

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Rumah BUMN (RB) merupakan sebuah lembaga yang dinaungi oleh kementerian BUMN yang ditujukan sebagai wadah bagi para Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk berinteraksi, berkolaborasi, dan mengakses berbagai layanan yang ditawarkan oleh BUMN berupa akses, dukungan, dan peluang bagi UMKM untuk berkembang dan bertumbuh. RB berperan sebagai pusat edukasi, pengembangan, dan digitalisasi UMKM yang menyediakan layanan berupa pelatihan, konsultasi, pendampingan, pameran, hingga promosi produk untuk meningkatkan visibilitas pasar para UMKM. Terdapat 248 unit RB aktif yang tersebar di Indonesia, salah satunya berada di Kota Bandung yang dibina oleh Bank BRI. RB Bandung berdiri sejak tahun 2017 yang terletak di Jl. Jurang No. 50, Pasteur, Kecamatan Sukajadi, Kota Bandung, Jawa Barat. Pada RB Bandung, jenis usaha diklasifikasikan menjadi tiga klasifikasi usaha yang ditunjukkan pada Tabel I.1.

Tabel I.1 Data Klasifikasi Usaha di RB Bandung Tahun 2020-2023

Klasifikasi Usaha	Jumlah Usaha
Mikro	5.815
Kecil	407
Menengah	24

Sumber: Data Internal RB Bandung pada Juni 2023

Berdasarkan Tabel I.1 dapat dilihat bahwa usaha dengan jenis klasifikasi mikro adalah jenis usaha yang paling dominan, yaitu usaha mikro dengan jumlah omzet maksimal sebesar Rp300 juta/tahun. Permasalahan yang kerap dijumpai pada UMKM ini adalah sistem pengelolaan yang terbagi dua, yaitu permasalahan finansial dan non-finansial. Permasalahan finansial yang biasanya ditemui adalah kurangnya kesesuaian dana yang tersedia dan yang dapat diakses dan kurangnya akses ke sumber dana formal, sedangkan permasalahan non-finansial seperti kurangnya pengetahuan teknologi, pemasaran, keuangan, dan keterbatasan sumber daya manusia (Pramiyanti, 2008). Hal ini menunjukkan bahwa masih banyaknya UMKM yang membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitasnya.

Adapun visi dan misi dari RB adalah mendorong dan mendampingi UMKM dalam peningkatan akses kompetensi, akses kemitraan, dan akses pemasaran. Peningkatan kompetensi merupakan salah satu aspek terpenting yang dilakukan pada RB Bandung yang dilakukan dengan program pelatihan. Di RB Bandung, terdapat beberapa kegiatan yang dijadikan sebagai aktivitas untuk meningkatkan kompetensi para UMKM binaan, yaitu pelatihan dan *workshop*. Program-program ini yang sampai saat ini menjadi aktivitas operasional di RB Bandung.

Pada kondisi saat ini, lembaga pelatihan UMKM di Indonesia sudah semakin berkembang. RB Bandung dihadapkan pada lembaga pelatihan UMKM sejenis yang memiliki program-program yang beragam. Beberapa lembaga pelatihan UMKM sejenis ditunjukkan pada Tabel I.2.

Tabel I.2 Lembaga Pelatihan UMKM Sejenis

Nama Lembaga Pelatihan	Tahun Berdiri	Program untuk UMKM
Rumah BUMN Bandung	2017	Pelatihan, <i>Workshop</i> , <i>Branding</i> dan Promosi UMKM, Bengkel Desain, Pendampingan, Kredit Usaha Rakyat
UPTD P3W Jawa Barat	2016	Pelatihan, Pendampingan, Konsultasi, <i>Bootcamp</i> , Bantuan Modal
BPSDMP Kominfo Bandung	2019	Pelatihan, Sertifikasi
OK OCE	2017	Pelatihan, Pendampingan, Mentoring, Daftar Merek, Pemasaran dan Promosi, Kredit Usaha Rakyat

Berdasarkan Tabel I.2, dapat dilihat bahwa lembaga-lembaga sejenis memiliki program-program yang sangat bermanfaat bagi UMKM. Oleh karena itu, RB Bandung perlu untuk selalu meningkatkan kualitas program-program yang ada agar tetap konsisten dalam membantu UMKM untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitasnya, sehingga UMKM dapat semakin berkembang.

Pada RB Bandung, terdapat pengkategorian UMKM berdasarkan kelas yang didapatkan dengan pengisian skoring. Skoring ini berupa kuesioner dengan 12 parameter penilaian yang dianjurkan untuk diisi secara berkala melalui platform bernama LinkUMKM. Adapun 12 parameter tersebut adalah (1) skala usaha; (2) kepemimpinan; (3) pola pikir dan cara pandang; (4) budaya inovasi; (5) manajemen pemasaran; (6) manajemen operasional; (7) manajemen keuangan; (8) manajemen sumber daya manusia; (9) legalitas dan kepatuhan; (10) kepedulian

sosial dan lingkungan; (11) pemahaman industri dan pasar; dan (12) manajemen rantai pasok. Aktivitas skoring tersebut berfungsi untuk mengkategorikan UMKM ke dalam kelas-kelas sesuai dengan tingkat kualitas pengelolaan UMKM. Pengisian skoring ini idealnya dilakukan enam bulan sekali berdasarkan anjuran dari RB Bandung. Adapun kategori kelas yang digunakan pada RB Bandung dapat dilihat pada Tabel I.3.

Tabel I.3 Kategori Kelas UMKM di RB Bandung

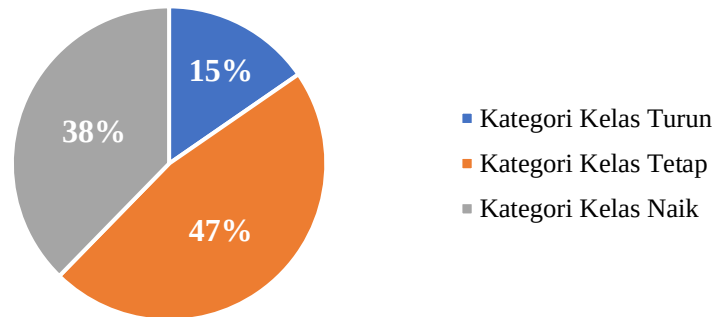
No.	Kategori Kelas	Rentang Skor
1.	Tradisional	$0 < \text{skor} < 1.12$
2.	Tradisional Utama	$1.12 < \text{skor} < 2.17$
3.	Tradisional Teladan	$2.17 < \text{skor} < 3.21$
4.	Berkembang	$3.21 < \text{skor} < 4.26$
5.	Berkembang Utama	$4.26 < \text{skor} < 5.30$
6.	Berkembang Teladan	$5.30 < \text{skor} < 6.34$
7.	Modern	$6.34 < \text{skor} < 7.39$
8.	Modern Utama	$7.39 < \text{skor} < 8.43$
9.	Modern Teladan	$8.43 < \text{skor} < 10$

Sumber: Data Internal RB Bandung

Tujuan utama dalam program pelatihan UMKM di RB Bandung adalah peningkatan kualitas pengelolaan UMKM yang disebut dengan istilah UMKM naik kelas. Peningkatan kualitas pengelolaan UMKM tersebut dapat dilihat dari hasil skoring yang diperoleh. UMKM dapat dikatakan naik kelas jika terdapat peningkatan kategori kelas dari waktu ke waktu. Sebanyak 6.246 UMKM yang tergabung sejak berdirinya RB Bandung hingga Juni 2023 tentunya diharapkan seluruh UMKM binaan dapat naik kelas secara signifikan setelah mendapatkan program pelatihan.

Dari sebanyak 6.246 UMKM binaan yang tergabung dengan RB Bandung, dilakukan pengamatan pada hasil skoring berkelanjutan untuk melihat perkembangan UMKM melalui perubahan kategori kelas dari waktu ke waktu. Adapun kriteria hasil skoring UMKM binaan yang diamati adalah UMKM yang telah melakukan skoring sebanyak dua kali pada rentang waktu Juni 2022 hingga Juni 2023. Dari kriteria tersebut, terjaring sebanyak 130 UMKM yang mengisi skoring secara berkala, sehingga 130 UMKM inilah yang dijadikan sampel yang mewakili keseluruhan UMKM binaan. Rekapitulasi perkembangan UMKM berdasarkan hasil skoring secara berkelanjutan ditunjukkan pada Gambar I.1.

Rekapitulasi Perkembangan UMKM Berdasarkan
Hasil Skoring Berkelanjutan Juni 2022 - Juni 2023



Gambar I.1 Rekapitulasi Hasil Skoring Berkelanjutan Juni 2022-Juni 2023
Sumber: Data Internal RB Bandung

Berdasarkan Gambar I.1 dapat dilihat bahwa dari 130 UMKM yang melakukan skoring secara berkala, hanya sebanyak 49 (38%) UMKM yang kategori kelasnya naik, sedangkan sebanyak 61 (47%) UMKM kelasnya tetap, bahkan sebanyak 20 (15%) UMKM kategori kelasnya turun. Sementara itu, RB Bandung memiliki target setidaknya 50% UMKM binaan dapat naik kelas pada setiap tahunnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari hasil pengisian skoring dalam rentang waktu Juni 2022 hingga Juni 2023, program pelatihan UMKM di RB Bandung belum mampu untuk membantu UMKM binaannya untuk naik kelas sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Untuk mencari akar permasalahan yang menjadi penyebab tidak tercapainya target jumlah UMKM yang naik kelas, dilakukan *in-depth interview* kepada 8 UMKM yang sudah lebih dari tiga kali mengikuti program pelatihan UMKM di RB Bandung dan melakukan skoring minimal dua kali. *In-depth interview* ini dilakukan dengan UMKM binaan dengan rentang usia 40-65 tahun. Tujuan dari *in-depth interview* ini adalah untuk menggali informasi mengenai keluhan yang dirasakan oleh UMKM binaan selama mengikuti program pelatihan. Hasil *in-depth interview* mengenai keluhan terhadap program pelatihan UMKM di RB Bandung dapat dilihat pada Tabel I.4.

Tabel I.4 Data Keluhan UMKM terhadap Program Pelatihan

No.	Keluhan	Persentase
1.	Materi pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan	62,5%
2.	Sarana dan prasarana kurang memadai	62,5%
3.	Materi pelatihan yang diberikan terlampau umum	50%
4.	Suasana kelas kurang interaktif	37,5%
5.	Manajemen waktu yang kurang baik	37,5%
6.	Minimnya kegiatan pendampingan	37,5%
7.	Kurang optimalnya kegiatan monitoring kemajuan usaha	37,5%
8.	Instruktur kurang kompeten	25%

Sumber: *In-depth interview*, 2022

Berdasarkan data keluhan UMKM pada Tabel I.4, dapat dilihat bahwa sebagian besar UMKM binaan mengeluhkan terkait materi pelatihan. Hal ini dapat terjadi karena kurang efektifnya perencanaan yang dilakukan oleh RB Bandung, sehingga materi yang diajarkan pada saat pelatihan masih belum sesuai dengan kebutuhan dan harapan para UMKM binaan. Selain itu, terdapat keluhan terkait pelaksanaan pasca pelatihan atau disebut kegiatan *post-training*, seperti monitoring, pendampingan, serta konsultasi.

Selain itu, untuk mendapatkan informasi terkait kondisi eksisting pada perusahaan, dilakukan observasi secara langsung dan *in-depth interview* kepada koordinator RB Bandung untuk mengetahui kondisi perusahaan yang menjadi potensi penyebab terjadinya permasalahan. Kondisi eksisting pada RB Bandung berdasarkan hasil observasi dan *in-depth interview* dengan koordinator RB Bandung ditunjukkan pada Tabel I.5.

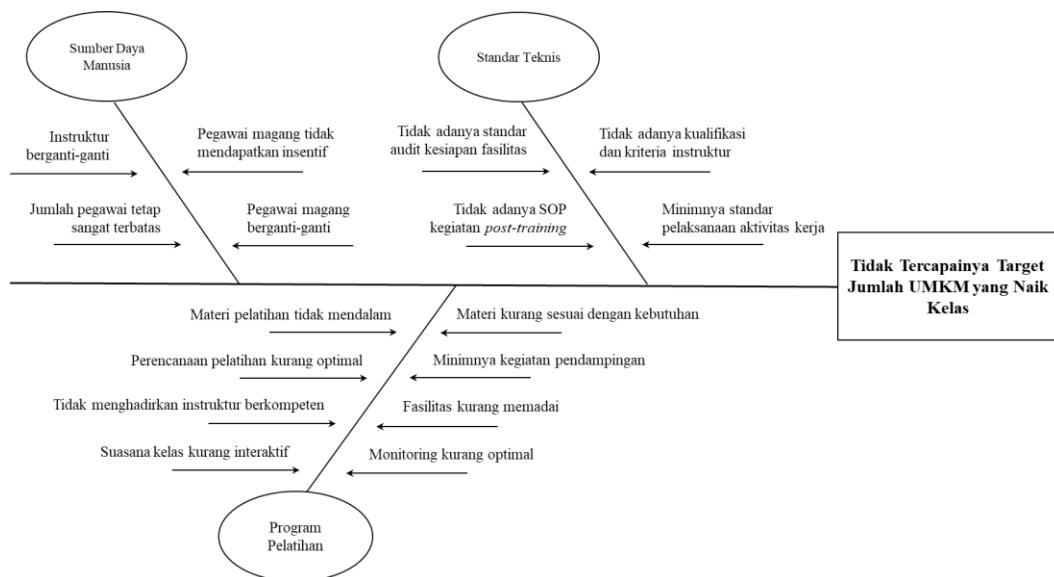
Tabel I.5 Permasalahan pada Kondisi Eksisting RB Bandung

No.	Permasalahan Kondisi Eksisting
1.	Jumlah pegawai tetap hanya 2 orang
2.	Selain pegawai tetap, terdapat pegawai magang sebanyak 10-15 orang yang berganti-ganti dari waktu ke waktu
3.	Pegawai magang tidak diberikan penghargaan berupa insentif
4.	Kurikulum dan silabus hanya bersifat umum dan sederhana
5.	Pengembangan kurikulum dan silabus tidak dilakukan setiap tahun
6.	Minimnya standar pada pelaksanaan aktivitas kerja
7.	Tidak ada instruktur tetap, seluruh instruktur berasal dari pihak eksternal dan berganti-ganti sesuai dengan tema pelatihan
8.	Tidak ada kualifikasi dan kriteria instruktur secara jelas
9.	Pengecekan kesiapan sarana dan prasarana dilakukan secara manual tanpa adanya pencatatan hasil pemeriksaan
10.	Tidak adanya SOP pada kegiatan <i>post-training</i>

Sumber: Observasi & *In-depth interview*, 2022

Dari permasalahan kondisi eksisting pada Tabel I.5, dapat dilihat bahwa secara umum terdapat banyaknya keterbatasan RB Bandung dari segi sumber daya. Hal ini dikarenakan RB Bandung merupakan lembaga non-profit di bawah naungan Bank BRI, sehingga segala anggaran yang digunakan oleh RB Bandung berasal dari Bank BRI dan anggaran yang diberikan sangat terbatas. Selain itu, standar yang berlaku di RB Bandung masih sangat minim, sehingga sebagian besar pelaksanaan kerja di RB Bandung belum ada pedoman secara tertulis.

Berdasarkan data yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat diketahui bahwa program pelatihan UMKM di RB Bandung masih kurang signifikan berpengaruh dalam membantu UMKM untuk naik kelas, sehingga target jumlah UMKM naik kelas per tahunnya belum tercapai. Permasalahan tersebut dijabarkan melalui diagram sebab akibat yang dapat dilihat pada Gambar I.2.



Gambar I.2 Diagram Sebab Akibat

I.2 Alternatif Solusi

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, terdapat alternatif solusi yang akan dibahas pada penelitian ini, yaitu:

Tabel I.6 Alternatif Solusi

Akar Masalah	Potensi Solusi	Penilaian Kriteria (Skala 1-5)				Total Nilai
		Memberikan Dampak Signifikan	Relatif Mudah Dilakukan	Biaya Relatif Rendah	Realisasi Lebih Singkat	
Rendahnya pengelolaan SDM program pelatihan	Perancangan sistem pengelolaan SDM program pelatihan	1	3	4	5	14
Rendahnya kualitas program pelatihan	Perancangan peningkatan kualitas program pelatihan	5	4	4	3	16
Minimnya standar teknis pada program pelatihan	Perancangan standar teknis program pelatihan	3	3	4	3	13

Dapat dilihat pada Tabel I.6, bahwa penilaian dilakukan dengan melakukan skoring pada beberapa kriteria. Tingkat prioritas dapat diukur berdasarkan total penilaian potensi solusi yang memiliki nilai terbesar hingga terkecil. Penilaian tersebut dilakukan berdasarkan pertimbangan dari pihak RB Bandung. Berdasarkan hasil dari skoring tersebut, hasil yang memiliki nilai potensi paling besar adalah perancangan peningkatan kualitas program pelatihan dengan nilai sebesar 16, sehingga potensi solusi tersebut dapat dijadikan acuan prioritas pada penelitian ini.

I.3 Perumusan Masalah

Dari latar belakang permasalahan di atas, diperlukan adanya peningkatan kualitas program pelatihan UMKM di RB Bandung. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan Sofyalioglu dkk. (2008) dan Hasibuan dkk. (2019), metode yang digunakan untuk memperbaiki suatu program atau layanan adalah dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD). Metode ini akan memunculkan karakteristik teknis perusahaan dan *critical part* yang mengacu

pada *true customer needs*, sehingga kebutuhan dari pelanggan akan terpenuhi. Oleh karena itu, metode QFD merupakan metode yang cocok untuk digunakan pada penelitian ini karena dalam upaya meningkatkan kualitas program pelatihan, dibutuhkan rekomendasi perbaikan yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan hal tersebut, rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah:

1. Apa saja karakteristik teknis yang didapat dari *customer needs* untuk meningkatkan kualitas program pelatihan UMKM pada RB Bandung berdasarkan metode *Quality Function Deployment* (QFD)?
2. Apa saja *critical part* yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas program pelatihan UMKM pada RB Bandung berdasarkan metode *Quality Function Deployment* (QFD)?
3. Bagaimana perancangan peningkatan kualitas program pelatihan UMKM di RB Bandung berdasarkan kebutuhan UMKM berdasarkan metode *Quality Function Deployment* (QFD)?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah meneliti permasalahan yang telah dipaparkan pada rumusan masalah, yaitu:

1. Mengidentifikasi karakteristik teknis yang didapat dari *customer needs* untuk meningkatkan kualitas program pelatihan UMKM pada RB Bandung dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD).
2. Mengidentifikasi *critical part* yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas program pelatihan UMKM pada RB Bandung dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD).
4. Merancang rekomendasi peningkatan kualitas program pelatihan UMKM di RB Bandung berdasarkan kebutuhan UMKM dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD).

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat dari hasil penelitian bagi perusahaan, meliputi:

1. Memberikan informasi mengenai evaluasi program pelatihan UMKM di Rumah BUMN Bandung untuk saat ini.
2. Memberikan rekomendasi peningkatan kualitas yang harus dilakukan pada RB Bandung untuk perbaikan program pelatihan UMKM.

I.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari penelitian ini dibagi menjadi enam bagian, yaitu:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang permasalahan yang terjadi pada Rumah BUMN Bandung, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan permasalahan, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini dijelaskan mengenai teori dan studi literatur terkait permasalahan yang mendukung penelitian yang dilakukan. Studi literatur berkaitan dengan teori dasar pelatihan UMKM, *service development*, *Quality Function Deployment* (QFD), dan penelitian sebelumnya.

BAB III Metodologi Penyelesaian Masalah

Pada bab ini dijelaskan mengenai langkah-langkah penelitian secara terperinci dan terstruktur yang dituangkan dalam sistematika pemecahan masalah. Sistematika tersebut berkaitan tentang metode *Quality Function Deployment* (QFD) yang terdiri atas QFD iterasi pertama (*house of quality*) yang bertujuan untuk menerjemahkan kebutuhan UMKM, pengembangan konsep (*concept development*), dan QFD iterasi kedua (*part deployment*) yang dimaksudkan untuk menentukan *critical part* yang akan memenuhi kebutuhan UMKM. Hasil dari perancangan akan dianalisis lebih lanjut melalui proses verifikasi, perumusan rekomendasi, validasi, kesimpulan, dan saran untuk pihak RB Bandung.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini dijelaskan mengenai pengumpulan dan pengolahan data secara rinci yang terdiri atas penentuan kode *true customer needs*, pengolahan data QFD iterasi pertama yang meliputi matriks perencanaan dengan nilai *adjusted importance*, pembuatan karakteristik teknis, hubungan antar *true customer needs* dengan karakteristik teknis, pembuatan matriks korelasi antar karakteristik teknis, dan pembuatan matriks teknis RB Bandung. Setelah penentuan QFD iterasi pertama, dilakukan pengembangan konsep (*concept development*). Lalu, tahap terakhir adalah pengolahan data QFD iterasi kedua yang terdiri atas penentuan *critical part*, matriks korelasi antar karakteristik teknis dengan *critical part*, dan penentuan matriks kontribusi. Setelah pengolahan data QFD, dilakukan perumusan rekomendasi perbaikan berdasarkan prioritas perbaikan.

BAB V Analisis

Pada bab ini dijelaskan proses verifikasi, perancangan sistem terintegrasi, validasi, dan analisis dari hasil perancangan. Proses verifikasi dilakukan dengan memeriksa kesesuaian hasil rancangan dengan standar yang berlaku. Kemudian, dilakukan perancangan sistem terintegrasi dengan mengintegrasikan aspek-aspek kesisteman. Lalu, proses validasi dilakukan bersama pihak RB Bandung untuk mengetahui apakah rekomendasi yang diusulkan dapat disetujui dan diimplementasikan pada RB Bandung. Setelah itu, dilakukan analisis hasil yang berisi evaluasi, analisis, dan rencana implementasi hasil rancangan.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dijelaskan mengenai hasil penelitian secara keseluruhan dalam memenuhi tujuan penelitian. Selain itu, pada bab ini berisi saran untuk penelitian selanjutnya dengan metode QFD pada RB Bandung.