BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini persaingan usaha semakin ketat, sehingga setiap pelaku usaha harus terus meningkatkan daya saingnya. Strategi untuk menarik konsumen menjadi penting karena kepuasan konsumen berperan besar dalam peningkatan penjualan. Kepuasan tersebut mampu membangun hubungan baik, meningkatkan minat beli, dan mendorong pembelian berulang. Kepuasan konsumen adalah keadaan ketika pelanggan merasa bahwa kebutuhan dan keinginannya terhadap suatu produk telah terpenuhi dengan baik sesuai harapannya (Tjiptono, 2012).

Jadah Tempe Mbah Carik merupakan UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) yang menyediakan kuliner nusantara khas Kaliurang, Yogyakarta. Usaha yang menjadi tempat penelitian merupakan usaha keluarga generasi ke 4 dan berdiri sejak tahun 2016 dengan nama Suguhan by Mbah Carik. Produk yang tersedia yaitu jadah, tempe bacem, dan tahu bacem sebagai menu favorit. Sebagai perbedaan dengan usaha sejenis, pengembangan dilakukan dengan menjangkau berbagai kalangan melalui inovasi dan teknologi dengan menyediakan penjualan secara *online* dan produk kemasan beku untuk oleh-oleh. Usaha ini memiliki dua lokasi yaitu rumah produksi yang berada di Kaliurang dan cabang outlet khusus untuk penjualan *online* atau *offline* berada di Katamso Kota Yogyakarta. Sistem produksi yang dilakukan usaha ini adalah *Make to Stock* (MTS), dimana akan memproduksi produk berdasarkan perkiraan permintaan pasar. Produk yang dipesan ke rumah produksi merupakan produk setengah jadi atau *Work in Progress* (WIP), karena nantinya akan di goreng di *outlet* serta jadah akan disajikan apabila ada pembeli.

Lokasi outlet penjualan yang berada di kawasan Kota Yogyakarta mempertimbangkan target pasar, yaitu wisatawan lokal atau mancanegara yang berkunjung dan mencari oleh-oleh khas daerah sehingga lebih mudah menjangkau konsumen. Namun dari hasil wawancara dengan Mbak Nurul dan Mbak Vivin merupakan bagian penjualan di outlet mengatakan bahwa pengiriman produk dari bagian produksi seringkali mengalami keterlambatan dan jumlah produk yang diterima tidak sesuai dengan jumlah yang dipesan. Kondisi ini menyebabkan stok produk di outlet cepat habis sehingga pembeli terpaksa menunggu atau membatalkan pembelian. Selain itu, terdapat komplain dari pembeli terkait warna dan rasa bumbu bacem yang tidak merata, serta ukuran produk

yang tidak seragam. Hal ini mengindikasikan belum adanya prosedur yang terstandarisasi pada produksi.

Wawancara juga dilakukan kepada pembeli secara langsung di outlet Katamso. Pembeli yang diwawancarai terdiri dari pembeli lokal dan pembeli yang berasal dari luar kota. Pembeli pernah mengalami kondisi di mana produk telah habis terjual meskipun outlet masih dalam jam operasional. Kondisi ini membuat mereka harus menunggu hingga produk tersedia kembali atau memilih membatalkan pembelian dan beralih ke penjual lain. Kondisi kehabisan produk tersebut merupakan dampak langsung dari ketidakmampuan bagian produksi dalam memenuhi pangsa pasar.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah kunjungan wisatawan nusantara ke Daerah Istimewa Yogyakarta pada periode Januari - Desember tahun 2024 mengalami kenaikan dari 30.437.069 menjadi 38.030.739 atau sebesar 24,95% dibandingkan periode Januari – Desember tahun 2023 (BPS, 2024). Hal ini seharusnya memberikan keuntungan produk bisa lebih dikenal luas dan penjualan berpotensi meningkat. Namun berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pemilik usaha, permasalahan yang terjadi adalah output produksi mengalami penurunan, hal ini yang menjadi faktor ketersediaan produk tidak dapat memenuhi permintaan yang seharusnya meningkat. Berikut ini merupakan data jumlah rata-rata output produksi dari bulan Juni 2023 hingga Agustus 2024 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Jumlah rata-rata output produksi bulan juni 2023 – agustus 2024 Suguhan by Mbah Carik

Tahun	Bulan	Jadah (kg/bulan)	Tempe bacem (pcs/bulan)	Tahu bacem (pcs/bulan)
2023	Juni	940	18438	2870
	Juli	880	15052	2618
	Agustus	620	10204	1784
	September	600	11830	1841
	Oktober	680	12861	2256
	November	520	13774	2150
	Desember	751	18309	3164
2024	Januari	472	10350	2149

Tabel 1.1 Lanjutan

Tahun	Bulan	Jadah (kg/bulan)	Tempe bacem (pcs/bulan)	Tahu bacem (pcs/bulan)
	Februari	345	9335	1720
	Maret	340	7644	1187
	April	300	7635	1071
	Mei	318	7275	807
	Juni	278	6333	1095
	Juli	306	7167	825
	Agustus	330	6626	1306

Pada data di atas menjelaskan bahwa produksi mampu mengahasilkan jadah hingga 940 kg per bulan, 18.438 pcs tempe bacem per bulan, dan 3164 pcs tahu bacem per bulan. Namun, berdasarkan data produksi periode Juni 2023 hingga Agustus 2024, ketiga produk mengalami penurunan yang signifikan. Produk jadah mengalami penurunan sebesar 64,9% dari 940 kg per bulan menjadi 330 kg per bulan, tempe bacem turun 64,1% dari 18.438 pcs/bulan menjadi 6.626 pcs per bulan, dan tahu bacem turun 54,5% dari 2.870 pcs per bulan menjadi 1.306 pcs per bulan. Terjadi peningkatan pada bulan Desember 2023 karena musim libur akhir tahun, tapi setelah itu terus mengalami penurunan output produksi. Dalam satu hari, produksi mampu menghasilkan 20 kg jadah, 400 tempe bacem, dan 250 tahu bacem.

1.2 Penelusuran masalah

Permasalahan penurunan output produksi, faktor penyebab yang paling berpengaruh adalah kegiatan yang berlangsung selama proses produksi. Berdasarkan masalah yang telah diidentifikasi, maka area produksi akan menjadi prioritas utama dalam penelusuran masalah selanjutnya. Penelusuran masalah pertama dilakukan wawancara dengan pemilik usaha, diperoleh bahwa permintaan terhadap produk itu yang bersifat fluktuatif dan biasanya permintaan tinggi pada saat hari libur. Hal ini membuat pemilik usaha dilema terhadap ketersediaan jumlah tenaga kerja yang dimiliki. Jika ada permintaan tinggi maka jumlah pekerja yang saat ini hanya dua orang dirasa kurang efektif sehingga membuat pekerja kewalahan karena menanggung beban kerja yang tinggi. Jumlah permintaan yang tinggi dan keterbatasan jumlah pekerja juga dapat memperlambat

penyelesaian pekerjaan sehingga dapat mengurangi output harian yang seharusnya dihasilkan.



Gambar 1.1 Alat kukus jadah



Gambar 1.2 Alat bacem tahu dan tempe



Gambar 1.3 Alat penumbukan

Berdasarkan Gambar 1.1., Gambar 1.2. dan Gambar 1.3. serta wawancara kedua dengan Mbak Yulia sebagai pekerja produksi, adanya keterbatasan jumlah alat yang dimiliki menjadi penghambat dalam proses produksi. Pengukus jadah memilki kapasitas20 kg jadah, wajan untuk tempe bacem dapat menampung sebanyak 400 tempe, sedangkan wajan untuk tahu bacem sebanyak 250 tahu. Jumlah kukusan yang tersedia hanya satu sementara satu kukusan lain bocor, wajan untuk bacem tahu ada 2 dan untuk bacem tempe ada 3, jumlah kompor yang tersedia ada 5 dan 2 kompor sedang rusak. Selain itu, untuk penumbukan menggunakan alat seperti Gambar 1.3., namun wadah penumbukannya tidak dapat menumbuk jadah 20 kg sekaligus sehingga penubukkan dilakukan dua kali. Apabila permintaan tinggi, produksi kesulitan untuk mengejar target dengan tepat waktu karena alat harus digunakan secara bergantian.

Selain itu, adanya keterlambatan dalam pengadaan bahan baku serta kualitas bahan baku yang tidak sesuai standar juga menyebabkan keterlambatan proses sehingga bisa menurunkan output harian. Hal ini dikarenakan ketergantungan pada *supplier* tunggal, sehingga pembelian bahan baku tidak bisa mendadak. Akibat pembelian mendadak, maka alternatif lainnya adalah membeli bahan baku di pasar dengan kualitas yang tidak sama dan kurang sesuai dengan standar produksi. Gambar 1.4. menunjukkan bahwa bahan baku tidak layak produksi.



(a) Busuk (b) Belum jadi (c) Rusak

Gambar 1.4 Bahan baku tempe tidak layak produksi

Adanya keterlambatan pengadaan bahan baku membuat pekerja menjadi menganggur dan sewaktu-waktu bahan baku datang, produksi harus segera dilakukan dengan lebih cepat untuk mengejar keterlambatan. Hal ini bisa menimbulkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan sehingga menyebabkan adanya lembur. Mbak Yulia bercerita bahwa pernah terlambat pulang bekerja hingga pukul 17.00 WIB, sementara jam kerja mulai pukul 07.00 hingga 15.00 sore.

Berdasarkan wawancara dengan kepala produksi yaitu Mbak Lintang, menurunnya ketelitian dalam bekerja, biasanya paling sering terjadi pada tahap persiapan bahan baku. Pekerja kurang teliti dalam memilah bahan baku yang siap diolah sehingga beberapa produk, seperti tempe bacem dan tahu bacem, hancur saat proses memasak seperti dapat dilihat pada Gambar 1.5. Produk yang tidak memenuhi standar tersebut otomatis tidak layak untuk dijual. Kondisi ini berpotensi menimbulkan pemborosan waktu dan bahan baku sehingga berdampak terhadap penurunan output produksi secara keseluruhan.

Sementara setiap pekerja mempunyai cara kerja masing-masing untuk mencapai target. Ketika permintaan meningkat, setiap pekerja harus menangani banyak pekerjaan sekaligus sehingga beban kerja menjadi tidak seimbang. Belum adanya acuan kerja yang baku menyebabkan proses produksi berjalan tidak seragam antar pekerja karena hanya berfokus pada capaian output. Hal ini dapat menyebabkan hasil produksi menjadi tidak konsisten baik dari jumlah maupun kualitas seperti pada Gambar 1.5. dan Gambar 1.6. sehingga akan mempengaruhi rasa baceman menjadi tidak merata. Usaha ini juga belum pernah melakukan pengukuran terhadap kapasitas sumber daya yang dimiliki dan hanya berfokus pada pencapaian target tanpa mempertimbangkan faktor-faktor yang berpotensi menghambat ketercapaian target.



(a) Tempe tidak utuh (b) Tahu tidak utuh (c) Tempe hancur

Gambar 1.5 Produk tidak layak jual



(a) Tahu (b) Tempe

Gambar 1.6 Hasil baceman tidak merata

Dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan terhadap seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*), masing-masing memiliki kebutuhan dan kepentingan yang berbeda-beda. Pemilik usaha (Angga) menginginkan peningkatan output produksi agar memenuhi permintaan pasar, tapi pada kenyataannya di produksi masih terkendala jumlah pekerja yang tersedia (hanya 2 orang) sudah kewalahan dengan beban kerja yang tinggi, apalagi saat permintaan meningkat jika hari libur. Sedangkan pemilik juga memiliki keterbatasan finansial untuk menambah jumlah tenaga kerja tetap. Pekerja produksi (Yulia) menginginkan kelancaran proses kerja mengingat adanya keterbatasan kapasitas serta kerusakan alat penunjang yang ada saat ini. Namun, kepala produksi (Lintang) menginginkan pekerja lebih teliti dalam persiapan bahan baku ataupun proses masak agar tidak ada produk yang hancur atau cacat saat dimasak. Bagian penjualan outlet (Nurul & Vivin) serta konsumen mengharapkan agar ketersediaan produk yang selalu siap (*ready stock*) di outlet selama jam operasional, pengiriman yang tepat waktu dari rumah produksi, serta standarisasi kualitas produk yang konsisten baik dari segi ukuran, warna, maupun rasa bacem. Namun kondisi aktualnya sistem produksi saat ini yang belum memiliki acuan kerja baku, masih ketergantungan pada *supplier* tunggal bahan baku, serta kapasitas sumber daya yang belum pernah diukur, sehingga dapat mempengaruhi output produksi.

Berdasarkan hasil penelusuran masalah dan wawancara, pemetaan kebutuhan dan pertentangan antar *stakeholder* di Suguhan by Mbah Carik adalah sebagai berikut.

Tabe 1.2 Identifikasi Kebutuhan dan Pertentangan *Stakeholder*

Permasalahan	**Dampak yang ditimbulkan**	***Stakeholders***	**Kebutuhan *stakeholders***
Jumlah tenaga kerja hanya 2 orang sehingga beban kerja tinggi	Output harian tidak tercapai, pekerja sering kewalahan dan berpotensi lembur	Pemilik, pekerja	Pemilik menginginkan output meningkat, sedangkan pekerja menginginkan beban kerja yang seimbang tanpa lembur
Belum terdapat prosedur kerja yang baku	Cara kerja antarpekerja berbeda sehingga kualitas dan waktu proses tidak konsisten	Kepala produksi, pekerja, konsumen	Kepala produksi menginginkan proses yang seragam, pekerja membutuhkan pedoman kerja yang jelas, konsumen menginginkan kualitas produk yang konsisten
Kondisi alat produksi terbatas	Terjadi antrean penggunaan alat sehingga waktu produksi bertambah dan kapasitas produksi terbatas	Pemilik, pekerja	Pemilik menginginkan kapasitas produksi meningkat, sedangkan pekerja menginginkan proses kerja lebih lancar
Keterlambatan pengadaan bahan baku akibat ketergantungan pada satu pemasok	Produksi tertunda, pekerja menunggu bahan baku, dan target produksi tidak tercapai	Pemilik, pekerja, karyawan outlet	Pemilik menginginkan kelancaran produksi, pekerja menginginkan pekerjaan tidak terhambat, karyawan outlet menginginkan produk selalu tersedia
Belum terdapat prosedur kerja yang baku	Cara kerja antarpekerja berbeda sehingga kualitas dan waktu proses tidak konsisten	Kepala produksi, pekerja, konsumen	Kepala produksi menginginkan proses yang seragam, pekerja membutuhkan pedoman kerja yang jelas, konsumen menginginkan kualitas produk yang konsisten

Berdasarkan penelusuran masalah, permasalahan utama yang akan diselesaikan adalah penurunan output produksi yang disebabkan oleh empat faktor yang saling berkaitan yaitu adanya keterbatasan jumlah tenaga kerja, keterbatasan dan kerusakan alat produksi, keterlambatan pengadaan bahan baku akibat ketergantungan pada *supplier* tunggal, dan belum adanya acuan kerja yang terstandarisasi. Berdasarkan kebutuhan *stakeholder*, disimpulkan bahwa solusi yang dirancang tidak hanya berorientasi pada peningkatan output produksi, tetapi juga harus mampu menjaga keseimbangan beban kerja pekerja, mempertahankan kualitas produk, serta

memastikan ketersediaan produk di outlet. Keempat faktor ini membentuk sistem permasalahan yang saling mempengaruhi untuk segera dapat diselesaikan sehingga keberlangsungan usaha dapat berjalan lebih baik dan optimal.

1.3 Rumusan masalah

Suguhan by Mbah Carik mengalami permasalahan penurunan output produksi jadah sebesar 64,9%, tempe bacem turun 64,1%, dan tahu bacem turun 54,5%. Penyebab masalah tersebut adalah adanya keterbatasan jumlah pekerja dan pembagian kerja yang belum merata, belum memiliki acuan kerja yang baku, keterbatasan alat penunjang produksi, kesalahan proses bahan baku, dan keterlambatan pengadaan bahan baku. Oleh karena itu, diperlukan bagaimana analisis yang sistematis dan terstruktur untuk mengidentifikasi dan merancang usulan perbaikan yang tepat guna meningkatkan output dan produktivitas produksi.

1.4 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian adalah merancang usulan perbaikan sistem kerja guna menyelesaikan masalah penurunan output produksi jadah, tempe bacem, dan tahu bacem. Rancangan usulan perbaikan diharapkan mampu meningkatkan output produksi minimal 30% dari rata-rata ouput produksi dengan mempertimbangkan distribusi beban kerja yang seimbang sehingga tidak ada waktu lembur serta menjaga konsistensi kualitas produk.

1.5 Batasan masalah

Batasan masalah yang dipertimbangkan dari ppenelitian ini yaitu sebagai berikut.

a. Penelitian dilakukan pada proses produksi jadah, tempe bacem, dan tahu bacem di rumah produksi Suguhan by Mbah Carik yang berlokasi di Kaliurang, Yogyakarta.
b. Data yang digunakan adalah rata-rata output produksi periode Juni 2023 hingga Agustus 2024.