



**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING PADA USAHA BATIK
SUMBERJAMBE DI UD. BINTANG TIMUR
JEMBER**

*Human Resource Development to Reach Competitive Benefits on Batik
Sumberjambe Enterprise UD. Bintang Timur Jember*

SKRIPSI

Oleh

**Rika Rachman Amin Faisal
NIM 100910202072**

Pembimbing

Pembimbing Utama : Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si

Pembimbing Pendamping : Drs. Totok Supriyanto, M.Si

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2015**



**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING PADA USAHA BATIK
SUMBERJAMBE DI UD. BINTANG TIMUR
JEMBER**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Administrasi Bisnis (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh

**Rika Rachman Amin Faisal
NIM 100910202072**

Pembimbing

Pembimbing Utama : Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si

Pembimbing Pendamping : Drs. Totok Supriyanto, M.Si

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2015**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ayahanda Bambang Eko Atmojo dan ibunda Qomariyah, kedua orang tuaku yang ridhonya selalu ku harapkan.
2. Elya Wakhidah, kakakku tercinta.
3. M. Ananda Abdul Aziz, lelaki yang (insyaAllah) dihadiahkan Tuhan untukku.
4. Semua guru-guru yang telah mendedikasikan ilmunya dari TK Khotijah 14, MI Darun Najah II, MTsN Banyuwangi I, SMA Al-Kautsar Putri serta segenap Assatid Assatidzah PPMP. Al-Kautsar.
5. Almamater saya, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

MOTTO

Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.

(terjemahan Surat *Al-Mujadalah* ayat 11)¹

Manajer yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis.²

¹ Departemen agama republik Indonesia. 2005. *Al-qur'an dan terjemahannya*. Bandung: CV Penerbit J-ART.

² Bangun. Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rika Rachman Amin Faisal

NIM : 100910202072

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Keunggulan Bersaing pada Usaha Batik Sumberjambe di UD. Bintang Timur Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 20 Maret 2015

Yang menyatakan

Rika Rachman Amin Faisal

NIM 1009102020072

SKRIPSI

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING PADA USAHA BATIK
SUMBERJAMBE DI UD. BINTANG TIMUR
JEMBER**

Oleh
Rika Rachman Amin Faisal
NIM 100910202072

Pembimbing

Pembimbing Utama : Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si

Pembimbing Pendamping : Drs. Totok Supriyanto, M.Si

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Keunggulan Bersaing pada Usaha Batik Sumberjambe di UD. Bintang Timur Jember” telah diuji dan disahkan pada :

hari, tanggal : Selasa, 21 April 2015
tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
jam : 08.00 WIB

Tim Penguji:
Ketua,

Drs. Sutrisno, M.Si
NIP. 195807051985031002

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

Dr. Rudy Eko P., M.Si
NIP. 195908201988031002

Drs. Totok Supriyanto, M.Si
NIP. 195010041977021001

Anggota I,

Anggota II,

Dra. Sri wahjuni, M.AB
NIP. 195604091987022001

Dr. Sasongko, M.Si
NIP. 19570407198609101

Mengesahkan
Dekan,

Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A
NIP. 19520727 198103 1 003

RINGKASAN

Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Keunggulan Bersaing pada Usaha Batik Sumberjambe di UD. Bintang Timur Jember; Rika Rachman Amin Faisal, 100910202072; 2015: 73 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis; Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Perkembangan IKM di Indonesia tidak terlepas dari masalah, Industri kecil dan menengah (IKM) layaknya industri batik Sumberjambe, ditengah persaingan pasar lokal maupun global menghadapi banyak kendala, salah satunya yang terkait sumberdaya manusia. Pada umumnya permasalahan yang dihadapi oleh industri kecil dan menengah (IKM) antara lain: kurangnya permodalan, sumberdaya manusia (SDM) yang terbatas, biaya produksi, tingkat teknologi, pemasaran, persaingan produk impor. Keterbatasan sumber daya manusia yang ada memang berada pada lingkup pendidikan formal, pengetahuan, serta keterampilannya. Disamping itu faktor internal dari sebagian IKM yaitu kurangnya kemampuan manajerial dan keterampilan, kurangnya akses terhadap informasi teknologi, permodalan dan pasar. Kelemahan internal ini disebabkan sebagian SDM pengelola IKM kurang berkualitas dalam mengantisipasi berbagai masalah yang sedang dihadapi (Sugiarto, 2008).

Industri batik khususnya mendapat tantangan untuk terus berkembang dengan adanya globalisasi, persaingan yang ketat menuntut perusahaan untuk mampu mempertahankan eksistensinya. Munculnya persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya persaingan, maka perusahaan-perusahaan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar maupun dari dalam negeri. Untuk itu setiap perusahaan dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi dipasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan bisnisnya sehingga mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia yang efektif harus diperhatikan oleh pelaku usaha agar menunjang strategi bisnis yang akan

diterapkan perusahaan, karena jika praktik pengelolaan serta pengembangan tersebut mendukung strategi bisnis perusahaan akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Strategi bisnis akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas kompetensi SDM melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM.

Peneliti menggunakan penelitian Kualitatif deskriptif. Dengan melakukan wawancara terhadap informan yang ditentukan menggunakan teknik purposif. Data-data yang diperoleh peneliti kemudian diolah dan dianalisis sebagai hasil dari penelitian. Peneliti menggunakan analisis data model interaktif Berdasarkan Miles dan Huberman, dengan 3 tahapan yaitu reduksi data, model data, serta penarikan/verifikasi kesimpulan.

Hasil yang diperoleh peneliti menunjukkan bahwa adanya kegiatan pengembangan sumber daya manusia di UD. Bintang Timur yang dibuktikan dengan data keikutsertaan karyawan maupun pemilik usaha dalam pelatihan-pelatihan terkait batik. Capaian yang dihasilkan dari mengikuti pelatihan adalah beberapa inovasi, diantaranya pemasaran melalui *on line* mulai dirintis untuk lebih membuka peluang pasar. Pelatihan batik khas Jember rutin diikuti oleh karyawan untuk terus dapat berinovasi baik dari segi motif juga bentuk dari batik yang diproduksi, untuk mengikuti tren yang berkembang. Seperti pada pelatihan pewarnaan alami yang telah dilaksanakan, yaitu untuk mengembangkan produk dengan pemanfaatan pewarna dari tumbuh-tumbuhan. Melalui pelatihan untuk cinderamata pariwisata, produk batik H. Mawardi berinovasi pada kemasan produk untuk barang-barang yang digunakan sebagai cinderamata baik konsumen batik lokal maupun turis asing. Hasil dari mengikuti pelatihan serta reseach and development yang dilakukan oleh perusahaan H. Mawardi menghasilkan produk-produk baru seperti mukenah batik khas Jember serta menghasilkan produk batik pakaian jadi. Inovasi terus dilakukan UD. Bintang Timur sehingga target untuk dapat terus eksis dalam persaingan pasar dapat dicapai, namun target untuk memenuhi penjualan internasional hanya dapat dilakukan pada penjualan cinderamata bagi turis asing yang datang ke Jember dan bukan pada sektor ekspor batik.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta inayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Keunggulan Bersaing pada Usaha Batik Sumberjambe di UD. Bintang Timur Jember”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata-1 (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Dr. Edi Wahyudi, S.Sos, M.M, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.
3. Drs. Suhartono, MP, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si, selaku dosen pembimbing utama yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Drs. Totok Supriyanto, M.Si, selaku dosen pembimbing pendamping yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta kesabaran untuk peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Yulinda Dwi Handini S.Sos.,MAB, selaku dosen wali selama penulis bersetatus sebagai Mahasiswa.
7. Bapak Ibu Dosen Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
8. H. Mawardi, selaku pemilik usaha batik labako di UD. Bintang Timur Jember yang telah memberikan izin penelitian pada perusahaan miliknya tersebut, serta berbagi informasi sehingga mendukung kelancaran penelitian

9. Seluruh narasumber di UD. Bintang Timur Jember, yang telah membantu memberikan informasi demi kesempurnaan skripsi penulis.
10. Nanda Eka Merdekawati, sahabat serta musuh terbaik yang pernah ada. Ipe, Oyin juga Putri sahabat dalam miskin maupun kaya. Yang saling memotivasi penyelesaian skripsi masing-masing.
11. Sahabat-sahabat warga pergerakan PMII Rayon FISIP Universitas Jember
12. Teman-teman Administrasi Bisnis angkatan 2010.
13. HMJ Himaistra, Organisasi intra kampus yang menjadi salah satu ruang bagi penulis belajar dan menambah pengalaman sebagai Mahasiswa.

Penulis telah menyusun skripsi ini dengan maksimal, akan tetapi jika ada kekurangan saran dan kritik yang membangun penulis harap dari segenap pihak. Semoga Tuhan senantiasa membalas semua budi baik yang diberikan kepada penulis dan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Jember, 07 April 2015

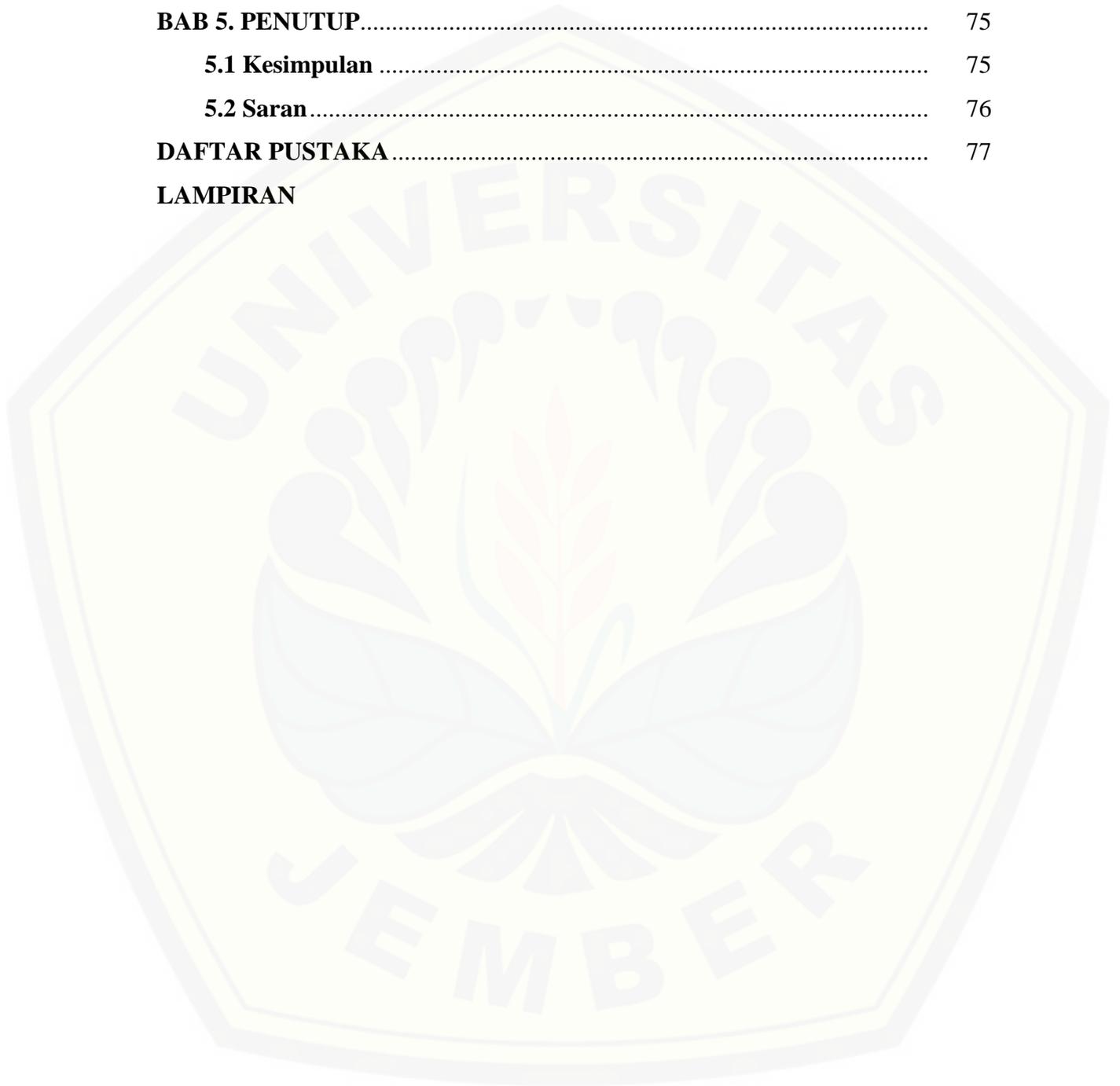
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBING	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	9
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	9
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.2 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2.1.4 Perubahan Lingkungan Sumber Daya Manusia	17
2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia	20
2.2.1 Pengertian Pengembangan SDM	20
2.2.2 Langkah-langkah Pelatihan	22
2.2.3 Implementasi	23

2.2.4	Alasan Menyelenggarakan Pelatihan di Luar dan di Dalam Perusahaan	25
2.2.5	Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	26
2.2.6	Jenis-jenis Pengembangan.....	28
2.2.7	Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	29
2.2.8	Pengembangan sumber daya manusia di UD. Bintang Timur.....	32
2.3	Keunggulan Kompetitif Sumber Daya Manusia	33
2.4	Penelitian Terdahulu.....	35
BAB 3.	METODE PENELITIAN.....	37
3.1	Jenis Penelitian	37
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	38
3.3	Data dan Sumber Data.....	39
3.4	Penentuan Informan Penelitian	39
3.5	Teknik dan Alat Perolehan Data.....	41
3.6	Teknik Analisis Data	41
3.7	Tenik Menguji Keabsahan Data	43
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	46
4.1.1	Profil Perusahaan.....	46
4.1.2	Letak dan Keadaan Geografis	47
4.1.3	Struktur Organisasi.....	49
4.1.4	Prosedur Alur Pekerjaan.....	52
4.1.5	Kendala dalam produksi batik pada UD. Bintang Timur.	54
4.1.6	Pola Kemitraan dengan Karyawan	55
4.1.7	Perkembangan Usaha Batik UD. Bintang Timur	56
4.2	Identifikasi Persaingan Batik Sumberjambe.....	58
4.3	Keunggulan Bersaing Batik Sumberjambe.....	60
4.4	Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	63
4.4.1	Peranan SDM Pada UD. Bintang Timur	63
4.4.2	Pelatihan dan <i>Research and Development</i>	65

4.4.3 Kendala Pelaksanaan Pengembangan.....	68
4.5 Capaian Pengembangan Karyawan	70
4.6 Pembahasan	
BAB 5. PENUTUP.....	75
5.1 Kesimpulan	75
5.2 Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA.....	77
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Hasil <i>Klossen Typology</i> di Kabupaten Jember	6
1.2 Perkembangan Jumlah Industri dan Tenaga Kerja	7
1.3 Rencana dan Realisasi Produksi Batik UD. Bintang Timur Bulan Mei-Agustus 2014	8
2.1 Perbedaan Istilah Pendidikan dan Pelatihan	20
4.1 Jumlah Dusun di Desa Sumber Pakem	46
4.2 Jumlah Penduduk Desa Sumber Pakem	46
4.3 Jumlah KK di Desa Sumber Pakem	47
4.4 Daftar Rumah Produksi Batik di Jember	58
4.5 Data Industri Batik Jember	59
4.6 Daftar Pelatihan yang Diikuti UD Bintang Timur	66
4.7 Perolehan Omzet UD. Bintang Timur Tahun 2009-2013	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Membangun Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan.....	33
3.1 Komponen Analisis Data : Model Interaktif	40
4.1 Struktur Organisasi UD. Bintang Timur.....	48
4.2 Proses Produksi Batik pada UD. Bintang Timur.....	51
4.3 Alur Komunikasi Pasca Pelatihan pada Perusahaan.....	69
4.4 Skema Pembahasan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Keunggulan Bersaing.....	72

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai awalan, sebelum membahas lebih jauh pada pokok latar belakang penelitian, pentingnya penelitian ini dilaksanakan yaitu untuk memberikan gambaran jelas mengenai usaha batik di Jember, khususnya pada kajian persaingan batik Sumberjambe. Analisa persaingan batik Sumberjambe melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, yang kemudian dengan sasaran untuk mampu mencapai keunggulan bersaing berdasarkan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia. Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan-tujuan yang akan dicapainya dalam jangka pendek maupun jangka panjang, dalam pencapaian tujuan tersebut perusahaan akan mengolah berbagai tipe sumber daya. Menurut Henry Simamora(2004:4) sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya yaitu: finansial, fisik, manusia, kemampuan teknologis dan sistem. Sumber daya manusia menjadi elemen paling penting dari keempat sumberdaya yang ada di dalam perusahaan karena peran sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dimana manusia merupakan aset utama yang dimiliki perusahaan sebagai konseptor maupun penggerak usaha untuk dapat berkembang dan mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. tanpa adanya manusia-manusia penggerak perusahaan di dalamnya, perusahaan tidak akan pernah ada sehingga potensi-potensi manusia dalam perusahaan harus dikembangkan untuk mencapai efektivitas kinerja perusahaan.

Indonesia dikenal akan keindahan dan kekayaan alamnya, dimana memiliki banyak pulau-pulau, suku bangsa, adat istiadat, kesenian dan budaya. Kekayaan akan seni dan budaya yang dimiliki bangsa Indonesia merupakan daya tarik tersendiri, salah satunya adalah budaya seni batik yang sudah diakui dunia. Tanggal 2 Oktober 2009 merupakan hari yang bersejarah bagi bangsa Indonesia, karena pada hari itu organisasi Pendidikan, Ilmu Pengetahuan, dan Kebudayaan Perserikatan Bangsa-Bangsa atau UNESCO menetapkan batik sebagai warisan

budaya dunia yang berasal dari Indonesia. Kesempatan itu pula diresmikan bahwa tanggal 2 Oktober sebagai Hari Batik Nasional. Hal ini dapat diartikan bahwa batik telah menjadi identitas bangsa Indonesia di mata dunia internasional dan menjadi kebanggaan tersendiri bagi kita sebagai bagian dari bangsa Indonesia, untuk turut berpartisipasi dalam pengembangan batik di Indonesia. Meninjau Perkembangan tren batik di masyarakat saat ini, dimana batik bukan lagi menjadi sesuatu yang dianggap kuno atau ketinggalan jaman, melainkan disadari batik merupakan warisan turun temurun dari nenek moyang yang menjadi tren di masyarakat, terlebih diminati oleh dunia internasional karena keunikannya atau karya yang berbeda dari karya yang lainnya. Menjadikan batik sebagai ikon Indonesia mensyaratkan adanya penguatan batik sebagai warisan budaya sekaligus penggalan potensi ekonominya sebagai industri.

Dewasa ini dunia bisnis menghadapi tiga tantangan dan peluang utama: globalisasi, kemajuan teknologi, dan deregulasi menurut Kotler (2005). Dalam hal ini industri batik khususnya mendapat tantangan untuk terus berkembang dengan adanya globalisasi, persaingan yang ketat menuntut perusahaan untuk mampu mempertahankan eksistensinya ditengah tuntutan pasar yang terus meningkat. Munculnya persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya persaingan, maka perusahaan-perusahaan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar maupun dari dalam negeri. Untuk itu setiap perusahaan dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi dipasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan bisnisnya sehingga mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Sudah seharusnya perusahaan berupaya untuk meminimalisasi kelemahan-kelemahannya dan memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya. Perkembangan Industri kecil dan menengah (IKM) di Indonesia tidak terlepas dari masalah ditengah persaingan pasar lokal maupun global, salah satunya yang terkait sumberdaya manusia. Pada umumnya permasalahan yang dihadapi oleh industri kecil dan menengah (IKM) antara lain: kurangnya permodalan, sumberdaya manusia (SDM) yang terbatas, biaya produksi, tingkat teknologi, pemasaran, persaingan produk impor. Keterbatasan

sumber daya manusia yang ada memang berada pada lingkup pendidikan formal, pengetahuan, serta keterampilannya. Disamping itu faktor internal dari sebagian IKM yaitu kurangnya kemampuan manajerial dan keterampilan, kurangnya akses terhadap informasi teknologi, permodalan dan pasar. Kelemahan internal ini disebabkan sebagian SDM pengelola IKM kurang berkualitas dalam mengantisipasi berbagai masalah yang sedang dihadapi (Sugiarto, 2008).

Semakin agresifnya pelaku pasar dalam merebut porsi pasar yang menyebabkan industri kecil dan menengah memandang perlu untuk menerapkan strategi produk inovatif yang bersaing disamping meningkatkan kepuasan pelanggan. Mewaspada persaingan bebas saat ini, harus ada langkah-langkah pasti untuk mampu melindungi usaha kecil menengah dari penguasaan asing yang jelas memiliki modal besar dan akan sangat merugikan banyak pelaku usaha kecil dan menengah lokal Indonesia, dimana saat ini seperti yang diberitakan Dirjen Industri Kecil dan Menengah Kemenperin Euis Saedah mengakui ada kepemilikan asing dalam industri kecil di Indonesia. Dia mencontohkan, beberapa usaha kerajinan kayu Jepara dimiliki orang Korea. Hal tersebut pastinya menjadi ancaman bagi keberlangsungan industri-industri kecil, sehingga pengembangan industri-industri kecil harus dilaksanakan. Persaingan yang semakin ketat, karena semakin terbukanya pasar di dalam negeri merupakan ancaman bagi IKM. Dengan semakin banyaknya barang dan jasa yang masuk dari luar akibat dampak globalisasi. Maka kemandirian IKM diharapkan dapat menjadi jalan untuk menghadapi persaingan tersebut. (Jawa Pos, edisi Sabtu 15 Maret 2014)

Semakin berkembangnya usaha batik mensyaratkan adanya pengembangan dari para penggerak usaha batik sendiri, terutama para perajin batik dalam hal teknis membatik juga manajemen usaha batiknya. Agar dapat terus bertahan dan bersaing untuk bisa mendapatkan prospek strategis dalam persaingan bisnis. Seperti yang kita ketahui di Indonesia, dengan ragam budaya yang dimilikinya, batik yang ada di setiap daerah pun memiliki corak dan kekhasan tersendiri di setiap desainnya. Namun, batik yang lebih dikenal masyarakat mayoritas serta lebih banyak diulas selama ini hanyalah produk batik

Pekalongan, Solo, Madura maupun Jogja, dan tidak banyak mengenal batik khas dari daerah lain.

Berbicara mengenai batik, kota Jember yaitu salah satu kota di Jawa Timur yang merupakan salah satu kota penghasil tembakau. Oleh karena itu, banyak yang menyebut kota ini dengan julukan *tobacco city* yang artinya kota tembakau. Tidak kalah dengan kota lainnya, Jember pun dengan kekayaan alam yang dimiliki mengaplikasikannya dalam sebuah desain batik yang memiliki corak khas dengan motif tembakaunya atau yang lebih spesifik disebut motif *la'bacco*. Hal tersebut yang dijadikan sebagai daya tarik para peminat batik, hanya saja perlu strategi pengembangan yang optimal agar lebih dikenal masyarakat dan mampu mengambil posisi bersaing dengan industri batik lainnya. Membahas lebih jauh mengenai pengembangan industri batik di Jember, tidak terlepas dari fokus sumber daya manusia yang berperan di dalamnya, maka logis jika perusahaan berupaya untuk mengembangkan potensi-potensi karyawannya agar mampu bersinergi mengembangkan bisnis batik Jember agar dapat mengisi peluang di pasar.

Salah satu sentra industri batik di Jember yang menjadi batik khas Jember yaitu batik Sumberjambe. Saat ini, di Jember ada tiga kelompok industri rumah tangga yang mengembangkan usaha batik yang memiliki puluhan buruh pembatik yang berasal dari warga desa setempat, yaitu Rumah Batik Rolla, Batik Masykuri dan Batik Labako (UD. Bintang Timur). Objek penelitian ini yaitu pada UD. Bintang Timur yang terletak di desa sumber pakem, kecamatan Sumberjambe, dikelola sendiri oleh H. Mawardi dalam bentuk *home industry* (industri rumahan) dan merupakan perintis awal Industri batik di Jember. Usaha batik Sumberjambe ini dikelola dengan cara yang tradisional baik dalam manajemen usahanya maupun dalam proses produksi hingga pemasarannya. Hal ini sangat disayangkan karena konsumen dari batik Sumberjambe ini tidak hanya dari konsumen lokal melainkan juga beberapa turis asing yang sengaja datang ke tempat produksi untuk membeli batik khas Jember tersebut sebagai cinderamata. Sebagai industri batik, terdapat beberapa tantangan dan masalah pula salah satu diantaranya adalah kemampuan SDM batik untuk menjadikan produk batik mejadi produk yang

fashionable, karena pakaian jadi batik yang di produksi UD. Bintang Timur batik masih terbatas pada desain pakaian formal dan adati, serta semakin berkurangnya orang yang tertarik menjadi pembatik terutama batik tulis yang membutuhkan keterampilan yang sangat tinggi. Berdasarkan observasi awal peneliti, karyawan atau pembatik yang dipekerjakan di UD. Bintang Timur memperoleh keahlian membatik dari keahlian otodidak yang diajarkan turun-temurun. Begitu pula batik Sumberjambe yang dihasilkan oleh UD. Bintang Timur seharusnya mampu dikembangkan secara optimal melalui pengelolaan atau manajemen yang baik agar dapat lebih dikenal lagi dan memiliki daya tawar yang menarik di pasar. Usaha batik Sumberjambe ini merupakan industri yang bersifat padat karya dimana kualitas produksi masih ditentukan pada keahlian dan keterampilan dari para pengarajin batik sendiri, sehingga sangat diperlukan adanya pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan baik dalam bentuk pelatihan-pelatihan atau sejenisnya. Karya dan karsa hanya terdapat pada orang-orang yang berpikir kreatif. Tidak sedikit orang dan perusahaan yang berhasil meraih kesuksesan karena memiliki kemampuan kreatif dan inovatif. Proses kreatif dan inovatif tersebut biasanya diawali dengan memunculkan ide-ide dan pemikiran-pemikiran baru untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Sedangkan dalam suatu organisasi perusahaan, proses kreatif dan inovatif dilakukan melalui kegiatan penelitian dan pengembangan untuk meraih pasar. Baik ide pemikiran maupun tindakan kreatif tidak lain untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda untuk memberikan nilai tambah pada pemasaran produk batik.

Status Kecamatan Sumberjambe sebagai kecamatan tertinggal juga sebagai alasan lain mengapa peneliti memilih Kecamatan Sumberjambe sebagai tempat penelitian, dengan rasionalisasi dimana seharusnya dengan adanya sentra industri batik yang jika dikembangkan secara tepat dan konsisten dapat memberikan kontribusi positif terhadap kesejahteraan masyarakat Sumberjambe, karena dari hasil observasi awal keseluruhan pekerja pada UD. Bintang Timur merupakan penduduk setempat yang rata-rata adalah ibu-ibu rumah tangga yang bekerja sebagai buruh membatik di tempat H. Mawardi untuk dapat menopang perekonomian mereka. Kecamatan Sumberjambe dikategorikan sebagai

kecamatan tertinggal berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu dari Guntar Anjang BDSA dengan skripsinya yang berjudul “Klasifikasi wilayah kecamatan berdasarkan *klassen typology*” yang membagi kecamatan-kecamatan yang ada di Kabupaten Jember ke dalam *klassen typologi*.

Tabel 1.1 Hasil *Klassen Typology* di Kabupaten Jember

Klasifikasi	Kecamatan
Kecamatan yang cepat maju dan cepat berkembang	Kaliwates, Sumpalsari, Patrang, Ambulu, Wuluan, Tanggul, Sumberbaru, Rambipuji, Kencong
Kecamatan maju tapi tertekan	Puger, Patrang, Silo, Kalisat, Pakusari, Bangsalsari,
Kecamatan yang cepat berkembang	Jenggawah, Jombang, Pakusari, Sukowono, Ledokombo, Balung, Umbulsari, GumIKMas
Kecamatan yang relatif tertinggal	Sukorambi, Arjasa, Jelbuk, Mayang, Mumbulsari, Tempurejo, Semboro, Panti, Kalisat, Sumberjambe, Ajung

Sumber: Klasifikasi wilayah kecamatan berdasarkan *klassen typology* (dalam Anjang, 2010)

Tabel di atas merupakan tabel pengelompokan dari 31 kecamatan yang ada di Kabupaten Jember dengan menggunakan *klassen typology*, dimana ada 4 kategori dalam *klassen typology* ini yaitu kecamatan yang cepat maju tapi tertekan, kecamatan maju tapi tertekan, kecamatan yang cepat berkembang dan kecamatan yang relatif tertinggal. Kecamatan Sumberjambe merupakan salah satu kecamatan yang tergolong relatif tertinggal, yakni daerah yang mempunyai tingkat pertumbuhan dan pendapatan perkapita di bawah rata-rata. Ini berarti tingkat kemakmuran masyarakat maupun tingkat pertumbuhan ekonomi di daerah ini masih relatif rendah.

Terlepas dari segala aspek keterbatasan yang ada dalam industri kecil menengah, ditinjau dari perkembangannya, industri di Jember yang mampu bertahan dalam arus persaingan usaha dan berkontribusi besar pada pertumbuhan ekonomi kabupaten Jember, karenanya mampu menyerap banyak tenaga kerja sehingga mengurangi angka pengangguran yang ada dan diharapkan mampu

memberikan kesejahteraan pada masyarakat. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan data sebagai berikut.

Tabel 1.2 Perkembangan Jumlah Industri dan Tenaga Kerja Kabupaten Jember

Klasifikasi	Tahun		
	2009	2010	2011
Industri kecil			
- Unit	35.263	37.712	40.912
- Tenaga kerja	89.263	93.113	97.355
Industri sedang			
- Unit	2.249	2.544	2.839
- Tenaga kerja	24.634	26.078	27.522
Industri besar			
- Unit	71	75	79
- Tenaga kerja	6.251	6.333	6.415

Sumber: data Bappeda Kab. Jember

Keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan industri kerajinan merupakan faktor pendukung dalam kegiatan ekonomi masyarakat untuk dapat meningkatkan taraf hidup, kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat. Selain itu industri kerajinan batik sebagai kegiatan sosial dapat memberi lapangan pekerjaan dan dapat menjadi media berkreastifitas bagi masyarakat (Laksono, 2007:2). Usaha mikro kecil menengah sendiri sangat signifikan mampu membuka lapangan pekerjaan, penyerapan tenaga kerja juga memberikan sumbangan PDB yang cukup besar sehingga berdampak positif bagi pertumbuhan ekonomi Nasional.

Tabel 1.2 tersebut diatas juga terlihat bahwa setiap tahunnya jumlah industri yang ada di Jember mengalami peningkatan, sehingga hal tersebut juga berdampak pada persaingan usaha yang semakin ketat. Untuk dapat terus bersaing, UD. Bintang Timur telah melakukan beberapa pelatihan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya, terkait pengembangan motif, desain serta pewarnaan. Adapun target serta realisasi dari produksi batik UD. Bintang Timur sebagai berikut.

Tabel 1.3 Rencana dan Realisasi Produksi Batik di UD. Bintang Timur Bulan Mei-Agustus 2014

	Produksi Batik			
	Mei	Juni	Juli	Agustus
Rencana	280	230	250	400
Realisasi	279	230	247	355
Pencapaian Target	99%	100%	98%	88%

Sumber: data UD. Bintang Timur (diolah)

Gambaran jumlah produksi batik UD. Bintang Timur dalam tabel diatas, terlihat dari bulan Mei sampai dengan bulan Agustus realisasi produksi batik hanya pada bulan juni yang mampu memenuhi target produksi 100%. Terlebih pada bulan agustus merupakan bulan diadakannya acara JFC (*Jember fashion carnival*) sehingga target produksi dinaikkan hingga hampir dua kali lipat karena banyak pesanan pada bulan tersebut. Tidak tercapainya target produksi akan merugikan perusahaan, sehingga H. Mawardi berinisiatif untuk mengembangkan kemampuan karyawan melalui pelatihan-pelatihan.

Perubahan yang begitu cepat dalam dewasa ini, baik dalam hal teknologi, kebutuhan pelanggan dan siklus produk semakin pendek menyebabkan permasalahan serius bagi dunia usaha tak terkecuali usaha kecil dan menengah. Pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia yang efektif harus diperhatikan oleh pelaku usaha agar menunjang strategi bisnis yang akan diterapkan perusahaan, karena jika praktik pengelolaan serta pengembangan tersebut mendukung strategi bisnis perusahaan akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnisnya. Strategi bisnis akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas kompetensi SDM melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada buku pedoman penulisan karya ilmiah Universitas Jember (2010), disebutkan bahwa rumusan masalah merupakan proses menuju kristalisasi dari berbagai hal yang terdapat dalam latar belakang. Masalah muncul karena tidak ada kesesuaian antara harapan, teori, atau kaidah kenyataan. Agar pemecahan masalah dapat tuntas dan tidak salah arah, ruang lingkup masalah harus dibatasi dan dinyatakan atau dirumuskan dengan jelas.

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan sebelumnya, maka diambil rumusan masalah dari penelitian ini yaitu : “bagaimanakah pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan bersaing pada usaha batik Sumberjambe di UD. Bintang Timur Jember?.”

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian akan membawa arahan yang jelas mengenai sasaran apa yang ingin dicapai oleh peneliti, sehingga dengan tetap mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya, tujuan penelitian ini yaitu:

- a. Mengetahui pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di UD. Bintang Timur dalam menghadapi persaingan.
- b. Mendeskripsikan capaian pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan UD. Bintang Timur untuk mencapai keunggulan bersaing

1.3.2 Manfaat Penelitian

Dijelaskan dalam pedoman karya tulis ilmiah Universitas Jember (2010) manfaat penelitian memaparkan kegunaan hasil penelitian yang akan dicapai, baik untuk kepentingan ilmu, kebijakan pemerintah, maupun masyarakat luas.

Manfaat dari dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Dunia Akademisi

Menjadi salah satu referensi kajian penelitian yang terkait dengan pengelolaan dan pengembangan SDM sehingga dapat menjadi tambahan informasi untuk melakukan penelitian selanjutnya juga memberikan tambahan kognisi bagi pembacanya.

b. Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menetapkan strategi SDM yang lebih tepat dan melakukan pengelolaan yang lebih baik untuk menghadapi persaingan global yang ketat.

c. Bagi Pemerintah

Sebagai bahan pertimbangan untuk menghasilkan kebijakan yang dapat memajukan industri batik yang ada di Sumberjambe sehingga dapat menjunjung citra kabupaten Jember menjadi lebih baik.

d. Bagi Masyarakat Luas

Lebih mengenal potensi asli Jember untuk kemudian mengembangkannya dengan mencintai produk asli Jember sehingga batik Sumberjambe mampu lebih dikenal baik di Indonesia terlebih untuk dunia internasional.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.5 Manajemen

Pemahaman tentang manajemen disini merupakan awalan sebelum membahas lebih jauh mengenai manajemen sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2012:5) perusahaan merupakan suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Agar tujuan tersebut tercapai, maka diperlukan suatu alat yang dapat mengkoordinasi perilaku dan tujuan tersebut. Manajemen adalah proses kegiatan yang terdiri dari fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan-tujuan gtertentu yang telah ditetapkan sebelumnya melalui organisasi. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Menurut Panggabean (2004:13) manajemen adalah sebuah proses yang terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien. Sedangkan menurut Hasibuan (2012:1) manajemen merupakan ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang mengatur manusia untuk memanfaatkan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.6 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.6.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk setiap usaha, begitu pula untuk pemerintahan agar dapat menjalankan fungsinya sebenar-benarnya. Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan orang di dalam organisasi secara optimal agar kinerja organisasi pun seperti yang

diharapkan. Asumsi yang lahir dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karsa. Semua potensi ini mempengaruhi upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Bagaimana bagusnya rumusan tujuan dan rencana organisasi, maka akan sia-sia jika unsur sumber daya manusia tidak dikelola secara profesional.

Ada beberapa definisi yang dapat digunakan untuk mendefinisikan manajemen sumber daya manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sasaran yang dijelaskan oleh Hasibuan lebih luas lingkupnya, sedangkan pada definisi berikut akan dijelaskan dengan sasaran yang lebih sempit yaitu hanya pada karyawan. Noe (2013:5) menjelaskan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem yang memenuhi yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Mengapa fokus penelitian pada sumber daya manusia menjadi penting, dijelaskan oleh Hasibuan (2012:12) karyawan adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan aset utama dalam pengelolaan perusahaan, dimana disebutkan oleh Simamora (2004:4) sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya :

- a. finansial
- b. fisik
- c. manusia
- d. kemampuan teknologis dan sistem

aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut.

Untuk lebih jelasnya terkait manajemen dan kemudian dijelaskan kembali menjadi manajemen sumber daya manusia menurut Simamora (2004:4), manajemen (*management*) merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan

sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan tersebut. Esensi manajemen adalah aktivitas bekerja melalui orang lain untuk meraih berbagai hasil. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Kapabilitas sumber daya manusia yang berorientasi pada pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang akan menentukan berhasilnya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara optimal. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan, meskipun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebih, tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Segala aktivitas dalam sumber daya manusia harus memiliki tugas dan fungsi.

2.6.2 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Manurut Hasibuan (2012:12) tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

a. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatannya itu tidak tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

b. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

1) Karyawan operasional

Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

2) Karyawan manajerial

Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini dan manajer staf.

a) Manajer lini

Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*), berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasikan tujuan perusahaan.

b) Manajer staf

Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (*staff authority*) yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajer lini.

c. Pemimpin atau manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan

adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.

2.6.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno, (2009:9-11) fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mereka mau kerja dan bekerja sama efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah suatu kegiatan yang mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Ketika terdapat suatu penyimpangan atau kesalahan, maka diadakan suatu tindakan menyimpang atau perbaikan rencan. Pengendalian karyawan berupa kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerja dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

f. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil sesuai dengan prestasi kerjanya, layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum permintaan dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang sersai dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meninggalkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai dengan pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya efektifitas dan efisiensi organisasi.

j. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang dari suatu orang. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Hasibuan (2012:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Dijelaskan diatas mengenai beberapa fungsi dari MSDM, dalam penelitian ini peneliti fokus pada fungsi MSDM pada poin pengembangan, dimana dijelaskan kembali Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Pengaplikasiannya akan diteliti pada UD. Bintang Timur sebagai industri batik Jember.

2.6.4 Perubahan Lingkungan Sumber Daya Manusia

Penjelasan pada sub bab ini akan memberikan rasionalisasi seberapa penting pengembangan dalam suatu usaha dilakukan, perubahan lingkungan

Sumber Daya Manusia perlu dipahami sebagai wawasan dalam memahami letak penting atau urgensi MSDM dalam tantangan perkembangan zaman yang selalu berkembang dan dinamis.

Menurut Hasibuan (2012:15) para ahli pada abad ke-20 mengembangkan MSDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. perkembangan MSDM didorong oleh masalah-masalah ekonomis, politis dan sosial. Masalah-masalah ekonomis meliputi hal-hal berikut.

- a. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar sumber daya manusia dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
- b. Semakin disadari bahwa sumber daya manusia paling berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- c. Karyawan akan meningkatkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerjanya jika kepuasan diperolehnya dari pekerjaannya.
- d. Terjadinya persaingan yang tajam untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas di diantara perusahaan.
- e. Para karyawan semakin menuntut keamanan ekonominya pada masa depan.

Masalah-masalah politis meliputi hal-hal berikut.

- a. Hak asasi manusia semakin mendapat perhatian dan kerja paksa tidak diperkenankan.
- b. Organisasi buruh semakin banyak dan semakin kuat mengharuskan perhatian yang lebih baik terhadap sumberdaya manusia.
- c. Campur tangan pemerintah dalam mengatur perburuhan semakin banyak.
- d. Adanaya persamaan hak dan keadilan dalam memperoleh kesempatan kerja.
- e. Emansipasi wanita yang menuntut kesamaan hak dalam memperoleh pekerjaan.

Masalah-masalah sosial meliputi hal-hal berikut.

- a. Timbulnya pergeseran nilai di dalam masyarakat akibat pendidikan dan kemajuan teknologi.

- b. Berkurangnya rasa kebanggaan terhadap hasil pekerjaan, akibat adanya spesialisasi pekerjaan yang mendetail.
- c. Semakin banyak pekerja wanita yang karena kodratnya perlu mendapat pengaturan dengan perundang-undangan.
- d. Kebutuhan manusia yang semakin beraneka ragam, material dan nonmaterial yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Perkembangan berbagai sektor usaha termasuk didalamnya industri kecil menengah, seiring dengan berubahnya lingkungan secara terus menerus seiring perkembangan zaman. Dimana perusahaan terus menyesuaikan keinginan pasar sehingga menuntutnya untuk terus berubah sejalan dengan perubahan lingkungan yang ada. Menurut Dessler (2000) yang dikutip dari Poerwanto(2006:199) mengemukakan perubahan lingkungan organisasi akan memengaruhi peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Organisasi masa kini dituntut lebih menekankan pada kemampuan untuk bekerja lebih baik, cepat dan lebih kompetitif. Elemen-elemen yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia adalah:

a. *Globalization*

Globalisasi menunjuk pada kecenderungan perusahaan untuk memperluas penjualan dan manufakturingnya pada pasar baru di luar negeri.

b. *Technological advances*

Perubahan teknologi akan mengubah sifat dasar pekerjaan, dan berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia.

c. *Deregulation*

Pengurangan atau penghapusan regulasi terhadap berbagai aspek kehidupan untuk mendukung proses bisnis.

d. *Trends in the nature of work*

Kemampuan dasar manusia dalam berpikir adalah mutlak diperlukan dalam mengelola perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan aset dinamis yang dapat mengubah ast perusahaan yang lain menjadi berarti bagi semua pihak berkepentingan.

e. *Workforce diversity*

Angkatan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi pengelolaan sumber daya manusia pada berbagai jenis kegiatan di berbagai organisasi

f. *Legal trends affecting human resource managemant*

Dewasa ini peraturan-peraturan tentang ketenagakerjaan hampir selalu berubah yang disebabkan oleh berbagai tuntutan jaman. Kondisi ini secara langsung memengaruhi kebiakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia.

2.7 Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.7.1 Pengertian Pengembangan SDM

Sebagaimana diungkapkan oleh Siagian(1994:182) bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak. Pengembangan (*development*) menurut Simamora (2004:273) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Samsudin (2006:107) pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Dikuatkan dengan pendapat sebelumnya yaitu, Pengembangan sumber daya manusia adalah penting dilakukan dan sebagai suatu yang tidak dapat ditiadakan dalam sebuah perusahaan Menurut Hasibuan (2012:69) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Sebagaimana diungkapkan oleh Samsudin (2006:107) banyak istilah yang digunakan untuk menggambarkan pengertian pengembangan sumber daya

manusia. Menurut Siagian (1994:182) sering terdapat persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan. Perbedaan tersebut pada intinya mengatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan. Akan tetapi sesungguhnya perbedaan tersebut tidak perlu ditonjolkan karena manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karier seseorang.

Menurut Simamora (2004:274) pelatihan (*training*) sering dibedakan dari pendidikan (*education*). Pendidikan atau edukasi dianggap lebih luas lingkungannya. Tujuannya adalah untuk mengembangkan individu. Biasanya pendidikan dianggap sebagai pendidikan formal di sekolah, akademi, atau perguruan tinggi, sedangkan pelatihan lebih berorientasi kejuruan (*vocationally oriented*) dan berlangsung di dalam suatu lingkungan organisasi. Menurut Samsudin (2006:110) pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Pendidikan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relatif singkat (pendek). Sebenarnya perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu perusahaan, menurut Hasibuan (2012:83) secara teoritis dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Tabel 2.1 Perbedaan Istilah Pendidikan dan Pelatihan

No	Perbedaan	Latihan	Pendidikan
1.	Peserta	karyawan oprasional	karyawan manajerial
2.	Tujuan	<i>technical skill</i>	<i>managerial skill</i>
3.	Metode	metode latihan	metode pendidikan
4.	Waktu	jangka pendek	jangka panjang
5.	Biaya	relatif kecil	relatif besar
6.	Tempat	lapangan praktek	di alam kelas

Sumber : dalam buku Manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2012)

2.7.2 Langkah-langkah Pelatihan

Langkah-langkah dalam pelatihan diperlukan karena dalam menganalisis kebutuhan diperlukan langkah awal pelatihan. Tidak hanya kebutuhan pelatihan akan tetapi seperti metode, implementasi, dan evaluasi yang digunakan dalam sistem pelatihan akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Alasan diperlukannya program pelatihan dan pengembangan dikemukakan oleh Cormick (dalam Mangkunegara, 2002:46) bahwa :

An organization should commit its resources to training activity only if, in the best judgement of the managers, the training can be expected to achieve some results other than modifying employee behavior. It must also support some organizational and goal, such as more efficient production or distribution of goods and services, reduction or distribution of goods and services, reduction of operating costs, improved quality, or more effective personal relation.

Berdasarkan pendapat Cormick tersebut bahwa suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya (pegawainya) pada aktivitas pelatihan hanya jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain dari pada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga perlu mendapatkan dukungan secara organisasi dan tujuan, seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan hubungan pribadi lebih efektif.

Bukton dan Goldstein (dalam Mangkunegara, 2002: 46-47) mengemukakan ada 3 hal analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu :

1) Analisis Organisasi

Menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita, Wexley dan Latham (dalam Mangkunegara 2002:46) mengemukakan bahwa dalam menganalisis organisasi perlu memperhatikan pertanyaan “*where is training and development needed and where is it likely to be succesful within an organization ?*” hal ini dapat dilakukan dengan cara mengenai

survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Disamping itu pula, dapat menggunakan *turnover*, absensi kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai, dan data kemandirian pegawai.

2) Analisis *Job* dan tugas

Analisis *job* dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program *job-training*. Sebagaimana program program training dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, *skill*, dan sikap terhadap pekerjaan.

3) Analisis pegawai

Analisis pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan *training* pada pegawai yang bekerja pada *jobnya*. Kebutuhan *training* pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

b. Kebutuhan individu dari Pelatihan

Analisis kebutuhan individu dari pelatihan dapat dilakukan dengan cara observasi oleh supervisor, evaluasi keterampilan, kartu kontrol kualitas, dan tes keterampilan pegawai.

c. Kebutuhan Kelompok dari pelatihan

Dapat diprediksi dengan pertimbangan informal dan observasi oleh supervisor maupun manajer. Kebutuhan pelatihan berdasarkan kebutuhan dan sasaran, karena kebutuhan kelompok dan individu memiliki fungsi dan peranan masing-masing.

2.7.3 Implementasi

Implementasi kebutuhan pelatihan perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya mencakup hal-hal dibawah ini :

a. Peserta

Peserta yang mengikuti pengembangan dari perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik tenaga kerja operasional dan karyawan manajerial (Panggabean, 2004:44) sebagai berikut :

- 1) Karyawan Baru

Karyawan yang baru diterima pada perusahaan. Para pekerja diberi bekal pengembangan dengan cara pemberian karyawan agar memahami, terampil, dan ahli dalam pekerjaannya.

- 2) Karyawan lama

Karyawan yang sudah bekerja pada perusahaan tersebut. Karyawan lama juga diberi pelatihan guna meningkatkan keahlian para karyawan. Pelatihan dan pengembangan ini dituntut jabatan, perluasan perusahaan, penggantian alat baru, metode kerja baru dengan metode baru guna persiapan promosi dan sebagainya.

- b. Pelatihan

Pelatih/Instruktur adalah seseorang atau tim yang memberikan pelatihan kepada para karyawan (Panggabean, 2004:44). Pelatihan (*tainer*) ini memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatihan yang diberikan berasal dari dalam (*Internal*), luar (*Eksternal*), dan gabungan luar (*Internal*) dan dalam (*eksternal*) penjabarannya sebagai berikut :

- 1) Pelatihan *Internal*

Pelatihan internal adalah seseorang atau tim yang ditunjuk oleh pihak perusahaan untuk membrikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan. Kepala bagaian mutlak memberikan pelatihan internal bagi karyawan bawahannya dengan memberi petunjuk-petunjuk untuk mengerjakan pekerjaannya dan cara-cara menggunakan alat. Pelatihan internal hanya melatih karyawan dan dilakukan dalam ruang lingkup perusahaan yang bersangkutan.

- 2) Pelatihan Eksternal

Seseorang atau suatu tim dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihannya didatangkan atau karyawan ditugaskan untuk mengikuti lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan.

3) Pelatihan gabungan internal dan eksternal

Gabungan dari pelatihan internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada para karyawan. Pelatihan ini dianggap sangat efisien dan efektif karena daya serap dalam pelatihan lebih mengena pada sasaran. Pelatihan yang diberikan oleh pihak *internal* dan *eksternal* diharapkan lebih terserap karena saling mengisi satu sama lain.

2.7.4 Alasan Menyelenggarakan Pelatihan di Luar dan di Dalam Perusahaan

Alasan untuk menyelenggarakan pelatihan di luar perusahaan meliputi hal berikut (Monday, 2008:234) sebagai berikut :

- a. Perspektif luar
- b. Sudut pandang baru
- c. Pengenalan kepada para pengajar ahli dan riset
- d. Visi yang lebih luas

Alasan-alasan untuk tetap menyelenggarakan pelatihan manajemen dalam perusahaan (Monday, 2008:234) sebagai berikut :

- a. Pelatihan yang lebih spesifik sesuai kebutuhan
- b. Biaya lebih rendah
- c. waktu lebih sedikit
- d. Bahan-bahan yang relevan dan konsisten
- e. Lebih banyak kontrol atas isi dan pengajar
- f. Pengembangan budaya organisasi dan kerja tim

Berdasarkan alasan di atas dapat dilihat dari segi pemanfaat penyelenggaraan pelatihan berdasarkan kondisi penyelenggaraan yang disesuaikan dengan biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan. Penggunaan alasan ini tidak lepas dari metode yang akan digunakan pada proses pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan yang dilaksanakan harus mampu meningkatkan kompetensi peserta pelatihan dan diseimbangkan dengan dana yang dikeluarkan oleh perusahaan.

2.7.5 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada umumnya, “Pelatihan dilakukan untuk kepentingan karyawan, perusahaan, dan konsumen” (Panggabean, 2004:41-42) sebagai berikut :

a. Karyawan

- 1) Memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.
- 2) Meningkatkan moral karyawan. Ketrampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan pekerja akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- 3) Memperbaiki kinerja. Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.
- 4) Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun manajemen sumber daya manusianya. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan diharapkan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi berfungsi secara lebih efektif.
- 5) Peningkatan karier karyawan. Pelatihan dan pengembangan merupakan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besar karena keahlian, ketrampilan, dan prestasi kerja lebih baik.
- 6) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan. Pelatihan dan pengembangan, maka ketrampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik dan gaji akan meningkat karena kenaikan gaji didasarkan prestasi.

b. Perusahaan

- 1) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan perusahaan melakukan upaya bersama untuk secara benar mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan perusahaan.

- 2) Penghematan. Pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi biaya produksi karena pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan (teknis, manusia, konseptual).
- 3) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan. Pelatihan pengembangan dapat mengurangi kerusakan barang, produksi, mesin, dan tingkat kecelakaan karyawan karena ketrampilan karyawan telah meningkat. Hal ini dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.
- 4) Memperkuat komitmen karyawan. Organisasi yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karir mereka.

c. Konsumen

- 1) Konsumen akan memperoleh produk yang lebih baik dalam hal kualitas dan kuantitas.
- 2) Meningkatkan pelayanan karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan.
- 3) Bukti adanya pelatihan dan pengembangan akan memberi manfaat yang lebih baik bagi konsumen.
- 4) Konsumen akan mendapat produk atau pelayanan yang lebih baik pada waktunya

Andrew E. Sikula dalam buku Samsudin(2006:107) menyebutkan delapan jenis tujuan pengembangan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- a. *productivity* (dicapainya produktivitas personel organisasi)
- b. *quality* (meningkatkan kualitas produk)
- c. *human resources planning* (melaksanakan perencanaan sumber daya manusia)
- d. *moral* (meningkatkan semangat dan tanggung jawab personel)
- e. *indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
- f. *health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik)

- g. *absoloscence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan personel)
- h. *personal growt* (meningkatkan kemampuan individual personel)

Menurut Manulang (dalam Sudayat, 2012:5) “Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, untuk memperoleh tiga hal” yaitu:

- a. Menambah pengetahuan
- b. Menambah keterampilan
- c. Mengubah sikap

Tujuan pengembangan pekerja sebenarnya sama dengan tujuan latihan pekerja. Pekerja diberikan penambahan pengetahuan dengan terlebih dahulu mengaji atau melakukan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan mereka (pekerja) pada saat ini dan apa yang seharusnya perlu dikuasai dan diketahui oleh pekerja dalam hubungannya dengan tugas dan tanggung jawab. Pekerja yang hanya mengandalkan pengetahuan yang ada pada dirinya saat ini dan tidak berkembang sesuai dengan tuntutan zaman dapat menyebabkan pekerja/karyawan menolak berbagai pembaharuan yang ditawarkan dalam mengelola sesuatu secara professional. Para pekerja menganggap bahwa apa yang dikuasai dan dimiliki di masa itu adalah segalanya dan mereka tidak memerlukan inovasi pengembangan pengetahuan baru. Pengembangan pengetahuan yang ditawarkan tujuannya untuk menutupi kelemahan yang dimiliki para pekerja. Pentingnya pekerja untuk dibekali pengetahuan guna megembangkan keahlian dan kemampuan pada pekerja sehingga seiring berkembangnya zaman mereka melalui perkembangan pengetahuan. Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawan dan peran besar bagi perusahaan yang nantinya akan menghasilkan aset bagi perusahaan.

2.7.6 Jenis-jenis Pengembangan

Menurut Hasibuan (2012:72) jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

a. pengembangan secara informal.

yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatan.

b. Pengembangan secara formal

yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

2.7.7 Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2012:77) dalam pengembangan sumber daya manusia terdapat 2 metode yaitu metode latihan dan metode pendidikan.

a. Metode Latihan (*Training*)

Menurut Andre F. Sikula (dalam Hasibuan, 2012:77), ada 6 metode dalam pelatihan yaitu:

1) *On the job*

Para peserta pelatiha langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Dapat dilaksanakan dengan cara informal maupun formal.

2) *Vestibule*

Metode latihan yang dilakuakan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

3) *Demonstration and example*

Metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau melalui percobaan yang didemonstrasikan.

4) *Simulation*

Situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

5) *Apprenticeship*

Suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

6) *Classroom methods*

metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

b. Metode Pendidikan (*education method*)

Menurut Andre F. Sikula (dalam Hasibuan, 2012:80), metode dalam pendidikan yaitu:

1) *Training methods* atau *classroom method*

Merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*), karena manajer adalah juga karyawan. Seperti *conference* (rapat), studi kasus (*case study*), ceramah (*lecture*) dan *role playing*.

2) *Understudy*

Teknik pengembangan yang dilakukan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.

3) *Job rotation and planned progression: job rotation*

Adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapan pada setiap jabatan. Teknik pelaksanaan *planned progression* sama dengan *job rotation*. Perbedaannya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas serta tanggung jawab semakin besar.

4) *Coaching – conseling:coaching*

Adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Sedangkan *conseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya dan aspirasinya.

5) *Junior board of executive or multiple management*

Merupakan suatu komite penasihat yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*Top Management*). Komite penasihat ini hanya berperan sebagai staf.

6) *Committee assignment*

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

7) *Business games*

Pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

8) *Sensitivity training*

Dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik. Dengan kata lain, para peserta diharapkan untuk belajar bagaimana cara bekerja yang lebih efektif sebagai anggota tim dan bagaimana melaksanakan perannya dengan baik.

9) *Other development method*

Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, misalnya teori X dan teori Y yang dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor. Kesimpulannya ialah setiap metode pengembangan harus dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan dan kualitas agar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

Sistem penyampaian pelatihan dan pengembangan ini sangat membantu pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan. Selain sistem yang terstruktur namun untuk mengimbangi kebutuhan SDM dapat dikategorikan kedalam dimensi kualitas tersebut yaitu kemampuan dan keahlian yang bersifat konseptual, (*conceptual skill*), keahlian yang bersifat “human” (*human skill*), dan keahlian yang bersifat teknis (*Technikal skill*) (Alwi, 2001 :220) sebagai berikut :

a. Keahlian Konseptual

Keahlian konseptual khususnya pada level pimpinan sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Pernyataan ini didukung dengan teori Keahlian Konseptual menurut “Keahlian yang menyangkut kemampuan individu dalam organisasi dalam berbagai fungsi manajerial seperti pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, dan problem yang kompleks, penyusunan strategi dan kebijakan”. Kemampuan ini memerlukan dukungan pengetahuan yang harus selalu diperbarui. Penggunaan porsi sebuah kemampuan seseorang harus berkembang sesuai dengan tuntutan lingkungan global yang semakin maju dan berkembang.

b. Keahlian yang bersifat *Human*

Pada *level* apapun suatu jabatan harus memiliki kemampuan ini yang terlihat pada kemampuan bekerjasama, *interrelationship*, komunikasi dalam kelompok. Kemampuan ini harus dimiliki oleh semua manajer di tingkat apapun.

c. Keahlian Teknis

Kemampuan individu yang bersifat keahlian khusus teknis operasional seperti mengoperasikan alat-alat dan kegiatan yang bersifat administratif lainnya.

2.7.8 Pengembangan SDM UD. Bintang Timur

Menurut Simamora (2004:273) pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan

untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Sehubungan dengan hal tersebut, pengembangan sumber daya manusia pada UD. Bintang Timur dilakukan dalam bentuk pelatihan. Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan kebutuhan perusahaan akan pelatihan dengan melalui tahap analisis *job* dan tugas, dimana program-program pelatihan dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, *skill*, dan sikap terhadap pekerjaan.

Pelatihan dibutuhkan karena bidang usaha UD. Bintang Timur merupakan usaha padat karya, dimana kualitas produk barang yang dihasilkan sangat ditentukan dengan kualitas kerja karyawan. Produk batik yang berkualitas baik merupakan hasil kerja dari pembatik dengan penguasaan tehnik serta pemahaman akan batik yang baik pula.

2.8 Keunggulan Kompetitif Sumber Daya Manusia

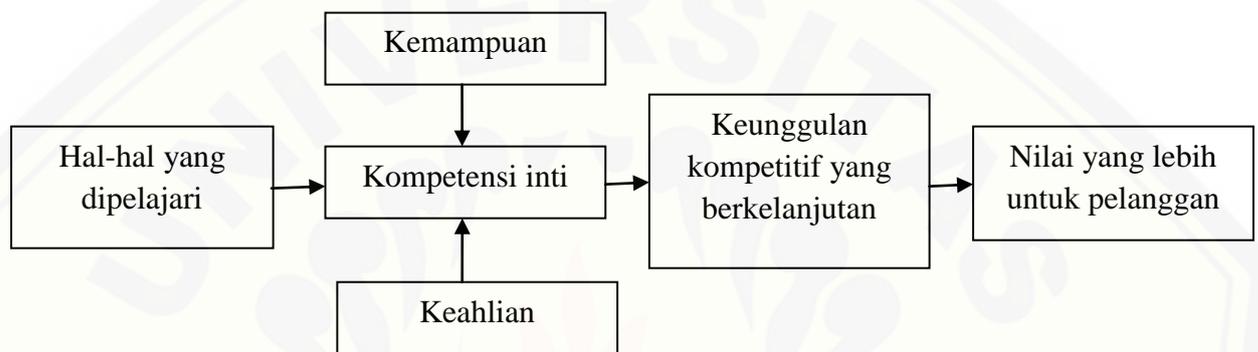
Bharadwaj *et al.*, (1993, 83-84) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk diiru oleh para pesaingnya. Sedang asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain. Keunggulan kompetitif merupakan obyek penelitian di dalam lingkup manajemen strategi. Menurut Simamora (2004:21) wahana yang digunakan oleh perusahaan untuk bersaing di pasar dan meraih keunggulan kompetitif disebut strategi kompetitif (*competitive strategy*).

Hal yang sangat penting bagi pertumbuhan dan kesejahteraan perusahaan adalah kemampuannya untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Salah satu cara melakukan hal ini adalah melalui inisiatif strategik. Inisiatif strategik (*strategic initiative*) adalah kemampuan untuk melakukan pengendalian atas perilaku srtrategik dalam industri dimana perusahaan itu berkompetisi. Konsep keunggulan kompetitif diuraikan oleh Michael Porter sebagai esensi strategi bersaing. Terdapat tiga strategi bersaing yang dapat diaplikasikan oleh organisasi untuk menguasai keunggulan kompetitif:

- a. strategi inovasi
- b. strategi peningkatan mutu
- c. strategi pengurangan biaya

Pada dasarnya pengembangan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa sebenarnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perubahan lingkungan bisnis yang diindikasikan oleh perkembangan teknologi komunikasi maupun teknologi informasi merupakan tantangan utamayang dihadapi oleh SDM saat ini. Kemajuan pesat dalam teknologi yangmenciptakan kemudahan dalam kegiatan operasional perusahaan menyebabkantenaga kerja yang memiliki potensi rendah akan kalah bersaing karena denganperkembangan teknologi, perusahaan tidak lagi membutuhkan tenaga kerja kasar(*blue collar*) melainkan tenaga kerja yang mampu menguasai perkembangan teknologi yang ada dan memiliki bakat manajerial. Dengan kata lain perusahaan akan lebih memerlukan SDM berkualitas yang kompetensi tinggi. SDM yang dibutuhkan harus memiliki profil menunjang baik dalam hal kemampuan berpikir, kemampuan menganalisa masalah. Kemampuan untuk mendapatkan dan menggunakan informasi, memiliki inisiatif, kemampuan mengambil keputusan, melakukan perencanaan, kemampuan komunikasi kerjasama dengan orang lain maupun kelompok, serta kemampuan untuk Mengevaluasi kinerja. Menurut Mathis (2006:350) bahwasannya para karyawan dan manajer yang memiliki pengalaman dan kemampuan yang sesuai dapat meningkatkan daya saing organisasional dan kemampuan untuk menyesuaikan

diri dengan lingkungan yang berubah. Hal tersebut menjelaskan bahwasannya keunggulan bersaing perusahaan sangat dipengaruhi dengan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya, baik pada tingkat karyawan operasional maupun pada tingkat manajerial. Menurut Zimmener (2008:116) dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan, perusahaan sangat dipengaruhi oleh kompetensi inti yang dimiliki oleh sumber daya manusianya. Yang dijelaskan dalam gambar berikut.



Gambar 2.1 Membangun Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan
(Sumber: Thomas, 2008)

Menurut Zimmener (2008:116) keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) merupakan sekumpulan faktor yang membedakan perusahaan kecil dari para pesaingnya memberikan posisi unik di pasar sehingga lebih unggul daripada pesaing sedangkan kompetensi inti merupakan serangkaian kemampuan unik yang dikembangkan oleh perusahaan dalam bidang-bidang operasional utama yang memungkinkannya untuk melebihi pesaingnya.

2.1 Penelitian Terdahulu

Tinjauan terdahulu sangat diperlukan sebagai bahan untuk perbandingan antara penelitian yang telah selesai dilaksanakan dan penelitian sekarang. Berikut adalah penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Tri Prastiko Nanang Asmanto (2008)	Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Operasional pada Perseroan Terbatas (PT) Bank Muamalat Indonesia Cabang Jember	Perseroan Terbatas (PT) Bank Muamalat Indonesia Cabang Jember	PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Jember telah melakukan pengembangan sumber daya manusia sehingga terjadi peningkatan kinerja karyawan operasional
2.	Astuti Khomariyah (2012)	Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meraih Keunggulan Bersaing pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember	PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember	PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember telah melakukan pengembangan sumber daya manusia sehingga dapat meraih keunggulan bersaing dengan perusahaan lainnya.
3.	Rika Rachman Amin Faisal (2015)	Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Keunggulan Bersaing pada Usaha Batik Sumberjambe di UD. Bintang Timur Jember	UD. Bintang Timur Jember	

BAB 3. METODE PENELITIAN

Menurut sugiyono (2013: 2) metode penelitian sebagai suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah yang dimaksud dalam hal ini adalah cara-cara yang sifatnya rasional, empiris, dan sistematis. Metode penelitian merupakan syarat dalam melakukan penelitian sebagai pisau analisis untuk mengupas fenomena-fenomena yang ada yang kemudian mampu menjawab permasalahan penelitian sehingga menentukan hasil dari penelitian itu sendiri.

Dalam bab metode penelitian, akan terbagi menjadi beberapa sub bab sebagai berikut:

- a. jenis penelitian
- b. tempat dan waktu penelitian
- c. data dan sumber data
- d. penentuan informan penelitian
- e. teknik dan alat perolehan data
- f. teknik analisis data
- g. teknik menguji keabsahan data

3.1 Jenis Penelitian

Dijelaskan dalam buku pedoman karya ilmiah Universitas Jember(2010:22), jenis penelitian merupakan penegasan tentang kategori penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan judul, rumusan masalah dan tujuan penelitian, tipe penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2013:21), “Metode Deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Menurut Moleong, (2012:6) mengatakan bahwa :

“Metodologi kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata, dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah”.

Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskriptif gambaran atau lukisan secara sistematis, aktual, akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki dan berusaha menjelaskannya secara utuh dan mendalam tanpa mengesampingkan data-data yang di dapat di lapangan akan sangat menunjang penelitian deskriptif yang dilakukan. Menurut Moleong (2012:11) mengatakan bahwa data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Hal ini merupakan penerapan metode kualitatif, selain itu semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Jenis penelitian deskriptif menurut emzir (2006:3) merupakan data yang dikumpulkan lebih mengambil bentuk kata-kata atau gambar dari pada angka-angka. Hasil penelitian tertulis berisi kutipan-kutipan dari data untuk mengilustrasikan dan menyediakan bukti presentasi. Sehingga pada penelitian ini peneliti akan mengeksplorasi hal-hal yang berkaitan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia sehingga menghasilkan suatu keunggulan bersaing pada batik Sumberjambe berdasarkan data serta informasi yang diperoleh di lapangan.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2010:23), tempat dan waktu penelitian mencakup lokasi sasaran dan kurun waktu penelitian dilakukan. pada penelitian ini, penulis menentukan UD. BINTANG TIMUR yang merupakan rumah produksi dari batik Sumberjambe terletak di desa Sumber Pakem kecamatan Sumberjambe dengan alasan sebagai berikut:

- a. Batik merupakan sektor potensial yang ada di Sumberpakem untuk dikembangkan selain pada sektor pertanian

- b. Batik Sumberjambe merupakan ikon Jember sebagai batik khas kota Jember.
- c. UD. Bintang Timur merupakan salah satu perintis Industri batik Sumberjambe di Jember.

Waktu penelitian dilakukan pada tahun 2014 dengan tahap persiapan dimulai dari bulan April.

3.3 Data dan Sumber Data

Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2010:23), data adalah kumpulan fakta atau informasi yang dapat berbentuk angka atau deskripsi yang berasal dari sumber data. Sedangkan sumber data yang juga berdasarkan Penulisan Karya Ilmiah (2010:23) ialah uraian tentang asal diperolehnya data penelitian.

Terdapat dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian, data primer yang dipakai oleh peneliti adalah terkait pada data karyawan serta dokumentasi-dokumentasi program pengembangan yang ada pada perusahaan, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari dokumen atau sumber informasi lainnya, peneliti menggunakan data sekunder yaitu hal ini berkaitan tentang perolehan data mengenai industri batik baik yang diperoleh melalui internet maupun referensi literatur lainnya. Dalam penelitian ini digunakan dua jenis data tersebut.

3.4 Penentuan Informan Penelitian

Dijelaskan oleh Bungin (2007:107) informan penelitian di dalam penelitian kualitatif berkaitan dengan bagaimana langkah yang ditempuh peneliti agar data atau informasi dapat diperolehnya. Dalam penelitian ini, teknik penentuan informan penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik prosedur purposif. Menurut Bungin (2007:107), prosedur purposif adalah salah satu strategi menentukan informan yang paling umum di dalam penelitian kualitatif, yaitu

menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian tertentu. Menurut Faisal (1990) yang dikutip oleh Sugiono (2011:221) informan penelitian sebaiknya memenuhi kriteria sebagai berikut.

- a. Orang yang mampu memahami suatu masalah yang diteliti dengan proses enkulturasi yaitu proses penghayatan bukan sekedar proses menegenetahui.
- b. Orang yang masih berkecimpung dalam masalah yang diteliti.
- c. Orang yang memiliki waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
- d. Orang yang mampu menyampaikan informasi secara lebih objektif bukan berdasarkan subjektivitasnya.
- e. Orang yang masih baru dikenal oleh peneliti sehingga peneliti dapat enjadikan sebagai seorang narasumber atau guru dalam penelitiannya.

Adapun informan pada penelitian ini adalah:

- a) Nama : H. Mawardi
Jabatan : *Owner* UD. Bintang Timur
Topik wawancara : gambaran umum perusahaan, pelaksanaan pelatihan serta capaian keunggulan bersaing perusahaan.
- b) Nama : Sri Astutik
Jabatan : Manajer Keuangan
Topik wawancara : target dan realisasi penjualan batik
- c) Nama : Sofia
Jabatan : Karyawan Operasional
Topik wawancara : gambaran umum pekerjaan serta implementasi hasil pelatihan
- d) Nama : Inay
Jabatan : Karyawan Operasional
Topik wawancara : gambaran umum pekerjaan serta implementasi hasil pelatihan

3.5 Teknik dan Alat Perolehan Data

Menurut Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2010:24) teknik dan alat perolehan data ialah uraian yang menjelaskan cara dan instrumen yang digunakan untuk memperoleh data. Dijelaskan Emzir (2012:17) pengumpulan data dalam penelitian kualitatif secara umum mencakup observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Peneliti biasanya menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk validasi temuan. Sumber-sumber data yang berbeda-beda kemudian dibandingkan dengan teknik lain dalam suatu proses *triangulasi*.

a. Observasi

Menurut Emzir (2012:37) observasi atau pengamatan dapat didefinisikan sebagai perhatian yang terfokus terhadap kejadian, gejala, atau sesuatu. Adapun observasi ilmiah adalah perhatian terfokus terhadap gejala, kejadian atau sesuatu dengan maksud menafsirkannya, mengungkapkan faktor-faktor penyebabnya, dan menemukan kaidah-kaidah yang mengaturnya (Garabiyah, et.al. 1981:33).

b. Wawancara

Dalam Emzir (2012:50) wawancara dapat didefinisikan sebagai “interaksi bahasa yang berlangsung antara dua orang dalam situasi saling berhadapan salah seorang, yaitu yang melakukan wawancara meminta informasi atau ungkapan kepada orang yang diteliti yang berputar di sekitar pendapat dan keyakinannya. (Hasan (1963) dalam Garabiyah, 1981:43)

c. Dokumentasi

Menurut Emzir (2012:61) dokumen berguna untuk menambah pemahaman atau informasi untuk penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2010:24) teknik penyajian dan analisis data ialah uraian tentang cara mengkaji dan mengolah data awal atau data mentah sehingga menjadi data atau informasi dan uraian tentang cara analisisnya.

Analisis data kualitatif menurut Moleong (2012:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Berdasarkan Miles dan Huberman (1984:21-23) yang dikutip dari Emzir (2012:129) ada tiga macam kegiatan dalam analisis data kualitatif, yaitu:

a. Reduksi Data

Reduksi data merujuk pada proses pemilihan, pemokusan, penyederhanaan, dan pentransformasian data mentah yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis.

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

b. Model Data (*Data Display*)

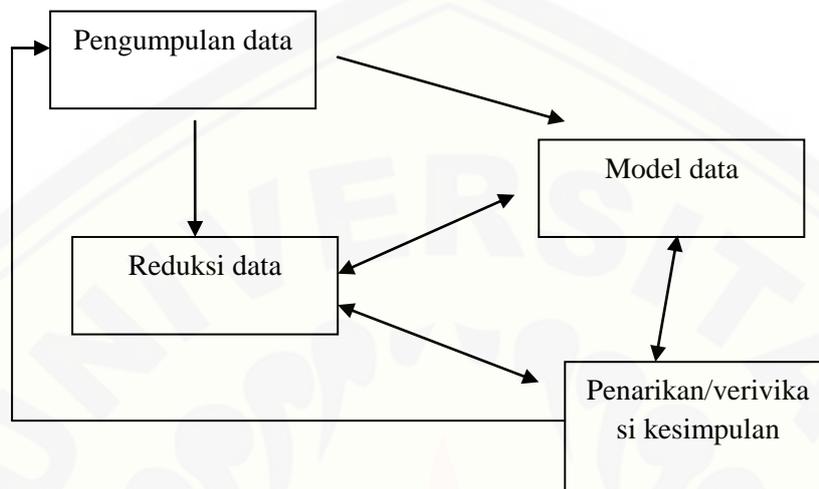
Setelah data direduksi kemudian. Model data disini dapat mencakup berbagai jenis matriks, grafik, jaringan kerja, dan bagan. Semua dirancang untuk merakit informasi yang tersusun dalam suatu yang dapat diakses secara langsung, bentuk yang praktis, dengan demikian peneliti dapat melihat apa yang terjadi dan dapat dengan baik menggambarkan kesimpulan yang dijustifikasikan maupun bergerak ke analisis tahap berikutnya model mungkin menyarankan yang bermanfaat.

c. Penarikan/verifikasi kesimpulan

penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan tahap terakhir dalam penggunaan model analisis data kualitatif Miles dan Huberman. Setelah data terkumpul dan melalui proses reduksi kemudian tersaji dalam bentuk model dari hasil penyajian data. Data yang telah disajikan kemudian disimpulkan atau diverifikasi. Menurut Sugiyono (2011:153) kesimpulan adalah temuan baru dalam sebuah penelitian. Temuan baru ini berfungsi untuk memberikan

gambaran baru terhadap suatu objek penelitian yang dahulu masih terlihat samar bahkan gelap.

Ketiga tahap analisis yang digunakan peneliti dapat disederhanakan melalui bagan berikut:



Gambar 3.1 Komponen Analisis Data : Model Interaktif

3.7 Teknik Menguji Keabsahan Data

Dalam tahapan ini peneliti akan memastikan bahwa data yang diperoleh adalah data yang valid. Menurut moleong (2012:327) tehnik mennguji keabsahan data terdiri dari delapan tahapan sebagai berikut:

a. Perpanjangan keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai.

b. Ketekunan atau keajegan penelitian

Mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

c. Triangulasi

Triangulasi adalah tehnik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Menurut Moleong (2012:323), ada tiga cara melakukan triangulasi sebagai berikut.

- 1) Mengajukan pertanyaan yang bervariasi
- 2) Mengumpulkan dan melakukan *cross check* data dari berbagai sumber
- 3) Menggunakan berbagai macam metode untuk melakukan proses *cross check* agar data yang diperoleh dapat dipercaya

Menurut Bungin (2011:264) pelaksanaan teknis dari langkah pengujian keabsahan ini akan memanfaatkan ; peneliti, metode, dan teori

1) Triangulasi kejujuran peneliti

Yaitu dengan meminta bantuan peneliti lain melakukan pengecekan langsung, wawancara ulang, serta merekam data yang sama di lapangan.

2) Triangulasi dengan sumber data

Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

3) Triangulasi dengan metode

Triangulasi ini dilakukan untuk melakukan pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, apakah informasi yang didapat dengan metode interview sama dengan observasi, atau apakah hasil observasi sesuai dengan informasi yang diberikan ketika interview.

d. Pemeriksaan sejawat melalui diskusi

Teknik ini berdasarkan pada diskusi yang kemudian menghasilkan referensi baru untuk penyempurnaan penelitian. Dalam proses diskusi dengan teman

sejawat, dimaksudkan agar peneliti dapat lebih terbuka dan jujur untuk memaparkan sekian masalah dan proses penelitian yang dilakukan.

e. Analisis kasus negatif

Analisis kasus negatif dilakukan dengan cara mengumpulkan contoh kasus yang berbeda dengan kecenderungan informasi yang dikumpulkan dengan tujuan untuk melakukan proses perbandingan.

f. Pengecekan anggota

Menurut Moleong (2012:336) proses pengecekan anggota dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut

- 1) Responden melakukan penilaian
- 2) Melakukan koreksi atas kekeliruan
- 3) Memberikan tambahan informasi
- 4) Responden dilibatkan dalam penelitian sebagai langkah awal analisis data
- 5) Memberi penilaian atas data yang telah dikumpulkan.

g. Uraian rinci

Teknik ini menuntut peneliti agar melaporkan hasil penelitiannya sehingga uraiannya itu dilakukan setelah dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan.

h. Auditing

Proses audit atau *auditing* merupakan langkah terakhir dalam proses pengujian keabsahan data. Menurut Halpren yang dikutip oleh Moleong (2012:339) proses *auditing* terdiri dari pra *entry* penetapan hal-hal yang dapat diaudit, kesepakatan formal dan penentuan keabsahan data.

Penelitian ini menggunakan beberapa cara uji keabsahan data yang tersebut di atas diantaranya yaitu perpanjangan keikutsertaan serta kejegan pengamatan dengan beberapa kali datang ke UD. Bintang Timur untuk melakukan wawancara dan memperoleh data yang lebih mendalam. Selanjutnya pemeriksaan sejawat melalui diskusi dilakukan peneliti baik di kampus ataupun di tempat lain untuk menambah pandangan baru dalam penyusunan penelitian. Yang terakhir yaitu melalui triangulasi dengan melakukan wawancara ke beberapa informan baik dari *owner* sampai pada karyawan serta konsumen untuk mendapatkan data jenuh.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Profil Perusahaan

Produk yang dihasilkan oleh perajin batik di Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember adalah batik cap dan tulis. Salah satu kelompok yang tengah mendapatkan perhatian dari Pemerintah Kabupaten Jember adalah Kelompok Pembatik Labako yang dikoordinir oleh Bapak Mawardi dengan legalitas formal berupa UD. Bintang Timur. Perusahaan batik Sumberjambe (UD. Bintang Timur) merupakan industri perintis batik yang terletak di desa Sumber Pakem, kecamatan Sumberjambe, kabupaten Jember dalam bentuk *home industry* (industri rumahan), dimana perusahaan ini memproduksi serta memasarkan produk batiknya secara langsung. Usaha ini dikelola secara turun temurun sejak tahun 80-an yang kemudian dikembangkan sendiri saat ini oleh pemilik generasi ketiga yaitu H. Mawardi sejak awal tahun 2000. Motif unggulan yang digunakan yaitu motif tembakau yang identik dengan kota Jember, selain itu ada motif beragam lainnya seperti cerutu, buah naga, bambu, kopi dan kakao. Namun dalam motif apapun selalu akan ada tambahan motif khas yaitu motif tembakau.

Sejarah perusahaan ini dulu hanya memproduksi batik dalam bentuk kain atau yang lebih dikenal sebagai kain sewek dan pemasarannya pun tidak pernah menembus kota Jember karena penggunaan kain batik Sumberjambe hanya untuk acara-acara hajatan didaerah pinggiran kota. Namun seiring berkembangnya waktu, H. Mawardi sebagai pemilik dan penggerak usaha ini mulai berinovasi dengan memproduksi kain batik untuk pakaian serta bentuk lainnya seperti mukena. Jangkauan pemasarannya pun lebih luas, batik miliknya saat ini sudah tembus pasar luar negeri seperti Amerika, Kanada, Belanda dan Australia. termasuk batik sudah merambah ke instansi baik pemerintah maupun swasta serta di lembaga pendidikan.

Harga batik Jember juga terjangkau, batik cap dengan bahan kain katun dijual sebesar Rp65 ribu-Rp80 ribu per-potong, batik tulis yang menggunakan

bahan kain katun dijual dengan Rp85 ribu-Rp150 ribu perpotong. Untuk batik dari bahan kain sutera dijual dengan harga Rp300 ribu perpotong, apabila menggunakan batik cap harganya sekitar Rp125 ribu per-potong. Harga ini lebih murah dibandingkan sejumlah harga kain batik di beberapa daerah. banyak warga Jember dan luar Jember yang memesan batik dengan motif daun tembakau karena sudah menjadi ciri khas Kabupaten Jember, yang dikenal sebagai kota tembakau.

Usaha batik H. Mawardi merupakan binaan dari dinas perindustrian dan perdagangan dimana menjadi suatu bentuk kerja sama untuk memberikan pelatihan-pelatihan atau pembinaan untuk pengembangan usaha terkait dengan seni kerajinan batik.

4.1.2 Letak dan Keadaan Geografis

a. Kondisi Geografi Kecamatan Sumberjambe :

1) Batas administrasi Kecamatan Sumberjambe :

- a) Sebelah Utara : Kecamatan Pujer (Kabupaten Bondowoso)
- b) Sebelah Timur : Gunung Raung (Kabupaten Banyuwangi)
- c) Sebelah Selatan : Kecamatan Ledokombo
- d) Sebelah Barat : Kecamatan Sukowono

2) Luas Wilayah Kecamatan Sumberjambe

Kecamatan Sumberjambe adalah salah satu Kecamatan di Kabupaten Jember yang secara geografis merupakan dataran tinggi dengan ketinggian wilayah 446 mdpl sampai dengan 625 mdpl dan terletak 35 Km sebelah utara kota Jember terletak pada 08,06595 Lintang Selatan (LS) dan 113,89885 Bujur Timur (BT).

3) Topografi Kecamatan Sumberjambe

Luas wilayahnya meliputi 13.823,98 Ha atau 65,62 km² yang terdiri dari perkampungan 827,92 Ha (5,989 %) , sawah 2.009,5 Ha (14,536%) , tegal 3.653,91 (26,431%) , perkebunan 1.032,67 Ha (7,470%) dan hutan 6.067,98 Ha (43,894%).

b. Kondisi Ekonomi

Berbagai potensi sumberdaya ekonomi banyak terdapat di Kecamatan Sumberjambe, namun tidak semua potensi yang ada merupakan potensi unggulan yang prospektif sehingga dalam pengelolaan dan pemanfaatannya dalam rangka mempercepat pembangunan ekonomi. Beberapa potensi unggulan yang ada di Kecamatan Sumberjambe, diantaranya adalah :

- 1) Bidang Pertanian
 - a) Sub Bidang Pertanian : Padi, Jagung, Cabe, Tomat, Durian, Rambutan, Alpukat dan Manggis.
 - b) Sub Bidang Peternakan : Sapi, Domba dan Itik
 - c) Sub Bidang Perkebunan : Tembakau, Kopi, Karet dan Kakao
- 2) Bidang Industri : Industri Kecil Pembuatan Batik Tulis

c. Data Kependudukan Desa Sumberpakem Data Umum Desa Tahun 2013

- 1) Nama Desa : SUMBERPAKEM
- 2) Luas Wilayah : 66.600 m²
- 3) Jumlah Dusun : 6 (ENAM)

Tabel 4.1 Jumlah Dusun di Desa Sumber Pakem

No	Nama Dusun	Jumlah RW	Jumlah RT
1.	Krajan I	1	3
2.	Krajan II	1	3
3.	Karangduren	1	2
4.	Karangtengah	1	3
5.	Karangsuno	1	3
6.	Pandian	1	3

4) Jumlah Penduduk :

Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Desa Sumber Pakem

No	Uraian	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1.	Jumlah Penduduk	2.968	3.116	6.084
2.	Penduduk Miskin	1.088	1.288	2.376
3.	Rumah Tangga Miskin	1.088	1.288	1.188
4.	Jml Anak putus sekolah	1	2	3
5.	Anak tidak sekolah	-	-	-
6.	Jml Ibu Hamil		175	175
7.	Jml Balita Kurang Gizi	0	0	0

Tabel 4.3 Jumlah KK di Desa Sumber Pakem

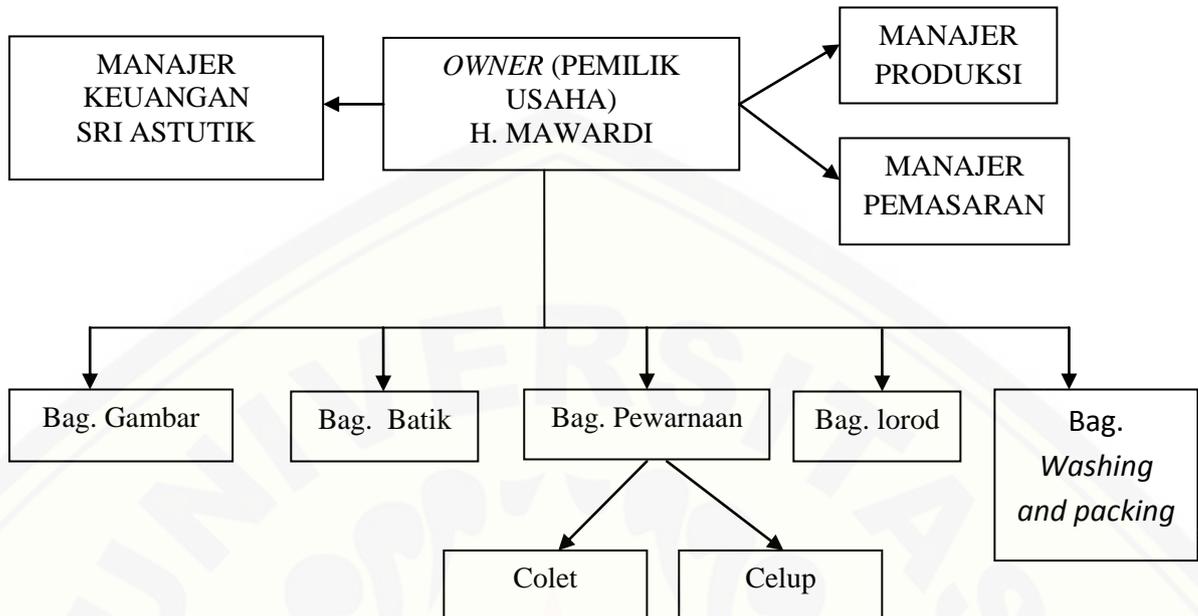
No	Uraian	Jumlah
1.	Jumlah KK	2.202
2.	Jumlah KK Miskin	1.188

UD. Bintang Timur beralamat di Jl. Raung no. 30, desa Sumber Pakem, kecamatan Sumberjambe, kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur. Terletak 35 km sebelah utara dari pusat kota Jember. Masuk ke dalam kategori kecamatan yang tertinggal. Mayoritas masyarakat berbahasa Madura, bermatapencahariaan petani baik petani pemilik, penyewa maupun buruh tani dan juga sebagian bergantung pada sektor industri seperti inustri batik.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan hubungan antara orang-orang di dalamnya maupun bidang-bidang yang bekerja di dalamnya. Struktur organisasi dalam perusahaan digunakan untuk memberikan pembagian kerja pada masing-masing individu pada perusahaan sehingga dapat membentuk suatu *team work* untuk dapat dapat mencapai tujuan bersama. Kendati demikian, Struktur organisasi yang ada dalam usaha ini masih belum terbagi dalam fungsi manajerial yang proporsional, karena lingkup usaha yang masih tergolong dalam usaha kecil, sehingga pengelolaannyapun masih konvensional dan masih belum mengalami perkembangan. Menurut Camison (1997) dalam penelitiannya mengatakan bahwa struktur organisasi yang tepat akan dapat membentuk tim kerja yang dapat mengeksplorasi inovasi, pengembangan produk, desain, *engineering*, produksi dan pemasaran. Akan tetapi, struktur organisasi yang ada masih terpusat pada pengawasan satu arah dimana pemilik yaitu haji Mawardi memiliki tupoksi (tugas pokok dan fungsi) yang tidak terfokus dengan turun tangan langsung dalam berbagai lini pekerjaan dalam perusahaan, dengan kata lain secara tradisional adanya sistem majikan dan bawahan. Bila digambarkan dalam bagan struktur adalah sebagai berikut:

STUKTUR ORGANISASI UD. BINTANG TIMUR



Gambar 4.1 Struktur Organisasi UD. Bintang Timur
Sumber: data UD. Bintang Timur (diolah)

Bag. Gambar	: 1 orang
Bag. Batik	: 2 orang
Bag. Pewarnaan	: 2 orang
Bag. Lorod	: 8 orang
Bag. <i>Washing and packing</i>	: 2 orang

Manfaat atau guna garis saluran dalam jenjang struktur organisasi dapat dijabarkan antara lain sebagai berikut menurut Suprihanto dan Sumarni (2000:186).

- a. Hubungan ke bawah meliputi antara lain :
 - 1) Perintah
 - 2) Pelimpahan wewenang
 - 3) Pengendalian
 - 4) Pembimbingan
 - 5) Penugasan dan lain sebagainya.

- b. Hubungan ke atas :
 - 1) Laporan
 - 2) Pertanggungjawaban
 - 3) Keluhan
 - 4) Saran
 - 5) Pendapat
- c. Hubungan mendatar meliputi :
 - 1) Permintaan
 - 2) Pertimbangan
 - 3) Persetujuan

Keseluruhan karyawan pada UD. Bintang Timur Jember adalah berjumlah 40 orang, dimana karyawan tersebut terbagi menjadi dua, yaitu karyawan tetap serta karyawan tidak tetap, dengan perbedaan sebagai berikut:

- a. Karyawan tetap : karyawan yang setiap harinya datang kerumah H. Mawardi untuk mengerjakan produksi batik.
- b. Karyawan tidak tetap : karyawan yang diperbantukan dalam proses pembatikan dengan sistem bayar borongan dan pengerjaannya dilakukan di rumah masing-masing.

H. Mawardi sebagai *owner* atau pemilik usaha selama ini menggerakkan usahanya sendiri dengan mempekerjakan warga sekitar, dimana beliau berperan sebagai pengawas langsung proses produksi, dari perolehan bahan hingga hasil akhir produksi batik. Beliau pun secara langsung memasarkan produk batiknya. Namun, dikarenakan untuk harga setiap motif batik itu berbeda-beda termasuk upah dalam pengerjaan batik setiap karyawan juga berbeda, untuk urusan keuangan, pemilik menyerahkan langsung wewenang kepada istrinya yaitu Sri Astutik dalam hal keluar masuknya uang dari penjualan barang maupun untuk pemberian gaji karyawan.

Perusahaan batik ini merupakan usaha keluarga yang turun-temurun sehingga posisi-posisi strategis dalam perusahaan dikendalikan oleh anggota keluarga sendiri yang ada. Untuk pengelolaan keuangan peneliti memperoleh

keterangan dari ibu Sri Astutik sebagai berikut hasil wawancara dengan ibu Sri Astutik.

“iya saya yang urus keuangan tapi juga tetap bersama dengan pak Mawardi mengurusnya. Anak saya juga sudah mulai bisa bantu-bantu bekerja kalau bapaknya sudah sangat sibuk”(30 Desember 2014)

Rentang kendali yang terpusat pada H. Mawardi sehingga mengakibatkan tidak adanya pelimpahan wewenang pada pengawasan kerja karyawan, untuk itu seluruh karyawan dari masing-masing bagian bertanggung jawab langsung kepada pemilik secara langsung atas pekerjaannya. Berikut paparan dari H. Mawardi dalam wawancara.

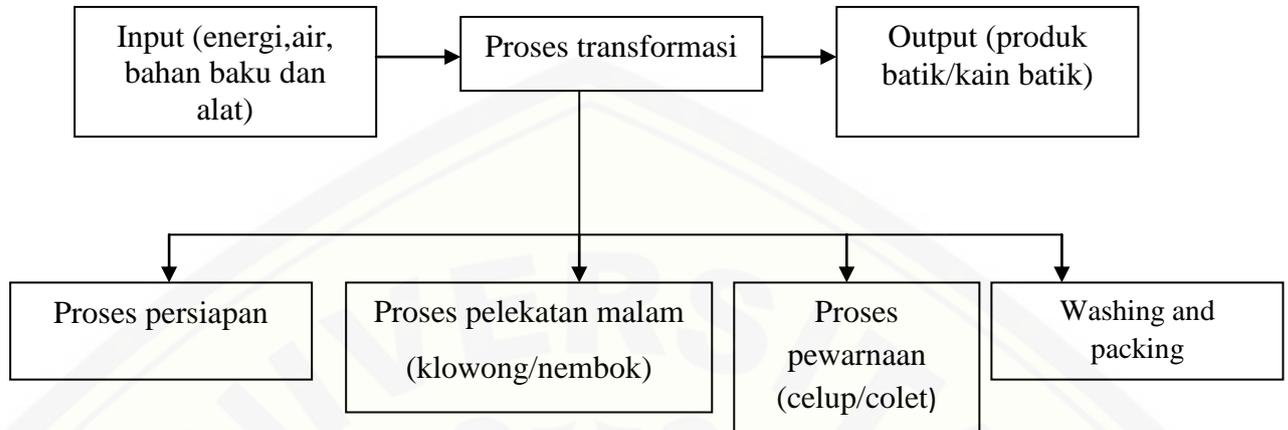
“jadi saya mengurus semuanya mulai dari proses sampai pemasaran dan sebagainya, jadi saya kalau pagi kan sangat sibuk, karena kadang yang mengambar nanti masih menunjukkan desainnya ke saya sudah sesuai atau belum, nanti belum itu selesai dipanggil yang nyelup tanya warna apa, terus kadang-kadang belum selesai dipanggil yang depan juga.” (7 November 2014)

Hal tersebut diatas berdasarkan pernyataan H. Mawardi, dapat dimaknai bahwa masih belum ada pengembangan struktur dalam organisasi perusahaan H. Mawardi dan tidak adanya rentang struktur yang terbagi dalam fungsi-fungsi yang jelas dalam manajemen perusahaan sehingga dapat mempersulit untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Dimana seperti yang tergambar di lapangan segala urusan internal perusahaan ditangani langsung oleh H. Mwardi, sehingga dapat berdampak pada kinerja perusahaan yang kurang maksimal dalam memajemen pekerjaan.

4.1.4 Prosedur Alur Pekerjaan

Jenis batik yang diproduksi di UD. Bintang Timur ada dua jenis yaitu batik cap dan batik tulis. Proses pembuatan batik cap ini lebih cepat dibandingkan dengan proses pembuatan batik tulis karena pembuatan motifnya dengan menggunakan cap (stempel). Prosedur alur pekerjaan menggambarkan alur dalam

Proses produksi batik pada UD. Bintang Timur, secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Proses Produksi Batik pada UD Bintang Timur

1. Membuat pola batik

Pola ini yang akan dilapisi dengan malam. Pola ini digambarkan pada kain dengan menggunakan bahan yang mudah hilang tercuci. Bukan tinta berbahan permanen, misalnya pensil dengan kadar karbon rendah. Biasanya pola yang digambarkan tidak sedetail motif asli. Pelengkap motif seperti titik atau garis pendek biasanya langsung dituliskan dengan canting tanpa dibuat dulu polanya.

Pola yang dibuat terlebih dahulu berguna untuk menyeragamkan bentuk dan ukuran. Meskipun tidak presisi tinggi. Manfaat lain adalah memudahkan editi motif, hal yang sangat sangat merepotkan jika dilakukan pada malam yang sudah mengering di atas kain.

2. Membatik

Selanjutnya pola ‘ditutupi’ dengan lilin/malam dengan cara mengguriskan ujung canting yang berisi malam cair. Dimulai dengan mengikuti garis-garis pola. Kemudian dilengkapi dengan titik atau gari pendek atau pola-pola geometris sederhana lain seperti lingkaran, segitiga, garis silang dan lain-lain. Membatik dengan menggunakan canting kegiatan ini dikenal dengan sebutan mbatik atau nglowong.

3. Mewarnai

Kain yang sudah dibatik dengan malam dicelup kedalam pewarna. Pencelupan dapat dilakukan berulang-ulang untuk menapatkan warna yang tepat kadarnya. Dalam proses pencelupan ini harus dijaga agar malam tidak terlepas dari kain. Beberapa pewarna lebih efektif digunakan pada suhu yang lebih panas, suhu yang digunakan harus tepat jangan sampai mencarikan malam.

4. Melorod

Melorod (*nglorod*) adalah melepaskan lilin dari kain. Jejak lilin akan tetap berwarna seperti aslinya. Malam atau lilin lorodan, di beberapa lokasi pembatikan, masih dapat digunakan kembali sebagai bahan untuk membatik berikutnya. Proses terakhir adalah mencuci kain batik tersebut dan kemudian mengeringkannya dengan menjemurnya sebelum dapat digunakan dan dipakai.

4.1.5 Kendala dalam produksi batik pada UD. Bintang Timur

Setiap usaha pasti ada kendala yang akan dihadapi, baik kendala yang disebabkan oleh manusia, mesin atau sumber daya yang lainnya. Kendala produksi disini menjelaskan hambatan yang ada saat proses pembuatan batik sehingga juga berdampak pada kelancaran usaha, dari hasil wawancara di lapangan yang dijabarkan sebagai berikut :

- a. Kendala cuaca, cuaca disini dimaksudkan dengan cuaca pada musim hujan dimana proses pengeringan kain batik dilakukan secara tradisional yaitu dengan dijemur pada menggunakan panas matahari, sehingga saat musim hujan akan sangat menghambat proses produksi karena salah satu proses penting didalam pembuatan batik adalah proses penjemuran. Apabila proses penjemuran tidak sempurna, maka warna kain akan pudar atau malah warna tidak merata dan tentu akan menjadi kerugian besar bagi pengrajin batik dan waktu target pemenuhan pesanan menjadi molor. Berikut pernyataan dari ibu Sri Astutik.

“kalau musim hujan itu susah karena kan batik tergantung juga sama panas. Bulan ini juga banyak sekali pesanan, tapi ya karena musim hujan jadi susah. Yang tadinya dikasi target pesanan satu minggu jadi terus molor. Padahal karyawan sudah kerja setiap hari.”(30 Desember 2014)

- b. Kendala memperoleh bahan baku, untuk bahan baku yaitu kesulitan memperoleh bahan baku di Jember, seperti pewarna batik untuk batik Sumberjambe masih didatangkan langsung dari kota solo. Berikut pernyataan ibu Sri Astutik.

“.....bahan-bahan kayak pewarna itu disini(Jember) susah, walaupun ada harganya ya mahal sekali, jadi pak mawardi ngambil bahan langsung dari Solo.” (30 Desember 2014)

4.1.6 Pola Kemitraan dengan Karyawan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, arti kata mitra adalah teman, kawan kerja, pasangan kerja, rekan. Kemitraan artinya, perihal hubungan atau jalinan kerjasama sebagai mitra. Pola kemitraan yang dimaksudkan disini adalah kerjasama atau kesepakatan yang telah dibuat bersama antara pemilik usaha dengan para karyawan mengenai teknis kerja agar menghasilkan *win-win solution* yaitu kesepakatan yang dapat menguntungkan kedua belah pihak.

Mengingat angka kemiskinan yang masih tinggi di wilayah Sumber Pakem, usaha batik ini menjadi lahan strategis bagi masyarakat sekitar untuk memperoleh tambahan penghasilan. Terutama para ibu-ibu yang tidak memiliki kesibukan dan hanya mengandalkan penghasilan suami yang pas-pasan sebagai buruh tani. Saat ini untuk usaha batik di UD. Bintang Timur, H. Mawardi memiliki 13 orang yang setiap harinya bekerja di perusahaan, sedangkan jumlah keseluruhan yang bekerja pada rumah masing-masing adalah 40 orang, dengan sistem bayar borongan atau menurut hitungan batik yang dihasilkan masing-masing. Berikut hasil wawancara terkait pola kemitraan dengan karyawan oleh peneliti kepada H. Mawardi.

“kalau membatik kan biasanya dibuat sampingan kalau disini, kalau dibawa pulang pengerjaannya bisa lebih cepat. Malam itu kan bisa sambil kerja, misalkan kadang-kadang kalau didesa tingkat

sosialnya kan tinggi jadi ada yang punya hajat ikut bantu-bantu semua jadi libur semua, juga gak mungkin 40 orang kesini semua kan kendala di tempat juga.” (16 Desember 2014)

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada H. Mawardipola kemitraan tersebut dilakukan dengan pertimbangan beberapa hal yaitu diantaranya untuk mengurangi beban biaya operasional, dimana jika semua karyawan bekerja ditempat/perusahaannya, akan menimbulkan biaya tambahan untuk makan karyawan. Selain itu juga dapat menghemat lokasi/lahan tempat usaha karena jika semua karyawan bekerja di lokasi pabrik, membutuhkan investasi biaya yang cukup untuk lokasi, sehingga dengan karyawan yang membawa pekerjaannya kerumah, investasi lahan dapat ditekan juga karyawan yang mengerjakan pekerjaan pabrik di rumah, diharapkan justru akan lebih produktif, karena diberi tanggung jawab yang lebih besar terhadap kepercayaan yang diberikan, apalagi jika perhitungan insentifnya diberikan berdasarkan tingkat produktifitas dan kualitas dari produk batik yang dihasilkan. Karyawan UD. Bintang Timur bekerja setiap hari dengan jam kerja dari pagi pukul 7 hingga siang pukul 12. Khusus untuk bagian melorod ibu Sri Astutik menjelaskan dapat pulang kerja lebih akhir sampai pukul tiga sore yaitu sampai pekerjaannya selesai.

4.1.7 Perkembangan Usaha Batik UD. Bintang Timur

Era sebelum kepemilikan H. Mawardi sekitar tahun 80an, industri batik ini masih belum memiliki nama hanya dikenal dengan sebutan batik Sumberjambe dengan hasil produksi berupa kain batik yang lebih dikenal dengan sebutan sewek, pemasarannya pun hanya sebatas untuk konsumen lokal desa pingiran dimana batik Sumberjambe dipakai untuk pelengkap acara adat seperti untuk acara pernikahan. Seperti yang dipaparkan oleh H. Mawardi berikut.

“dulu yang dibuat kain atau *sewek* bukan bahan baju seperti sekarang, itupun tidak selalu produksi, kadang buat trus 3 bulan vakum, produksi lagi terus vakum lagi. Pemasarannya juga cuma di desa pingiran buat nikahan.” (7 November 2014)

Sejak tahun 2000, H. Mawardi memegang kendali pada usaha ini dan berubah bentuk dengan nama UD. Bintang Timur. Usaha ini mulai berjaya dengan pemasaran menjangkau lokal jember hingga luar kota bahkan digemari oleh turis asing dari manca negara. Sudah mulai dikenal dengan mengikuti pameran-pameran juga lomba terkait desain maupun fashion. Dan tidak jarang mendapatkan juara. Dari sisi teknologi, para pengusaha industri batik umumnya belum melakukan perbaikan sistem dan teknik produksi agar lebih produktif dan mutunya bisa sama untuk setiap lembar kain batik. Itu belum termasuk pemakaian zat warna alam yang masih belum mendapat hasil stabil satu sama lain, begitu juga keadaan yang ada di UD. Bintang Timur.

Mengingat UD. Bintang Timur yang terletak di daerah plosok yang jauh dari pusat kota, dengan akses jalan yang sedikit susah, pemilik sebenarnya berkeinginan untuk memiliki gerai sendiri di kota agar pemasarannya lebih mudah dan konsumen yang ingin memesan batik tidak perlu repot datang langsung ke tempat produksi, namun saat ini H. Mawardi masih kerepotan untuk menghandle usahanya karena pesanan batik yang begitu banyak baik untuk pameran maupun instansi lainnya, membuatnya fokus pada produksi batiknya saat ini dan masih belum bisa merealisasikan keinginannya untuk membuat gerai baru di kota. Berikut pernyataan dari H. Mawardi

“ kalau punya gerai sendiri ya pingin sekali sebenarnya, tapi ya gimana setiap hari sudah sibuk dengan pesanan-pesanan yang ada, yang sekarang saja ada pesanan untuk untuk pameran kurang seminggu lagi, belum pesanan-pesanan yang lain. Gerai-gerai kayak tamane juga yang lain itu ambil barangnya dari sini juga.”
(7 November 2014)

Hal tersebut dibenarkan oleh ibu Sri Astutik istri dari bapak Mawardi, berikut hasil wawancara yang peneliti dapatkan.

“*huh*, sibuk pak Mawardi sekarang, banyak sekali pesanan, ada yang pesan sampe 30 sampai 300 potong. Semalam kirim barang sampai jam 9 malam baru pulang kerumah. Sekarang juga ke kota antarkan pesanan. Dari beberapa gerai di kota juga ambil barang dari sini. Kalau buka gerai sendiri, pak Mawardi masih sibuk dengan pesanan disini, sama dinas juga sebenarnya sudah dikasih gerai di daerah Mangli.”(30 Desember 2014)

Pekembangan usaha batik Sumberjambe menjadi pesat setelah dikelola oleh bapak Mawardi dari tahun 2000, dengan adanya berbagai macam inovasi yang dilakukan oleh H. Mawardi sebagai pemilik industri batik Sumberjambe, diantaranya yaitu membuat kain batik tidak hanya sebagai bahan pakaian juga menginovasi kebentuk lain seperti mukena, juga dapat dijadikan sebagai cinderamata yang biasa diminati oleh turis asing maupun lokal. Disamping melakukan pemasaran konvensional, usaha kecil batik di Sumberjambe menggunakan pemasaran dengan *networking* berbagai dinas seperti dinas koperasi, disperindag, dan dinas pariwisata dalam memasarkan produk batik. tidak hanya mengikuti berbagai pameran yang diadakan berbagai dinas tersebut, namun pegawai dari berbagai dinas tersebut juga bersedia membawa berbagai produk batik Sumberjambe ketika keluar kota dalam rangka mengikuti kunjungan kerja ataupun mengikuti berbagai kegiatan lain. Bentuk memperkenalkan batik Sumberjambe milik H. Mawardi yang sudah dilakukan adalah dengan menjadikan souvenir bagi pejabat yang melakukan tugas atau kunjungan ke Jember, memberikan hadiah dan sebagainya. Peran dari berbagai dinas yang secara proaktif memperkenalkan batik asli Jember berdampak pada meningkatnya permintaan dari berbagai daerah.

4.2 Identifikasi Persaingan Batik Sumberjambe

Dalam era globalisasi perusahaan kecil seperti *home industry* harus bersaing dengan perusahaan menengah, besar dan asing karena mereka menghadapi persaingan langsung atau tidak langsung dari perusahaan-perusahaan tersebut. Pelanggan menjadi lebih kuat karena semakin banyaknya pilihan produk yang tersedia dan kekuatan tawar-menawar yang muncul menciptakan persaingan yang ketat di pasar baik untuk lokal Jember maupun diluar kota Jember. Banyak pengusaha atau perajin batik yang berlomba-lomba memproduksi batik unggulan mereka masing-masing. Tingkat keterampilan, manajemen produksi dan manajemen pemasaran sangat berpengaruh terhadap eksistensi suatu perusahaan batik. Beberapa perusahaan yang tidak berusaha meningkatkan kualitas

produksinya akan kalah dalam persaingan dalam pemenuhan permintaan konsumen yang senantiasa dinamis.

Batik juga sudah menjadi komoditi ekspor ke beberapa negara, seperti kota Solo yang sudah banyak dikenal sebagai pengeksport batik terbesar di Jawa Tengah. Yang menjadi penting, batik yang diekspor merupakan batik yang sudah didesain khusus disesuaikan dengan karakter masyarakat di negara tujuan ekspor, baik dari sisi motif maupun model yang ditawarkan. Bahkan untuk desain pakaian jadi batik sudah ada dalam bentuk kimono pakaian adat Jepang, hal tersebut dilakukan untuk menyesuaikan target ekspor batik, dan juga banyak diminati oleh konsumen dalam negeri. Dalam hal ini batik Sumberjambe milik H. Mawardi yang masih belum mampu untuk merampah pada ekspor, dapat membuat terobosan baru agar desain yang dibuat dapat diminati oleh konsumen manca negara.

Motif batik merupakan hal utama yang menjadi perhatian konsumen, seperti batik dari Jawa Timur memiliki beragam motif khas daerah. Batik Surabaya misalnya, didominasi motif kembang semanggi, ayam jago, dan sawunggaling, sedangkan batik Sidoarjo dengan motif andalan beras utah, kembang bayem dan kebun tebu. Sementara batik tulis khas Madura bermotif nuansa cerah. Memiliki corak atau motif khas merupakan daya tarik yang penting untuk mendapatkan minat konsumen, batik Sumberjambe yang diproduksi H. Mawardi sendiri memiliki corak khas pada detail daun tembakau yang dimodifikasi dengan corak tumbuhan yang beragam. Tidak hanya sebatas pada motif, inovasi dalam bentuk kerajinan batik pun mulai beragam seperti tas batik, sepatu batik, dan juga dalam bentuk lainnya. Intinya adalah berinovasi, sejauh ini yang dilakukan oleh H. Mawardi masih pada perkembangan produksi kain batik menjadi pakaian jadi dan juga pada mukenah. Sehingga masih perlu melakukan terobosan lain untuk dapat berinovasi dalam menciptakan produk-produk unggulan.

Persaingan pasar juga terjadi seiring perkembangan IPTEK. Dengan perkembangan teknologi, pemasaran batik dapat lebih mudah dilakukan dengan jangkauan pemasaran yang lebih luas baik di dalam negeri maupun luar negeri, dengan menggunakan media *on line* atau dengan media internet. Batik skala kecil

harus mampu berinovasi dan berkreasi menciptakan produk-produk batik yang unggul, dengan ditunjang strategi pemasaran secara *on-line* dapat menjaga keberlangsungan usahanya.

4.3 Keunggulan Bersaing Batik Sumberjambe

Persaingan dalam bisnis menjadikan banyak usaha untuk terus berinovasi dalam banyak aspek, baik dalam segi pengembangan produk maupun juga strategi pemasaran yang dilakukan. Pengembangan kreatifitas melalui berbagai riset atau uji coba pengembangan produk juga seharusnya dilakukan. Maraknya pertumbuhan usaha saat ini, ternyata berhasil menciptakan persaingan pasar yang semakin ketat. Keadaan ini tentu saja memaksa para pengusaha untuk menggunakan berbagai cara untuk dapat meningkatkan daya saingnya. Banyak cara yang mereka lakukan agar usahanya tidak kalah bersaing dengan peluang usaha lainnya, sehingga masih bisa bertahan bahkan berkembang ditengah persaingan pasar yang semakin ramai. Seiring berkembangnya waktu, persaingan industri batik pun turut berkembang dalam lingkup pemasaran yang lebih luas. Hal ini juga berkaitan dengan himbuan presiden untuk kembali pada penggunaan pakaian batik pada instansi-instansi pemerintah.

Saat ini untuk industri sejenis batik Sumberjambe, yaitu usaha produksi batik asli Jember yang masih bisa bertahan dalam persaingan yang semakin global ada 3, diantaranya ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.4 Daftar Rumah Produksi Batik di Jember

No	Nama rumah produksi	Alamat
1.	Rumah Batik Rolla	Jl. Mawar No. 75 Jember
2.	Batik Maskuri	Jl. Raung No. 9 Sumber pakem, Jember
3.	Batik Labako (UD. Bintang Timur)	Jl. Raung No. 30 Sumber pakem, Jember

Sumber: data hasil observasi peneliti (diolah)

Dijelaskan oleh H. Mawardi persaingan usaha batik asli Jember, bahwasannya awalnya ada lima usaha sejenis rumah produksi batik di Jember, namun seiring berjalannya waktu saat ini hanya tersisa tiga tempat produksi yang

masih produktif hingga saat ini, berikut kutipan wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

“...dulu ada lima(rumah produksi batik), kalau sekarang tinggal tiga, disini dua sama dijember satu, itupun awalnya yang dijemberambilnya dari sini karena baru lah masih sekitar tiga tahunan berdirinya.” (16 Desember 2014)

Berdasarkan data yang di peroleh peneliti dari mengecek *website* pada Balai besar Kerajinan dan Batik, di Indonesia sendiri tercatat ada 336 jenis usaha rumah produksi batik, dari tiga usaha rumah produksi batik di Jember hanya ada dua yang terdaftar pada Balai besar Kerajinan dan Batik tersebut diantaranya yaitu usaha batik labako milik H. Mawardi.

Tabel 4.5 Data Industri Batik Jember

No	Nama Perusahaan	Nama Pemilik	Alamat Perusahaan	Telpon	Jenis Produk
1.	Labako	Mawardi	Dusun Krajan 1 RT 03 RW 01, Desa Sumber Pakem, Kecamatan Sumberjambe, Kabupaten Jember	(0331) 3063449	Batik Tulis
2.	Rolla	Ir. Iriane Chm Rolla, A.Md	Jl. Mawar No.75 RT 03 RW 05, Kel.Jember lor, Kec. Patrang, Kab. Jember	081234921803	Batik Tulis

Sumber: Balai Besar kerajinan dan Batik Yogyakarta/Kementrian perindustrian RI (2013)

Meski bukan daerah penghasil batik yang terkenal, Kabupaten Jember adalah salah satu daerah yang memiliki batik dengan ciri khasnya sendiri. Ketenaran batik Kecamatan Sumberjambe saat ini tidak hanya sekedar terlihat dari tingginya omzet penjualan, jika rata-rata omzet penjualan adalah 200 potong batik setiap bulannya dengan harga rata-rata Rp. 200.000,- maka nominal yang diperoleh perusahaan batik H. Mawardi adalah 40.000.000/bulan. Berikut hasil wawancara dengan H.Mawardi.

“penjualan batik setiap bulannya ya bisa sampai 200an potong terjual baik itu pesanan atau pembelian langsung, terlebih kalau bulan Agustus bisa lebih dari itu soalnya ada BBJ (Bulan

Berkunjung ke Jember) juga pas ada acara JFC (*Jember Fashion Carnival*) itu untuk hadiah-hadiah lomba juga.” (16 Desember 2014)

Lebih dari itu, batik produk desa Sumberpakem milik H. Mawardi tersebut ternyata banyak diminati oleh wisatawan asing. Bisa dipastikan dalam setiap bulannya rombongan wisatawan mancanegara datang ke desa tersebut untuk melihat proses pembuatan batik kebanggaan masyarakat Jember. Mereka mengaku sangat kagum dengan keindahan motif batik Sumberjambe. Tidak hanya sekedar tembakau, tapi ada juga motif lainnya seperti cerutu, buah naga, bambu, kopi dan kakao. Hal tersebut dibenarkan oleh Mawardi pemilik batik tulis dan cap Labako (UD. Bintang Timur) Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe.

“ penjualan tidak Cuma ke kota besar seperti Jakarta , Surabaya saja tapi juga sudah ada turis-turis asing datang seperti yang pernah itu dari Amerika, Kanada, Belanda ,Australia.....”(16 Desember 2014)

Tentunya dalam pengembangan usaha berawal dari adanya target usaha yang telah ditentukan terlebih dahulu sehingga ada tolak ukur yang pasti dalam pencapaian target. Dalam perkembangannya, usaha batik yang digeluti H. Mawardi, Beliau memiliki target untuk dapat terus eksis dalam persaingan pasar yang semakin ketat, dimana usahanya yang saat ini sudah dapat memenuhi pasar lokal jember hingga ke luar kota bahkan mancanegara, namun pemenuhan konsumen mancanegara disini bukan diartikan sebagai ekspor, melainkan pemenuhan pembelian cinderamata untuk mayoritas para turis asing yang berkunjung ke Jember. Pengembangan pasar ini dilaksanakan karena dengan adanya mengembangkan pasar serta memperluas jangkauan pasar baru maka diharapkan akan dapat menjaga kelangsungan hidup usaha sekaligus untuk mengembangkan usahanya agar memperoleh peningkatan laba yang nantinya dapat menjamin usaha pengrajin batik Sumberjambe. Dengan meningkatkan kreatifitas pengembangan ide-ide kreatif dalam desain batiknya diharapkan mampu terus memenuhi selera pasar dan terus diminati oleh konsumen. H. Mawardi menginovasi produk batik tidak hanya untuk bahan pakaian melainkan ada produk batik yang dijadikan mukena, juga untuk motif beliau lebih fleksibel

karena motif dapat disesuaikan dengan keinginan pemesan atau didesain sendiri oleh pemesan dengan tidak menghilangkan kekhasan batik Sumberjambe dengan motif tembakaunya. Berikut kutipan wawancara dengan H. Mawardi mengenai keunggulan bersaing untuk usaha yang dimilikinya.

“kalau keunggulan semua (rumah produksi batik) itu pasti punya karakter tersendiri, jadi motif andalannya ya tembakau tapi ya sudah dimodifikasi. Untuk bisa bersaing harus bisa mengikuti tren yang berkembang, bisa dari desain, jada ada warna-warna baru”
(16 Desember 2014)

Keunggulan bersaing untuk pertimbangan harga, pada usaha batik H. Mawardi pun memiliki keunggulan, karena menawarkan harga yang lebih rendah serta kualitas yang terjamin dibanding kain batik yang telah terdistribusikan pada gerai-gerai di pasaran. Berikut kutipan wawancara dari salah satu konsumen yang langsung datang ke tempat usaha H. Mawardi.

“ saya ini mau beli batik untuk tamu, di kantor ada tamu dari Bandung jadi buat cinderamatanya batik ini dek. Sudah sering langganan sama pak Mawardi. Enggak ambil yang lainnya soalnya kalau disini bisa dapat lebih murah dibanding yang ada di Jember.”
(7 November 2014)

4.4 Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

4.4.1 Peranan SDM pada UD Bintang Timur

Tenaga kerja yang ada dalam usaha batik UD. Bintang Timur berjumlah 40 orang yang keseluruhan merupakan penduduk lokal desa Sumber pakem. Dengan rata- rata berpendidikan rendah setara SD sampai dengan SLTP. Hal ini terbukti rendahnya kualitas SDM yang tersedia di perusahaan batik H. Mawardi.

Karyawan merupakan modal manusia. Keahlian karyawan di usaha pengrajin batik Sumberjambe diperoleh dari turun temurun. Keterampilan membatik yang secara turun temurun dimiliki oleh para karyawan ini merupakan suatu potensi yang sangat jarang dan tidak semua orang memilikinya. Hal tersebut dapat dijadikan sebagai suatu aset berharga dan dapat dikembangkan lebih jauh lagi agar keahlian tersebut tidak pudar. Berikut wawancara dengan salah satu pengrajin batik UD. Bintang Timur, Sofia.

“tidak semua warga sini bisa membatik, namun membatik adalah warisan secara turun temurun. Saya belajar membatik dari ibu saya dan akan saya teruskan ke anak perempuan saya.”

(7 November 2014)

Hasibuan (2012:12) karyawan adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas perusahaan. Karyawan yang ada di perusahaan H. Mawardi keseluruhan adalah karyawan oprasional, dimana dijelaskan menurut Hasibuan (2012:13) karyawan oprasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya dengan perintah atasan. Disisi lain H. Mawardi sebagai *owner* bertanggung jawab untuk memberikan kontrol kepada karyawan atas setiap pekerjaannya. Berikut penjelasannya.

“untuk pembuatan batik sebenarnya susah-susah gampang, kadang proses pengerjaannya sudah benar tetapi hasilnya jadi beda seperti pada warna batik, jadi kalau sepenuhnya kesalahan dari yang membatik sebenarnya ya bukan jadi ya cara menegur kesalahan karyawan ya saya tidak langsung menyalahkan.” (7 November 2014)

Peran karyawan juga kualitas manajerial pimpinan sangatlah penting karena keunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Keterlibatan SDM sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena SDM merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan dari hasil dan proses perubahan yang direncanakan (Moran dan Brightman, 2000). Meskipun ketersediaan tenaga kerja yang ada dalam usaha bapak Mawardi adalah sumber daya manusia yang berpendidikan rata-rata rendah, dengan adanya kiat serta kesadaran dalam menciptakan tenaga yang terampil melalui pelatihan atau sejenisnya maka keunggulan kompetitif perusahaan masih dapat diciptakan. Keterampilan dan keahlian sangat dibutuhkan sebagai pengusaha serta pengrajin batik, tanpa punya keahlian khusus sulit untuk bersaing dengan pesaing lainnya, krisis yang multi demensional membuat sulitnya kehidupan ini, kurangnya lapangan pekerjaan, banyaknya pengangguran membuat kehidupan semakin kompleks, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang trampil dan berwawasan luas.

4.4.2 Pelatihan dan *Research and Development*

Batik di Indonesia telah mampu menjadi asset bangsa dari warisan budaya yang disenangi masyarakat, menjadi tren, berkembang pesat, dimodifikasi, dikembangkan, disebarluaskan, hingga menjadi semacam budaya baru yang *up-to-date* melalui *research and development* yang dilakukan oleh pengrajin batik. Perkembangan batik tidak tenggelam dimakan usia karena adanya usaha terus-menerus dari generasi ke generasi untuk melestarikannya, sesuai dengan perkembangan pemikiran dan teknologi di masanya masing-masing. Hal yang sangat penting bagi pertumbuhan dan kesejahteraan perusahaan adalah kemampuannya untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Sektor potensial yang ada di Sumberjambe salah satunya adalah industri batik, selain pada sektor pertanian. Jika sektor batik ini dapat dikembangkan secara maksimal maka juga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, hal ini berdasarkan data bahwasannya desa Sumberpakem masih memiliki jumlah kemiskinan yang tinggi. Tidak bisa dipungkiri masih banyak permasalahan yang dihadapi oleh industri batik Sumberjambe, salah satunya adalah rendahnya pendidikan sumber daya manusia, pentingnya sumber daya manusia sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif yang harus dikelola secara efektif dan efisien untuk mampu meraih keunggulan kompetitif yang diperlukan dalam persaingan bisnis. Setelah pencapaian target pengembangan usaha untuk tetap terus bisa menjaga eksistensi usahanya, H. Mawardi selanjutnya perlu untuk mempertahankan eksistensinya. Karena akan menjadi masalah jika para pelaku IKM terbelenggu oleh rutinitas yang terus menerus sama sehingga kurang melakukan inovasi dan mengembangkan kreatifitas secara terus menerus.

Pemerintah melalui Disperindag dan lembaga-lembaga lainnya melakukan suatu pembinaan dan pemberdayaan untuk mengatasi permasalahan yang dialami oleh industri batik di Sumberjambe. Adapun pembinaan yang dilakukan, yaitu: (1) Pembinaan pengembangan sumber daya manusia, dan (2) Pembinaan peningkatan kemampuan teknologi. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan yaitu berupa pelatihan desain dan motivasi kewirausahaan. Pembinaan peningkatan kemampuan teknologi yang berupa kemampuan teknologi dalam produksi batik

dan kemampuan teknologi dalam pemasaran. Berikut juga yang peneliti dapatkan dari mengakses kabarbisnis.com, Disperindag dan ESDM Jember telah mengadakan pelatihan bagi pengrajin tentang berbagai teknik membatik. “Jika corak membatiknya beragam, pilihan konsumen jugabanyak. Harapannya, omset penjualannya juga terus meningkat.”

Usaha batik merupakan usaha padat karya, oleh sebab itu perlu adanya pelatihan-pelatihan untuk pemilik maupun karyawan sehingga dapat meningkatkan produktifitas usaha dari tehnik membatik yang lebih baik juga kemampuan manajerial yang lebih mumpuni sehingga dapat mengembangkan usahanya secara maksimal. Kesadaran dari penggerak industri batik untuk mengikuti pelatihan-pelatihan juga perlu untuk dibangun, mengingat pentingnya pelatihan untuk pengembangan *skill* yang dimiliki masing-masing.

Perkembangan dunia bisnis dalam hal ini adalah usaha batik menuntut para pelakunya untuk terus berkembang seiring perkembangan waktu. Menurut Hasibuan (2012:68) karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku dan ausnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik maka daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini akan memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar sehingga balas jasa (gaji dan *benefit*) karyawan dapat dinaikkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *owner* yakni H. Mawardi sering mengikuti banyak pelatihan baik yang diselenggarakan di dalam maupun luar kota. Dengan tema yang berbeda-beda.

“Sebenarnya banyak pelatihan-pelatihan, saya sering ikut pelatihan-pelatihan, seperti saat ini ada pelatihan dari Disperindag di jogja tetapi saya mengutus anak saya untuk ikut karena ada sedikit kesibukan disini. Kadang juga di Surabaya. Tergantung temanya manajemen atau apa, kalau yang sekarang tentang pewarnaan alami. Untuk karyawan juga sering ikut pelatihan yang macam-macam. Untuk peserta pelatihan sasarannya tergantung pada penyelenggara pelatihan.” (7 November 2014)

Pernyataan yang serupa juga dipaparkan oleh karyawan dari H. Mawardi yaitu ibu Inay yang sudah bekerja lebih dari 2 tahun sebagai pembatik.

“sering ada pelatihan-pelatihan, ya tentang tehnik-tehnik membatik, sering bisa hampir setiap bulan kita selalu diikuti pelatihan.ada manfaatnya pasti”(30 Desember 2014)

Jenis pengembangan SDM dapat dibedakan menjadi pengembangan formal serta informal. Pengembangan karyawan yang ada di UD. Bintang Timur merupakan jenis pengembangan secara formal, seperti yang disebutkan oleh Hasibuan (2012:73) pengembangan secara formal yaitu karyawan yang ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan-pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan. Jadi pelatihan yang ada merupakan pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga lain di luar perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, penyelenggara pelatihan merupakan dinas-dinas terkait yang berkepentingan untuk memberikan pembekalan kepada para pembatik. Materi dari pelatihan dapat beragam dengan lingkup pengembangan *managerial skill* juga pengembangan *technical skill*. Seperti yang dinyatakan oleh H. Mawardi berikut.

“yang menyelenggarakan macam-macam biasanya Disperindag kabupaten sampai dengan Disperindag provinsi. Dari Dinas Pertanian unit juga pernah. Kadang dari PKK nggak mesti.” (7 November 2014)

Dengan struktur organisasi yang sederhana dimana *owner* bekerja dengan fokus diberbagai sektor mengakibatkan banyak program-program pelatihan yang tidak terdokumentasi. Sehingga peneliti hanya dapat menampilkan beberapa pelatihan yang pernah diikuti yang terdokumentasi sebagai berikut:

Tabel 4.6 Daftar Pelatihan yang Diikuti UD Bintang Timur

No	Tema	Waktu Pelaksanaan	Sasaran
1	Pembinaan Manajemen dan Usaha Batik Tulis	27 Maret 2012	<i>Owner</i>
2	Pelatihan Batik Khas Jember La'bacco	8 s/d 9 Nopember 2010	Karyawan
3	Pelatihan Batik Khas Jember La'bacco	8 s/d 9 Nopember 2013	Karyawan

4	Pemberdayaan IKM Kreatif Bidang Cinderamata Pariwisata	10 s/d 12 September 2013	Owner
5	Pelatihan Tehnik Pewarnaan Alami	4 November 2014	Karyawan

Sumber: data primer UD. Bintang Timur (diolah)

Pelatihan mengenai manajemen dan usaha batik tulis yang diikuti oleh H. Mawardi dibutuhkan bagi pengembangan usaha, terutama materi mengenai pemasaran melalui *on line* untuk lebih membuka peluang pasar. Sebagaimana yang dijelaskan H. Mawardi.

“...untuk penjualan memakai internet itu yang mulai dirintis disini, awalnya susah tapi ya sekarang sudah mulai berjalan. Awalnya ya dari hasil pelatihan itu, diajarkan banyak tentang pemasaran *on line*.” (07 Mei 2015)

Pelatihan batik khas Jember rutin diikuti oleh karyawan untuk terus dapat berinovasi baik dari segi motif juga bentuk dari batik yang diproduksi, untuk mengikuti tren yang berkembang. Seperti pada pelatihan pewarnaan alami yang telah dilaksanakan, yaitu untuk mengembangkan produk dengan pemanfaatan pewarna dari tumbuh-tumbuhan.

Melalui pelatihan untuk cinderamata pariwisata, produk batik H. Mawardi berinovasi pada kemasan produk untuk barang-barang yang digunakan sebagai cinderamata baik konsumen batik lokal maupun turis asing, dengan menonjolkan *brand* atau merk yang jelas sehingga kemasan yang menarik akan menarik minat konsumen. Hasil dari mengikuti pelatihan serta *research and development* yang dilakukan oleh perusahaan H. Mawardi menghasilkan produk-produk baru seperti mukenah batik khas Jember serta menghasilkan produk batik pakaian jadi.

4.4.3 Kendala Pelaksanaan Pengembangan

Mayoritas karyawan yang berpendidikan rendah secara tidak langsung juga memberikan dampak pada keberlangsungan usaha H. Mawardi. Hal ini juga menjadi perhatian dari pemilik usaha untuk lebih selektif dalam memilih karyawan yang akan diikuti sebagai peserta pelatihan. Hal tersebut sesuai dengan Hasibuan (2012:85) yang menyatakan bahwa kendala pada program

pengembangan bisa berkaitan dengan peserta, peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda. Berikut petikan wawancara dengan H. Mawardi.

“awalnya saya tidak memikirkan kalau pendidikan menjadi penting dalam usaha seperti ini, tetapi pada kenyataannya daya tanggap karyawan yang berpendidikan minimal SLTP memiliki kemampuan yang lebih baik dari pada yang berpendidikan rendah. Lama dia bekerja atau pengalaman kerja tidak begitu berpengaruh pada kemampuan, hal ini bisa dibuktikan dengan adanya karyawan-karyawan baru yang masuk terkadang lebih mudah diajari ilmu baru dari pada karyawan yang sudah lama bekerja. Maka dari itu, saya selalu mengirimkan karyawan yang berpendidikan lebih tinggi untuk mengikuti pelatihan-pelatihan.” (7 November 2014)

Menyambung dari pernyataan H. Mawardi di atas dapat disimpulkan bahwa tidak seluruh karyawan diikuti dalam program pelatihan, melainkan sebagian yang karyawan yang dipilih dengan sekian pertimbangan. Berikut pernyataan dari salah satu karyawan yang membenarkan pernyataan dari H. Mawardi.

“yang ikut pelatihan tidak semua, tapi sebagian karyawan. Kalau ada yang di luar kota juga pasti orang dalam yang ikut (keluarga H. Mawardi).” (30 Desember 2014)

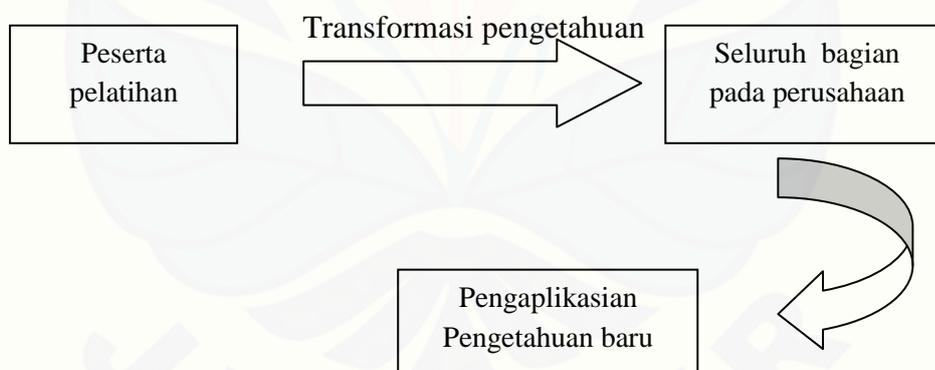
Tuntutan perusahaan seiring berkembangnya zaman, SDM yang dibutuhkan harus memiliki profil menunjang baik dalam hal kemampuan berpikir, kemampuan menganalisa masalah. Kemampuan untuk mendapatkan dan menggunakan informasi, memiliki inisiatif, kemampuan mengambil keputusan, melakukan perencanaan, kemampuan komunikasi kerjasama dengan orang lain maupun kelompok, serta kemampuan untuk mengevaluasi kinerja lainnya.

4.5 Capaian Pengembangan Karyawan

Program pengembangan yang telah diikuti baik yang berupa pelatihan maupun studi banding memiliki sasaran yang berbeda, yaitu dimana program pengembangan untuk *owner* biasanya lebih terfokus pada tehnik manajerial sedang untuk karyawan lebih pada tehnikal membuat. Dari kegiatan tersebut pasti ada manfaat pengetahuan yang didapat untuk kemudian diaplikasikan sehingga usaha batik UD. Bintang Timur dapat terus berinovasi. Untuk itu, ada formulasi khusus dalam bentuk komunikasi dalam pengaplikasian materi yang diperoleh dari pelatihan untuk disampaikan pada seluruh karyawan melalui pertemuan khusus. Seperti yang dijelaskan oleh pemilik usaha ini H. Mawardi.

“setelah mengikuti pelatihan, biasanya untuk menyampaikan ilmu baru yang diperoleh biasanya akan dilakukan semacam *briefing* biar seluruh karyawan bisa ikut paham.” (7 November 2014)

Bentuk komunikasi dilakukan untuk menyatukan persepsi dan pemahaman pada seluruh bagian yang ada dalam perusahaan Berikut alur yang peneliti buat dalam alur komunikasi dalam perusahaan pasca pelaksanaan pelatihan.



Gambar 4.3 Alur Komunikasi Pasca Pelatihan pada Perusahaan

Pelatihan-pelatihan yang diikuti baik dalam hal pengembangan manajerial maupun pengembangan tehnik, memberikan tambahan ilmu baru untuk perusahaan dapat terus berinovasi. Untuk menyikapi besarnya minat masyarakat terhadap busana batik, maka UD. Bintang Timur banyak melakukan inovasi guna

menyiasati pasar agar tetap setia untuk menggunakan produk batik sebagai warisan para leluhur ini. Inovasi tersebut diantaranya adalah :

- a. Inovasi terhadap motif batik, motif batik yang dikenal masyarakat selama ini hanya itu itu saja, monoton dan tidak banyak perkembangan. Maka memperbanyak motif dengan berbagai jenis motif batik adalah solusi tepat untuk menarik minat dan menjaga minat masyarakat untuk tetap mengenakan dan berbusana batik.
- b. Inovasi bidang pemasaran dan promosi, salah satunya adalah promosi busana batik dengan cara memasarkannya dengan online sehingga masyarakat luas tidak harus bersusah payah baik untuk mencari tahu informasi tentang batik ataupun cara pemesanannya.

Melalui inovasi UD. Bintang Timur mempunyai kemampuan untuk bersaing dengan industri batik lainnya, sehingga batik Sumberjambe yang digerakkan oleh H.Mawardi dapat bertahan sampai sekarang dan terus berkembang, hal ini juga didukung dengan sertifikat penghargaan dari Balai Kerajinan dan Batik Indonesia atas perusahaan H. Mawardi Perusahaan yang Memproduksi dan Memperdagangkan Batik Tulis secara Konsisten.

Manfaat yang dihasilkan dari pengembangan pengrajin batik Sumberjambe yaitu memiliki pengetahuan dan keterampilan serta motivasi yang lebih tinggi untuk terus megembangkan usahanya. Juga dampak yang dihasilkan dari pengembangan yaitu pemasaran semakin meluas, desain yang semakin inovatif, meningkatkan jumlah produksi dan kualitas produk yang semakin bagus. Berikut progres kenaikan omzet secara signifikan berdasarkan data rekap omzet pertahun di UD. Bintang Timmur Jember .

Tabel 4.7 Perolehan Omzet UD. Bintang Timur Tahun 2009-2013

Tahun	Omzet
2009	Rp. 390.000.000,-
2010	Rp. 392.000.000,-
2011	Rp. 420.000.000,-
2012	Rp. 460.000.000,-
2013	Rp. 684.000.000,-

Sumber: data UD. Bintang Timur (diolah)

Perolehan omzet penjualan batik di UD. Bintang Timur meningkat pertahunnya. Peneliti mengambil data dari tahun 2009 dimana perusahaan mulai aktif dalam berbagai macam kegiatan pelatihan. Begitu juga adapun kendala dalam mengaplikasikan hasil dari pelatihan karena beberapa hal, berikut penjelasan dari H. Mawardi.

“ setiap pelatihan pasti ada manfaatnya itu pasti, ya seperti tehnik pewarnaan atau yang lain. Tetapi kadang seperti untuk pelatihan penggunaan pewarna alami itu sering kita tidak bisa mempraktekkan di sini karena susah dapat bahan yang mau dipakai jadi begitu.” (7 November 2014)

H. Mawardi, pemilik UD Bintang Timur, salah satu industri perintis batik di Kecamatan Sumberjambe, mengakui setiap tahun produksi dan omset mereka terus naik. Adapun cara yang digunakan oleh usaha batik Sumberjambe Kabupaten Jember yaitu, yang pertama dengan mengikuti pameran-pameran. Setiap ada pameran, baik lokal maupun di luar daerah Jember H. Mawardi sebagai koordinator pemasaran selalu mengikutinya. Dengan adanya pameran tersebut calon pelanggan yang bertempat di pameran bisa melihat langsung contoh model dan motifnya. Jenis dan model batik yang diproduksi oleh pengusaha cenderung bergantung pada permintaan dan selera pelanggan, atau terkadang pengusaha batik itu sendiri yang membuat motif tapi tetap disesuaikan dengan selera kebanyakan pelanggan. Promosi yang kedua dengan partisipasi lomba. Perlombaan tersebut akan lebih mengenalkan batik Sumberjambe itu sendiri. Dari lomba-lomba tersebut pengrajin batik mendapatkan beberapa penghargaan

4.6 Pembahasan

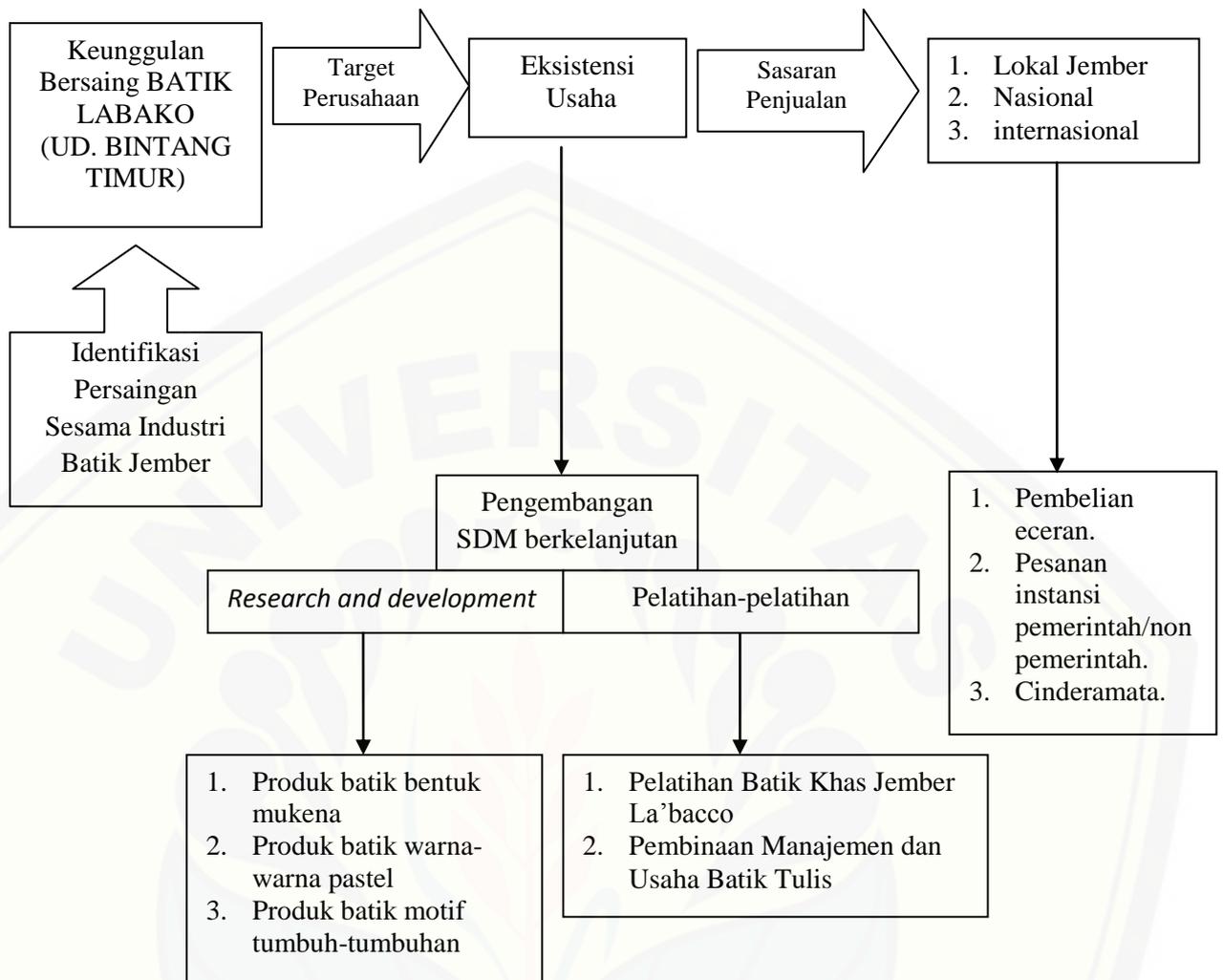
Mengacu pada pemahaman keunggulan kompetitif dari Zimmener (2008) kompetensi inti dipengaruhi oleh kemampuan dimana realita ketersediaan sumber daya manusia yang ada di UD. Bintang timur adalah memiliki latar belakang pendidikan formal mayoritas setara SD. Dengan didukung keahlian membuat batik yang diperoleh secara otodidak turun temurun yang akan terus berlangsung ke generasi berikutnya. Kompetensi inti juga dipengaruhi dengan hal-hal yang

dipelajari yaitu pengetahuan tambahan yang diperoleh melalui pelatihan-pelatihan yang diantaranya yaitu pelatihan pengembangan SDM meliputi pelatihan desain dan motivasi kewirausahaan serta pembinaan kemampuan teknologi yang meliputi teknologi produk batik serta teknologi pemasaran. Untuk itu akan dicapainya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sehingga tujuan akhirnya adalah menciptakan nilai yang lebih untuk pelanggan dan melebihi pesaingnya yaitu diantaranya melalui diferensiasi produk batik, menawarkan harga yang lebih rendah dengan produk berkualitas serta jangkauan pemasaran yang lebih luas.

Berikut adalah inovasi yang telah dilakukan UD. Bintang Timur sebagai hasil mengikuti pelatihan-pelatihan.

- a. Inovasi terhadap motif batik, dengan ragam motif serta variasi warna. Juga pengaplikasian pewarna alami dalam pembuatan batik.
- b. Inovasi bidang pemasaran dan promosi, salah satunya adalah promosi busana batik dengan cara memasarkannya dengan online yang mulai dirintis saat ini.
- c. Inovasi cinderamata, yaitu kemasan untuk produk batik yang dipesan khusus baik oleh dinas-dinas maupun oleh turis asing.

Keseluruhan pembahasan di atas mengenai pengembangan sumberdaya manusia untuk mencapai keunggulan bersaing pada usaha batik Sumbejambe milik H. Mawardi Secara rinci dijelaskan peneliti dalam bentuk kerangka pemikiran yang terstruktur agar lebih mudah dipahami sebagai berikut.



Gambar 4.4 Skema Pembahasan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan bersaing.
Sumber : Hasil Observasi Peneliti

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di UD. Bintang Timur sudah dilakukan selama ini, hanya saja analisis akan kebutuhan perusahaan kurang diperhatikan terlihat dari kurang terdokumentasinya pelaksanaan pelatihan., sehingga tidak ada evaluasi yang jelas dari hasil pelatihan. Sehingga pelatihan yang dilaksanakan kurang sistematis. Namun ada hasil yang telah dicapai dari program pelatihan sehingga perusahaan dapat terus bersaing.

UD. Bintang Timur menghasilkan beberapa inovasi diantaranya inovasi dalam bidang pemasaran produk, yaitu merintis pemasaran melalui internet atau yang disebut pemasaran *on line*. Selanjutnya inovasi pada produk meliputi inovasi motif dengan menambahkan motif cerutu, buah naga, bambu, kopi dan kakao serta motif lainnya, dengan tidak menghilangkan khas pada motif tembakau. Inovasi terhadap warna juga dilakukan untuk menghasilkan sesuatu yang berbeda diantaranya dengan menggunakan pewarna alami serta penggunaan warna pastel pada produk. Seperti halnya mukenah bali dengan khas batik jumputan, batik Sumberjambe yang diproduksi H. Mawardi membuat produk serupa yaitu mukenah dengan motif khas batik Sumberjambe.

Melalui inovasi UD. Bintang Timur mempunyai kemampuan untuk bersaing dengan industri batik lainnya, sehingga batik Sumberjambe yang digerakkan oleh H.Mawardi dapat bertahan sampai sekarang dan terus berkembang, dengan omzet yang terus meningkat pula. Namun untuk merealisasikan target perusahaan untuk memenuhi sasaran penjualan pada tingkat internasional masih sulit untuk dilakukan, karena manajemen usaha yang masih sederhana juga produk yang dihasilkan masih belum memiliki segmen pada negara tujuan ekspor. Sehingga yang dilakukan UD. Bintang Timur masih sebatas penyediaan cinderamata untuk para turis asing.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada usaha batik Sumberjambe UD. Bintang Timur Jember maka peneliti memberi saran untuk dijadikan bahan pertimbangan atau untuk bahan masukan yang membangun bagi perusahaan sebagai berikut:

1. Perkembangan usaha batik Sumberjambe untuk memenuhi target pasar internasional, seharusnya memiliki manajemen usaha yang lebih baik. Dimana ada pembagian kerja yang jelas dalam suatu struktur organisasi sehingga pengembangan usahanya dapat lebih mudah dilakukan.
2. Sebaiknya pelatihan yang dilakukan juga menekankan pada *Managerial skill* agar seimbang dengan kemampuan *Technical skillnya*.
3. Seharusnya seluruh karyawan baik karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap diikutkan dalam seluruh pelatihan, karena kualitas produksi batik ditentukan oleh kualitas kerja seluruh karyawan.
4. Frekwensi pelatihan yang diselenggarakan perlu ditingkatkan sesuai dengan analisis kebutuhan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Alwi, Syaffaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFPE.
- Bungin, Burhan. 2011. *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta : Kencana.
- Camison, C.1997. *Competitiveness SMEs in Spain: Straregy and Competencies Distictive*. Strategic Management journal. Vol4,pp.78-88
- Emzir. 2012. *Analisis Data : Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hayden, C.L., 1986. *The Handbook of Strategic Enterprise*. New York, NY: The Free Press.
- Humas Kabupaten Jember. 2012. *Profil & Potensi Kabupaten Jember*. Jember : Pemerintah Kabupaten Jember.
- Malthis L. Robert. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Noe A. Raymond, John R. Hollenberck, Berry Gerhart, Patric M. Wright. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing*, Jakarta : Salemba Empat.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Poerwanto. 2006. *New Business Administration*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Prastowo, Andi. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Samsudin, H. Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.

Siagian, P. Sondang. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Thomas w. Zimmener. 2008. *Membangun Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Salemba Empat.

Universitas Jember. 2010. *Pedoman Karya Ilmiah*. Badan Penerbit Universitas Jember.

Internet

<http://www.cendanapos.com/2010/07/durian-batik-Sumberjambe-icon-desa.html>
diakses tanggal 02 April 2014 pukul 13.18 WIB.

<http://sumberpakem.wordpress.com/kependudukan.html>. diakses tanggal 11 november 2014 pukul 12:52 WIB.

[http://kabarbisnis.com/aneka-bisnis/283426-
Nilai produksi batik Jember capai Rp755 8 juta .html](http://kabarbisnis.com/aneka-bisnis/283426-
Nilai_produksi_batik_Jember_capai_Rp755_8_juta_.html).diakses pada
tanggal 3 Desember 2014 pukul 21.00 WIB.

<http://www.thepresidentpost.com> diakses tanggal 02 April 2014 pukul 14.00 WIB.

Jurnal

Mujiati, Ni Wayan.2009. *Pengelolaan SDM untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Jurnal.

Murtadlo, Arif. 2013. *Upaya Pengembangan Usaha Pengrajin Batik Malangan (Studi Kasus di Desa Druju Kecamatan Sumbermanjing Wetan Kabupaten Malang)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Jurnal.

Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, & Fahly, Jihn. 1993. *“SustainableCompetitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions“*.

Koran

Jawa Pos, edisi Sabtu 15 Maret 2014 “Industri Kecil Tertutup untuk Asing”.

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimanakah gambaran usaha serta sumber daya manusia (karyawan) yang ada di UD. Bintang Timur?
2. Seberapa pentingkah karyawan untuk mengikuti program-program pelatihan?
3. Apa saja program-program pengembangan SDM yang pernah diikuti baik oleh *owner* ataupun karyawan?
4. Bagaimanakah capaian dari hasil dilaksanakannya program pengembangan tersebut?
5. Bagaimanakah gambaran persaingan usaha rumah industri batik sejenis di Jember?
6. Bagaimanakah target usaha yang diharapkan dari pemilik Usaha?
7. Apa sajakah yang dilakukan untuk pencapaian target usaha sehingga dapat bersaing?
8. Apakah pelatihan-pelatihan yang diikuti dapat berpengaruh pada pencapaian target usaha?

LAMPIRAN



Gambar 1. Proses wawancara dengan *Owner* H. Mawardi



Gambar 2. Produk Batik Sumberjambe yang siap dipasarkan



Gambar 3. Piagam Penghargaan sebagai Peserta Pelatihan Batik Khas Jember



Gambar 4. Sertifikat Pelatihan Pemberdayaan IKM Industri Kreatif



Gambar 5. Piagam Penghargaan Peserta Pembinaan Manajemen dan Usaha Batik Tulis Jember



Gambar 6. Sertifikat atas Perusahaan yang Memproduksi dan Memperdagangkan Batik Tulis secara Konsisten



Gambar 7. UD. Bintang Timur Tampak Depan



Gambar 8. Karyawan UD. Bintang Timur pada Proses Membatik



Gambar 9. Proses Wawancara dengan Karyawan UD. Bintang Timur



Gambar 10. Contoh Desain Batik UD. Bintang Timur