

**MODEL PENINGKATAN KINERJA USAHA KECIL DAN MENENGAH
MENGUNAKAN *THE DREAM HOUSE MODEL*
(Studi Kasus Industri Batik Tulis Lasem Kabupaten Rembang)***

Muhammad Tahwin

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi 'YPPI' Rembang

E-mail: tahwinm@yahoo.co.id

Novi Kusumaningsih

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi 'YPPI' Rembang

ABSTRACT

This research aims to formulate the performance enhancement model related with the characteristic of Batik Tulis Lasem industry. The data used is the primary data taken from distributed interviews and questionnaires to the entrepreneurs. Method and processing data used is Ishikawa diagram, Importance Performance Analysis (IPA), The Dream House Model and Force Field Analysis. The research results: 1) Ishikawa Diagram Analysis shows that human resources factor is the main cause of Batik Tulis Lasem industry problem. 2) Importance performance analysis (IPA) shows that there are three indicators of quadrant 1 and seven indicators of quadrant III should be corrected and becomes the model pillar of performance enhancement. 3) The dream house model as Batik Tulis Lasem performance enhancement model has four main pillars related with the organization management, productivities, product qualities and also marketing. 4) The main strategy in enhancing the performance of Batik Tulis Lasem is improving of organization management, productivities, product qualities and integrated marketing. The managerial implication as the research result is: 1) Giving training including four management aspects (management of human resources, production management, finances management and marketing management); 2) The government facilities as the effort to develop Batik Tulis Lasem industry.

Key words: *performance, Ishikawa Diagram, Importance Performance Analysis, The Dream House Model, and Force Field Analysis.*

PENDAHULUAN

Kabupaten Rembang mempunyai potensi ekonomi lokal yang cukup besar. Salah satu potensi unggulan Kabupaten Rembang adalah industri Batik Tulis Lasem. Hasil penelitian Tahwin (2014) menjelaskan rata-rata produksi Batik Tulis Lasem tiap bulan sebanyak 13.850 potong kain dengan nilai produksi berkisar Rp. 2,7 milyar. Dilihat dari penyerapan tenaga kerja, industri Batik Tulis Lasem mampu menampung sebanyak 1.410 tenaga kerja. Namun industri Batik Tulis Lasem

*Penelitian ini didanai oleh LPPM STIE YPPI Rembang Tahun 2017 dengan judul Model Peningkatan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah Menggunakan The Dream House Model (Studi Kasus Industri Batik Tulis Lasem Kab. Rembang).

juga menghadapi permasalahan dalam pengembangannya. Hasil penelitian Tahwin (2015) menemukan permasalahan yang dihadapi industri Batik Tulis Lasem yaitu, manajemen usaha masih sederhana, tingkat pendidikan pengusaha rata-rata rendah, keterbatasan finansial, bahan baku serta pemanfaatan teknologi yang masih tradisional. Mengingat keberadaan industri Batik Tulis Lasem sangat penting dalam menopang perekonomian daerah, maka usaha tersebut perlu ditingkatkan kinerjanya. Selama ini upaya yang dilakukan dalam rangka peningkatan usaha industri Batik Tulis Lasem relatif tetap dari tahun ke tahun. Selain itu adanya perkembangan yang tidak terintegrasi dengan baik antar kegiatan unit usaha dan minimnya pengetahuan masyarakat dalam bidang usaha/produksi menjadikan belum optimalnya kinerja industri Batik Tulis Lasem.

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan yang telah diuraikan, sangat penting dilakukan studi yang dapat menjawab permasalahan tersebut. Maka dalam penelitian ini dilakukan penelitian untuk merumuskan model peningkatan kinerja yang sesuai dengan karakteristik industri Batik Tulis Lasem.

TINJAUAN PUSTKA

Usaha Kecil Dan Menengah

Pengertian usaha kecil dan menengah (UKM) sangat beragam. Bank Indonesia mendefinisikan berdasarkan nilai asetnya, sedangkan BPS mendasarkan pada jumlah tenaga kerja yaitu usaha kecil menengah apabila jumlah tenaga kerjanya antara 5 sampai 99 orang. Menurut Prawirokusumo (Wuri, 2006) karakteristik UKM secara umum yaitu:

- 1) Fleksibel menghadapi hambatan dalam menjalankan usahanya.
- 2) Permodalannya tidak selalu tergantung pada modal dari luar.
- 3) Dalam hal pinjaman sanggup mengembalikan pinjaman dengan bunga yang tinggi.
- 4) Merupakan distributor barang dan jasa dalam melayani kebutuhan masyarakat.

Industri Batik Tulis Lasem

Batik Tulis Lasem mempunyai ciri khas Laseman terutama pada pewarnaannya yaitu warna merah yang secara *cultural* identik dengan budaya Tionghoa, dan warna soga yang didominasi oleh pengusaha pribumi. Motif Batik Tulis Lasem meliputi gringsing/gunung, ringgit/sisik, sekar jagad, latohan/dapur umum, parang menag/parang rusak, sido mukti, abang biru (bang biru), tiga negeri, empat negeri, kawong, pasiran, es teh, tumpal main, tumpal lereng, latar lereng, latar ireng, kricak/watu pecah dan lainnya.

Model Peningkatan Kinerja

Kinerja merupakan sebuah konsep multidimensional. Menurut Wirawan (2009) kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang diartikan juga sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja UKM ditandai oleh penjualan yang meningkat, diperolehnya profit, pangsa pasar yang semakin luas serta konsumen yang semakin puas. Model

peningkatan kinerja UKM dapat menggunakan pendekatan *mixed scanning planning approach*, yang meliputi pendekatan eksternal dan pendekatan internal (Machmud, 2013):

Kajian Hasil Penelitian dan Studi Pendahuluan

Penelitian Wahyuningrum (2014) pada kluster kerajinan di Kota Depok menyimpulkan empat pilar dalam *the house model* untuk peningkatan kinerja UKM yaitu: prima administrasi (baik tata kelola dan tata laksana organisasi), mengembangkan tim (SDM) terbaik, peningkatan kualitas produk dan proses dan pemasaran terintegrasi.

Sedangkan Sugis (2014) melakukan penelitian pada UKM Makanan dan Minuman di Kota Depok menyimpulkan *The House Model* sebagai model dari peningkatan kinerja terdiri dari dua pilar yaitu optimalisasi modal insani dan optimalisasi modal sosial; pondasi yang merupakan pendukung dengan pelaksanaan indikator utama seperti pelatihan, penurunan *turnover*, meningkatkan kegiatan *transfer knowledge*, serta perbaikan sistem administrasi, proses produksi, proses pemasaran, dan perbaikan sistem organisasi.

Dari penelitian terdahulu menunjukkan upaya meningkatkan kinerja usaha kecil dilakukan dengan menyusun model pemberdayaan. Sehingga penelitian ini melengkapi pendekatan model pemberdayaan dalam upaya peningkatan kinerja usaha kecil.

METODE PENELITIAN

Teknik Pengumpulan dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini adalah data primer dengan metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner, FGD dan wawancara mendalam (*in-depth interview*).

Populasi dan Sampel.

Populasi dalam penelitian ini adalah pengusaha Batik Tulis Lasem, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan adalah pengusaha Batik Tulis Lasem yang selama empat tahun (2013-2016) telah menjadi responden dalam penelitian sebelumnya.

Analisis Data

Analisis Diagram Ishikawa

Diagram Ishikawa juga disebut dengan diagram tulang ikan (*fishbone diagram*). Menurut Prawirosentono (2007), konsep dasar dari diagram tulang ikan adalah permasalahan mendasar diletakkan di bagian kanan dan penyebab permasalahan digambarkan pada sirip dan durinya. Diagram Ishikawa digunakan untuk mengidentifikasi penyebab dari masalah yang dihadapi industri Batik Tulis Lasem. Konsep ini memberikan acuan penyebab utama yang bersumber metode, material, pengukuran dan lingkungan.

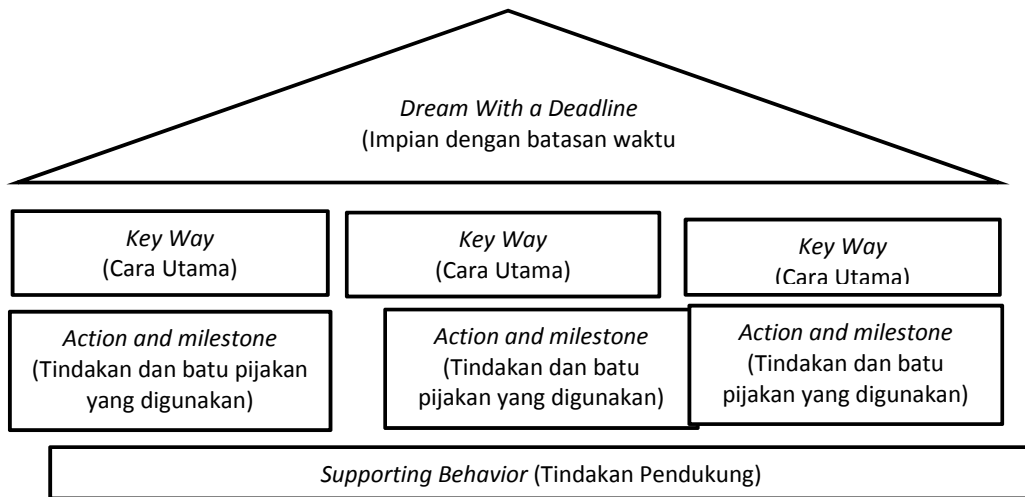
Importance Performance Analysis (IPA)

Importance Performance Analysis (IPA) adalah teknik analisis statistik deskriptif yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kinerja penting yang harus ditunjukkan oleh organisasi (Wong et al. 2011). IPA mencakup dua komponen yaitu analisis kuadran dan analisis kesenjangan (*gap*). Analisis kuadran digunakan untuk memetakan atribut yang diplot

berdasarkan tingkat kepentingan dan kinerja. Analisis kesenjangan digunakan untuk melihat kesenjangan antara kondisi ideal dari variabel dengan kondisi kinerja yang dicapai organisasi (Supranto dalam Wahyuningrum, 2014).

The Dream House Model

The Dream House Model merupakan konsep yang dibangun dalam menggambarkan usaha organisasi untuk mewujudkan mimpi menjadi upaya nyata. Sebagaimana disampaikan Horovtz dan Ohlsson-Corboz (2007) dalam *House Model* hal utama yang dibutuhkan organisasi adalah visi inspirasional tentang masa depan organisasi, yaitu impian dengan batas waktu. *The Dream House Model* digunakan untuk mengasosiasikan impian dan pencapaian yang ingin diraih oleh industri Batik Tulis Lasem, upaya nyata dalam mewujudkan kinerja yang tinggi, sebagaimana Gambar 1.



Sumber: Wahyuningrum 2014, dimodifikasi

Gambar 1. Kerangka *The Dream House Model* Peningkatan Kinerja Industri Batik Tulis Lasem
Force Field Analysis (FFA)

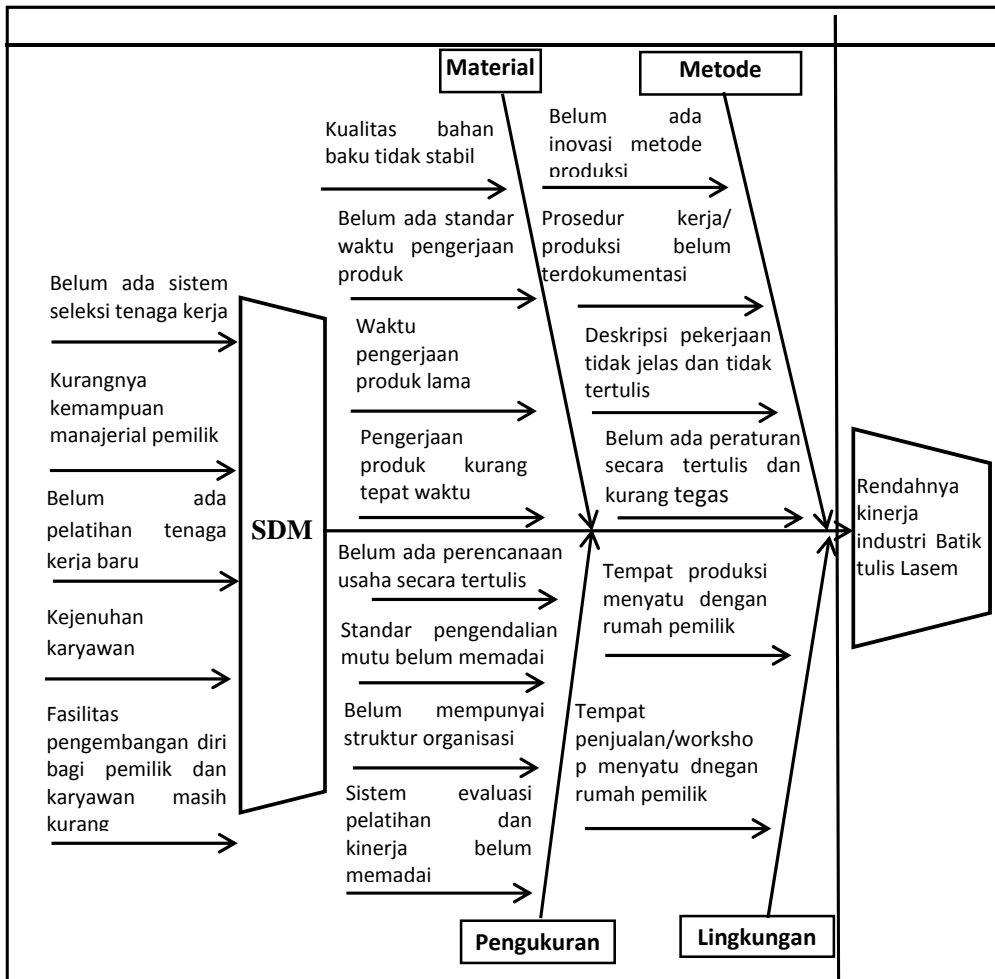
Force Field Analysis (FFA) merupakan analisis kekuatan lapangan yang digunakan secara meluas untuk menginformasikan pembuatan keputusan (Mcshane dan Von Glinow, 2007). Dalam penelitian ini *Force Field Analysis* adalah untuk mempertimbangkan dalam pengambilan keputusan berdasarkan faktor pendukung dan penghambat terhadap upaya peningkatan kinerja Industri Batik Tulis Lasem.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Diagram Ishikawa

Dalam Diagram Ishikawa penyebab utama dari permasalahan adalah faktor sumber daya manusia yang diletakan pada ekor ikan. Faktor yang mendukung terhadap permasalahan yaitu material, metode, pengukuran dan lingkungan diletakan dalam duri-duri ikan.

Diagram Ishikawa industri Batik Tulis Lasem adalah sebagaimana Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Ishikawa Industri Batik Tulis Lasem

Berdasarkan Gambar 2, faktor utama penyebab rendahnya kinerja industri Batik Tulis Lasem adalah sumber daya manusia (SDM) yaitu semua pihak yang terlibat dalam industri Batik Tulis Lasem. Faktor material merupakan seluruh bahan untuk melakukan proses di organisasi. Faktor metode untuk mendeskripsikan cara maupun proses yang dilakukan serta kebutuhan dari proses tersebut. Pengukuran adalah penyebab yang berhubungan dengan cara pengambilan data dari proses yang dipakai untuk menentukan kualitas proses. Lingkungan merupakan kondisi di sekitar tempat kerja.

Importance Performance Analysis Industri Batik Tulis Lasem

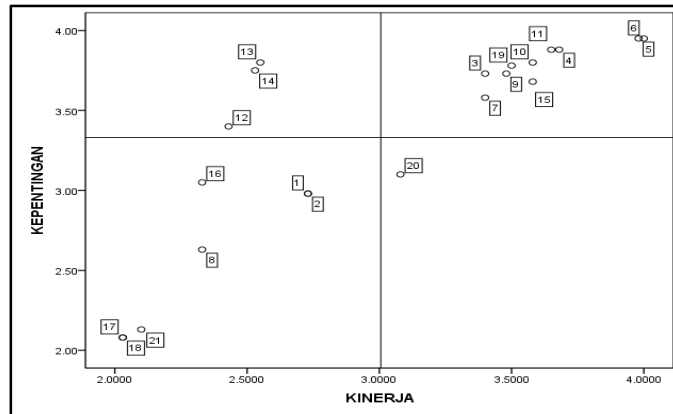
Analisis Kuadran

Analisis kuadran berfungsi menunjukkan hubungan antara penilaian tingkat kepentingan dengan kinerja yang telah dicapai Industri Batik Tulis Lasem. Hasil selengkapnya ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1 Rata-rata Skor Kepentingan dan Kinerja Industri Batik Tulis Lasem

No	Indikator	Kepentingan (Y)	Kinerja (X)
1	Pencatatan keuangan	2.98	2.73
2	Laporan keuangan	2.98	2.73
3	Sarana dan prasarana	3.73	3.40
4	Standar pelaksanaan produksi	3.88	3.68
5	Standar kualitas produk	3.95	3.98
6	Sistem kontrol kualitas produk	3.95	4.00
7	Inovasi produk	3.58	3.40
8	Teknik baru dalam produksi	2.63	2.33
9	Target konsumen	3.73	3.48
10	Promosi	3.80	3.58
11	Jaringan distribusi produk	3.88	3.65
12	Administrasi pengelolaan SDM	3.40	2.43
13	Pelatihan SDM	3.80	2.55
14	Kompensasi karyawan	3.75	2.53
15	Rencana usaha jangka pendek (per tahun)	3.68	3.58
16	Rencana usaha jangka menengah (5 tahun)	3.05	2.33
17	Visi usaha	2.08	2.03
18	Misi usaha	2.08	2.03
19	Tujuan usaha	3.78	3.50
20	Budaya/kebiasaan organisasi	3.10	3.08
21	Struktur organisasi yang formal	2.13	2.10
Jumlah		69.94	63.12
Rata-rata		3.33	3.01

Berdasar Tabel 1, rata-rata dari skor rata-rata kinerja (\bar{X}) adalah 3,01 sedangkan rata-rata dari skor rata-rata kepentingan (\bar{Y}) adalah 3,33.



Gambar 3. Analisis Kuadran Tingkat Kepentingan dan Kinerja Industri Batik Tulis Lasem

Berdasarkan Gambar 3, skor rata-rata kepentingan dan kinerja industri Batik Tulis Lasem menyebar di empat kuadran yang dijelaskan sebagai berikut:

1) Kuadran I (Prioritas Utama)

Kuadran I menunjukkan tingkat kinerja di bawah rata-rata namun memiliki tingkat kepentingan di atas rata-rata, sehingga menjadi prioritas dilakukan perbaikan. Terdapat 3

(tiga) indikator pada kuadran I yang ditunjukkan angka 12, 13, dan 14 (administrasi pengelolaan SDM, pelatihan SDM dan kompensasi karyawan).

2) Kuadran II (pertahankan kinerja)

Kuadran II menunjukkan kinerja dan kepentingan di atas rata-rata, sehingga harus dipertahankan dan ditingkatkan. Terdapat 10 (sepuluh) indikator yaitu 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 15 dan 19 (sarana dan prasarana, standar pelaksanaan produksi, standar kualitas produk, sistem kontrol kualitas produk, inovasi produk, target konsumen, promosi, jaringan distribusi, rencana usaha jangka pendek, dan tujuan usaha).

3) Kuadran III (prioritas rendah)

Kuadran III menunjukkan tingkat kinerja dan kepentingan di bawah rata-rata yang merupakan indikator dengan tingkat kepentingan dan kinerja rendah. Terdapat 7 (tujuh) indikator yaitu 1, 2, 8, 16, 17, 18 dan 21 (pencatatan keuangan, laporan keuangan, teknik baru dalam produksi, rencana usaha jangka menengah, visi usaha, misi usaha dan struktur organisasi).

4) Kuadran IV (kinerja berlebihan)

Kuadran IV menunjukkan tingkat kinerja diatas rata-rata namun tingkat kepentingan di bawah rata-rata, yang dianggap berlebihan oleh pemilik. Terdapat 1 (satu) indikator yaitu 20 yakni budaya/kebiasaan organisasi.

Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Kesenjangan (*Gab*) Kinerja dan Kepentingan

Analisis kesenjangan digunakan untuk mengidentifikasi selisih antara angka kinerja yang dicapai industri Batik Tulis Lasem dengan angka kepentingan menurut pemilik usaha.

Tabel 2 Kesenjangan (*Gab*) Kinerja dan Kepentingan Industri Batik Tulis Lasem

Indikator	Kinerja (X)	Kepentingan (Y)	Gap	Kuadran
Administrasi pengelolaan SDM (12)	2.43	3.40	-0.97	Kuadran I
Pelatihan SDM (13)	2.55	3.80	-1.25	
Kompensasi karyawan (14)	2.53	3.75	-1.22	
Sarana dan prasarana (3)	3.40	3.73	-0.33	Kuadran II
Standar pelaksanaan produksi (4)	3.68	3.88	-0.2	
Standar kualitas produk (5)	3.98	3.95	0.03	
Sistem kontrol kualitas produk (6)	4.00	3.95	0.05	
Inovasi produk (7)	3.40	3.58	-0.18	
Target konsumen (9)	3.48	3.73	-0.25	
Promosi (10)	3.58	3.80	-0.22	
Jaringan distribusi (11)	3.65	3.88	-0.23	Kuadran III
Rencana usaha jangka pendek (15)	3.58	3.68	-0.1	
Tujuan usaha (19)	3.50	3.78	-0.28	
Pencatatan keuangan (1)	2.73	2.98	-0.25	
Laporan keuangan (2)	2.73	2.98	-0.25	
Teknik baru dalam produksi (8)	2.33	2.63	-0.3	
Rencana usaha jangka menengah (16)	2.33	3.05	-0.72	
Visi usaha (17)	2.03	2.08	-0.05	
Misi usaha (18)	2.03	2.08	-0.05	

Struktur organisasi (21)	2.10	2.13	-0.03	
Budaya/kebiasaan organisasi (20)	3.08	3.10	-0.02	Kuadran IV
Rataan	3.01	3.33	-0.32	

Berdasar Tabel 2. sebanyak 19 (sembilan belas) indikator bernilai negatif menunjukkan bahwa kinerja belum sesuai dengan ekspektasi pengusaha. Terdapat 2 (dua) indikator bernilai positif yakni standar kualitas produk dan sistem kontrol kualitas produk yang berarti bahwa industri Batik Tulis Lasem sudah melakukan kontrol terhadap kualitas produk melebihi harapan pengusaha. Prioritas perbaikan dilakukan dengan mendahulukan indikator yang ada pada kuadran I.

Kesenjangan (*Gab*) Kinerja

Kesenjangan yang dimaksud adalah selisih antara kinerja dengan rata-rata kinerja 21 indikator yang digunakan. Hasil perhitungan tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 5.3. Kesenjangan Kinerja pada Industri Batik Tulis Lasem

Indikator	Kinerja (X)	Kinerja (X) Rata-rata	Gap	Kuadran
Administrasi pengelolaan SDM (12)	2.43	3.01	-0,58	Kuadran I
Pelatihan SDM (13)	2.55	3.01	-0.46	
Kompensasi karyawan (14)	2.53	3.01	-0.48	
Sarana dan prasarana (3)	3.40	3.01	0.39	Kuadran II
Standar pelaksanaan produksi (4)	3.68	3.01	0.67	
Standar kualitas produk (5)	3.98	3.01	0.97	
Sistem kontrol kualitas produk (6)	4.00	3.01	0.99	
Inovasi produk (7)	3.40	3.01	0.39	
Target konsumen (9)	3.48	3.01	0.47	
Promosi (10)	3.58	3.01	0.57	
Jaringan distribusi (11)	3.65	3.01	0.64	
Rencana usaha jangka pendek (15)	3.58	3.01	0.57	
Tujuan usaha (19)	3.50	3.01	0.49	
Pencatatan keuangan (1)	2.73	3.01	-0.28	Kuadran III
Laporan keuangan (2)	2.73	3.01	-0.28	
Teknik baru dalam produksi (8)	2.33	3.01	-0.68	
Rencana usaha jangka menengah (16)	2.33	3.01	-0.68	
Visi usaha (17)	2.03	3.01	-0.98	
Misi usaha (18)	2.03	3.01	-0.98	
Struktur organisasi (21)	2.10	3.01	-0.91	
Budaya/kebiasaan organisasi (20)	3.08	3.01	0.07	Kuadran IV

Berdasar Tabel 3. kuadran I memiliki kinerja dibawah rata-rata kinerja seluruh indikator dan nilai kesenjangan tinggi. Berkaitan dengan administrasi pengelolaan SDM, sampai saat ini sebagian besar Industri Batik Tulis Lasem belum mempunyai administrasi pengelolaan SDM yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari belum tersusunnya administrasi tenaga kerja, belum adanya sistem seleksi serta kurangnya disiplin tenaga kerja sebagai akibat kurang tegasnya sanksi terhadap tenaga kerja. Dari sisi pelatihan, industri Batik Tulis Lasem cukup sering

mengikuti pelatihan. Kekurangannya adalah tindakan evaluasi dari keberhasilan pelatihan dan materi pelatihan. Kegagalan dalam mengaplikasikan materi pelatihan menyebabkan timbulnya persepsi pelatihan harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan industri. Pada indikator kompensasi, persepsi yang muncul adalah kompensasi yang diberikan masih rendah. Saat ini upah harian antara Rp. 40.000 – Rp.45.000,- tiap hari. Sementara untuk UMK Rembang tahun 2017 adalah sebesar Rp.1.408.000,-.

Kuadran III memiliki kinerja di bawah rata-rata kinerja seluruh indikator dan nilai kesenjangannya tinggi, namun tidak menjadi prioritas perbaikan. Sebagian besar pelaku usaha merasa tidak perlu menyusun dan melakukan pencatatan dan laporan keuangan, karena menganggap usahanya masih kecil, bersifat keluarga serta pendapatan dari usaha tersebut untuk membiayai kehidupan sehari-hari. Industri Batik Tulis Lasem juga belum menggunakan teknik baru dalam kegiatan produksinya. Batik Tulis Lasem dikerjakan menggunakan peralatan tradisional. Pelaku industri Batik Tulis Lasem beranggapan kurang pentingnya rencana usaha jangka menengah, visi dan misi usaha, karena selama ini tanpa menyusun perencanaan, belum mempunyai visi dan misi, mereka tetap dapat menjalankan usaha dan mendapat keuntungan. Sebagian besar industri Batik Tulis Lasem juga belum mempunyai struktur organisasi yang jelas. Anggapan mereka adalah adanya struktur organisasi akan mengurangi kekuasaan mereka dalam mengatur usahanya.

Kuadran II memiliki kinerja di atas rata-rata kinerja seluruh indikator, sehingga harus dipertahankan karena menurut persepsi pemilik usaha mempunyai keterpentingan yang tinggi. Secara umum semua industri Batik Tulis Lasem telah mempunyai sarana prasarana yang lengkap untuk menunjang kelancaran produksi. Walaupun belum tertulis mereka juga telah memiliki dan telah melakukan standar pelaksanaan produksi, standar kualitas produk, sistem kontrol kualitas produk. Dari sisi produk mereka juga telah melakukan inovasi dengan desain dan motif batik yang mengikuti selera pasar. Rencana jangka pendek dan tujuan usaha juga sudah ditetapkan, walaupun belum secara tertulis.

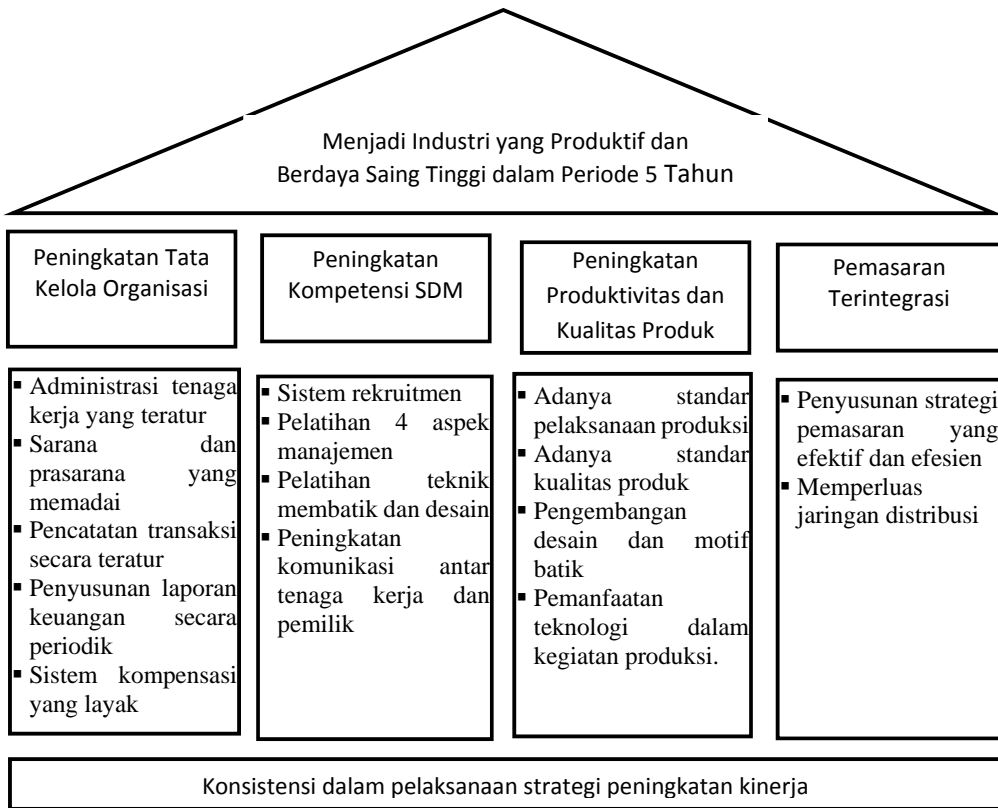
Kuadran IV memiliki kinerja di atas rata-rata kinerja seluruh indikator, namun indikator tersebut dianggap oleh pemilik usaha mempunyai keterpentingan yang rendah. Indikator tersebut adalah budaya /kebiasaan organisasi yang mereka anggap sebagai kebiasaan yang diwariskan secara turun-temurun.

Model Peningkatan Kinerja Industri Batik Tulis Lasem

Dalam *the dream house model* perlu ditetapkan visi yang menjadi atap dari model. Hasil analisis data menunjukkan industri Batik Tulis Lasem mempunyai cita-cita dapat menyediakan lapangan pekerjaan, usaha semakin maju, pangsa pasar luas, peningkatan produksi dan keberlanjutan usaha. Berdasarkan cita-cita tersebut maka *the dream house model* dari penelitian ini mengangkat visi usaha yang terpendam, yang tidak hanya *profit oriented*, melainkan menjadi industri yang dapat menyediakan lapangan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan penghasilan masyarakat serta menjadi industri yang mampu bersaing. Visi

tersebut diterjemahkan “Menjadi Industri yang Produktif dan Berdaya Saing Tinggi dalam periode 5 Tahun”.

Upaya yang dilakukan untuk mencapai mimpi tersebut terbagi dalam 4 pilar yang berasal dari pengembangan analisis diagram ishikawa dan *importance performance analysis* (IPA). Permasalahan utama dalam diagram ishikawa menjadi pilar utama yaitu “peningkatan kompetensi sumber daya manusia”. Pilar-pilar pelengkap selanjutnya adalah peningkatan tata kelola organisasi, peningkatan produktifitas dan kualitas produk serta pemasaran yang terintegrasi. Adapun pondasi *the dream house model* adalah komitmen dan konsistensi dalam pelaksanaan strategi peningkatan kinerja. *The dream house model* secara lengkap adalah sebagaimana Gambar3.



Gambar 3. The Dream House Model Peningkatan Kinerja Industri Batik Tulis Lasem

Pilar utama adalah peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam usaha sehingga diperlukan sistem rekrutmen tenaga kerja yang baik. Untuk mencapai peningkatan kompetensi sumber daya manusia dapat dicapai melalui pelatihan yang mengacu pada kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi oleh industri Batik Tulis Lasem.

Pilar peningkatan tata kelola organisasi diawali dari keteraturan dan ketertiban administrasi tenaga kerja. Data tenaga kerja, tugas dan kewajiban serta aktivitas harian harus terekam dengan baik. Industri Batik Tulis Lasem juga harus mempunyai sarana dan prasarana

yang memadai untuk mendukung kegiatan administrasi dan produksi. Pencatatan transaksi dan laporan keuangan harus tertib agar dapat terlihat arus keuangan termasuk besarnya keuntungan yang diperoleh. Tata kelola organisasi yang baik juga harus didukung dengan sistem kompensasi yang layak. Sistem kompensasi yang baik akan memotivasi karyawan berkomitmen pada pekerjaan sehingga meningkatkan kinerjanya.

Pilar peningkatan produktivitas dan kualitas produk dapat diupayakan dengan adanya standar pelaksanaan produksi, adanya standar kualitas produk serta pengembangan desain dan motif batik. Dengan demikian akan dihasilkan produk yang berkualitas sehingga mempunyai daya saing yang tinggi. Pelaku industri Batik Tulis Lasem juga sudah harus memanfaatkan teknologi komputer. Saat ini sudah berkembang software "JBatik". "J" berarti Java Software "JBatik" yang membantu pembuatan desain batik (Maulvimohammadichsan, 2016).

Apabila produk sudah memiliki keunggulan, maka selanjutnya adalah melakukan pemasaran yang terintegrasi dengan melakukan promosi yang efektif serta memanfaatkan teknologi informasi. Pemasaran yang terintegrasi juga dapat dilakukan dengan memperluas jaringan distribusi. Untuk mendukung implementasi ke empat pilar agar impian menjadi industri yang produktif dan berdaya saing tinggi dapat tercapai maka harus didukung dengan konsisten dalam pelaksanaan strategi peningkatan kinerja. Dengan demikian pondasi dari *house model* adalah konsisten dalam pelaksanaan strategi peningkatan kinerja

Berdasarkan *the dream house model*, disusun indikator kinerja utama (IKU) yang dapat digunakan oleh industri Batik Tulis Lasem. Setelah menetapkan IKU, maka harus menetapkan target sebagai tujuan kauntitatif tolok ukur kinerja. Target didasarkan pada harapan manajemen dan kemampuan industri Batik Tulis Lasem sebagaimana Tabel 4.

Tabel. 4 Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Utama dan Target Industri Batik Tulis Lasem

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target				
			2018	2019	2020	2021	2022
1	Peningkatan Tata Kelola Organisasi	Administrasi tenaga kerja teratur	100%	100%	100%	100%	100%
		Sarana dan prasarana memadai	80%	100%	100%	100%	100%
		Pencatatan transaksi teratur	100%	100%	100%	100%	100%
		Pelaporan keuangan teratur	100%	100%	100%	100%	100%
		Sistem kompensasi yang layak	70%	90%	100%	100%	100%
2	Peningkatan Kompetensi SDM	Sistem rekrutmen	50%	70%	90%	100%	100%
		Pelatihan 4 aspek manajemen	50%	60%	80%	90%	100%
		Pelatihan teknik dan desain	50%	60%	80%	90%	100%
		Kegiatan non formal	1	1	1	1	1
3	Peningkatan Produktivitas	Adanya standar pelaksanaan produksi	50%	60%	80%	90%	100%

	dan Kualitas Produk	Adanya standar kualitas produk	50%	60%	80%	90%	100%
		Variasi desain dan motif batik	100%	100%	100%	100%	100%
		Pemanfaatan teknologi	25%	35%	50%	75%	100%
4	Pemasaran Terintegrasi	Pemasaran efektif dan efisien	100%	100%	100%	100%	100%
		Jaringan distribusi berkembang	25%	35%	50%	75%	100%

Analisis Faktor Pendorong dan Penghambat

Untuk memperoleh gambaran lengkap yang menyeluruh mengenai berbagai kekuatan pendorong dan penghambat terhadap peningkatan kinerja industri Batik Tulis Lasem digunakan metode *force field analysis* (FFA). Peluang dan kekuatan (indikator pada kuadran II dan IV hasil IPA) menjadi faktor pendukung serta ancaman dan kelemahan (indikator pada kuadran I dan III hasil IPA) menjadi faktor penghambat kinerja industri Batik Tulis Lasem. *Force field analysis* selengkapnya adalah sebagaimana Tabel 5.5.

Tabel 5 Force Field Analysis Industri Batik Tulis Lasem

No	Faktor Pendorong	No	Faktor Penghambat
1.	Sarana dan prasana yang memadai	1	Belum mempunyai administrasi pengelolaan SDM
2.	Adanya standar pelaksanaan produksi	2	Kompetensi SDM masih kurang.
3.	Adanya standar kualitas produk	3	Sistem kompensasi karyawan belum baik
4.	Adanya sistem kontrol kualitas produk	4	Pencatatan keuangan belum teratur
5	Adanya inovasi produk	5	Laporan keuangan belum disusun secara periodik.
6	Adanya target konsumen	6	Belum menggunakan teknik baru dalam produksi
7	Adanya kegiatan promosi	7	Belum mempunyai rencana usaha jangka menengah
8	Adanya rencana usaha jangka pendek	8	Belum mempunyai visi dan misi usaha
9	Mempunyai tujuan usaha	9	Belum mempunyai struktur organisasi
10	Mempunyai Budaya/kebiasaan organisasi yang baik		

Implikasi Manajerial

Kinerja yang terus meningkat merupakan tujuan akhir dari setiap usaha. Berdasarkan penelitian ini, implikasi manajerial yang dapat menjadi masukan bagi industri Batik Tulis Lasem adalah:

- 1) Tingkat kompetensi SDM yang rendah merupakan salah satu hambatan untuk meningkatkan kinerja usaha. Kondisi tersebut dapat diperbaiki dengan peningkatan kompetensi SDM, baik dari sisi manajerial maupun keterampilan dalam bekerja. Upaya yang dapat dilakukan oleh industri Batik Tulis Lasem adalah memberikan pelatihan yang mencakup empat aspek manajemen (manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen keuangan dan manajemen pemasaran). Pelatihan teknik membatik juga harus diberikan sehingga tenaga kerja meningkat kemampuan dalam mendesain dan membuat motif batik. Peningkatan kompetensi karyawan dapat secara langsung meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya meningkatkan produktifitas industri Batik Tulis Lasem.
- 2) Peran pemerintah harus mendukung peningkatan kinerja UKM. Untuk itu diharapkan pemerintah mampu memfasilitasi segala bentuk usaha pengembangan industri Batik Tulis Lasem.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis diagram Ishikawa diketahui permasalahan utama yang menjadi penyebab rendahnya kinerja industri Batik Tulis Lasem adalah sumber daya manusia. Hasil ini didukung hasil IPA yaitu semua indikator SDM yaitu administrasi pengelolaan SDM, pelatihan SDM dan kompensasi karyawan masuk dalam kuadran I yang merupakan prioritas perbaikan.

Model peningkatan kinerja yang dijelaskan melalui *The dream house model* mengangakat visi “menjadi industri yang produktif dan berdaya saing tinggi dalam periode 5 Tahun” sebagai impian yang harus diwujudkan. Impian tersebut dibangun di atas empat pilar yaitu: peningkatan tata kelola organisasi, peningkatan kompetensi SDM, peningkatan produktivitas dan kualitas produk dan pemasaran terintegrasi. Keempat pilar tersebut disokong dengan pondasi yang merupakan pendukung yaitu konsistensi dalam pelaksanaan strategi peningkatan kinerja dalam rencana jangka menengah dan jangka panjang.

Adapun faktor pendukung perkembangan industri Batik Tulis Lasem adalah sarana dan prasana yang memadai, adanya standar pelaksanaan produksi, adanya standar kualitas produk, adanya sistem kontrol kualitas produk, adanya inovasi produk, adanya target konsumen, adanya kegiatan promosi, adanya rencana usaha jangka pendek, mempunyai tujuan usaha dan mempunyai budaya/kebiasaan organisasi yang baik. Sedangkan faktor penghambat perkembangan industri Batik Tulis Lasem adalah belum mempunyai administrasi pengelolaan SDM, kompetensi SDM masih kurang, sistem kompensasi karyawan belum baik, pencatatan keuangan belum teratur, laporan keuangan belum disusun secara periodik, belum menggunakan teknik baru dalam produksi, belum mempunyai rencana usaha jangka menengah, belum mempunyai visi dan misi usaha dan belum mempunyai struktur organisasi.

Solusi alternatif berdasarkan visi dan kebijakan yang telah ditetapkan yaitu: administrasi tenaga kerja yang teratur, sarana dan prasarana yang memadai, pencatatan transaksi secara

teratur, penyusunan laporan keuangan secara periodic, sistem kompensasi yang layak, sistem rekrutmen, pelatihan 4 aspek manajemen, elatihan teknik membatik dan desain, peningkatan komunikasi antar tenaga kerja dan pemilik, adanya standar pelaksanaan produksi, adanya standar kualitas produk, pengembangan desain dan motif batik, pemanfaatan teknologi dalam kegiatan produksi, penyusunan strategi pemasaran yang efektif dan efesien dan memperluas jaringan distribusi

DAFTAR PUSTAKA

- Fristia, V. F. dan Navastara, A. M. 2014. Faktor Penyebab Belum berkembangnya Industri Kecil Batik Desa Kenongo Kecamatan Tulangan-Sidoarjo. *Jurnal Teknik Pomits*, 3 (2).
- Harsoyo. 2005. Peranan Bank Dalam Mengembangkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). *Seminar Regional dalam rangka Dies Natalis XII*. Yogyakarta. FE Universitas Sanata Dharma.
- Horovitz, J and Ohlsson-Corboz AV. 2007. *A Dream with a Deadline: Turning Strategy into Action*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Mcshane, SI and Von, G. 2007. *Organization Behavior: Essentials*. United State of America : McGraw-Hill.
- Machmud, S dan Sidharta, I. 2013. Model Kajian Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Sektor UMKM di Kota Bandung. *Jurnal Computech & Bisnis*, 7 (1).
- Maulvimohammadichsan. 2016. *Penggunaan Teknologi (Modernisasi) Dalam pembuatan Batik Beserta Dampak-Dampaknya*. Retrieved form. <https://cocoablog.wordpress.com/.../penggunaan-teknologi-modern>.
- Najib, M. 2006. Peningkatan Kinerja Bisnis Usaha Kecil Menengah (UKM) dengan Pengembangan Orientasi Pasar. *Jurnal Manajemen Publikasi Penelitian dan Review*, 1 (2).
- Prawirosentono S. 2007. *Filosofi Terbaru Tentang Manajemen Terpadu Abad 21, Kiat Membangun Bisnis Kompetitif*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Rifa'l, Bachtiar. 2013. Efektivitas Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Krupuk Ikan Dalam Program Labsite Pemberdayaan masyarakat Desa Kedung Rejo Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo. *Kebijakan dan Manajemen Publik*, 1 (1)
- Rutha, N. L. E. P. 2013. *Strategi Peningkatan Kinerja Usaha Kecil dan menengah Kluster Kerajinan Tangan Kota Bogor Menggunakan The Dream House Model*. Retrieved from .ipb.ac.id.
- Sugis, S. R. L. K. 2014. *Model Peningkatan Kinerja Usaha Kecil Menengah melalui Pengembangan Modal Insani dan Modal Sosial (Studi Kasus UKM Makanan dan Minuman di Kota Depok)*. Retrieved from academia.edu.
- Tahwin, M dan Mahmudi, A.A. 2014. *"Strategi Pengembangan Usaha Batik Tulis Lasem Dengan Analisis SWOT"*. Laporan Akhir Penelitian Dosen Pemula. P3M. STIE 'YPPi' Rembang.

- Tahwin, M dan Dewi, D. A. L. 2015. *Supply Chain Sebagai Model Pengembangan Usaha Kecil (Studi Kasus Industri Batik Tulis Lasem Kab. Rembang)*. Laporan Akhir Penelitian Hibah Bersaing Tahun Pertama. LPPM. STIE 'YPPI' Rembang.
- Tahwin, M dan Dewi, D. A. L. 2015. Supply Chain Sebagai Model Pengembangan Usaha Kecil Menengah. *Prosiding Bidang Sosial Ekonomi Dan Psikologi*, pp 33-42. Semarang. Universitas Muhammadiyah Semarang..
- Wuri, J. dan Hardanti, Y. R. 2006. Peranan Industri Kecil Dalam Meningkatkan Pendapatan Masyarakat (kasus pada industri kerajinan Batik di Dusun Kreet, Sendangasri, Pajangan Bantul). *Jurnal Kinerja*, 10 (2)
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber daya Manusia, Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba.
- Widayati, Sri. 2013. Peranan Batik Tulis Dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Masyarakat Bakaran. *Majalah Ilmiah Pawiyatan*, XX (2)
- Wahyuningrum, P., Sukmawati, A dan Kartika, L. 2014. Peningkatan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Kluster Kerajinan di Kota Depok Menggunakan The House Model. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, V (2).