

MODEL PENGEMBANGAN ORGANISASI SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN DI INDUSTRI BATIK LAWEYAN SURAKARTA

(ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT MODEL AS A COMPANY PERFORMANCE
IMPROVEMENT EFFORTS IN THE BATIK INDUSTRY
LAWEYAN SURAKARTA)

¹Lukman Hakim, ²Eko Sugiyanto

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta

¹Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Jl. A. Yani Tromol Pos 1 Pabelan, Kartsura, Surakarta

Email: Lukman.Hakim@ums.ac.id, Eko.Sugiyanto@ums.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Menganalisis faktor peluang dan ancaman organisasi di industri Batik Laweyan Surakarta. (2) Menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi di industri Batik Laweyan Surakarta. (3) Menyusun strategi pengembangan organisasi di industri Batik Laweyan Surakarta. Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian yang mendeskripsikan secara mendalam tentang fenomena perubahan strategi dan pengembangannya di industri Batik Laweyan Surakarta. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa strategi pengembangan di industri Batik Laweyan antara lain: (1) Strategi produksi dengan pengembangan produk yang unik dan kreatif, desain batik yang unik serta pemantauan selera konsumen. (2) Strategi pemasaran dengan mencari segmentasi baru, harga jual seni yang tinggi, serta perluasan agen dan distributor. (3) Strategi keuangan dengan cara meningkatkan kemitraan dengan BUMN, perbankan syariah dan perguruan tinggi. (4) Strategi SDM dengan cara: pelatihan teknologi informasi (IT), pelatihan kreasi seni batik, perekrutan tenaga akuntansi, serta pelatihan kepemimpinan dan kewirausahaan.

Kata Kunci: Peluang dan ancaman industry, kekuatan dan kelemahan industry, strategi agresif

ABSTRACT

The objectives of this study are: (1) Analyzing the opportunities and threats of organizations in Surakarta Laweyan Batik industry. (2) Analyzing the strengths and weaknesses of organizations in the Surakarta Laweyan Batik industry. (3) Develop an organizational development strategy in the Surakarta Laweyan Batik industry. This type of research uses a descriptive method with a case study approach. Case study is a study that describes in depth about the phenomenon of strategy change and its development in the Surakarta Batik Laweyan industry. The results of the study concluded that the development strategies in the Batik Laweyan industry included: (1) Production strategies with unique and creative product development, unique batik designs and monitoring consumer tastes. (2) Marketing strategy by seeking new segmentation, high art selling prices, after the expansion of agents and distributors. (3) Financial strategies by increasing partnerships with BUMN, sharia banking and universities. (4) HR Strategy by: training in information technology (IT), batik art creation training, recruitment of accounting staff, and leadership and entrepreneurship training.

Keywords: Industry opportunities and threats, industry strengths and weaknesses, aggressive strategies

PENDAHULUAN

Persaingan dalam bisnis global menuntut perusahaan mengadakan pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi atau istilahnya OD (organization development) dalam rangka mengantisipasi berbagai perubahan kondisi bisnis global yang pada akhirnya perusahaan dapat eksis dalam kompetisi tersebut. Dilihat konteksnya pengembangan organisasi menekankan pada proses dimana orang dalam organisasi menjadi lebih sadar akan diri mereka dan orang lain. Penekanannya adalah pada wujud psikologi karyawan yang menggambarkan kemampuan mereka mengkomunikasi dan berinteraksi dengan anggota lain dari organisasi. Asumsinya adalah efektivitas organisasi dapat meningkat kalau orang bisa menjadi bijaksana dan melakukan diskusi mengenai isu secara terbuka.

Pengembangan organisasi (PO) sebagai suatu disiplin perubahan perencanaan yang menekankan pada penerapan ilmu pengetahuan dan praktek berperilaku untuk membantu organisasi-organisasi mencapai efektivitas yang lebih besar. Para manajer dan staf ahli harus bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dan PO dapat membantu mereka membentuk hubungan yang efektif di antara mereka. Di dalam menghadapi akselerasi perubahan yang semakin cepat, PO diperlukan untuk bisa mengatasi konsekuensi-konsekuensi dari perubahan tersebut.

Pengembangan organisasi (OD) meliputi tindakan yang terlibat dengan menerapkan studi ilmu perilaku untuk perubahan organisasi. Ini mencakup berbagai macam teori, proses, dan kegiatan, yang semuanya berorientasi pada tujuan meningkatkan organisasi individu. Secara umum, bagaimanapun, OD berbeda dari teknik perubahan organisasi tradisional dalam hal itu biasanya mencakup pendekatan yang lebih holistik yang ditujukan untuk mengubah pemikiran

dan perilaku seluruh perusahaan. Definisi OD berlimpah, tetapi mereka semua didasarkan pada gagasan meningkatkan kinerja organisasi melalui teknik dan kegiatan proaktif. Hal ini juga diperhatikan bahwa pengembangan organisasi, meskipun peduli dengan meningkatkan kinerja tenaga kerja, tidak boleh keliru untuk pengembangan sumber daya manusia. pengembangan organisasi adalah proses yang direncanakan pengembangan organisasi agar lebih efektif dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini dibedakan dari pengembangan sumber daya manusia dalam HRD berfokus pada pertumbuhan pribadi individu dalam organisasi, sedangkan OD berfokus pada pengembangan struktur, sistem, dan proses dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Sejarah pengembangan organisasi ditunjukkan oleh lima latar belakang/batang: pelatihan laboratorium, umpan balik survei, riset tindakan, produktivitas dan kualitas kehidupan kerja, serta perubahan strategik. Pertumbuhan yang berkelanjutan di dalam sejumlah diversitas pendekatan PO, praktisi, dan keterlibatan organisasi membuktikan sehatnya suatu disiplin dan menawarkan suatu prospek yang menguntungkan di waktu mendatang.

Para manajer efektif perlu memandang kegiatan mereka dalam hal mengelola pengembangan organisasi sebagai suatu tanggung jawab yang bersifat integral, dan bukan sekadar sebagai kegiatan yang sambil lalu. Keefektifan sebuah pengembangan juga harus dibarengi dengan penerapan strategi perusahaan dan juga pengembangan strategi perubahan organisasi. Sebagaimana hasil penelitian Rindaningsih (2012) tentang pengembangan model manajemen Stratejik di sebuah lembaga pendidikan di Sidoarjo Jawa Timur menghasilkan temuan bahwa pengembangan stratejik sangat efektif dalam mengatasi berbagai problematik di sekolahan dan perlunya peran maksimal

pimpinan/kepala sekolah dalam proses perubahan. Hasil penelitian Abdul Mukhlis (2010) tentang implementasi manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada pondok pesantren di Jombang Jawa Timur menghasilkan temuan bahwa implementasi manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan sudah terlaksana dengan baik di lembaga pesantren tersebut. Usaha peningkatan mutu pendidikan mulai meningkat dan terarah karena penerapan manajemen strategis yang diterapkan oleh Pesantren dapat dilaksanakan dan tercapai dengan baik.

Seiring adanya peningkatan minat dan permintaan pasar batik dari berbagai kalangan tersebut, meningkat pula geliat produksi batik dari industri batik di dalam negeri. Distribusi batik juga mengalami peningkatan terutama ekspor ke luar negeri. Terbukti peningkatan pasar batik terutama diluar negeri pun meningkat cukup tinggi setelah pengakuan dari UNESCO sebagai warisan budaya asli Indonesia pada 2 Oktober 2009. Berdasarkan data Kemenperin, ekspor batik dalam lima tahun terakhir meningkat pesat. Ekspor batik yang pada tahun 2011 senilai 2.287.668,04 Dolar AS dengan volume 93.559,29 kg meningkat menjadi 48,97 juta dollar AS pada tahun 2014. Ekspor batik tersebut terutama ke Amerika Serikat, Jerman dan Korea Selatan (Kompas, 6 Oktober 2015).

Salah satu industri batik terkenal di kota Surakarta adalah kampung batik Laweyan. Masyarakat Laweyan dari zaman kerjaan Pajang sampai sekarang merupakan daerah penghasil batik. Meskipun dalam perkembangannya mengalami pasang surut dalam usahanya tetapi masyarakatnya masih tetap eksis dalam bidang perbatikan. Sejak dicanangkannya Laweyan sebagai kampung wisata batik dengan SK Walikota Surakarta Nomor 534.05/136-B/1/2004, maka perkembangan industri batik dikampung Laweyan mengalami kemajuan yang pesat. Hal ini dapat dilihat dari

banyaknya wisatawan yang berkunjung untuk berbelanja batik sekaligus belajar membatik serta menikmati bangunan-bangunan peninggalan yang bersejarah (Setiawati dan Nursiam, 2013). Hal ini secara tidak langsung membawa pengaruh positif pada industri batik Laweyan yang ditandai dengan meningkatnya omset penjualan. Namun dibalik meningkatnya penjualan tersebut terdapat sejumlah permasalahan di manajemen batik yang masih bersifat tradisional. Masalah tersebut diantaranya penanganan SDM yang kerap terjadi pada masalah keluar masuknya tenaga kerja/ karyawan pembatik. Apalagi permasalahan kurangnya tenaga pembatik pengganti dari kalangan tenaga muda di Laweyan sekitarnya. Pada umumnya tenaga pembatik berasal dari desa sekitar pinggiran kota Surakarta sekitarnya (Setiawati dan Nursiam, 2013).

Mengingat kondisi demikian perlu adanya penelitian pengelolaan pengembangan strategi perusahaan batik, sehingga dapat diidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan organisasi juga faktor peluang ancaman serta penyusunan strategi pengembangan organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja industri Batik Laweyan Surakarta.

Pengembangan organisasi menurut Jim Stewart (1991) adalah merupakan sebuah cara pendekatan untuk mengatur perkembangan alamiah dari sebuah organisasi dengan cara yang memberikan kemungkinan lebih besar untuk mencapai hasil-hasil yang bermanfaat dari sumber-sumber perubahan eksternal dan internal, yaitu dengan menciptakan sebuah organisasi yang efektif untuk mengelola perubahan. Sedangkan pengembangan Organisasi menurut Gibson, dkk, (2005) memberikan implikasi strategi normatif, pendidikan kembali yang dimaksudkan untuk mempengaruhi sistem kepercayaan, nilai-nilai dan sikap di organisasi sehingga hal ini bisa mengadaptasi lebih baik tingkat percepatan perubahan dalam teknologi, dalam lingkungan industri kita dan masyarakat secara luas. Juga termasuk restrukturisasi organisasi formal yang

seringkali dimunculkan, dimudahkan dan didorong oleh perubahan normatif dan perilaku.

Pengembangan organisasi harus memasukkan kemungkinan program diarahkan dengan memberikan ketrampilan teknis pada personil. Manajemen mungkin menentukan sikap, perilaku dan struktur yang sesuai, karena organisasi tidak bisa menjawab pengubah karena personil ini tidak mempunyai ketrampilan yang dibutuhkan untuk menanggapi. Pengembangan organisasi mengukur prestasi suatu organisasi dari segi efisiensi, efektifitas dan kesehatan. Efisiensi, artinya dapat diukur dengan perbandingan antara masukan dan keluaran, yang mengacu pada konsep Minimaks (Masukan minimum dan keluaran maksimum). Efektifitas, artinya suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuannya artinya kesejahteraan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Kesehatan organisasi, artinya suatu fungsi dari sifat dan mutu hubungan antara para individu dan organisasi yaitu hubungan yang dinamis dan adaptabilitas.

Pengembangan organisasi berkaitan dengan aspek-aspek terapan perilaku organisasi, dan terutama bersangkutan dengan perubahan yang direncanakan dalam organisasi-organisasi kompleks. Dalam pada itu pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi dan peningkatan prestasi merupakan sasaran utama dari upaya-upaya pengembangan organisasi. Tujuan dan manfaat dari pengembangan organisasi adalah: (1) Menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi. (2) Menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka. (3) Menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi. (4) Merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri.

Karakteristik dasar pengembangan organisasi, antara lain: (1) Pengembangan organisasi merupakan suatu strategi

terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional, perubahan yang dimaksud harus mempunyai sasaran yang jelas dan didasarkan pada suatu diagnosis yang tepat mengenai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. (2) Pengembangan organisasi harus berupa kolaborasi antara berbagai pihak yang akan mengalami dampak perubahan yang akan terjadi, keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi harus mendapat perhatian. (3) Program Pengembangan organisasi menekankan cara-cara baru yang diperlukan guna meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi. (3) Pengembangan organisasi mengandung nilai-nilai humanistik dalam arti bahwa dalam meningkatkan efektifitas organisasi, potensi manusia harus menjadi bagian yang penting. (4) Pengembangan organisasi menggunakan pendekatan kesisteman yang berarti selalu memperhitungkan pentingnya inter relasi, interaksi dan inter dependensi. (5) Pengembangan organisasi menggunakan pendekatan ilmiah untuk mencapai efektivitas organisasi

Sedangkan dalam praktik manajemen kontemporer, pengembangan organisasi mempunyai beberapa karakteristik, antara lain: (1) Terencana dan jangka panjang. (2) Berorientasi pada masalah. (3) Merefleksikan pendekatan sistem. (4) Berorientasi pada tindakan, dimana pengembangan organisasi memfokuskan pada pencapaian dan hasil. (5) Melibatkan agen pengubah. Proses membutuhkan peran sebagai fasilitator dari agen pengubah untuk membantu organisasi mengarahkan kembali fungsi-fungsinya. (6) Melibatkan prinsip pembelajar. Ciri dasar pengembangan organisasi adalah keterkaitan pada pendidikan kembali untuk membawa perubahan. Pendidikan kembali melibatkan penerapan prinsip pembelajaran dasar. Karakteristik dari pengembangan organisasi kontemporer ini menunjukkan bahwa manajer yang mengimplementasikan program pengembangan organisasi sepatat untuk

membuat perubahan dasar dalam perilaku organisasi. Inti dari proses adalah mempelajari prinsip yang memungkinkan individu tidak menggunakan perilaku lama dan mempelajari sesuatu yang baru.

Penelitian Haruni Ode (2014) yang meneliti tentang pengembangan organisasi pada Waroeng Steak and Shake berbasis spiritual. Hasilnya membuktikan bahwa melalui beberapa kegiatan amalan sebagai rutinitas kegiatan spiritual personal dan kelompok organisasi, ternyata mampu membantu tercapainya tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi melalui konsep spiritual mendukung proses pengembangan organisasi, dimana baik pimpinan paling atas sampai karyawan paling bawah secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Melalui program spiritual yang dirancang oleh pimpinan yang dilakukan sebagai rutinitas personal kemudian dibakukan dalam organisasi dan dilaksanakan oleh seluruh komponen dalam organisasi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa peran pemimpin dengan perilaku spiritual dan membudayakan konsep tersebut sehingga diikuti oleh seluruh anggota organisasi sangat berpengaruh besar terhadap proses pengembangan organisasi di Waroeng Steak and Shake.

Beberapa hasil penelitian bisa membantu mengungkap penerapan pengembangan organisasi. Seperti hasil penelitian Ahmad Syafiie (2003) tentang Strategi Pengembangan Model Madrasah Aliyah Keagamaan Unggulan, menyimpulkan sebagai berikut: (1) Untuk penyelenggaraan pendidikan madrasah yang mengarah pada perbaikan mutu secara berkesinambungan, diperlukan seperangkat sistem yang terintegrasi dan sinerjik antara perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dalam suatu keputusan yang berorientasi masa depan. (2) Dalam rangka pemenuhan kebutuhan calon ulama yang mampu melayani umat, maka Madrasah Aliyah

Keagamaan harus dibangun berdasarkan visi dan misi serta strategi yang sesuai dengan yang selaras dengan kebutuhan masyarakat.

Dalam prakteknya juga pengembangan organisasi dikaitkan dengan pengembangan stratejik sebuah perusahaan. Hasil penelitian Rindaningsih (2012) tentang pengembangan model manajemen Stratejik di sebuah lembaga pendidikan di Sidoarjo Jawa Timur menghasilkan temuan bahwa pengembangan stratejik sangat efektif dalam mengatasi berbagai problematik di sekolahan dan perlunya peran maksimal pimpinan/kepala sekolah dalam proses perubahan. Hasil penelitian Abdul Mukhlis (2010) tentang implementasi manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada pondok pesantren di Jombang Jawa Timur menghasilkan temuan bahwa implementasi manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan sudah terlaksana dengan baik di lembaga pesantren tersebut. Usaha peningkatan mutu pendidikan mulai meningkat dan terarah karena penerapan manajemen strategis yang diterapkan oleh Pesantren dapat dilaksanakan dan tercapai dengan baik.

Hasil penelitian Iman Tohidin (2014) yang meneliti analisis dampak implementasi kebijakan terhadap Pengembangan Organisasi (OD) sebuah Studi Pengembangan Koperasi Pasar di Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung. Hasilnya menunjukkan bahwa secara simultan dampak implementasi kebijakan terhadap pengembangan organisasi (Studi Pengembangan Koperasi Pasar di Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung) berpengaruh secara signifikan sebesar 65,12%. Secara parsial dampak implementasi kebijakan ditentukan oleh dimensi komunikasi sebesar 60,23%, sumberdaya sebesar 64,82%, dan struktur birokrasi sebesar 53,08% berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan organisasi (studi

pengembangan koperasi pasar di Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung). Pengaruh yang terbesar nilainya adalah dimensi sumberdaya. Sedangkan dimensi disposisi/sikap pelaksana tidak memberikan dampak yang signifikan sebesar 35,49% terhadap pengembangan organisasi (studi pengembangan koperasi pasar di Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung), dengan sumbangan nilai terkecil diberikan oleh dimensi disposisi/sikap pelaksana.

Penelitian proses perubahan antara lain penelitian Anjali Bansal (2015) yang melaporkan sebuah studi mekanisme pasca-integrasi dilakukan oleh lima merger multinasional dan akuisisi (M & A) transaksi terjadi dalam konteks India. Studi ini telah terjalin sekitar konsep integrasi manusia dan integrasi tugas sebagai tujuan yang terpisah dari memperoleh organisasi yang akan dicapai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi di mana mekanisme integrasi manusia diberi kepercayaan karena juga memendam karyawan sangat berkomitmen dari rekan-rekan organisasi mereka, sedangkan transaksi di mana tujuan integrasi tugas diberikan preferensi sementara mengabaikan integrasi manusia, karyawan mengembangkan emosi negatif dari kemarahan dan rasa tidak aman karena mereka yang baru bergabung perusahaan.

Penelitian Anna Pluta & Aleksandra Rudawska (2016) yang meneliti model pendekatan holistik untuk sumber daya manusia dalam situasi percepatan organisasi. Peneliti merumuskan bahwa pendekatan holistik untuk HR membantu dalam menjaga sumber daya yang berkelanjutan individu karyawan dalam situasi perubahan organisasi terus menerus dan tekanan waktu yang lebih lanjut dapat mencegah dari kelelahan sumber daya individu. Hasil penelitiannya dalam situasi fungsi percepatan HRM organisasi memainkan peran penting dalam mempertahankan sumber daya individu karyawan untuk

meminimalkan ancaman stres kerja dan burnout lebih lanjut. praktik HR harus menerapkan multidimensi sumber daya individu dan ancaman itu secara holistik bertujuan mempertahankan keempat potensi - spiritual, intelektual, emosional dan fisik.

Pengembangan di sebuah organisasi memberi banyak peran dan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Penelitian Gail F. Latta (2015) yang bertujuan memperjelas peran budaya organisasi dalam mengatur dinamika perlawanan dan fasilitasi perubahan dengan memberi penjelasan mekanisme operasional yang mendasari model perubahan organisasi dalam konteks budaya organisasi. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa dua sumber resistensi dan fasilitasi yang digambarkan, baik yang berasal dari tingkat keselarasan budaya konten (inisiatif strategis) dan proses (strategi implementasi) unsur perubahan strategis. Interaksi dinamis sumber-sumber independen perlawanan dan fasilitasi dieksplorasi dalam konteks model budaya organisasi dimana konsekuensi dari keselarasan budaya dianggap sehubungan dengan mengubah pelaksanaan dan terkait dengan teori bukti empiris.

Penelitian Safal Batra (2016) dengan tujuan menganalisis apakah perubahan dan pengembangan organisasi selalu alternatif terbaik? Sementara perusahaan besar dan mapan diyakini manfaat dari fleksibilitas strategis dan perubahan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris bahwa perusahaan di negara-negara berkembang perlu bertahan dengan strategi mereka selama tahun-tahun dalam rangka untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Temuan mengungkapkan bahwa bertahan dengan strategi yang ada adalah cara yang paling optimal untuk bertahan hidup dan berkembang di tahun-tahun awal usaha yang beroperasi di lingkungan bisnis turbulen dari negara berkembang. Perubahan radikal dalam postur strategis dapat berakibat fatal bagi perusahaan-perusahaan baru.

METODE

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus (Case Studies). Studi kasus merupakan penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu. Tujuannya untuk memperoleh diskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas. Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori yang bisa diterapkan pada obyek baik masyarakat atau perusahaan. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi atau arsip. Studi kasus dalam penelitian ini dipakai untuk meneliti perubahan organisasi di industri batik Laweyan Surakarta, di mana para pengusahanya bisa mencapai prestasi luar biasa yaitu mengangkat pemasaran produknya yang bersifat lokal menjadi internasional.

Untuk mendapatkan data yang benar-benar valid, maka pemeriksaan keabsahan data menggunakan tehnik triangulasi yaitu pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Menurut Patton dalam H.B. Sutopo (2002) terdapat empat macam tehnik triangulasi, yaitu triangulasi data, triangulasi metode, triangulasi peneliti dan triangulasi teori. Dalam penelitian ini, triangulasi yang dipakai adalah *triangulasi metode*. Dengan alasan dalam triangulasi metode lebih ditekankan pada penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda seperti observasi dan wawancara mendalam dan bahkan lebih jelas untuk diusahakan mengarah pada sumber data yang sama untuk menguji kemantapan informasinya.

2. Pengumpulan Data dan Analisis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :

a. Data primer

Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapatkan melalui

kuisisioner, observasi, wawancara tertutup, serta diskusi kelompok terarah (*Focused group discussion/FGD*). Observasi dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian yaitu menghasilkan data kualitatif untuk mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan serta ancaman industri.

b. Data sekunder

Data sekunder meliputi antara lain kondisi lingkungan sosial, organisasi yang didapatkan dari dokumentasi Batik Putra Laweyan, Batik Mahkota, Batik Merak Manis, Batik Puspa Kencana dan Batik Gres Tenan. Data sekunder juga berasal dari studi pustaka dilakukan untuk mendapatkan teori-teori ataupun data empiris yang berasal dari jurnal hasil penelitian, perpustakaan, internet maupun laporan dinas yang berkaitan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Data Eksternal Industri

Analisis data eksternal industri yaitu menganalisis peluang dan ancaman industri.

a. Analisis peluang industri

Analisis peluang industri *pertama* adalah dari aspek permodalan, yang meliputi adanya bantuan modal (penyisihan 1-5% keuntungan BUMN dan kewajiban untuk menyalurkan kredit bagi usaha kecil minimum 20% dari portofolio kredit bank) dan kemudahan kredit (KUPEDES, KUK, KIK, KMKP, KCK, Kredit Mini/Midi, KKU).

Peluang *kedua* yaitu adanya kerjasama atau kemitraan dengan beberapa industri tekstil besar baik di daerah Surakarta maupun luar negeri (Malaysia). Di Batik Merak Manis wujudnya dengan melakukan kerjasama dengan batik Kresno dan PT. Iskandartex. Dari situlah batik Merak Manis mulai mendapatkan kepercayaan dari pelanggan karena

kualitasnya. Sedangkan di Batik Puspa Kencana wujudnya dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan garmen di Malaysia.

Peluang industri *ketiga* adalah kerjasama atau kemitraan dengan pemerintah, khususnya Pemerintah Kota Surakarta, dimana pemerintah menjadi pendorong perubahan dengan adanya mengadakan pelatihan (*training*) untuk menciptakan kreasi dan inovasi produk batik. Hal ini menjadi salah satu faktor penyebab perubahan dari lingkungan eksternal, sebagaimana diungkapkan oleh pemilik Batik Halus Puspa Kencana bahwa pemerintah melalui DEKRANASDA atau dewan yang menangani desain batik daerah. Demikian juga peluang kerjasama dengan pemerintah dalam hal pesanan produk pakaian batik di lembaga eksekutif maupun legislatif.

Beberapa pesanan dari instansi dan kantor-kantor baik swasta maupun pemerintah. Pengusaha batik menerima pesanan seragam batik yang dilakukan oleh instansi pemerintah maupun perguruan tinggi yang motifnya telah mereka siapkan. Sebagaimana pendapat pemilik batik Puspa Kencana bahwa industrinya sering mendapat pesanan batik dari beberapa Pemerintah Kabupaten di Jawa maupun luar Jawa.

Peluang *keempat* industri batik Laweyan adalah para pengusaha batik mengadakan kemitraan usaha dengan Pemerintah Kota Surakarta, Perguruan Tinggi dan perhotelan. Beberapa peluang pesanan bisa didapatkan dari perguruan tinggi seperti UNS, UMS (Universitas Muhammadiyah Surakarta) bahkan PT dari luar Jawa seperti Universitas Lampung.

Program kemitraan juga dilakukan dengan pemerintah Daerah lain seperti daerah Kalimantan dimana pengusaha batik menerima pesanan seragam batik yang dilakukan oleh instansi pemerintah maupun perguruan tinggi yang motifnya telah mereka siapkan. Kemitraan dengan perhotelan dilakukan dengan penawaran disain ruangan hotel sehingga disain ruangan hotel di daerah Surakarta menjadi

lebih indah, artistic, nyaman dengan nuansa khas Solonya. Peluang industri *keempat* adalah setelah produk jadi, antar pengusaha batik saling berinteraksi dan berkomunikasi secara intensif dengan saling menitipkan produk antar pengusaha batik.

Peluang industri yang *kelima* yang dilakukan adalah pengintensifan promosi, sebagaimana pendapat dari humas dari Batik Merak Manis bahwa segala sesuatu yang bisa mengeksekusi Batik Merak Manis terus dilakukan, seperti melalui pembuatan web, mengikuti pameran-pameran yang diadakan oleh pemerintah seperti Solo Great Sale, Inacraft, *gong xi fa chai*, HUT kota Solo dan lain-lain. Promosi yang selama ini efektif adalah melalui “gethok tular” atau omongan dari mulut ke mulut”. Pengintensifan promosi dengan menambah gerai di luar Kota Surakarta, menyediakan ruangan untuk tamu yang berkunjung untuk kenyamanan kunjungan konsumen. Demikian juga pengintensifan promosi juga dilakukan dengan antar pengusaha batik saling berinteraksi dan berkomunikasi secara intensif dengan saling menitipkan produk antar pengusaha batik, sebagaimana wawancara dengan batik Puspa kencana berikut;

Peluang *keenam* yaitu adanya pameran produk pada beberapa even antara lain *Solo Batik Carnival (SBC)*, *Solo creative expo*, *Solo culinary festival*, *java expo* dan pada hari kemerdekaan RI dan juga hari raya Idul Fitri. Bahkan para pengusaha menyadari betul peluang ini terutama pada Hari Raya Idul Fitri ada ribuan pemudik di Surakarta datang berkunjung untuk berbelanja produk batik di Laweyan. Sehingga untuk menyambut pemudik ini Kampung Batik Laweyan bersolek atau berhias sebagus mungkin. Bahkan panitia penyambutan tersebut membuat perlombaan untuk mempercantik Kampung Laweyan antar-RT. Tiap-tiap RT bebas membuat kreasi untuk mempercantik kawasan mereka. Ada yang memilih lampion, membentangkan kain batik, ataupun memasang lampu warna-warni di antara gang rumah.

Peluang *ketujuh* adanya potensi wisata, baik wisata industri, wisata edukasi, wisata cagar budaya (Heritage), wisata sejarah, wisata religi hingga wisata kuliner. Apalagi didukung program pemerintah dengan dicanangkannya kampung Laweyan sebagai “Kampung Wisata Batik” di akhir tahun 2004. Bentuk keseriusan pemerintah setempat lainnya, adalah dengan memberikan payung hukum terhadap karya cipta batik. Hingga saat ini setidaknya sudah sebanyak 215 motif batik dari Laweyan sudah dipatenkan melalui Keputusan Dirjen Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.01-HC/03.01/1987/tertanggal 24 November 2004.

Potensi ini diharapkan meningkatkan volume penjualan produk batik Laweyan. Potensi wisata industri para wisatawan dapat menyusuri lorong-lorong rumah penduduk di Kampoeng Laweyan, pengunjung akan merasakan aura masa lalu Laweyan yang masih terasa dan terjaga. Banyaknya para pengrajin serta jurangan batik membuat aroma harum malam atau lilin yang digunakan untuk membuat batik tercium jelas disetiap lorong yang pengunjung lalui. Tidak hanya berbelanja kain batik, pengunjung dapat melihat secara langsung proses pembuatan batik tulis serta batik cap hingga batik dengan teknik printing dari berbagai industri batiknya langsung.

Potensi wisata edukasi, para wistawan atau pengunjung dapat mencoba praktek membuat batik dan di industri Kampoeng Batik Laweyan Solo menyediakan berbagai paket kursus batik singkat secara personal maupun kelompok yang dapat ditempuh dala waktu sekitar 2 jam saja. Peserta kursus akan belajar membuat batik dari membuat pola, membatik atau mencanting, dan mewarnai batik dengan teknik colet atau tolet. Dan hasil batik para peserta ini dapat langsung dibawa pulang sebagai kenang-kenangan berwisata dari Kampoeng Batik Laweyan Solo.

b. Analisis Ancaman Industri

Ancaman industri *pertama* yaitu adanya persaingan dari kompetitor pengusaha batik yang ketat, sebagaimana ungkapan pemilik Batik Gress Tenan, bahwa terjadi persaingan yang ketat para pengusaha batik, meskipun mereka bisa menghindari persaingan dengan menciptakan produk yang berbeda. Dari pengamatan peneliti bahwa disebelah tenggara kampung Laweyan terdapat perusahaan tekstil yang produknya adalah batik, selain itu gempuran batik dari kota Pekalongan yang terkenal lebih murah juga ikut mempengaruhi perubahan industri batik di Laweyan.

Ancaman industri *kedua* adalah karena kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif. Kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif, dimana dalam beberapa tahun terakhir mata uang rupiah mengalami pelemahan yang signifikan sedangkan sumber bahan baku kain seperti kapas, crayon dan sutera berasal dari Cina. Sebagaimana diungkapkan oleh pemilik Batik Puspa Kencana berikut bahwa ketersediaan bahan baku di Laweyan sendiri sangat melimpah, hanya saja Indonesia belum mampu memenuhi kebutuhan bahan dasar tekstil seperti kapas, crayon dan sutera untuk produksi dalam negeri. Sehingga bahan baku batik (kain) harganya sangat tergantung nilai tukar mata uang. .

Ancaman industri yang *ketiga* adalah faktor regenerasi pembatik yang sulit. Seperti hasil wawancara dengan pemilik Batik Puspa Kencana berikut bahwa para pekerja batik di Laweyan mayoritas sudah berusia lanjut, sehingga dalam melakukan inovasi-inovasi baru memerlukan waktu yang lebih lama daripada pekerja yang masih muda. Demikian juga di industri batik Laweyan tidak ada organisasi perusahaan yang resmi, jadi pngusaha tidak bisa menerapkan profesionalisme, karena kebanyakan pekerja adalah tetangga sendiri yang mayoritas tingkat pendidikannya rendah.

Ancaman industri *keempat* adalah hambatan masuk pasar (*barriers to entry*),

dimana kesulitan ini karena keberadaan perusahaan besar yang sudah ada sebelumnya. Untuk melihat seberapa besar hambatan masuk pasar dalam suatu industri digunakan skala ekonomi. Ancaman industri yang *kelima* adalah ancaman dari perusahaan-perusahaan batik besar yang beroperasi dalam pasar oligopoly, dimana dapat menghasilkan produk yang homogeny atau produk diferensiasi, dan dapat berperilaku nonkooperatif atau berperilaku kooperatif dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan harga produk dan kuantitas output yang dihasilkan.

Ancaman industri yang *keenam* dihadapi industri Batik Laweyan, yaitu adanya liberalisasi perdagangan, seperti pemberlakuan Asean Free Trade Area (AFTA) juga Asean-China Free Trade Area (ACFTA) yang secara efektif telah berlaku tahun 2010. Di sisi lain, pemerintah menyepakati perjanjian kerja sama ACFTA ataupun perjanjian lainnya, namun tanpa mempertimbangkan terlebih dahulu kesiapan UMKM agar mampu bersaing, sebagai contoh kesiapan kualitas produk, harga yang kurang bersaing, kesiapan pasar dan kurang jelasnya peta produk impor sehingga positioning persaingan lebih jelas. Kondisi tersebut akan lebih berat dihadapi UMKM Indonesia pada saat diberlakukannya ASEAN Community di tahun 2015. Apabila kondisi ini dibiarkan, UMKM yang disebut mampu bertahan hidup dan tahan banting pada akhirnya akan bangkrut. Oleh karena itu, dalam upaya memperkuat UMKM sebagai fundamental ekonomi nasional, perlu diciptakan iklim investasi domestik yang kondusif.

Ancaman industri yang *ketujuh* adalah persaingan bisnis yang semakin ketat. Ketatnya kompetisi di dunia usaha juga dirasakan oleh industri Batik di Laweyan. Beberapa tahun terakhir, tekstil bermotif batik (*batik printing*) dari sejumlah negara seperti Malaysia, Thailand, Singapura, Afrika Selatan dan Polandia masuk ke Indonesia, dan menyebabkan UMKM batik tradisional

yang memproduksi batik tulis dan batik cap menghadapi hambatan baik dari segi produksi maupun dari segi pemasaran. Hal ini terjadi karena, batik printing dengan teknologi yang canggih dapat diproduksi secara massak dan cepat, dengan harganya relatif lebih murah sehingga lebih banyak diminati oleh konsumen, khususnya kelas menengah ke bawah.

2. Analisis Internal Industri

a. Analisis Kekuatan Industri

Dari hasil analisis data lapangan ditemukan beberapa faktor kekuatan dari produksi di industri batik Kampung Laweyan, antara lain: *Pertama* adalah Kualitas proses produk dengan mutu yang terjamin. Produk kain untuk bahan pakaian yang dihasilkan industri Batik Laweyan umumnya berupa lembaran kain bermotif dengan ukuran 2 meteran, 3 meteran, dan 5 meteran. Bahan pakaian ini berbahan paris dan sutra, serta bermotif batik flora dan abstrak yang digambar dengan gaya stilasi dan kreasi baru sehingga lebih terlihat feminim. Bahan pakaian ini hanya diperuntukkan untuk bahan pakaian wanita. Produk cinderamata yang dihasilkan perusahaan Batik Merak Manis adalah hiasan dinding, topeng batik, vas batik, asesoris, tas, dompet, sandal, blangkon, dan scraft.

Kebanyakan pengusaha batik dalam memproduksi batik selalu berusaha memenuhi produk yang diinginkan konsumen (pelanggan) dengan menjaga mutu atau kualitas produk batik. Kekuatan *kedua* adalah faktor berbagai macam kreasi dan disain batik yang unik. Dari hasil observasi di lima industri perusahaan ini senantiasa mengikuti perkembangan produksi perusahaan agar diadakan peningkatan baik dalam metode maupun dalam prosedur. Kreasi produk juga didasari oleh kebutuhan individual terutama yang berkaitan dengan keinginan dan selera konsumen, seperti penuturan dari pemilik Batik Puspa Kencana bahwa industrinya selalu berusaha memenuhi produk yang diinginkan konsumen, sehingga produk-produk batik yang

diproduksi menyesuaikan pelanggan. Apalagi pelanggan industrinya mayoritas berasal dari Malaysia yang sudah mengenal batik khas Solo.

Kekuatan industri *ketiga* yaitu terdapat pelengkap produk disamping produk inti. Seperti di Batik Merak Manis dibangunnya sebuah café dan arena bermain di dekat show-room sehingga memberikan kenyamanan kepada pelanggan ketika sedang berbelanja dan membawa segenap keluarganya. Jadi, selain berbelanja mereka juga dapat menikmati fasilitas hiburan. Sedangkan di Batik Putra Laweyan menyiapkan kedai minuman dengan menu yang Solo banget. Misalnya, temulawak, sapparela, dan kopi lik giman. Di Batik Mahkota Laweyan adalah memiliki toko batik, ruang kesenian batik, museum batik, dan pabrik pembuatan batik, dimana para pengunjung atau wisatawan dapat berbelanja sekaligus bisa belajar tentang batik dengan kesenian batik yang diunggulkan di Batik Mahkota Laweyan. Sebagaimana hasil wawancara yang dikemukakan pemilik batik Mahkota, bahwa banyak turis yang berkunjung ke Mahkota Batik untuk belajar membatik. Turis dari negara lain sering berkunjung ke Mahkota untuk belajar membatik bersama keluarga atau rombongan.

Kekuatan yang *keempat* yaitu adanya diferensiasi produk (Keanekaragaman produk batik) yang diproduksi. Seperti di Batik Merak Manis adalah pakaian untuk pria (hem eksklusif pria), untuk wanita (blus eksklusif wanita), untuk pria dan wanita (sarimbit), dan untuk pakaian untuk anak-anak. Pakaian tersebut merupakan pakaian eksklusif, dimana satu pakaian dengan satu motif. Selain itu, produk pakaian yang dihasilkan adalah hem sutra, hem batik, hem prodo, baju koko, busana muslim, blus, abaya, daster, pakaian santai, mukena, sajadah, jilbab, selendang, dan lain - lain. Juga terdapat produk cinderamata yang dihasilkan perusahaan Batik Merak Manis adalah hiasan dinding, topeng batik, vas batik, asesoris, tas, dompet, sandal, blangkon, dan scraft. Di Batik Mahkota memproduksi dengan corak

batik yang berbeda dengan rumah usaha batik lainnya antara lain corak arsitektur, corak abstrak, tradisional, dan banyak corak lagi.

Kekuatan *kelima* adalah faktor distribusi produk yang di pasarkan keluar negeri (ekspor) disamping di dalam negeri. Promosi dan negosiasi menggunakan media komunikasi dan pameran yang mendatangkan buyer dari luar negeri, sedangkan untuk negosiasi menggunakan media surat elektronik atau buyer dating langsung ke showroom. Kontrak penjualan dilakukan setelah adanya kesepakatan perusahaan dengan buyer, yaitu: kesepakatan harga, proses pengiriman, dan cara pembayaran, menggunakan telegraphic transfer (TT), atau bank dengan DP minimal 50%. Penyiapan barangPerusahaan menyiapkan barang ekspor sesuai dengan kontrak penjualan yang meliputi desain, kualitas, jumlah dan packing produk. Barang dimasukkan container dan dibawa ke pabean yang sudah diurus dokumen-dokumennya oleh agen. Barang tiba ditempat tujuan, kemudian buyer melakukan pelunasan. Setelah pelunasan dan unang yang disepakati sudah cair, perusahaan kemudian mengirikan dokumen-dokumen yang asli untuk buyer mengambil produk tersebut.

Kekuatan *keenam* yaitu faktor kekuatan untuk mengatur harga, hasil pengamatan menunjukkan bahwa faktor penentu harga mayoritas responden menyatakan bahwa harga penjualan batik ditentukan oleh produsen sebesar 76 %. artinya bahwa produsen memiliki kekuatan tawaran untuk mengatur harga. Hal ini karena produk yang dihasilkan merupakan produk seni yang memiliki keunikan dibanding produk-produk sejenis.

Kekuatan *ketujuh* yaitu kemudahan saluran distribusi, dari pengamatan rata-rata produsen batik menjual produknya langsung kepada konsumen, terutama di pameran batik, sebelum produk diterima pembeli, didistribusikan terlebih dahulu oleh pedagang besar pemilik order batik.

Distribusi lainnya melalui agen dan *showroom* dan kepada penjual batik.

Kekuatan yang kedelapan adalah terdapatnya keunggulan budaya kerja atau organisasi seperti kreativitas, ketelitian, kerja keras, kemandirian dan kebersamaan. Karakteristik budaya kerja ini yang memberi motivasi kerja pengusaha dan karyawannya untuk maju dan berkembang. Wujud kebersamaan adalah dalam setiap bulan diadakan pertemuan pada tanggal 25 atau sering disebut dengan "*selawenan*". Sebagaimana wawancara dengan humas Batik Merak Manis berikut bahwa setiap tanggal 25 ada pertemuan antar pengusaha batik, kebetulan pemilik Merak Manis dianggap masyarakat sebagai salah satu sesepuh, sehingga sering dimintai pendapat ataupun masukan-masukan oleh pengurus forum. Kekuatan SDM lainnya adalah faktor kepemimpinan yang demokratis. Kepemimpinan dalam hal ini di praktikan para pemimpin perusahaan terutama di lingkungan Forum Pengembangan Kampoeng Batik Laweyan (FPKBL), dimana karakteristiknya demokratis dan transformasional.

b. Analisis Kelemahan industri

Kelemahan industri *pertama* adalah faktor keuangan yang dimiliki oleh industri batik, terutama struktur permodalan dan keterbatasan untuk memperoleh sumber sumber permodalan. Kelemahan ini sebagaimana diungkapkan oleh pemilik Batik Mahkota Laweyan dan sekaligus pengurus forum pengembang kawasan bahwa di perusahaannya berani melakukan inovasi-inovasi baru dan memiliki beberapa sumber pemasukan, sehingga banyak perusahaan batik yang kondisi keuangannya tidak terlalu mendukung mereka cenderung sedikit melakukan inovasi dan hanya mengikuti proses pembatikan.

Kelemahan *kedua* adalah lambatnya pelaksanaan dukungan pemerintah, sebagaimana hasil wawancara dengan ketua FPKBL, bahwa pemerintah terlalu lamban mencairkan program kerja yang diajukan, kadang-kadang proposal

yang diajukan belum diberikan tanggapan, sehingga pengusaha itu lupa dengan program yang diajukan.

Kelamahan *ketiga* adalah kurangnya pembagian tugas yang jelas diantara pengusaha batik dalam lembaga FPKBL sehingga kurang mengikat antar pengusaha. Hal ini nampak sebagaimana pendapat humas FPKBL, bahwa usaha kecil mikro (UKM) di Solo sebenarnya bukan saja industri batik, sehingga pemerintah juga tidak mungkin memberikan pelatihan hanya ke batik saja. Kelemahan *keempat* adalah faktor perangkat manusia (SDM), yakni kurangnya penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku serta etos kerja. Kelemahan ini berakibat rendahnya produktivitas dan rendahnya kinerja perusahaan.

Kelemahan *kelima* adalah kurangnya perangkat teknis antara lain mesin dan peralatan produksi yang diciptakan/direncanakan untuk peningkatan nilai tambah atau produktivitas. Demikian juga kurangnya pengetahuan yang berkaitan dengan teknologi yang diterapkan, antara lain yang menyangkut data dasar (database), yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan dan sasaran pemanfaatan pengetahuan dan teknologi. Ujung tombak media pemasaran internet adalah halaman Web yang dipajang di lingkungan internet tersebut. Halaman Web ini dirancang dan diciptakan dalam berbagai model dan bentuk sesuai dengan interaksi yang terjadi di antara mereka yang terlibat dalam pemasaran internet (Hanson, 2000).

Kelemahan *keenam* yaitu kurang tersedianya bahan baku industri batik seperti kapas, crayon dan sutera yang berasal dari negeri China. Kelemahan *ketujuh* adalah rendahnya memperoleh peluang pasar dan memperbesar pangsa pasar. Kelemahan *kedelapan* adalah kebanyakan pengusaha belum memiliki pengalaman dalam menggunakan informasi akuntansi, padahal informasi akuntansi mempunyai pengaruh yang

sangat penting bagi pencapaian keberhasilan usaha, termasuk UMKM di Kampong Batik Laweyan. Dengan kurangnya pengetahuan dalam pembukuan, otomatis menghambat pemilik dalam menjalankan pencatatan keuangan.

3. Analisis Dengan Menggunakan Matrik SWOT

Alat analisis Matrik SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan atau industri. Matrik ini dapat menggambarkan jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan atau industri dan industri dapat menyesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Keunggulan Matrik SWOT ini adalah kita dapat mudah memformulasikan strategi yang kita peroleh berdasarkan gabungan internal dan eksternal faktor. Selanjutnya kita dapat menentukan strategi yang akan dipergunakan oleh industri atau perusahaan dalam hal ini adalah Industri Batik Laweyan.

5. Strategi Pengembangan Industri Batik Laweyan

Berdasarkan analisis semua matriks strategi *Agresif* tersebut. Strategi *Agresif* yaitu dengan menggunakan peluang industri serta memanfaatkan kekuatan internal industri dapat disusun beberapa alternatif strategi :

a. Strategi Pengembangan Produksi

Strategi produksi dapat dilakukan dengan usaha pengembangan produk, dengan cara:

- 1) Memanfaatkan pengetahuan (ilmu) dan teknologi untuk penyediaan produk baru, seperti pewarnaan yang alami tidak merusak lingkungan, teknologi disain dengan menggunakan informatika atau *software* tertentu.
- 2) Menerapkan disain dan corak baru batik yang unik dengan di dukung keunikan khazanah budaya Jawa dan Keraton Kasunanan Surakarta Hadiningrat.
- 3) Memahami serta memantau perkembangan kebutuhan serta kecenderungan perilaku konsumen

batik baik di tingkat lokal maupun internasional.

- 4) Terus mengadakan riset dengan bekerjasama dengan perguruan tinggi, dan pemerintah agar produk tidak ketinggalan zaman.

b. Strategi Pengembangan Pemasaran

Strategi pemasaran dengan cara pengembangan pasar, dimana industri berusaha:

- 1) Menambah jangkauan pemasaran dengan peningkatan dan mencari segmentasi baru. Apabila selama ini industri melayani masyarakat kalangan menengah kebawah, maka perlu menjangkau melayani masyarakat menengah keatas.
- 2) Kebijakan harga jual batik, yang memberikan *bargaining power* tinggi, karena produk batik bernilai seni tinggi.
- 3) Memperluas jaringan agen dan distributor di berbagai daerah bahkan sampai ke luar negeri, disamping distribusi langsung melalui toko dan *showroom*.
- 4) Meningkatkan kerjasama atau kemitraan dengan beberapa industri tekstil besar baik di daerah Surakarta maupun luar negeri (Malaysia, Brunei Darussalam, Hongkong dan Singapura).
- 5) Mengadakan kemitran usaha dengan perguruan tinggi dan perhotelan. Beberapa peluang pesanan bisa di dapatkan dari perguruan tinggi seperti UNS, UMS (Universitas Muhammadiyah Surakarta) bahkan PT dari luar Jawa.
- 6) Meningkatkan pameran produk pada beberapa even antara lain *Solo Batik Carnival (SBC)*, *Solo creative expo*, *Solo culinary festival*, *java expo* dan pada hari kemerdekaan RI dan juga hari raya Idul Fitri.
- 7) Membantu dan mendukung program pemerintah dalam mempromosikan produk wisata, baik wisata industri, wisata

edukasi, wisata cagar budaya (Heritage), wisata sejarah, wisata religi hingga wisata kuliner. Apalagi dengan dicanangkannya kampung Laweyan sebagai “Kampung Wisata Batik” di akhir tahun 2004.

- 8) Membina hubungan baik dengan dengan pemberian potongan harga dan hadiah yang menarik kepada agen dan distributor produk batik.
- 9) Kebijakan promosi, yaitu dengan cara menyediakan produk pelengkap disamping produk inti. Seperti menyediakn café, arena bermain, hingga musium batik sehingga memberikan kenyamanan kepada pelanggan ketika sedang berbelanja dan membawa segenap keluarganya.
- 10) Membuat alamat website dan alamat e-mail untuk mempermudah promosi di Medsos dan mengadakan jual-beli secara *online*.

c. Strategi Pengembangan Keuangan

Strategi keuangan dapat dilakukan dengan cara :

- 1) Mengadakan kemitraan dengan BUMN dalam rangka meningkatkan permodalan. Bantuan permodalan berasal dari penyisihan 1-5% keuntungan BUMN, dimana BUMN kewajiban untuk menyalurkan pinjaman modal kepada pengusaha menengah dan kecil.
- 2) Meningkatkan kemitraan dengan perbankan dan perbankan syariah. Peningkatan modal industri bisa berasal dari kredit perbankan (minimum 20% dari portofolio kredit bank disalurkan dengan bentuk KUPEDES, KUK, KIK, KMKP, KCK, Kredit Mini/Midi, KKU). Sedangkan kemitraan dengan perbankan syariah dengan mengambil produk *al Mudharabah, al Musyarakah, al Murabahah* dan lainnya.

- 3) Meningkatkan kemitraan dengan pemerintah untuk mengembangkan kawasan *heritage* dalam mengajukan pendanaan revitalisasi Kampong Batik Laweyan melalui program hibah berbagai kementerian seperti Kementerian Perindustrian, Kementerian Dalam Negeri dan kementerian lainnya.

d. Strategi Pengembangan SDM

Strategi pengembangan SDM dapat dilakukan dengan cara :

- 1) Mengikuti pelatihan teknologi informasi dengan kerjasama dengan perguruan Tinggi di Surakarta. Hal ini dilakukan untuk mengatasi kurangnya pengetahuan yang berkaitan dengan teknologi yang diterapkan, antara lain yang menyangkut data dasar (database), yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan dan sasaran pemanfaatan pengetahuan dan teknologi.
- 2) Meningkatkan kerjasama atau kemitraan dengan pemerintah, khususnya Pemerintah Kota Surakarta, melalui DEKRANASDA (Dewan Kerajinan Nasional Daerah) Surakarta, dimana pemerintah menjadi pendorong perubahan dengan adanya mengadakan pelatihan (*training*) untuk menciptakan kreasi dan inovasi produk batik.
- 3) Merekrut tenaga akuntansi, mengingat kebanyakan pengusaha belum memiliki pengalaman dalam menggunakan informasi akuntansi, padahal informasi akuntansi mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi pencapaian keberhasilan usaha, termasuk UMKM di Kampong Batik Laweyan. Dengan kurangnya pengetahuan dalam pembukuan, otomatis menghambat pemilik

- dalam menjalankan pencatatan keuangan.
- 4) Mengadakan pelatihan pengembangan Sumberdaya Manusia seperti AMT (*Achievement Motivation Training*), Kepemimpinan (*Leadership Training*), Pelatihan Kewirausahaan dalam angka meningkatkan kualitas Sumberdaya Manusia (SDM) sehingga pengusaha batik di Laweyan lebih produktif dan kinerjanya meningkat.

KESIMPULAN

Karakteristik peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan industri Batik Laweyan Surakarta, antara lain bahwa peluang industri: (1) Adanya bantuan permodalan dari BUMN dan Perbankan dan bank syariah. (2) Kemitraan dengan industri tekstil besar baik di Surakarta maupun luar negeri (Malaysia, Brunei Darussalam, Singapura). (3) Kemitraan dengan pemerintah, khususnya Pemerintah Kota Surakarta. (4) Kemitraan usaha dengan perguruan tinggi dan perhotelan. (5) Berinteraksi dan berkomunikasi secara intensif dalam promosi dan distribusi. (6) Adanya pameran produk pada beberapa even antara lain *Solo Batik Carnival (SBC)*, *Solo creative expo*, *Solo culinary festival*, *java expo* dan lain-lain. (7) Adanya potensi wisata (wisata industri, edukasi, cagar budaya (Heritage), sejarah, religi dan kuliner), Sedangkan ancaman industri : (1) Persaingan dari kompetitor pengusaha batik yang ketat. (2) Kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif. (3) Regenerasi tenaga batik yang sulit. (4) Hambatan masuk pasar (*barriers to entry*), (5) Ancaman dari perusahaan batik besar dalam pasar oligopoli. (6) Adanya liberalisasi perdagangan seperti pemberlakuan Asean Free Trade Area (AFTA).

Profil kekuatan industri: (1) Produk dengan mutu yang terjaminBerbagai macam kreasi dan disain batik yang unik. (2) Terdapat pelengkap produk disamping produk inti. (3) Adanya diferensiasi produk (Keanekaragaman produk batik). (4) Distribusi produk yang di pasarkan keluar negeri (ekspor) disamping di dalam negeri. (4) Kekuatan untuk mengatur harga. (5) Kemudahan saluran distribusi. (6) Terdapatnya keunggulan budaya kerja seperti kreativitas, ketelitian, kemandirian dan kebersamaan. Sedangkan profil kelemahan industri: (1) Keuangan yang dimiliki oleh industri batik.Lambatnya pelaksanaan dukungan pemerintah, (2) Kualitas SDM yang rendah baik dalam penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku serta etos kerja. (3) Kurangnya perangkat teknis antara lain mesin dan peralatan produksi. (4) Kurang tersedianya bahan baku industri batik seperti kapas, crayon dan sutera. (5) Rendahnya memperoleh peluang pasar dan memperbesar pangsa pasar. (6) Kebanyakan pengusaha belum memiliki pengalaman dalam menggunakan informasi akuntansi.

Strategi pengembangan produksi industri, antara lain: (1) Pengembangan produk. (2) Disain batik yang unik. (3) Pemantauan selera konsumen. (4) Riset dengan Perguruan Tinggi di Surakarta. Strategi pengembangan pemasaran, antara lain: (1) Segmentasi pasar baru, (2) Harga jual yang bernilai seni, (3) Perluasan agen dan distributor. (4) Kemitraan dengan industri tekstil. (5) Kemitraan dengan pemerintah dan Perguruan Tinggi. (6) Pameran produk di berbagai even di Kota Surakarta dan kota lainnya. (7) Peningkatan promosi wisata, (8) Potongan harga dan hadiah, (9) Pengadaan Produk pelengkap, (10) Pemanfaatan IT (information technology). Strategi pengembangan keuangan, antara lain: (1) Kemitraan dengan BUMN, (2) Kemitraan dengan perbankan konvensional, (3) Kemitraan dengan perbankan syariah, (4) Kemitraan dengan pemerintah. Strategi pengembangan SDM, antara lain: (1) Pelatihan IT. (2) Pelatihan kreasi seni batik, (3) Perekrutan tenaga akuntansi, (4) Pelatihan kepemimpinan, kewirausahaan

2. Saran

Dari analisis penyebab, akibat, faktor pendukung, faktor penghambat dan sumber penolakan terhadap perubahan, maka peneliti menyarankan baik kepada pengelola Industri Batik Laweyan, Pemkot Surakarta dan peneliti lain bagi pengusaha batik di Industri Batik Laweyan dalam mengelola strategi perubahan, maka memfokuskan pada upaya dikelompokkan pengusaha batik yang tergabung dalam FPKBL. Pengembangan perubahan strategi tersebut yang berbasis pada strategi “agresif” dan operasionalnya dapat diimplementasikan secara organisasional (kelompok), selanjutnya di sosialisasikan pada masing-masing perusahaan batik. Bagi Pemerintah Kota Surakarta siap diajak bermitra bahkan mendukung sepenuhnya program pengembangan perubahan melalui kemitraan seperti mengadakan pendidikan dan pelatihan kerja, dalam hal ini Balai Latihan Kerja, Lembaga pelatihan atau Dewan Kesenian dan Kerajinan Nasional Daerah (DEKRANASDA). Pemkot Surakarta juga menyerukan pada Lembaga Keuangan baik konvensional maupun Lembaga Keuangan Syariah untuk mendukung perubahan tersebut dari sisi penambahan modal usaha.

Bagi peneliti lain, obyek penelitian bisa diperluas dengan menggunakan industri batik lainnya di seluruh Surakarta, seperti industri batik Kauman. Hal ini dikarenakan karakteristik perubahan strategi lebih bervariasi dan lebih kompleks dan akan menghasilkan temuan penelitian yang lebih fenomena dan berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson. L & Ivancevich, (2001). *Organizations (Behavior, structure and Process)*, Richard D. Irwin, Inc. terjemah PT. Binarupa aksara, Jakarta
- Handoko T. Hani (1996). *Managemen Personalialia, dan Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta.
- Simmamora, H. (1995). "Manajemen Sumber Daya Manusia", STIE YKPN, Yogyakarta
- Jones (2000). *Organization Design, Process Reengineering, and Change Management*, New York: Mc. Graw Hill Book Company, USA
- Kast, Freeman and Rosenzweig J. (1985). *Organizations and Management, A System and Contingency Approach*, Mc Graw Hill Book company, New York, USA
- Kompas 21 September (2011). *Ekspor Batik Indonesia meningkat*, PT. Gramedia, Jakarta
- Kreitner R & Kinicki A. (2001). *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Companies, Inc. New York
- Moleong, L.J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung PT. Remaja Rosdakarya
- Kreitner, Robert & Kinicki, A.(2005). *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Companies, Inc. New York
- Latta, Gail F. (2015). Modeling the cultural dynamics of resistance and facilitation: Interaction effects in the OC3 model of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Iss: 6, pp.1013 - 1037
- Hakim, Lukman & Maharani, V. (2010). Analisis Perumusan Strategi Perusahaan Pada PT. Jamu Air Mancur Wonogiri, *Penelitian Kolaborasi Dosen Mahasiswa*, Prodi Manajemen UMS.
- Maheshwari, & Veena,V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Iss: 5, pp.872 - 894
- Hammer, Michael & Champy, J. (2004). *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, South Western College Publishing. Ohio, U S A.
- Thoha, Miftah (2008). *Perilaku Organisasi; konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Reksohadiprojo, Sukanto, & Handoko H. (1997). *Organisasi Perusahaan*. BPFE Yogyakarta

-
- Robbins, Stephen P. (2005). *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat, Jakarta
- Rodriguez, Gloria Cuevas; Villegas, Jaime Guerrero; & Cabrera, Ramón Valle , (2016). Corporate governance changes, firm strategy and compensation mechanisms in a privatization context", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Iss: 2, pp.199 – 221
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan (1995). *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Kedua, PT Pustaka LP3S, Jakarta
- Schein, Edgar (2005), *Organization Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Fransisco, USA
- Winardi (2009). *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana, Prenada Media Group, Jakarta
- Winardi (2009). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, PT. Raja Grafindo Rajawali Press, Jakarta
- Wexley, K.N., Yukl, G.A. (1977). *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Yin, K.R. (2006). *Studi Kasus: Desain dan Metode*, PT Raja Grafindo Persada Jakarta