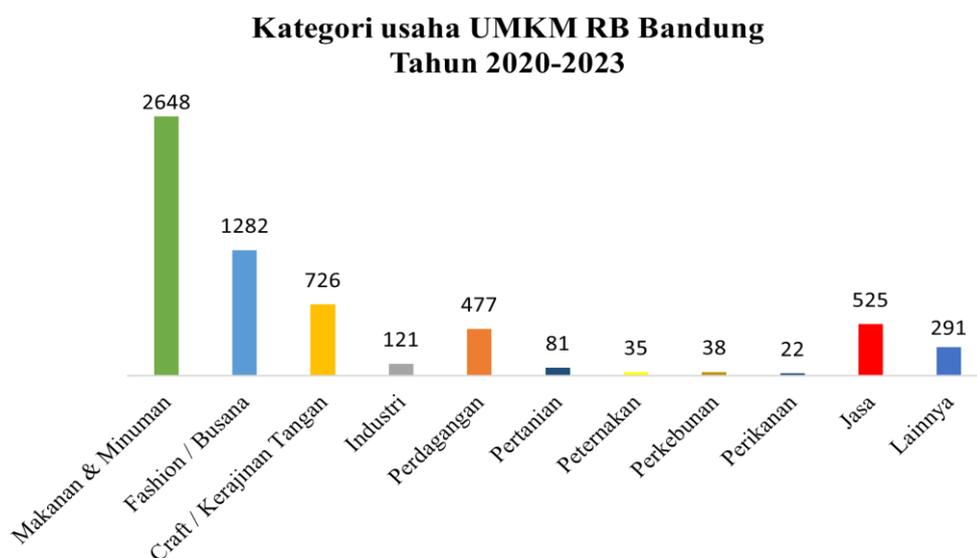


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Rumah BUMN (RB) merupakan sebuah tempat yang dirancang untuk memfasilitasi kolaborasi BUMN dalam upaya membentuk suatu ekosistem ekonomi digital pada UMKM melalui program pembinaan yang diberikan. Tujuan pendirian RB adalah untuk memberikan dukungan, bimbingan, dan bantuan bagi UMKM yang masih berada dalam kategori ekonomi lemah. RB juga berperan sebagai pusat data yang menyediakan informasi terkait pengembangan dan digitalisasi UMKM. Sampai Tahun 2023 terdapat 250 RB aktif yang tersebar di seluruh Provinsi di Indonesia dengan melibatkan lebih dari 20 perusahaan BUMN dari beragam sektor. Salah satu RB aktif yang terdapat di Jawa Barat adalah RB Bank BRI Bandung yang terletak di Jl. Jurang No.50, Pasteur, Kec. Sukajadi, Kota Bandung, Jawa Barat 40161. Selama beroperasi dari Tahun 2020 hingga Tahun 2023 RB Bandung memiliki total UMKM binaan sebanyak 6246 dengan jumlah pada setiap kategori usaha dapat dilihat pada Gambar I.1.



Gambar I. 1 Kategori usaha UMKM RB Bandung Tahun 2020-2023

(Sumber: Data diakses melalui panel.rumah-bumn.id/rkb, Juni 2023)

Berdasarkan Gambar I.1 kategori usaha yang paling mendominasi adalah makanan & minuman sebanyak 2648 unit, kedua adalah *fashion* / busana sebanyak 1282 unit, dan ketiga adalah *craft* / kerajinan tangan sebanyak 726 unit. Selain itu, berdasarkan jenis usahanya jumlah UMKM binaan RB Bandung yang termasuk usaha mikro sebanyak 5815 unit, usaha kecil sebanyak 407 unit, dan usaha menengah sebanyak 24 unit.

Dalam mengelola usahanya, pelaku UMKM sering mengalami berbagai kendala yang disebabkan dari faktor internal maupun faktor eksternal. Permasalahan tersebut diantaranya pelaku UMKM sering merasa tidak memerlukan studi kelayakan, penelitian pasar, perencanaan jangka panjang, serta alat-alat kegiatan manajerial lainnya seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian usaha yang umumnya diperlukan oleh suatu usaha bisnis yang berorientasi pada profit (Niode, 2009).

RB sebagai salah satu langkah pemerintah dalam membantu membina UMKM memiliki tiga jenis pembinaan, yaitu:

1. Akses Kompetensi

Akses kompetensi merupakan program pembinaan yang berfokus pada peningkatan kemampuan dan keterampilan UMKM dalam menjalankan bisnisnya. Untuk mewujudkan hal tersebut, RB Bandung melaksanakan program pelatihan yang membahas mengenai pengembangan produk, kualitas, serta pemanfaatan teknologi dan manajemen.

2. Akses Kemitraan

Akses kemitraan merupakan program pembinaan yang berfokus pada dukungan jaringan bisnis dan permodalan usaha dari BUMN/KUR/program lainnya.

3. Akses Pemasaran

Akses pemasaran merupakan program pembinaan yang berfokus pada kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh RB Bandung untuk memperluas akses pemasaran UMKM binaannya. Kegiatan pemasaran yang dilakukan berupa kesempatan mengikuti event pameran dan pemasaran melalui platform digital seperti Pasar Digital UMKM (PaDi UMKM).

Untuk mendiagnosa kesiapan UMKM dalam usaha secara berkelanjutan. RB Bandung juga memiliki sebuah portal yang digunakan untuk melakukan *assessment* terhadap skala dan kapabilitas usaha suatu UMKM. Portal tersebut adalah Skoring UMKM Naik Kelas. Pada portal tersebut UMKM binaan RB Bandung akan melakukan survei yang berisi pertanyaan mengenai 12 parameter penilaian. Parameter tersebut adalah:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Skala Usaha | 8. Manajemen SDM |
| 2. Kepemimpinan | 9. Legalitas dan Kepatuhan |
| 3. Pola Pikir dan Cara Pandang | 10. Kepedulian Sosial dan Lingkungan |
| 4. Budaya Inovasi | 11. Pemahaman Industri dan Pasar |
| 5. Manajemen Pemasaran | 12. Manajemen Rantai Pasok |
| 6. Manajemen Operasional | |
| 7. Manajemen Keuangan | |

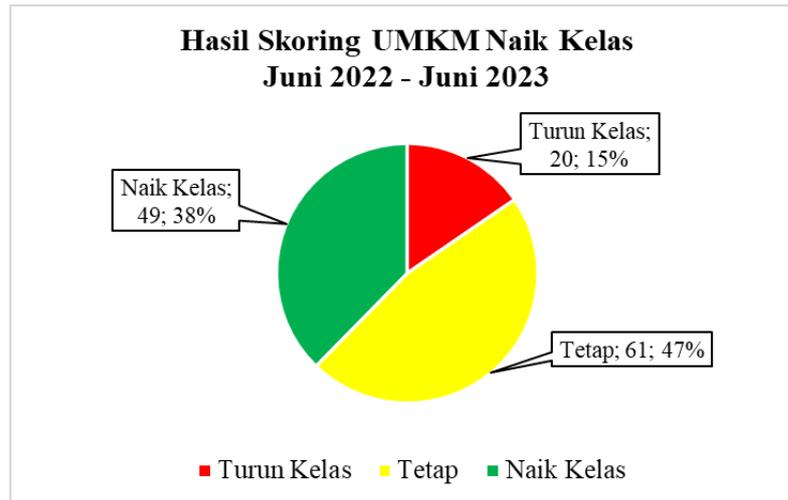
Setelah UMKM sudah mengisi Skoring UMKM maka akan terlihat total skor dan kategori kelas UMKM tersebut. Terdapat 9 kategori kelas pada Skoring UMKM yang dapat dilihat pada Tabel I.1.

Tabel I. 1 Kategori Kelas Skoring UMKM

Kategori Kelas	Rentang Skor
Tradisional	0 < skor < 1.12
Tradisional Utama	1.12 < skor < 2.17
Tradisional Teladan	2.17 < skor < 3.21
Berkembang	3.21 < skor < 4.26
Berkembang Utama	4.26 < skor < 5.30
Berkembang Teladan	5.30 < skor < 6.34
Modern	6.34 < skor < 7.39
Modern Utama	7.39 < skor < 8.43
Modern Teladan	8.43 < skor < 10

(Sumber: Data Internal RB Bandung)

Skoring UMKM harus dilakukan oleh UMKM Binaan RB Bandung selama 6 bulan sekali. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah program pelatihan yang diselenggarakan RB Bandung dapat membuat UMKM binaannya mengalami peningkatan kelas dari kategori yang lebih tinggi atau tidak.



Gambar I. 2 Hasil Skoring UMKM Naik Kelas
(Sumber: Data Internal RB Bandung)

Gambar I.2 di atas merupakan data UMKM binaan RB Bandung yang telah melakukan *assessment* Skoring UMKM dari Juni 2022 - Juni 2023. Dari total 6246 UMKM binaan terdapat 130 UMKM yang telah melakukan *assessment* Skoring UMKM sebanyak dua kali atau lebih. Berdasarkan 130 UMKM tersebut didapatkan 49 atau 38% UMKM yang mengalami naik kelas lebih tinggi dari kategori kelas sebelumnya. Sementara itu, RB Bandung memiliki target menaik kelaskan UMKM binaannya yaitu sebesar 50% pada setiap tahunnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari hasil pengisian Skoring UMKM pada bulan Juni 2022 – Juni 2023, program pelatihan di RB Bandung tidak mampu untuk menaik kelaskan UMKM binaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Untuk mencari penyebab tidak tercapainya jumlah UMKM yang naik kelas, dilakukan observasi dan wawancara dengan koordinator RB Bandung untuk mengetahui permasalahan kondisi eksisting yang terdapat di RB Bandung. Hasil observasi dan wawancara dengan koordinator RB Bandung ditunjukkan pada Tabel I.2.

Tabel I. 2 Permasalahan Kondisi Eksisting

No.	Permasalahan Kondisi Eksisting
1	Tidak terdapat instruksi kerja untuk kegiatan <i>post-training</i> .
2	Tidak terdapat standar materi pada setiap jenis pelatihan.

Tabel I. 2 Permasalahan Kondisi Eksisting (Lanjutan)

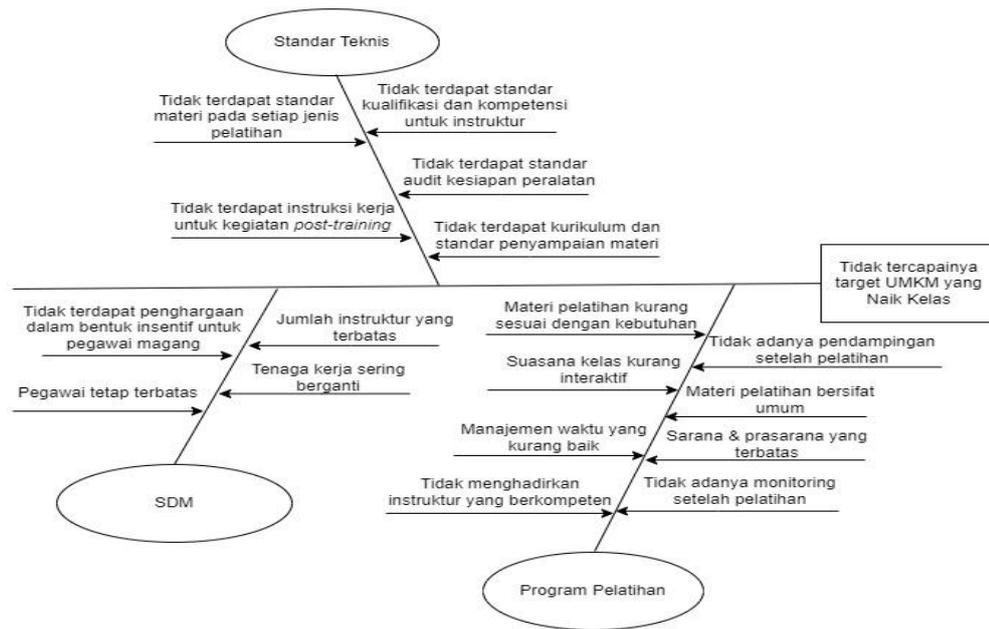
No.	Permasalahan Kondisi Eksisting
3	Tidak terdapat kurikulum dan standar penyampaian materi.
4	Tidak terdapat standar kualifikasi dan kompetensi untuk instruktur secara tertulis.
5	Tidak terdapat standar audit kesiapan peralatan.
6	Jumlah pegawai tetap terbatas hanya terdapat 2.
7	Tenaga kerja sering berganti-ganti karena pegawai magang.
8	Jumlah instruktur yang terbatas.
9	Tidak terdapat penghargaan berupa insentif untuk pegawai magang.

Selain itu, dilakukan juga *in-depth interview* kepada 8 UMKM yang telah melakukan skoring UMKM minimal dua kali dan sudah pernah mengikuti program pelatihan. *In-depth interview* ini bertujuan untuk mengetahui keluhan apa saja yang dirasakan oleh UMKM binaan RB Bandung selama mengikuti program pelatihan. Hasil *in-depth interview* tersebut dapat dilihat pada Tabel I.3.

Tabel I. 3 Data Keluhan UMKM terhadap Program Pelatihan RB Bandung

No.	Keluhan	Banyak Keluhan
1	Materi pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan.	5 dari 8
2	Tidak adanya pendampingan setelah pelatihan.	3 dari 8
3	Suasana kelas kurang interaktif.	3 dari 8
4	Materi pelatihan yang diberikan bersifat umum.	4 dari 8
5	Manajemen waktu yang kurang baik.	3 dari 8
6	Sarana dan prasarana yang terbatas.	5 dari 8
7	Tidak menghadirkan instruktur yang berkompeten.	2 dari 8
8	Tidak adanya monitoring penerapan materi pelatihan.	3 dari 8

Gambar I.3 menunjukkan *fishbone* diagram terkait penyebab dari tidak tercapainya target UMKM yang naik kelas. *Fishbone* diagram digunakan untuk mengidentifikasi dan mengorganisasi penyebab-penyebab dari tidak tercapainya target UMKM yang naik kelas secara spesifik dan kemudian memisahkan akar penyebabnya.



Gambar I. 3 Fishbone Diagram

Gambar I.3 menunjukkan beberapa akar permasalahan yang menjadi pemicu permasalahan utama yakni program pelatihan RB Bandung tidak mampu untuk mencapai target UMKM yang naik kelas. Akar permasalahan tersebut yaitu program pelatihan, Sumber Daya Manusia (SDM), dan standar teknis.

I.2 Alternatif Solusi

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, akan dilakukan pemilihan alternatif solusi untuk setiap akar masalah yang terdapat pada program pelatihan RB Bandung seperti pada Tabel 1.4.

Tabel I. 4 Alternatif Solusi

No.	Akar Masalah		Potensi Solusi
1.	Standar Teknis	Tidak terdapat standar materi pada setiap jenis pelatihan.	Perancangan standar teknis program pelatihan RB Bandung.
Tidak terdapat standar kualifikasi dan kompetensi untuk instruktur.			
Tidak terdapat instruksi kerja untuk kegiatan <i>post-training</i> .			
Tidak terdapat standar audit kesiapan peralatan.			
Tidak terdapat kurikulum dan standar penyampaian materi pelatihan			

Tabel I. 4 Alternatif Solusi (Lanjutan)

No.	Akar Masalah		Potensi Solusi
2	Program Pelatihan	Materi pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan.	Perancangan atribut kebutuhan untuk perbaikan program pelatihan RB Bandung.
		Tidak adanya pendampingan setelah pelatihan.	
		Suasana kelas kurang interaktif.	
		Materi pelatihan bersifat umum.	
		Manajemen waktu yang kurang baik.	
		Sarana & prasarana yang terbatas.	
		Tidak menghadirkan instruktur yang berkompeten.	
		Tidak adanya monitoring penerapan materi pelatihan.	
3	SDM	Tidak adanya penghargaan dalam bentuk insentif untuk pegawai magang.	Perancangan manajemen SDM program pelatihan RB Bandung.
		Jumlah instruktur yang terbatas.	
		Pegawai tetap terbatas.	
		Tenaga kerja sering berganti.	

Berdasarkan Tabel I.4 terlihat beberapa alternatif potensi solusi dari setiap akar permasalahan pada *fishbone* diagram. Langkah berikutnya, setiap potensi solusi akan diberikan pembobotan dengan skala 1-5 untuk menentukan potensi solusi yang memiliki bobot terbesar dan dijadikan sebagai prioritas penelitian. Berikut merupakan bobot nilai dari setiap potensi solusi yang terdapat pada Tabel I.5.

Tabel I. 5 Skala Penilaian Potensi Solusi

No.	Potensi Solusi	Penilaian Kriteria (Skala 1-5)				Total Nilai
		Memberikan Dampak Signifikan	Relatif Mudah Dilakukan	Biaya Relatif Rendah	Realisasi Lebih Singkat	
1	Perancangan standar teknis program pelatihan RB Bandung.	3	3	4	2	12
2	Perancangan atribut kebutuhan untuk perbaikan program pelatihan RB Bandung.	4	3	5	3	15

Tabel I. 5 Skala Penilaian Potensi Solusi (Lanjutan)

No.	Potensi Solusi	Penilaian Kriteria (Skala 1-5)				Total Nilai
		Memberikan Dampak Signifikan	Relatif Mudah Dilakukan	Biaya Relatif Rendah	Realisasi Lebih Singkat	
3	Perancangan manajemen SDM program pelatihan RB Bandung.	4	2	2	3	11

Dapat dilihat pada Tabel I.5 bahwa potensi solusi yang memiliki bobot terbesar yakni perancangan atribut kebutuhan untuk perbaikan program pelatihan RB Bandung dengan total nilai sebesar 15, sehingga potensi solusi tersebut dapat dijadikan sebagai acuan prioritas pada penelitian ini.

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, perancangan atribut kebutuhan untuk perbaikan program pelatihan RB Bandung pada penelitian ini menggunakan Integrasi *Service Quality* dan Model Kano. Dengan menggunakan Integrasi *Service Quality* dan Model Kano akan membantu mengatasi permasalahan yang linear dan meningkatkan utilitas dalam penyelesaian perbaikan kualitas layanan (Tan & Pawitra, 2001). Berdasarkan hal tersebut, rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Apa saja atribut kebutuhan program pelatihan berdasarkan dimensi *Service Quality*?
2. Apa saja atribut lemah dan kuat berdasarkan *service quality*?
3. Apa saja atribut kebutuhan program pelatihan berdasarkan Model Kano?
4. Apa saja atribut kebutuhan yang menjadi *true customer needs* pada program pelatihan RB Bandung?

I.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan, didapatkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi atribut kebutuhan program pelatihan berdasarkan dimensi *service quality*.
2. Mengidentifikasi atribut lemah dan kuat berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner *service quality*.
3. Mengkategorikan atribut kebutuhan program pelatihan ke dalam kategori model kano.
4. Menyusun atribut kebutuhan yang menjadi *true customer needs* pada program pelatihan RB Bandung berdasarkan integrasi *service quality* dan model kano.

I.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Responden untuk pengisian kuesioner penelitian merupakan UMKM binaan RB Bandung yang pernah melakukan program pelatihan minimal satu kali.
2. Penelitian ini tidak membahas masalah permodalan.
3. Penelitian ini hanya sampai pada tahap rekomendasi, sehingga tidak sampai pada tahap implementasi.

I.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini bagi Rumah BUMN adalah sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini menggunakan Integrasi *Service Quality* dan Model Kano sehingga dapat memberikan informasi kepada RB Bandung terkait atribut kebutuhan yang perlu dipertahankan, ditingkatkan, dan diprioritaskan.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi oleh RB Bandung untuk memperbaiki program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan UMKM binaannya.

I.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang dari permasalahan yang dialami oleh RB Bandung, beserta dengan alternatif solusi, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan dari penelitian.

BAB II Landasan Teori

Bab ini berisi tentang studi literatur mengenai pembinaan, pelatihan, analisis kebutuhan, *Voice of Customer*, Diagram Afinitas, Perbandingan Metode, Model Kano, *Customer Satisfaction Coefficient*, *Service Quality*, dan Integrasi *Service Quality* dan Model Kano.

BAB III Metodologi Penyelesaian Masalah

Bab ini berisi tahapan mekanisme atau rencana perancangan penyelesaian permasalahan pada RB Bandung yang meliputi model konseptual, sistematika perancangan yang berupa deskripsi mekanisme pengumpulan data dan tahap perancangan, identifikasi sistem terintegrasi, serta batasan dan asumsi tugas akhir.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini berisi penjelasan mengenai pengumpulan data, pengolahan data serta penggalan atribut kebutuhan dari kuesioner *service quality* dan model kano.

BAB V Analisis

Pada bab ini berisi penjelasan analisis dari hasil data yang dikumpulkan dan diolah pada kuesioner *service quality* dan model kano beserta perumusan rekomendasi dari hasil *true customer needs* untuk program pelatihan pada RB Bandung.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan pada RB Bandung beserta saran yang diberikan pada perusahaan dan penelitian selanjutnya yang memiliki masalah serupa.