlukan sesuai dengan waktu pemakaiannya |
| S2 | Susun (<i>Seiton</i>) | Susun barang – barang yang diperlukan supaya mudah ditemukan oleh siapa saja bila diperlukan, dengan prinsip Satu tempat untuk barang sejenis, segala sesuatu ada pada tempatnya |
| S3 | Sasap | Bersihkan tempat kerja dengan |

| | | |
|----|---------------------------|---|
| | (<i>Seiso</i>) | teratur sehingga tidak terdapat debu di lantai, meja, lemari, dan peralatan |
| S4 | Sosoh (<i>Seiketsu</i>) | Peliharaan taraf pengelolaan rumah tangga yang baik setiap saat |
| S5 | Suluh (<i>Shitsuke</i>) | Suluh semua orang untuk mematuhi disiplin pengelolaan rumah tangga yang baik atas kesadaran sendiri |

Sumber: S5 di Indonesia, 2015.

Konsep 5S kemudian menjadi penting karena merupakan dasar dari peningkatan produktivitas perusahaan maupun UMKM, bila hendak membangun budaya yang bersih, rapi, dan nyaman di tempat kerja. Jika ingin sukses, penerapan 5S memerlukan komitmen partisipasi dan tindakan bersama antara manajemen dan karyawan dalam suatu perusahaan maupun UMKM.

Gambar 5 Hasil Penerapan *Kaizen* 5S



Sumber: S5 di Indonesia, 2015.

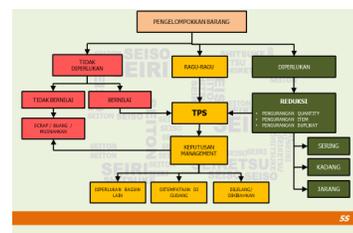
Keterangan gambar 5 adalah sebagai berikut:

1. Tempat kerja yang bersih, menyebabkan output (P) menjadi lancar
2. Tempat kerja yang bersih, menghasilkan mutu/quality (Q) output yang tinggi/efisien
3. Tempat kerja yang bersih, menurunkan biaya atau *cost* (C)
4. Tempat kerja yang bersih, meningkatkan kerja dan mempercepat pengiriman atau *delivery* (D)
5. Tempat kerja yang bersih adalah tempat bekerja nyaman dan sehat/safety (S)
6. Tempat kerja yang bersih, meningkatkan moral/morale kerja tinggi (M)

SISIH (Seiri)

Sisih berarti menyisihkan segala barang yang tidak diperlukan di tempat kerja. Praktek ini terlihat sederhana tapi sulit dilaksanakan karena pada saat menyisihkan barang – barang yang tidak diperlukan sering menimbulkan kebingungan. Untuk itu di dibuat pembagian barang mana saja barang yang masih diperlukan, tidak diperlukan dan terkadang masih diperlukan (ragu-ragu). Barang-barang tersebut dipilah lalu diputuskan apakah harus disimpan, dibuang dan disimpan di temporary area. Sehingga segala barang yang ada di lokasi kerja hanya barang yang benar-benar dibutuhkan dalam aktivitas kerja.

Gambar 6 Proses S1 Sisih



Sumber: S5 di Indonesia, 2015.

Dalam konsep 5S semua barang yang tidak diperlukan di tempat kerja harus dapat diidentifikasi dan disingkirkan. Kalau tidak disingkirkan akan mengganggu operasional sehari-hari dan dapat menyebabkan kerugian.

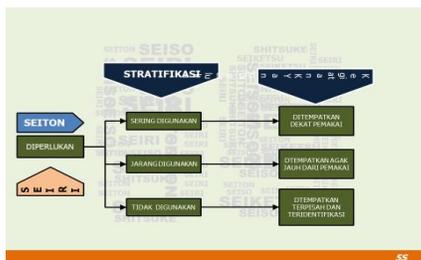
Inventaris yang tidak diperlukan bisa menimbulkan biaya penyimpanan lebih besar. Barang – barang yang tidak diperlukan juga akan memakan banyak tempat dan dapat memperpanjang transportasi dalam perusahaan. Transportasi yang tidak diperlukan akan menyebabkan kehilangan waktu dan energi. Tambahan tenaga kerja tentu

diperlukan untuk mengurus barang – barang yang tidak diperlukan.

Barang dalam proses yang bertumpuk dapat menyebabkan kualitas jelek sehingga dapat merusak mesin (*break down*), peralatan yang tidak digunakan dan berserakan di tempat kerja juga menyebabkan kesulitan jika ingin memperbaiki *lay-out* fasilitas. Kalau tidak dilakukan Sisih, berarti akan banyak yang tidak diperlukan bertebaran di tempat kerja.

SUSUN (Seiton)

Gambar 7
Proses S2 Susun (Seiton)



Sumber: S5 di Indonesia, 2015.

Susun semua barang atau peralatan yang diperlukan sehingga dapat dilihat dengan mudah oleh siapa saja. Mudah dilihat siapa saja, adalah hal yang sangat diperlukan di pabrik, baik itu berupa bahan baku, bahan baku tambahan, barang jadi atau setengah jadi. Jika yang mengetahui letak peralatan hanya orang tertentu saja, maka akan menjadi masalah jika suatu hari ia tidak masuk kerja.

Pada hakekatnya, Susun tidak hanya kegiatan merapikan, tapi juga meliputi:

1. Merubah Sikap Mental. Sebagian beranggapan menyusun barang-barang yang diperlukan adalah pekerjaan mudah, namun ternyata tidaklah demikian. Menyusun itu sendiri mudah, tapi yang diperlukan adalah merubah sikap mental para pekerja mau disiplin

untuk selalu menjaga kerapian tempat kerjanya setiap saat mulai dari hal-hal kecil, seperti: selalu mengembalikan alat pada tempatnya semula setelah selesai dipakai; selalu mengisi form atau memberi tanda jika ingin mengambil suatu alat, sehingga orang lain yang memerlukan tidak mencari kemana-mana; selalu membersihkan alat setelah selesai dipakai;

2. Menyusun Agar Rapi dan Teratur. Menyusun barang bertujuan menghindari atau menekankan agar tidak terjadi tindakan pemborosan, seperti pemborosan waktu karena mencari, atau transportasi yang panjang. Menjaga keutuhan bentuk dan mutu suatu barang dapat membuat suasana ruangan lebih harmonis. Barang – barang yang diperlukan dapat disusun menurut: penggunaan/fungsinya; urutan besar atau kecilnya; warna dan bentuknya; bahan dan sifatnya;
3. Mudah Diamati (*visible control*). Adalah untuk memudahkan mengetahui sesuatu barang atau keadaan hanya dengan melihat sekilas. Melalui *visible control* para pekerja dengan mudah mengetahui: peralatan tidak pada tempatnya semula dan dimana alat tersebut; peralatan/mesin abnormal; jumlah barang kurang atau berlebihan

SASAP (Seiso)

Mengandung pengertian membersihkan tempat kerja dengan seksama secara teratur. Pabrik yang bersih dapat memproduksi barang berkualitas baik. Sering terjadi kesalahan pengertian mengenai Sasap, dimana dimaksudkan sebagai upaya membersihkan secara umum sebagaimana yang lazim dilakukan setiap hari oleh *cleaning service*.

Makna sebenarnya dari Sasap ada tiga kegiatan, yaitu: Bersihkan secara

seksama; Periksa dengan seksama kerusakan dan ketidakharmonisan dengan memberi tape warna kuning atau merah; Adakan perbaikan pada kerusakan yang ditemukan dan Kerusakan yang belum bisa diperbaiki, tandai dan catat untuk ditindak lanjuti pada waktu berikutnya.

Tujuan akhir sebenarnya dari Sasap adalah menginginkan kondisi tempat kerja, kondisi alat dan kondisi mesin yang sempurna melalui pencarian kerusakan dan perbaikannya. Kerusakan kecil tidak mungkin dapat diperiksa dalam keadaan mesin atau peralatan kotor. Jadi pembersihan sebenarnya hanyalah merupakan proses dari perbaikan.

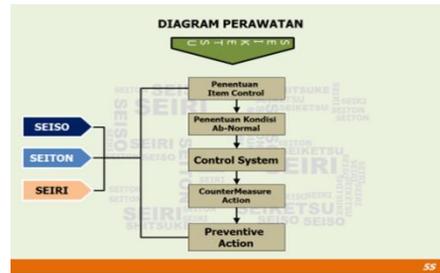
Gambar 8
Proses S3 Sasap (Seiso)



Sumber: S5 di Indonesia, 2015.

Kerusakan-kerusakan kecil inilah yang apabila bertumpuk akan menyebabkan rusak parah (*break-down*). Kerusakan-kerusakan kecil ini akan tumbuh seperti jamur sehingga lama kelamaan akan menular ke bagian mesin yang lainnya yang akhirnya menyebabkan *break-down*. Biasanya yang tidak disadari adanya debu atau kotoran yang melekat pada bagian-bagian sensitif pada mesin.

Gambar 9
Ruang Lingkup Sasap

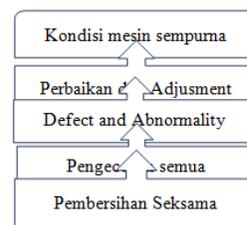


Sumber: S5 di Indonesia, 2015.

SOSOH (Seiketsu)

Sosoh artinya upaya pertahankan dan perawatan yang mengarah peningkatan penerapan 3S (Sisih, Susun, Sasap) yang telah dicapai, serta mencegah kemungkinan terulang kotor kembali atau rusak atau tidak higienis (*preventive*). Arti kata Sosoh adalah bekerja dengan giat, penuh semangat dan terus menerus. Pengertian dari Sosoh bisa dikatakan sebagai cara mempertahankan tingkat kebersihan yang sudah dicapai. Dan di standarisasikan. Prinsip Penerapan Sosoh (Seiketsu): Penerapan Visual Kontrol; Visualisasi Standar Kerja Di Area Kerja; Standarisasi Atribut Kerja (Label, Dll.); Standarisasi Rambu-Rambu K3; Standarisasi Indikator atau Penerapan Warna dan Andon System.

Gambar 10
Proses S4 Sosoh (Seiketsu)



Sumber: S5 di Indonesia, 2015.

Jika baru mempertahankan 3S yang telah dicapai di perusahaan, berarti

perusahaan baru mencapai tempat kerja kelas dua, yangdimaknai dimana setiap kotor dibersihkan demikian berulang kali.

Namun, yang dikehendaki adalah tempat kerja kelas satu, yaitu mencegah orang-orang mengotori. Tetap bersih. Misalnya, tidak ada tempat pelumas yang bocor, komponen mesin tidak kotor. Tidak ada debu dan kotoran pada setiap komponen mesin sehingga mesin tidak gampang rusak.

SULUH (*Shitsuke*)

Suluh artinya Pemeliharaan Kedisiplinan Pribadi Masing-masing Pekerja Dalam Menjalankan Seluruh Tahap 5S yakni kegiatan mengajak orang-orang untuk berdisiplin mengikuti cara dan aturan penanganan rumah tangga bersih dan teratur atas kesadaran sendiri. Untuk mencapai hal tersebut adalah dengan mengadakan penyuluhan. Misalnya, jika terbiasa mengucapkan salam pada pagi dan sore hari serta berpakaian rapihsetiap hari, berarti dapat melaksanakan 5S. Dengan mempraktekkan 5S, maka akan mampu mempertahankan perusahaan atau UMKM menjadi lebih produktif.

Gambar 11
Proses 5S Shitsuke (Suluh)



Sumber: 5S di Indonesia, 2015.

Semua orang mematuhi disiplin pengurusan rumah tangga yang baik berarti mengubah sikap dan pola pikir. Dengan sikap dan pola pikir yang dirubah, menjamin tercapainya tujuan akhir yang dikehendaki.

Teknologi

Di era Informasi, teknologi memegang peranan penting dalam peningkatan dan pertumbuhan ekonomi di dunia. Teknologi menjadi semakin meningkat kompleksitas, biaya, dan resikonya sebagai timbal balik dari perubahan proses bisnis, tekanan persaingan yang tinggi, dan perubahan drastis dan cepat dari teknologi itu sendiri.

Anca Novacovici (2013) in the 1990s, new technology was the catalyst for business innovation. Today, sustainability is seen as a new way to innovate and gain or maintain competitive advantage (Pada tahun 1990an, teknologi baru menjadi katalisator bagi inovasi bisnis. Saat ini, keberlanjutan “*sustainable*” dipandang sebagai cara baru untuk berinovasi untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif).

Penggunaan teknologi yang tepat sangat berperan dalam peningkatan produktivitas pekerja, adapun keunggulan dari penggunaan teknologi yang tepat ialah penyelesaian proses produksi yang tepat waktu, jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu serta pemborosan bahan baku dapat ditekan seminimal mungkin (Sri Haryani, 2003).

Teknologi adalah sumber daya penting dan merupakan sub sistem dari organisasi. Dengan demikian, teknologi memiliki implikasi kritis terhadap daya saing dan keuntungan jangka panjang. Suatu organisasi membutuhkan teknologi seperti untuk menyimpan dan mengolah data, proses produksi yang lebih cepat dan pemasaran produk. Dalam hal ini teknologi telah mengubah manajemen. (Richard L. Daft 2010 : 254)

Agar tetap bertahan dan unggul dalam persaingan pasar, perusahaan perlu memberikan perhatian dan mampu memperoleh keunggulan dari peluang

teknologis untuk mendukung strategi bisnis serta meningkatkan operasi dan layanannya diimbangi dengan kemampuan sumber daya manusiannya (*Human Capital*) melalui kegiatan *Research and Development* (R&D). (Silitonga 2016:306)

Teknologi bisa dipandang sebagai alat atau media untuk memperoleh pengetahuan dan informasi serta sebagai alat dalam menjalankan proses bisnis itu sendiri. Dua perspektif tersebut menjadi dasar bahwa penguasaan dan penerapan teknologi dan informasi, baik secara individual oleh karyawan maupun diterapkan dalam proses bisnis di perusahaan, akan menjadi modal utama lainnya bagi perusahaan untuk mendorong laju inovasi. Muara akhir dari laju inovasi tersebut adalah peningkatan daya saing dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

Teknologi berasal dari bahasa latin ‘*texere*’, artinya membangun. Teknologi memiliki 2 aspek penting, yaitu hardware (perangkat keras) dan software (perangkat lunak). Teknologi terintegrasi dalam suatu proses bisnis dan proses teknologi adalah manifestasi dari keempat elemen dan interaksi antara komponen-komponennya, yaitu *technoware*, *humanware*, *infoware* dan *orgaware*. (Smith & Sharif, 2007).

1. *Technoware (T): object- embedded technology = physical facilities* = perangkat teknis, peralatan produksi: fasilitas berwujud fisik mencakup peralatan, perlengkapan dll;
2. *Humanware(H): person embedded technology: human abilities*: berwujud kemampuan sumber daya manusia yang meliputi pengetahuan, ketrampilan/keahlian, kebijakan, kreativitas, prestasi dan pengalaman seseorang atau sekelompok orang dalam memanfaatkan sumber daya alam dan teknologi yang tersedia;

3. *Infoware (I): document embedded technology: document fact*: berwujud dokumen fakta, perangkat informasi, yang berkaitan dengan proses, prosedur, teknik, metode, teori spesifikasi, desain, observasi, manual dan fakta lainnya yang diungkapkan melalui publikasi, dokumen dan cetak biru;

4. *Orgaware (O): institution embedded technology: organizational framework*: berwujud kerangka kerja organisasi, perangkat organisasi/ kelembagaan dan peraturan, dibutuhkan untuk mewadahi perangkat teknis, kemampuan sumber daya manusia, dan perangkat informasi, terdiri dari praktek – praktek manajemen, keterkaitan dan pengaturan organisasi untuk mencapai hasil yang positif.

Dengan demikian perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan pengaruh positif pada perluasan wawasan serta ide-ide baru. Wawasan dan ide-ide baru inilah yang kemudian dapat memicu peningkatan inovasi sebagai suatu alat atau metode yang membawa kemudahan dan efisiensi dalam melakukan produksi.

Inovasi

Di tengah ketatnya persaingan usaha, usaha menengah kecil masyarakat (UMKM) sangat perlu melakukan inovasi agar mampu bertahan (*survive*) dan mampu meningkatkan angka produksi.

Menurut David Boddy (2008 : 435) *innovation is the process of taking a creative idea and turning it into a useful product, service or method of operation* (Inovasi adalah proses mengambil ide kreatif dan mengubahnya menjadi produk, layanan atau metode operasi yang bermanfaat)

Annie Mckee (2012 : 166) *innovation is the process of implementing new ideas. Businesses, organizations, and communities of all kinds have reasons to focus on innovation, starting with the fact that our social, economic. political, technological, and environmental conditions have changed tremendously in recent years.* (Inovasi adalah proses penerapan ide-ide baru. bisnis, organisasi, dan komunitas dari segala jenis alasan yangberfokus pada inovasi, melihat kenyatannya kondisi ekonomi, social, politik, dan teknologi yang sudah berubah bebrapa tahun terakhir ini).

Andrew J Durbin (2010 : 316) *innovation refers to the creation of new ideas and their implementation or commercialization.A major focus of innovation is taking organizations built for efficiency and rewiring them for creativity and growth*(Inovasi mengacu pada penciptaan gagasan baru dan implementasinya atau komersialisasi. Fokus utama inovasi adalah membawa organisasi yang dibangun untuk efisiensi dan menggabungkannya untuk kreativitas dan pertumbuhan)

Berdasarkan berbagai pengertian dari inovasi, ukuran inovasi dibagi dalam dua kelompok yaitu ukuran yang berhubungan dengan output dan input. Ukuran output misalnya: (a) produk atau proses baru atau yang dikembangkan, (b) persentase penjualan dari produk atau proses baru tersebut, (c) kekayaan intelektual yang dihasilkan (paten, merek, atau desain), dan (d) kinerja perusahaan.

Sedangkan ukuran input adalah (a) investasi di bidang penelitian dan pengembangan, (b) kekayaan intelektual, (c) biaya akuisisi teknologi baru, (d) biaya produksi pertama produk baru, (e) asset tak berwujud misalnya good will, (f) biaya pemasaran dan pelatihan untuk produk

baru, dan (g) perubahan organisasi dan metode manajerial.

Ada 5 tipe inovasi menurut para ahli, yaitu:

1. Inovasi produk yang melibatkan pengenalan barang baru, pelayanan baru yang secara substansial meningkat. Melibatkan peningkatan karakteristik fungsi juga, kemampuan teknisi, mudah menggunakannya. Contohnya telepon genggam, computer kendaraan bermotor dan sebagainya;
2. Inovasi proses melibatkan implementasi peningkatan kualitas produk yang baru atau pengiriman barangnya;
3. Inovasi pemasaran: mengembangkan metoda mencari pangsa pasar baru dengan meningkatkan kualitas desain, pengemasan, promosi
4. Inovasi organisasi: kreasi organisasi baru, praktek bisnis, cara menjalankan organisasi atau perilaku berorganisasi;
5. Inovasi model bisnis: mengubah cara berbisnis berdasarkan nilai yang dianut

Menumbuhkan pola kreativitas dan menerapkannya dalam bentuk inovasi adalah respon terhadap tuntutan dan kebutuhan perusahaan atau organisasi agar tetap *survive* di tengah persaingan bisnis yang terus berkembang dinamis dan sulit diprediksi.

Seringkali upaya menumbuhkan inovasi tidak didukung oleh para manajer atau pemilik UMKM. Mereka seringkali terjebak pada cara berpikir konservatif yang hanya percaya pada satu resep jitu. Percaya bahwa rancangan lama masih dianggap relevan dan selalu membawa keberhasilan.

Padahal kemajuan usaha sebenarnya hanya bisa dicapai dengan mengajak orang berbuat secara berbeda dalam usaha/bisnis. Hanya permainan inovatif yang akan berhasil dalam mengubah nasib usaha/bisnis di masa mendatang.

William Davis mengatakan adalah sebuah ironi dimanarintangan terbesar untuk melakukan inovasi justru datang dari individu yang mempunyai peran besar lebih dahulu dalam melakukan inovasi. Mereka bukannya tidak suka terhadap saran dan tindakan yang lebih baik, namun lebih dari itu adakepentingan tertentu untuk mempertahankan *status-quo* (Henry and Walker, 1991:143).

Oleh sebab itu dibutuhkan pemilik usaha/manajer yang mampu menunjangterjadinya proses inovasi. Yang mempunyai karakteristik kepemimpinantransformasional, yaitu yang memberi inspirasi dan energi kepada orang lainmelalui stimulasi intelektual (Yukl, 1994:297; Robbins, 1996:337).

Kerangka Berpikir dan Hipotesis

Budaya Kaizen Berpengaruh terhadap Produktifitas

Hardjosoedarmo (2001 : 147) mendefinisikan *Kaizen* (5S) adalah “perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output” . Proses perubahan pola pikir dan perilaku seluruh karyawan maupun manajemen yang ada di dalam perusahaan tersebut akan memberikan kontribusi pada peningkatan produktivitas perusahaan.

Kaizen juga bisa diartikan sebagai sistem pengembangan produktivitas, teknologi, kualitas, budaya kerja, kepemimpinan, dan keamanan kerja yang dilakukan secara terus menerus. Dengan budaya Kaizen, maka para pekerja akan lebih nyaman, efisien, lebih produktif, dan lebih sejahtera.

Prinsip perbaikan yang ditanamkan dalam sikap kerja sehari-hari seperti kedisiplinan, perilaku bersih, toleransi

dengan sesama, serta penciptaan lingkungan yang aman dan nyaman akan menjadi satu budaya kerja yang produktif dalam arti lain dikatakan sebagai budaya Kaizen. Dengan demikian budaya kaizen memiliki pengaruh terhadap produktivitas sebagaimana keberhasilan bangsa jepang dari keterpurukannya dan telah menjadi negara yang maju sampai saat ini.

Teknologi berpengaruh terhadap produktivitas

Kemajuan teknologi menimbulkan dua akibat penting kepada kegiatan memproduksi dan produktivitas. Yang pertama, kemajuan teknologi memungkinkan pergantian kegiatan ekonomi dari menggunakan binatang dan manusia kepada tenaga mesin. Pergantian ini mengembangkan tingkat produktivitas. Yang kedua kemajuan teknologi memperbaiki mutu dan kemampuan mesin-mesin yang digunakan. (Sukirno 2014 : 354)

Berbagai penelitian banyak dilakukan untuk melihat pengaruh teknologi informasi terhadap perubahan organisasi. Menurut hasil penelitian Jones dan Kochtanek (2004) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi mendorong peningkatan berbagai ukuran perbaikan kinerja, termasuk efisiensi waktu dan pengambilan keputusan yang lebih baik. penelitian Li and Shao (2000) juga menyatakan bahwa teknologi dan informasi mempunyai pengaruh positif terhadap efisiensi perusahaan yaitu dalam proses produksinya.

Pemanfatan teknologi dapat meningkatkan produktivitas berupa: Peningkatan volume barang dan jasa yang dihasilkan; Perbaikan mutu produk dan Ketepatan waktu proses.

Program dan kesempatan alih teknologi juga dapat merangsang

pertumbuhan produktivitas. Untuk itu, Pemerintah mendorong melalui kesiapan teknologi (*technological readiness*) MP3EI tahun 2011-2025 yang merupakan program Pemerintah dalam rangka memacu pertumbuhan ekonomi yang tinggi, berimbang, berkeadilan dan berkelanjutan sehingga Indonesia dapat tumbuh menjadi negara maju, dan termasuk sebagai salah satu dari 10 negara besar di dunia tahun 2025. Hal ini ditunjukkan oleh peningkatan produktivitas dan daya saing

Inovasi Berpengaruh terhadap Produktivitas

Darroc (2005) memandang bahwa inovasi merupakan sebuah keluaran dari organisasi yang memanfaatkan sumber daya input berupa pengetahuan, informasi, dan pengalaman yang dimiliki – diantaranya sebagian besar oleh karyawannya. Muara akhirnya adalah peningkatan kinerja atau produktivitas perusahaan.

Perusahaan atau organisasi tidaklah mungkin berdaya saing di sektor usaha jika tidak memiliki inovasi baik secara produk maupun pemasarannya. Inovasi merupakan salah satu faktor kontribusi kemajuan dan perkembangan usaha yang sedang berjalan. Tentunya didasari oleh Sumber daya manusia yang potensial dan teknologi yang mendukung.

Hasil survey *Price Water House Cooper* menyebutkan 80% CEO percaya, inovasi akan menghasilkan keunggulan kompetitif. Private sektor sudah berani mengatakan “*innovate or Die*” yakni inovasi sudah merupakan harga mati dalam menjalankan bisnis jika ingin tumbuh dan berkembang. (W.Utomo 2017 : 157). Dan dalam memunculkan kompetitif atau daya saing tersebut, Apabila telah mencapai produktivitas yang tinggi pula. Sehingga Inovasi memiliki pengaruh terhadap

produktivitas tenaga kerja maupun organisasi.

Budaya Kaizen, Teknologi dan Inovasi secara Simultan Berpengaruh terhadap Produktivitas

Terdapat pengaruh yang menunjukkan bahwa Budaya Kaizen (5S) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas. Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas. Sementara itu variabel Budaya Kaizen (5S), Teknologi dan Inovasi berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama secara simultan terhadap Produktivitas.

Dalam Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pada pasal 29 ayat 3, peningkatan produktivitas dilakukan melalui pengembanaan budaya produktif, etos kerja, teknologi dan efisiensi kegiatan ekonomi, menuju terwujudnya produktivitas nasional

Menurut J. Ravianto (dalam Sutrisno 2011:102) mengemukakan bahwa produktivitas adalah ukuran efisiensi dengan mana modal, material, peralatan atau teknologi, manajemen SDM, informasi dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Sehingga ia mengambil simpulan bahwa dalam suatu proses produksi, produktivitas dapat dikatakan meningkat apabila terjadi efisiensi dan eektivitas di setiap lini.

Tiffin dan Mc Cormick (dalam Rachman 2016 : 60) juga mengemukakan faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu:

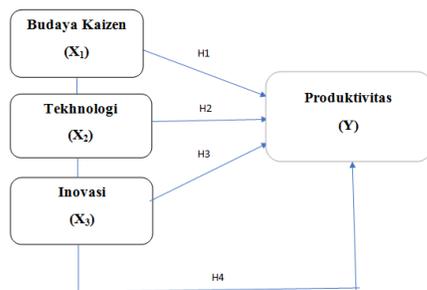
1. Faktor Situasional: faktor yang memungkinkan individu berkembang dalam interaksinya dengan manusia lain seperti lingkungan sosial, rancangan

dan kondisi peralatan serta metode kerja dalam hal ini teknologi dan inovasi

2. Faktor Individual: Faktor yang menyebabkan setiap individu menjadi unik dari lainnya yang mewarnai interaksi dalam suatu kelompok. Yang termasuk faktor individual adalah sikap, karakter pribadi dalam hal ini disebut budaya kerja.

Maka untuk mengetahui gambaran secara keseluruhan, dibuatlah skema kerangka pemikiran seperti pada gambar berikut ini:

Gambar 12
Kerangka Pemikiran Penelitian



Hipotesis Penelitian adalah sebagai berikut: budaya *Kaizen* (X_1) berpengaruh positif terhadap produktivitas (Y) PT Ramadhan Kue Cianjur; teknologi (X_2) berpengaruh positif terhadap produktivitas (Y) PT Ramadhan Kue Cianjur; inovasi (X_3) berpengaruh positif terhadap produktivitas (Y) PT Ramadhan Kue Cianjur; budaya *Kaizen* (X_1), teknologi (X_2) dan inovasi (X_3) secara simultan berpengaruh positif terhadap Produktivitas (Y) PT Ramadhan Kue Cianjur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT Ramadhan Kue Cianjur yang merupakan UMKM Binaan Balai Besar Peningkatan Produktivitas Bekasi Kemenaker hampir kurang lebih 3 tahun sejak tahun 2014 dan

menjadi program kerja tahunan. Penelitian dilakukan pada bulan Mei s.d. Juni 2017.

Pada penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan regresi linear sederhana dan berganda. Dengan mengambil sampel dari suatu populasi menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data utama atau data primer. Penelitian ini akan mengkaji tentang produktivitas UMKM, dengan menganalisis keterkaitan variabel penelitian serta mengukur pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel yang akan dikaji adalah variabel budaya *kaizen* (5S), Teknologi dan Inovasi yang dilakukan UMKM PT Ramadhan Kue

Populasi pada penelitian ini merupakan pihak manajemen dan karyawan UMKM di PT Ramadhan Kue Cianjur yang berjumlah 110 orang, populasi bersifat heterogen. Pengambilan sampel terhadap elemen yang ada di dalam populasi menggunakan sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan bila jumlah populasi sedikit atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan sangat kecil. (Prof DR.Sugiyono: 2016).

Instrumen penelitian mengukur empat variabel, yaitu variabel Y (Produktivitas UMKM), Variabel X_1 (Budaya *kaizen* (5S)), X_2 (Teknologi), X_3 (Inovasi) menggunakan kuesioner yang akan di uji coba kepada 20 responden yang merupakan karyawan UMKM PT Ramadhan Kue. Pilihan jawaban sudah disediakan sehingga responden hanya memberikan tanda *check list* (\checkmark) pada jawaban yang dipilih. Tiap item pertanyaan terdiri dari 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Untuk mengetahui bahwa instrumen dalam penelitian ini merupakan alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya maka diperlukan pengujian data. Pengujian data yang

digunakan meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk melakukan uji validitas dan uji reliabilitas, penulis menggunakan program *IBM Stastitical for Product and Service Solution* (SPSS) versi 22. Variabel yang diuji adalah variabel bebas (*independent*) yaitu Budaya Kaizen (5S), Teknologi, Inovasi dan variabel terikat (*dependent*) yaitu Produktivitas UMKM.

Dalam penelitian ini, hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut: H1: budaya Kaizen berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas; H2: teknologi berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas; H3: inovasi berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas; H4: budaya Kaizen, teknologi dan inovasi berpengaruh positif secara bersama-sama terhadap peningkatan produktivitas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

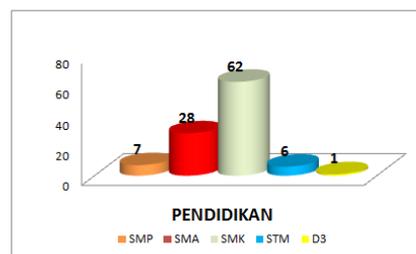
Ramadhan Kue mempunyai beberapa trick/strategi dalam menjalankan usahanya, dalam hal ini ada strategi-strategi tertentu yang sangat berpengaruh dalam perkembangan usaha di bidang marketing. Dalam pemasarannya Ramadhan Kue mempunyai *strategi* tersendiri, seperti: Mempertahankan kualitas produk dimata konsumen; Tampilan dan kemasan menarik serta memiliki produk unggulan; menjadikan “Harga” sebagai kekuatan produk Ramadhan Kue yaitu harga terjangkau dengan kualitas baik; Membuat diferensiasi/perbedaan produk dibandingkan dengan para pesaing; Mempertahankan loyalitas konsumen; Meningkatkan volume penjualan setiap bulannya

Selain strategi pemasaran, Ramadhan Kue juga memiliki strategi posisi, posisi yang dilakukan oleh Ramadhan Kue adalah memposisikan produknya sebagai produk makanan oleh-

oleh khas daerah dan produk yang higienis dan halal.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan target pemasaran, Ramadhan Kue tidak hanya menggunakan strategi pemasaran dan posisi saja, akan tetapi juga mengembangkan pemasaran dengan alat marketing mix: Pelebelan; *Branding* atau Merk dan Pengemasan atau *Packing*. Ramadhan Kue menetapkan strategi harga pasar dimaksudkan untuk menyaingi para pesaingnya.

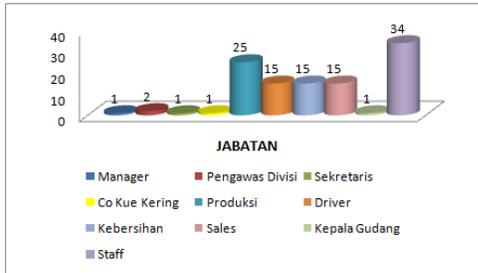
Gambar 13
Pendidikan Responden



Sumber: Data Diolah oleh Peneliti, 2017.

Strategi saluran distribusi yang dilakukan Ramadhan Kue yaitu dengan menentukan atau menggunakan distribusi intensif sebagai alternatif saluran utama dimana produsen menempatkan barang dan jasa di sebanyak mungkin toko (outlet). Dalam penelitian ini terdapat 6 pengelompokan berdasarkan Pendidikan responden dimana yang Pendidikan SMP sebanyak 7orang responden atau 6,4%, Pendidikan SMA sebanyak 28orang responden atau 25,5 %, Pendidikan SMK sebanyak 62orang responden atau 56,4 %, Pendidikan STM sebanyak 6orang responden atau 5,5 %, Pendidikan D3 sebanyak 1 orang responden atau 0,9 %, dan untuk pendidikan S1 sebanyak 6orang responden atau 5,5%.

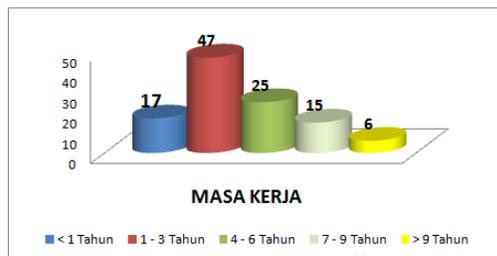
Gambar 14
Jabatan Responden



Sumber: Data Diolah oleh Peneliti, 2017.

Dalam penelitian ini terdapat 10 pengelompokan berdasarkan Jabatan responden dimana yang Manager sebanyak 1 orang responden atau 0,9%, Pengawas Divisisebanyak 2 orang responden atau 1,8%, Sekretaris sebanyak 1 orang responden atau 0,9%, Co Kue Kering sebanyak 1 orang responden atau 0,9 %, Produksi sebanyak 25 orang responden atau 22,7 %, Driver sebanyak 15 orang responden atau 13,6%, Kebersihan sebanyak 15 orang responden atau 13,6%, Sales sebanyak 15 orang responden atau 13,6%, Kepala Gudang sebanyak 1 orang responden atau 0,9 % dan yang staff sebanyak 34 orang responden atau 30,9 %.

Gambar 15
Masa Kerja Responden



Sumber: Data Diolah oleh Peneliti, 2017.

Dalam penelitian ini terdapat 5 pengelompokan berdasarkan Masa Kerja responden dimana yang mempunyai masa kerja <1 tahun sebanyak 17 orang responden atau 15,5%, yang mempunyai masa kerja 1–3 tahun sebanyak 47 orang responden atau

42,7%, yang mempunyai masa kerja 4–6 tahun sebanyak 25 orang responden atau 22,7%, yang mempunyai masa kerja 7–9 tahun sebanyak 15 orang responden atau 13,6% dan yang mempunyai masa kerja > 9 tahun sebanyak 6 orang responden atau 5,5%.

Berdasarkan data output dengan menggunakan SPSS 22, uji validitas diperoleh nilai skor item dengan skor total variabel X1, X2, X3 dan Y, signifikansi (Sig.) 5% diperoleh nilai r tabel sebesar 0.195, maka r hitung > r tabel. Hal ini dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

Tabel 5
Hasil Uji Reabilitas

| Variabel | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|--------------------|------------------|------------|
| Budaya Kaizen (X1) | 0,824 | Realibel |
| Teknologi(X2) | 0,872 | Realibel |
| Inovasi (X3) | 0,902 | Realibel |
| Produktivitas (Y) | 0,867 | Realibel |

Sumber: Data Diolah oleh Peneliti, 2017.

Berdasarkan hasil *output* dengan menggunakan SPSS 22, uji reliabilitas kepada 226 responden maka dapat dilihat nilai Cronbach's Alpha pada variabel kualitas pelayanan X1, X2, X3 dan variabel Y lebih besar dari standard yang ditentukan yaitu > 0.6. Artinya hasil instrumen pada 226 responden dapat dikatakan reliabel, sehingga butir-butir pernyataan variabel Budaya Kaizen, Teknologi, Inovasi dan variabel produktivitas dikatakan reliabel.

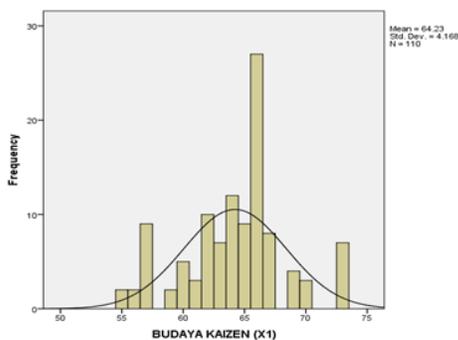
Tabel 6
Uji Normalitas

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | Unstandardized Residual |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 110 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.33747120 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .078 |
| | Positive | .078 |
| | Negative | -.074 |
| Test Statistic | | .078 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .095 ^c |

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

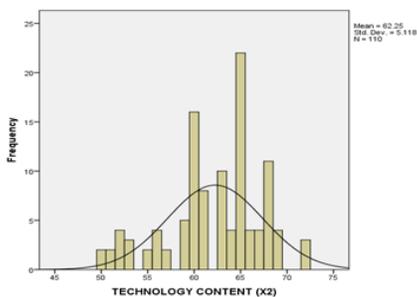
Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,095 lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahan data yang diujikan berdistribusi normal.

Gambar 16
Normalitas Data-Histogram Budaya Kaizen (X1)



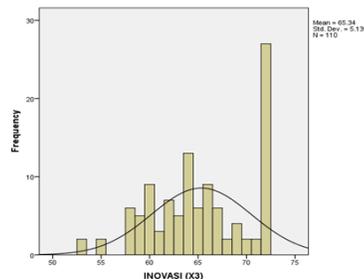
Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Gambar 17
Normalitas Data - Histogram Teknologi (X2)



Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Gambar 18
Normalitas Data-Histogram Inovasi (X3)



Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Berdasarkan Gambar 16, 17 dan 18 diatas, diketahui bahwa variabel X1, X2 dan Y berdistribusi normal.

Tabel 7
Uji Homogenitas Budaya Kaizen (X1) terhadap Produktivitas (Y)

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 4.838 | 16 | 93 | .000 |

Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Berdasarkan tabel 7 diketahui bahwa nilai signifikansi Y berdasarkan variabel X1 = 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya data variabel Y berdasarkan variabel X1 tidak mempunyai varian yang sama.

Tabel 8
Uji Homogenitas Teknologi (X2) terhadap Produktivitas (Y)

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 3.836 | 16 | 93 | .000 |

Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Berdasarkan tabel 8, diketahui bahwa nilai signifikansi Y berdasarkan variabel X2 = 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya data variabel Y berdasarkan variabel X2 tidak mempunyai varian yang sama.

Tabel 9
Uji Homogenitas Inovasi (X3) terhadap Produktivitas (Y)

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 14.156 | 16 | 93 | .000 |

Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Berdasarkan tabel 9, diketahui bahwa nilai signifikansi Y berdasarkan variabel X3 = 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya data variabel Y berdasarkan variabel X3 tidak mempunyai varian yang sama.

Tabel 10
Uji Linearitas variabel variabel Produktifitas (Y) dengan variabel Budaya Kaizen (X1)

| ANOVA Table | | | | | | |
|--|---------------------------|----------------|-----|-------------|---------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Produktivitas (Y)* Budaya Kaizen (X1) | Between Groups (Combined) | 1542,843 | 14 | 110,203 | 12,060 | ,000 |
| | Linearity | 1162,531 | 1 | 1162,531 | 127,219 | ,000 |
| | Deviation from Linearity | 380,312 | 13 | 29,255 | 3,201 | ,001 |
| | Within Groups | 888,111 | 95 | 9,138 | | |
| | Total | 2410,955 | 109 | | | |

Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Berdasarkan tabel 10, diketahui bahwa nilai signifikansi Produktifitas (Y) = 0,000 lebih kecil dari 0,05, yang artinya terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel Produktifitas (Y) dengan variabel Budaya Kaizen(X1).

Tabel 11
Uji Linearitas variabel Produktifitas(Y) dengan variabel Teknologi(X2)

| ANOVA Table | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------|----------------|-----|-------------|---------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Produktivitas (Y)* Teknologi (X2) | Between Groups (Combined) | 1591,895 | 17 | 93,641 | 10,518 | ,000 |
| | Linearity | 1180,996 | 1 | 1180,996 | 132,653 | ,000 |
| | Deviation from Linearity | 410,909 | 16 | 25,682 | 2,866 | ,001 |
| | Within Groups | 819,060 | 92 | 8,903 | | |
| | Total | 2410,955 | 109 | | | |

Sumber: Data Output dari SPSS, 2017

Berdasarkan tabel 11 diketahui bahwa nilai signifikansi Produktifitas (Y) = 0,001 lebih kecil dari 0,05, yang artinya terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel Produktifitas (Y) dengan variabel Teknologi (X2).

Tabel 12
Uji Linearitas variabel Produktifitas(Y) dengan variabel Inovasi(X3)

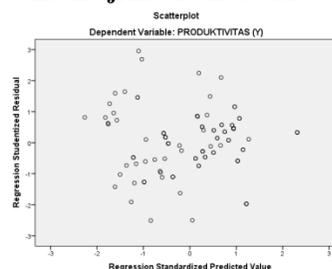
| ANOVA Table | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------|----------------|-----|-------------|---------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Produktivitas (Y)* Inovasi (X3) | Between Groups (Combined) | 1778,313 | 16 | 111,145 | 16,339 | ,000 |
| | Linearity | 1601,296 | 1 | 1601,296 | 235,394 | ,000 |
| | Deviation from Linearity | 177,018 | 15 | 11,801 | 1,735 | ,057 |
| | Within Groups | 632,642 | 93 | 6,803 | | |
| | Total | 2410,955 | 109 | | | |

Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Berdasarkan tabel 12 diketahui bahwa nilai signifikansi Produktifitas(Y) =

0,057 lebih kecil dari 0,05, yang artinya terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel Produktifitas (Y) dengan variabel Inovasi (X3).

Gambar 19
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Berdasarkan hasil pada gambar 19 diatas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola yang teratur yang jelas, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dengan demikian berarti terjadi homoskedastisitas (Heru Mulyanto & Anna Wulandari 2010:185).

Tabel 13
Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

| Model | Collinearity Statistics | |
|--------------------|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | | |
| BUDAYA KAIZEN (X1) | .221 | 4.532 |
| TEKNOLOGI (X2) | .242 | 4.136 |
| INOVASI (X3) | .650 | 1.539 |

a. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS (Y)

Dari tabel 13 dapat dilihat kolom nilai *tolerance* variabel Budaya Kaizen (X1) sebesar 0,221, variabel Teknologi (X2) sebesar 0,242 dan variabel Inovasi (X3) sebesar 0,650 yang dimana semua variabel bebas nilai *tolerance* > dari 0,10 maka data tidak multikolinieritas.

Pada kolom VIF variabel variabel Budaya Kaizen (X1) sebesar 4,532, variabel Teknologi (X2) sebesar 4,136 dan variabel Inovasi (X3) sebesar 1,539 yang

dimana semua variabel bebas nilai VIF < dari 10,00 maka data tidak multikolinieritas.

Tabel 14
Koefisien Determinan (R²)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .959 ^a | .919 | .917 | 1.356 | 1.712 |

a. Predictors: (Constant), Inovasi (X3), Teknologi (X2), Budaya Kaizen (X1)

b. Dependent Variable: Produktivitas (Y)

Sumber Data Output dari SPSS, 2017.

Pada tabel 14 diatas besarnya angka R square (r²) adalah 0,919. Artinya pengaruh variabel Budaya Kaizen (X1), variabel Teknologi (X2) dan variabel Inovasi (X3) terhadap Produktivitas (Y) adalah 91,9%, sedangkan sisanya sebesar 8,1% (100%-91,9%) dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.

Tabel 15
Hasil Uji F

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 2215.972 | 3 | 738.657 | 401.563 | .000 ^b |
| | Residual | 194.982 | 106 | 1.839 | | |
| | Total | 2410.955 | 109 | | | |

a. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS (Y)

b. Predictors: (Constant), Inovasi (X3), Teknologi (X2), Budaya Kaizen (X1)

Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Berdasarkan tabel 15 hasil uji F diatas, diperoleh F hitung sebesar 401,563 > F tabel 1,40 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena nilai probabilitas < 0,05 yaitu (0,000 < 0,05) maka H₀ ditolak yang artinya variabel Budaya Kaizen (X1), variabel Teknologi (X2) dan variabel Inovasi (X3) berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap Produktivitas (Y).

Tabel 26
Hasil Uji T

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .951 | 1.915 | | .497 | .620 |
| | Budaya Kaizen (X1) | .238 | .057 | .243 | 4.137 | .000 |
| | Teknologi (X2) | .327 | .047 | .393 | 6.997 | .000 |
| | Inovasi (X3) | .422 | .031 | .461 | 13.458 | .000 |

a. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS (Y)

Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Budaya Kaizen (X1) Berpengaruh Positif terhadap Produktivitas (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t hitung sebesar 4,137 > t tabel sebesar 1,985 sehingga H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya ada pengaruh secara parsial variable Budaya Kaizen (X1) terhadap Produktivitas (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H₀ ditolak dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Kaizen (X1) berpengaruh positif secara signifikan terhadap Produktivitas (Y).

Teknologi (X2) Berpengaruh Positif terhadap Produktivitas (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t hitung sebesar 6,997 > t tabel sebesar 1,985 sehingga H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya ada pengaruh secara parsial variable Teknologi (X2) terhadap Produktivitas (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H₀ ditolak dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Teknologi (X2) berpengaruh positif secara signifikan terhadap Produktivitas (Y).

Inovasi (X3) Berpengaruh Positif Secara Bersama-Sama terhadap Produktivitas (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t hitung sebesar 13,458 > t tabel sebesar 1,985 sehingga H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya ada pengaruh secara parsial variable Inovasi (X3) dengan Produktivitas (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H₀ ditolak dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Inovasi (X3) berpengaruh positif secara signifikan terhadap Produktivitas (Y).

Regresi Linear Sederhana antara Variabel Budaya *Kaizen* (X₁) terhadap Produktivitas (Y)

Tabel 17
Regresi Linear Sederhana X1 terhadap Y
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|
| | B | Std. Error |
| 1 (Constant) | .951 | 1.915 |
| Budaya <i>Kaizen</i> (X1) | .238 | .057 |

a. Dependent Variable: Produktivitas (Y)

Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Dengan demikian persamaan regresinya adalah $Y = 0,951 + 0,238 X_1$. Angka-angka ini dapat diartikan sebagai berikut: Konstanta sebesar 0,951; artinya jika Budaya *Kaizen* (X) nilainya adalah 0, maka Produktivitas (Y) nilainya positif yaitu sebesar 0,951; Koefisien regresi variabel Budaya *Kaizen*(X) sebesar 0,238; artinya jika Budaya *Kaizen* mengalami peningkatan ($X_1 = 1$), maka Produktivitas (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,238. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Budaya *Kaizen* dengan Produktivitas, semakin meningkat Budaya *Kaizen* maka semakin meningkatkan Produktivitas.

Regresi Linear Sederhana antara Variabel Teknologi (X₂) terhadap Produktivitas (Y)

Tabel 18
Regresi Linear Sederhana X2 terhadap Y
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | |
|----------------|-----------------------------|------------|
| | B | Std. Error |
| 1 (Constant) | .951 | 1.915 |
| Teknologi (X2) | .327 | .047 |

a. Dependent Variable: Produktivitas (Y)

Sumber : Data Output dari SPSS, 2017

Dengan demikian persamaan regresinya $Y = 0,951 + 0,327X_2$. Angka-angka ini dapat diartikan sebagai berikut: Konstanta sebesar 0,951; artinya jika Teknologi (X₂) nilainya adalah 0, maka Produktivitas (Y) nilainya positif yaitu sebesar 0,951; Koefisien regresi variabel Teknologi(X₂) sebesar 0,327; artinya jika Teknologimengalami peningkatan ($X_2 = 1$), maka Produktivitas (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,327. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Teknologidengan Produktivitas, semakin meningkat Teknologimaka semakin meningkatkan Produktivitas.

Regresi Linear Sederhana antara Variabel Inovasi (X₃) terhadap Produktivitas (Y)

Regresi merupakan model matematis yang menggambarkan hubungan antara variabel yang dipengaruhi atau variabel terikat dan variabel yang mempengaruhi atau variabel bebas. Secara matematis regresi linier sederhana dapat di rumuskan dengan $Y = a + b_3X_3$

Tabel 19
Regresi Linear Sederhana X3 terhadap Y
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | |
|--------------|-----------------------------|------------|
| | B | Std. Error |
| 1 (Constant) | .951 | 1.915 |
| Inovasi (X3) | .422 | .031 |

a. Dependent Variable: Produktivitas (Y)

Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Dengan demikian persamaan regresinya $Y = 0,951 + 0,422X_3$. Angka-angka ini dapat diartikan sebagai berikut: Konstanta sebesar 0,951; artinya jika Inovasi (X_3) nilainya adalah 0, maka Produktivitas (Y) nilainya positif yaitu sebesar 0,951; Koefisien regresi variabel Inovasi (X_3) sebesar 0,422; artinya jika Inovasi mengalami peningkatan ($X_3 = 1$), maka Produktivitas (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,422. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Inovasi dengan Produktivitas, semakin meningkat Inovasi maka semakin meningkatkan Produktivitas.

Regresi Linier Berganda Variabel X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y

Tabel 20
Regresi Linear Sederhana X_3 terhadap Y
Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|
| | | B | Std. Error |
| 1 | (Constant) | .951 | 1.915 |
| | Budaya Kaizen (X_1) | .238 | .057 |
| | Teknologi (X_2) | .327 | .047 |
| | Inovasi (X_3) | .422 | .031 |

a. Dependent Variable: Produktivitas (Y)

Sumber: Data Output dari SPSS, 2017.

Dengan demikian persamaan regresinya $Y = 0,951 + 0,238X_1 + 0,327X_2 + 0,422X_3 + e$. Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: Konstanta sebesar 0,951; artinya jika budaya Kaizen (X_1) variabel Teknologi (X_2) dan variabel Inovasi (X_3) nilainya adalah 0, maka Produktivitas (Y) nilainya adalah 11,145; Koefisien regresi variabel budaya kaizen (X_1) sebesar 0,238; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan budaya kaizen mengalami kenaikan 1%, maka Produktivitas (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,238. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara budaya kaizen dengan Produktivitas, semakin

meningkat budaya Kaizen maka semakin meningkat juga Produktivitas.

Koefisien regresi variabel Teknologi (X_2) sebesar 0,327; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan Teknologi mengalami kenaikan 1%, maka Produktivitas (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,327. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Teknologi dengan Produktivitas, semakin meningkat Teknologi maka semakin meningkat Produktivitas.

Koefisien regresi variabel Inovasi (X_3) sebesar 0,422; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan Inovasi mengalami kenaikan 1%, maka Produktivitas (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,422. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Inovasi dengan Produktivitas, semakin meningkat Inovasi maka semakin meningkat Produktivitas.

PEMBAHASAN

H1: Pengaruh Budaya Kaizen (X_1) terhadap Produktivitas (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t hitung sebesar $4,137 > t$ tabel sebesar 1,985 artinya ada hubungan secara parsial Budaya Kaizen (X_1) terhadap Produktivitas (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05 bahwa Budaya Kaizen (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap Produktivitas (Y). Budaya Kaizen menawarkan sesuatu yang baru kepada semua perusahaan dan kepada orang di dalam dan di sekitar perusahaan. Kaizen merupakan filosofi dan kerangka kerja yang mendorong mereka untuk terus menerus menetapkan standar prestasi kerja yang lebih tinggi dan untuk mencapai sasaran baru dalam arti kepuasan bagi perusahaan. Kaizen tidak memiliki arti

sebatas perbaikan, *kaizen* menawarkan jauh lebih banyak, antara lain memiliki dua fungsi utama sebagai pemeliharaan dan sebagai perbaikan. Sebagai kegiatan pemeliharaan, *kaizen* memelihara teknologi, sistem manajemen, dan standar operasional yang ada sekaligus menjaga standar tersebut melalui pelatihan serta disiplin dengan tujuan agar semua karyawan dapat mematuhi prosedur pengoperasian standar yang telah ditetapkan. *Kaizen* memperbaiki dan meningkatkan standar-standar yang telah ada sehingga menjadi lebih baik. Dapat disimpulkan bahwa budaya *kaizen* sudah dapat diterapkan di PT Ramadhan Kue karena memiliki perubahan yang tampak terhadap pola pikir dan pola perilaku serta lingkungan kerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mohammad Ariful Hakim (2016), "Pengaruh Budaya *Kaizen* Terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk)". Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Penerapan Budaya *Kaizen* (X) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) karena memiliki nilai probabilitas $(0,000) < 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel Penerapan Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur Variabel Penerapan Budaya *Kaizen* (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) memiliki koefisien beta 0,492.

H2: Pengaruh variabel Teknologi (X2) terhadap Produktivitas (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t hitung sebesar $6,997 > t$ tabel sebesar 1,985 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada pengaruh secara parsial antara Teknologi (X2) dengan Produktivitas (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari

0,05 sehingga H_0 ditolak dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Teknologi (X2) berpengaruh positif secara signifikan terhadap Produktivitas (Y).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mudji Astuti (2014) "Analisis Hubungan Produktivitas Dengan Teknologi Pada Usaha Kecil & Menengah (UKM)" Usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan sektor ekonomi penting di Indonesia, sehingga harus dijaga pertumbuhannya dan perkembangannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara produktivitas dengan Teknologi, yang terdiri dari *technoware* (perangkat keras), *humanware* (sumber daya manusia), *infoware* (dokumen/fakta, perangkat informasi), *orgaware* (kelembagaan/peraturan). Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 135 sampel UKM di wilayah Kabupaten Sidoarjo. Alat analisis yang digunakan adalah *structural equation modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 9 hipotesis yang dirumuskan terdapat 2 hipotesis yang diterima, yaitu: Teknologi berhubungan positif dengan sumber daya manusia (H3) dan Teknologi berhubungan positif dengan kepemimpinan (H9).

H3: Pengaruh variabel Inovasi (X3) terhadap Produktivitas (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t hitung sebesar $13,458 > t$ tabel sebesar 1,985 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada pengaruh secara parsial antara Inovasi (X3) dengan Produktivitas (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Inovasi (X3) berpengaruh positif secara signifikan terhadap Produktivitas (Y).

Ernani Hadiyati (2011:11) menulis bahwa “inovasi yaitu sebagai kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan.” Perusahaan dapat melakukan inovasi dalam bidang: Inovasi produk (barang, jasa, ide dan tempat); Inovasi manajemen (proses kerja, proses produksi, keuangan pemasaran, dll).

Hasil penelitian ini mendukung pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Christian Tri Widodo (2013), “Pengaruh Kreativitas Dan Inovasi Terhadap Kinerja Usaha (Survei pada Sentra UKM Industry Kaos Sablon Suci Bandung)”. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai korelasi antara inovasi dengan kinerja usaha sebesar 0,769 artinya hubungan antara inovasi dengan kinerja usaha kuat. Koefisien korelasi bertanda positif menunjukkan hubungan inovasi dengan kinerja usaha adalah searah artinya jika inovasi meningkat maka kinerja usaha akan meningkat. Kesimpulannya adalah korelasi antara inovasi dengan kinerja usaha kuat dan searah. Diketahui nilai t hitung untuk inovasi sebesar 7.375. Karena nilai t hitung (7.375) $>$ t tabel (2,012), maka H_0 ditolak. Artinya, inovasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha. Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi memberikan kontribusi yang signifikan kepada kinerja usaha. Jika digambarkan, nilai t hitung dan t tabel untuk pengujian parsial X_2 tampak sebagai berikut:

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian tentang pengaruh Budaya Kaizen, Teknologi, dan Inovasi terhadap Produktivitas UMKM di Ramadhan Kue, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t hitung sebesar $4,137 > t$ tabel sebesar 1,985 artinya ada pengaruh secara parsial Budaya Kaizen (X_1) dengan Produktivitas (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05 bahwa H_0 ditolak dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Kaizen (5S) (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas (Y);
2. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t hitung sebesar $6,997 > t$ tabel sebesar 1,985 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada pengaruh secara parsial Teknologi (X_2) dengan Produktivitas (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Teknologi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas (Y);
3. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t hitung sebesar $13,458 > t$ tabel sebesar 1,985 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada pengaruh secara parsial Inovasi (X_3) dengan Produktivitas (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Inovasi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas (Y);
4. Hasil penelitian ini berkaitan dengan variabel Budaya Kaizen (X_1), variabel Teknologi (X_2) dan variabel Inovasi (X_3) secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap Produktivitas (Y) dikarenakan hasil uji F yang dilakukan menghasilkan nilai F hitung sebesar $401,563 > F$ tabel 1,40 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena nilai probabilitas $<$ 0,05 yaitu ($0,000 <$ 0,05);
5. Besarnya angka R square (r^2) adalah 0,919 atau 91,9%. Angka tersebut

mempunyai maksud bahwa pengaruh variabel Budaya *Kaizen* (X_1), variable Teknologi (X_2) dan variabel Inovasi (X_3) terhadap Produktivitas (Y) adalah 91,9%, sedangkan sisanya sebesar 8,1% (100%-91,9%) dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian.

SARAN

1. Diharapkan adanya komitmen dari pihak manajemen dalam penerapan budaya *kaizen* (5S) di tempat kerja yakni dapat menjadi *role model* bagi karyawan. Karena faktor kepemimpinan juga menjadi latar belakang terlaksananya budaya *kaizen* (5S). Selain itu komitmen dalam mengeluarkan biaya fasilitas, sarana prasarana seperti alat kebersihan, alat penyimpanan dan alat pelindung diri merupakan salah satu upaya keberhasilan penerapan budaya *kaizen* (5S) yang harus terpenuhi;
2. Sebaiknya perusahaan mengikuti perkembangan teknologi yang sudah menjadi gaya hidup dunia usaha. Agar tidak tertinggal dan terjadi kerugian besar maka seyogyanya perusahaan memberikan pelatihan dan penambahan wawasan kepada karyawan di bidang teknologi karena salah satu indikator bisnis modern adalah pemanfaatan teknologi tepat guna sesuai dengan kemampuan dan kapasitas perusahaan;
3. Perusahaan disarankan mengembangkan inovasi sesuai dengan permintaan pasar baik dalam hal varian produk, kemasan yang menarik, pelayanan yang memuaskan, serta mutu dan harga yang kompetitif. Melihat pengaruhnya yang paling besar terhadap produktivitas maka inovasi merupakan variabel terpenting sesuai dalam teorinya bahwa usaha tanpa inovasi maka usaha itu akan mati pelan-pelan. Untuk itu perusahaan harus mampu bersaing dengan inovasi. Dan mempersiapkan diri sebelum karya/produknya mati sudah ada karya/produk baru;
4. Pihak manajemen diharapkan dapat memberi apresiasi serta kesempatan kepada karyawan yang ingin berkreasi dan berinovasi dengan diberikannya waktu dan ruang serta dana yang dibutuhkan. karena karyawan adalah asset perusahaan, jika karyawan inovatif maka perusahaan yang merasakan manfaatnya;
5. Balai besar peningkatan produktivitas (BBPP) Kementrian Ketenagakerjaan RI harus lebih fokus dalam memberikan pelatihan dan bimbingan konsultasi terhadap UMKM terutama sosialisasi tentang budaya *kaizen* yang secara budaya hampir mirip dengan orang Indonesia sehingga diharapkan dapat memberikan efek seperti jepang yang maju dengan *kaizennya* .untuk peningkatan produktivitas dengan meningkatkan;
6. Sebaiknya pemerintah peka dan bersedia menjadi patner yang kooperatif dalam melaksanakan nawa cita serta undang-undang tentang pemberdayaan UMKM. Tidak hanya sekedar komitmen dalam kertas namun dapat diwujudkan dalam kegiatan riil;
7. Diharapkan pemerintah juga mampu menganggarkan program-program pelatihan manajemen kewirausahaan sesuai dengan kebutuhan dan potensi masyarakat serta mampu mengkoordinasikan seluruh stakeholder seperti BUMN atau pihak swasta agar berkontribusi terhadap UMKM baik dalam permasalahan modal, skill, teknologi, manajemen maupun SDM;
8. Pemerintahpun harus mengkucurkan dana untuk fasilitas kewirausahaan dalam rangka pengembangan inovasi dengan pengadaan peralatan modern serta teknologi yang mendukung;

9. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi produktivitas diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Andriyanto, Michael. (2012). *Tips and Trick For Driving Productivity: Strategi dan Teknik Mengelola Kinerja untuk Meningkatkan Produktivita*. Jakarta: Gramedia.
- Arzio. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan kantor cabang Rawamangun*. Jakarta: Ubhara.
- Boddy, David. (2010). *Management : An Introduction*. Prentice Hall
- Dubrin, Andrew, J. (2010). *Leadership: Research Findings, Practise, and Skill, 6th Edition*. New York: South Western Cengage Learning.
- Fahmi, Irham. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Hasibuan, Melayu, S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- I, Kato dan A. Smelley. (2012). *Toyota Kaizen Methods, 6 Langkah Perbaikan*. Yogyakarta: Gredian Mediatama.
- Imai, Masaki. (2001). *Kaizen (Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan)*, Jakarta: Penerbit PPM.
- Kreitner. (2009). *Management*. New York: Houghton Mifflin Hancourt Publishing Company
- McKee, Annie. (2012). *Management, A Focus on Leaders*. New York: Prentice Hall
- Mulyadi. (2005). *Manajemen SDM. Cetakan Pertama*, Bogor: IN Media.
- Mahmud, Machfoedz. (2007). *Pengantar Bisnis Modern*, Yogyakarta: ANDI
- Mangkunegara, Prabu, Anwar. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Nitisusastro, Mulyadi. (2010). *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Bandung: Alfabeta.
- Pambudi, Rahmat, Priatna Budi Wahyu, Burhanudin. (2017). *Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*. Bogor: Idemedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P. Coulter, Mary. (2012). *Management 11th Edition*. New York: Prentice Hall.
- Rahman, Taufiq. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Suwondo, Chandra. (2014). *Budaya Kerja Super 5S ; Implementasi 5S di Indonesia*. Jakarta: Halaman Moeka.
- Siregar, Sofyan. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Silitonga. (2016). *Manajemen UMKM dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- S.P., Siagian. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sukmoro, Wayang. (2010). *Turning Loss Into Profit (Terobosan untuk Mendongkrak Produktivitas)*. Jakarta: Gramedia.

- Smith, and Sharif. (2007). *Understanding and Acquiring Technology Assets For Global*. New York: Prentice Hall.
- Wisnu, Sentana. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Pekerja. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja Edisi ke-5*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yuniarsih Tjuju, Suwanto. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.