

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Produktivitas dianggap sebagai salah satu indikator utama dalam menilai performa ekonomi suatu negara di era globalisasi saat ini¹. Tingkat produktivitas tidak hanya diartikan sebagai kemampuan menghasilkan barang dan jasa dengan sumber daya tertentu, tetapi juga mencerminkan seberapa efisien suatu negara dalam mensejahterakan sumber daya manusia dan menentukan daya saingnya di kancah internasional. Standar produktivitas biasanya mengacu pada seberapa efisien tenaga kerja dalam proses produksi atau produktivitas tenaga kerja. Tingkat produktivitas yang tinggi menunjukkan bahwa tenaga kerja, modal, dan teknologi telah dimanfaatkan secara optimal sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal.

Tenaga kerja memegang peranan krusial dalam daya saing sebuah negara karena kualitas dan produktivitas merekalah yang menentukan seberapa efisien dan unggul suatu negara dalam memproduksi barang dan jasa. Tenaga kerja yang memiliki produktivitas tinggi mampu meningkatkan kualitas produk, mempercepat inovasi, dan menarik investasi, maka negara tersebut akan memiliki peluang lebih besar untuk meningkat daya saingnya secara global. Praktiknya, produktivitas dapat dijadikan ukuran daya saing tenaga kerja.²

Berdasarkan pernyataan Kementerian Perindustrian (Kemenperin) yang dikutip oleh Tempo menyebutkan bahwa tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia masih berada di bawah negara-negara tetangga di kawasan Asia Tenggara seperti Singapura, Malaysia, dan Brunei Darussalam. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Wulan Aprilianti Permatasari selaku

¹ OECD/APO (2022), *Identifying the Main Drivers of Productivity Growth: A Literature Review*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/00435b80-en>.

² Yeni Nuraeni, Faizal Amir Nasution, and Zusfarlian Maulana, 'Mengukur Dampak Pelatihan Terhadap Implementasi Budaya Kerja Produktif Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas Menggunakan Smartpls', *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 15.4 (2021), pp. 675–686, doi:10.30598/barekengvol15iss4pp675-686.

Kepala Pusat Pengembangan Pendidikan Vokasi Industri (PPPVI) di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Industri (BPSDMI) Kemenperin pada Senin, 20 Januari 2025. Berdasarkan data International Labour Organization (ILO) tahun 2023, produktivitas tenaga kerja Indonesia tercatat sebesar US\$ 14 per jam kerja per pekerja. Angka tersebut masih tertinggal dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lain, seperti Singapura sebesar US\$ 74, Brunei Darussalam US\$ 49, Malaysia US\$ 26, dan Thailand US\$ 15. Sementara itu, laporan ASEAN Studies menunjukkan bahwa Produk Domestik Bruto (PDB) per tenaga kerja Indonesia hanya mencapai US\$ 23,87 ribu, lebih rendah daripada rata-rata ASEAN yang berada pada angka US\$ 24,27 ribu.³

Untuk mendorong peningkatan produktivitas, salah satu cara yang dapat digunakan adalah membangun budaya kerja yang positif kepada tenaga kerja sebagai langkah untuk meningkatkan produktivitas guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Budaya kerja merupakan seperangkat nilai dan kebiasaan yang diterapkan dalam suatu organisasi sebagai pedoman bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴ Melalui budaya kerja yang kuat dan kondusif, motivasi serta komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkat, sehingga mendorong peningkatan produktivitas baik pada tingkat individu maupun organisasi secara menyeluruh.

Salah satu pendekatan yang telah banyak diterapkan untuk membangun budaya kerja disiplin adalah filosofi Kaizen. Kaizen merupakan filosofi asal Jepang yang menekankan pada *continuous improvement* atau perbaikan berkelanjutan melalui langkah-langkah kecil namun konsisten.⁵ Konsep Kaizen ini melibatkan seluruh lapisan organisasi, mulai dari manajemen atas hingga tenaga kerja, dengan tujuan

³ Fika, Dian Rahma. "Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia Rendah, Nomor 5 Di Asia Tenggara." PT Tempo Inti Media, January 20, 2025. <https://www.tempo.co/ekonomi/produktivitas-tenaga-kerja-indonesia-rendah-nomor-5-di-asia-tenggara-1196519>.

⁴ Anggada Abim Pramudya and others, 'Implementasi Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan', *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1.4 (2023), pp. 24–40.

⁵ Nuraeni et al., *loc. cit.*

meningkatkan kualitas, produktivitas, serta efisiensi operasional melalui siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) dan pengurangan pemborosan. Kaizen bukanlah program sesaat, melainkan suatu kebiasaan kerja yang menekankan perubahan bertahap untuk hasil yang berkesinambungan.⁶

Salah satu metode praktis yang mendukung penerapan Kaizen adalah 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*) yang diartikan menjadi Ringkas, Rapih, Resik, Rawat, dan Rajin. 5S merupakan upaya terpadu yang melibatkan seluruh karyawan dalam suatu organisasi, mulai dari pimpinan tertinggi hingga level terbawah, yang pelaksanaannya diatur melalui pembentukan Komite 5S. Program ini pada dasarnya adalah gerakan bersama untuk melakukan penataan, perapihan, serta pembersihan lingkungan kerja, sekaligus menjaga dan melestarikan kondisi kerja yang sudah tertata dengan baik, serta menekankan pembiasaan agar kegiatan tersebut dilakukan secara konsisten dan berulang.⁷ Dengan demikian, 5S berperan sebagai fondasi Kaizen karena menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan transparan, sehingga peluang perbaikan berkelanjutan lebih mudah terdeteksi dan diimplementasikan.

Konsep 5S Kaizen ini sangat penting untuk diimplementasikan karena telah terbukti efektif dalam mengurangi pemborosan yang pada akhirnya mendukung peningkatan produktivitas organisasi. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suroso dan Pradana (2024) di gudang baru 0-Phase Truss Aluminium di Kota Batu yang menunjukkan bahwa dengan mengidentifikasi akar pemborosan menggunakan diagram *fishbone* lalu menerapkan 5S, aktivitas pergudangan menjadi lebih optimal dan nyaman. Oleh karena itu, penerapan 5S Kaizen menjadi sangat penting karena organisasi/perusahaan yang menerapkan 5S Kaizen dapat menciptakan lingkungan kerja yang rapi, bersih, aman, serta terstandar,

⁶ José C.M. Franken, Desirée H. van Dun, and Celeste P.M. Wilderom, 'Kaizen Event Process Factors for Operational Performance Improvement: An Archival Study', *Production Planning and Control: The Management of Operations*, 36.10 (2025), pp. 1315–1329.

⁷ Prihantoro Syahdu Sutopo, 'Budaya Kerja Pada Penerapan 5S Di Perusahaan', *Akselerator: Jurnal Sains Terapan Dan Teknologi*, 2.2 (2021), pp. 41–48.

sehingga aktivitas kerja dapat dilakukan dengan lebih efektif dan minim pemborosan.

Dalam upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja, pemerintah membentuk Lembaga Produktivitas Nasional (LPN) melalui Peraturan Presiden Nomor 1 Tahun 2023 sebagai langkah strategis dalam merumuskan kebijakan peningkatan produktivitas dan daya saing nasional. Dalam rangka mendukung hal tersebut, Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi dan Energi Provinsi DKI Jakarta membentuk lembaga yang bernama Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah (P3D) yang menyelenggarakan program pelatihan yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas SDM sekaligus membangun budaya kerja produktif dan berkelanjutan. Berdasarkan dengan Peraturan Gubernur Nomor 57 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah, menyatakan bahwa Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah mempunyai tugas utama yaitu menyelenggarakan pengembangan dan pelatihan produktivitas untuk tenaga kerja. Dalam melaksanakan tugasnya, P3D menyediakan layanan gratis seperti pelatihan, bimbingan, dan konsultasi untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja, efisiensi, dan daya saing SDM. Jenis pelatihan yang tersedia di P3D antara lain pelatihan 5S Kaizen, pelatihan Service Excellence, pelatihan Gugus Kendali Mutu (GKM), pelatihan QCC for Facilitator, pelatihan Qreen Productivity, dll. Kegiatan pelatihan ini dapat diikuti oleh masyarakat, peserta, perusahaan, serta UMKM khususnya di daerah Jakarta.

Berdasarkan hasil *Grand Tour Observation* (GTO) yang dilakukan peneliti di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi Jakarta selama 4 bulan menunjukkan bahwa program pelatihan 5S Kaizen dibiayai melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan pelatihan 5S Kaizen telah dilaksanakan sejak tahun 2019. Pada tahun 2025 telah diselenggarakan sebanyak 10 angkatan dengan jumlah peserta terbatas, yaitu 20 orang per angkatan. Calon peserta yang boleh mengikuti pelatihan hanya dikhususkan bagi tenaga kerja yang perusahaannya atau KTPnya berdomisili di Jakarta. Pelatihan 5S Kaizen yang diselenggarakan di P3D

terbuka bagi calon peserta dari berbagai latar belakang jabatan dan profesi, antara lain pimpinan, supervisor, praktisi usaha, kalangan akademisi, perwakilan organisasi, serta pemerhati produktivitas. Kegiatan pelatihan dilaksanakan di Gedung Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi Jakarta yang berlokasi di Jakarta Timur selama tiga hari dengan rangkaian kegiatan yang meliputi pembukaan, *pretest*, penyampaian materi oleh instruktur, serta *posttest* untuk mengukur peningkatan pengetahuan peserta. Setiap peserta juga memperoleh fasilitas berupa alat tulis, konsumsi, dan sertifikat pelatihan. Namun, berdasarkan hasil pengamatan, masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan, antara lain keterbatasan kuota peserta, ketidakhadiran sebagian peserta tanpa alasan jelas, serta adanya catatan dalam hasil evaluasi pelatihan yang menunjukkan perlunya perbaikan terkait materi, konsumsi, dan fasilitas pendukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan program pelatihan tidak hanya ditentukan oleh materi dan instruktur, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen pelatihan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian.

Manajemen pelatihan merupakan suatu rangkaian aktivitas yang diatur melalui berbagai tahapan, meliputi perencanaan, pelaksanaan, hingga pengendalian pelatihan. Proses ini melibatkan pemanfaatan sumber daya manusia, informasi, sistem, dan pendanaan dengan tetap memperhatikan fungsi manajerial, peran, serta kompetensi yang ada, sehingga pelatihan dapat tercapai sesuai tujuan dan memberikan manfaat bagi peserta.⁸

Manajemen pelatihan yang baik berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kompetensi karyawan. Proses ini menuntut adanya perumusan kebutuhan pelatihan, penetapan tujuan yang jelas, penyusunan kurikulum, pemilihan metode, serta penyediaan instruktur yang kompeten.⁹ Manajemen pelatihan

⁸ Arvian Yuli Artha, Holten Sion, and Untung F. Soan, 'Manajemen Pelatihan Guru Sekolah Dasar Untuk Meningkatkan Kompetensi Profesional Di Kabupaten Seruyan', *Journal of Environment and Management*, 2.2 (2021), pp. 114–123.

⁹ Richa Kartika Kristin Dian Yunitasari and Rizky Fauzan, 'The Influence of Training Management on Training Effectiveness and Its Impact on Employee Competency', *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 6.4 (2023), pp. 2750–2757.

yang terencana dengan baik juga mencakup pengelolaan sumber daya, penjadwalan kegiatan, serta evaluasi hasil pelatihan secara sistematis. Setiap tahapan harus dilakukan secara terkoordinasi agar materi yang disampaikan relevan dengan kebutuhan organisasi dan mampu diterapkan oleh peserta di lingkungan kerja. Pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan formal, tetapi menjadi sarana strategis untuk mengembangkan potensi individu, meningkatkan kinerja tim, dan mendorong terciptanya budaya pembelajaran berkelanjutan di dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa manajemen pelatihan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan program pelatihan, termasuk dalam pelaksanaan pelatihan 5S Kaizen di P3D Jakarta. Perencanaan yang matang, pelaksanaan yang efektif, serta pengendalian yang komprehensif menjadi faktor utama agar tujuan pelatihan tercapai secara optimal. Namun, adanya keterbatasan kuota, ketidakhadiran peserta, serta temuan dalam hasil evaluasi menunjukkan bahwa manajemen pelatihan di P3D masih menghadapi sejumlah tantangan yang perlu dikaji lebih mendalam. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai “Manajemen Pelatihan 5S Kaizen di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi Jakarta.”

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian diatas, maka penelitian ini berfokus pada “Manajemen Pelatihan Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke (5S) Kaizen di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah (P3D) Provinsi DKI Jakarta”. Adapun subfokus dari penelitian ini adalah:

1. Perencanaan pelatihan 5S Kaizen di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi DKI Jakarta.
2. Pengorganisasian pelatihan 5S Kaizen di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi DKI Jakarta.
3. Pelaksanaan pelatihan 5S Kaizen di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi DKI Jakarta.

4. Pengendalian pelatihan 5S Kaizen di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi DKI Jakarta.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan subfokus diatas, maka dapat diidentifikasi dalam pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan pelatihan 5S Kaizen di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi DKI Jakarta?
2. Bagaimana pengorganisasian pelatihan 5S Kaizen di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi DKI Jakarta?
3. Bagaimana pelaksanaan pelatihan 5S Kaizen di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi DKI Jakarta?
4. Bagaimana pengendalian pelatihan 5S Kaizen di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi DKI Jakarta?

D. Tujuan Umum Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman mengenai praktik manajemen pelatihan Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke (5S) Kaizen di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi DKI Jakarta.

E. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen, khususnya pada aspek manajemen pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Temuan penelitian ini dapat menjadi referensi ilmiah dalam pengembangan model pelatihan berbasis 5S Kaizen yang relevan dengan kebutuhan organisasi atau lembaga produktivitas. Selain itu, penelitian ini juga dapat dijadikan pijakan bagi akademisi maupun mahasiswa dalam melakukan kajian lebih lanjut terkait manajemen

pelatihan, pengembangan kompetensi, dan penerapan prinsip Kaizen di berbagai sektor.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk:

a. Bagi Peneliti

Peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual mengenai dinamika manajemen pelatihan 5S Kaizen di Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah (P3D) Provinsi DKI Jakarta. Pengetahuan ini menjadi landasan penting dalam mengembangkan kompetensi akademik maupun profesional, khususnya dalam bidang manajemen pelatihan dan peningkatan produktivitas sumber daya manusia.

b. Bagi Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah Provinsi Jakarta

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi pihak pengelola P3D Jakarta dalam merumuskan strategi pelatihan 5S Kaizen yang lebih efektif, efisien, dan sesuai kebutuhan peserta, serta dapat membangun budaya kerja produktif bagi peserta. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat mendukung pengambilan keputusan dalam meningkatkan kualitas program pelatihan agar berdampak langsung pada peningkatan kinerja peserta maupun organisasi.

c. Bagi Pembaca

Bagi pembaca umum, praktisi, maupun lembaga lain, penelitian ini memberikan gambaran nyata mengenai praktik manajemen pelatihan 5S Kaizen di P3D Jakarta. Informasi ini dapat dijadikan referensi untuk membandingkan, mengadopsi, atau mengadaptasi praktik baik (*best practices*) dalam manajemen pelatihan untuk diterapkan di organisasi atau institusi lain dengan tujuan meningkatkan produktivitas dan budaya kerja yang lebih baik.