

Management Style SMEs Development of Wooden Batik Centre

Aryan Torrido

Prodi Ilmu Kesejahteraan Sosial Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga,
Jl. Marsda Adisucipto, Yogyakarta, Indonesia
aryan.torrido@uin-suka.ac.id

Abstract

Industrial centers are often used as places for small and medium enterprise (SMEs) development activities and sources of regional income. This includes wooden batik centers in the DIY Province, namely in Putat Village, Gunung Kidul Regency, and Sendangsari Village, Bantul Regency. However, the development activities of SMEs in industrial centers in Indonesia were not optimal, one of the reasons is the management strategy. Therefore, this article contains a comparative study of management styles of development activities, using qualitative research methods, with multiple cases. The results showed that there was a different management style of SMEs development activities in the wooden batik center, where the management style of the wooden batik center SMEs development activity in Putat Village which was applied by the management of Kopinkra Sumber Rejeki Makmur as a center development institution was authoritarian, so the management system tends to be closed. In contrast to the management style of SMEs development activities in the wooden batik center in Sendangsari Village, which is applied by the Sido Katon Cooperative management as a development center institution assisted by the Pokdarwis Institute and BPDW Krebet Binangun, it is democratic, so the management system tends to be open.

Keywords: Management Style, SMEs Development, Wood Batik Center

PENDAHULUAN

Hasil kajian Kementerian Koperasi dan UKM (Hs, 2008) pada sentra pangan di Indonesia, penelitian sentra kain tenun di Jawa Timur (Muchson, 2016), dan kajian sentra batik kain (Chanifiyah, 2020), menyimpulkan bahwa kebanyakan pengembangan Usaha Kecil Menengah (UKM) sentra industri di Indonesia belum banyak yang dapat menciptakan efisiensi kolektif, salah satu penyebabnya adalah tidak optimalnya lembaga *center* di sentra industri dalam pengelolaan kegiatan-kegiatan pengembangan. Walaupun ketiga penelitian ini tidak mengkaji gaya kepemimpinan, namun permasalahan kelembagaan tidak bisa dilepaskan dari hal tersebut.

Padahal peran pengelolaan pengembangan UKM oleh lembaga *center* disosialisasikan oleh pemerintah sebagai salah satu dalam tiga faktor pendukung keberhasilan pengembangan UKM sentra industri yang telah terbukti berhasil didunia, yaitu: (1) elemen yang 'lunak' seperti jaringan dan pengembangan, (2) elemen 'keras' seperti infrastruktur fisik, serta (3) elemen yang tidak terlihat

seperti kepemimpinan dan budaya kewirausahaan (Syamsuadi *et al.*, 2020). Dimana pengelolaan pengembangan UKM sentra industri dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh lembaga *center* sentra, bahkan penumbuhkembangan jaringan dan budaya kewirausahaan dipengaruhi gaya kepemimpinan dalam melakukan pengelolaan kegiatan lembaganya.

Dapat dikatakan bahwa keberhasilan pengembangan UKM di sentra industri dipengaruhi adanya sistem kelembagaan (gaya pemimpin dan aturan) yang dapat memberdayakan serta memunculkan kepercayaan anggota pada kegiatan-kegiatan pengembangan yang dilakukan oleh lembaganya.

Permasalahan pengelolaan pada pengembangan UKM terjadi di Wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), wilayah yang memiliki sentra industri pada lima jenis usaha, dan termasuk salah satu wilayah di Indonesia yang memiliki banyak pelaku industri ekonomi kreatif terutama pada bidang *fashion*, kerajinan, dan IT

(Teknologi Informasi). Terbukti dengan jumlah sentra industri ekonomi kreatif kerajinan yang termasuk terbanyak (82 sentra) dari akumulasi sentra, dimana sentra-sentra kerajinan yang ada pada setiap kabupaten merupakan komoditas utama ekspor terbesar yang dihasilkan oleh Provinsi Yogyakarta (42%), yang pada tahun 2020 mengalami penurunan 3,2% dikarenakan adanya pandemi Covid-19 (BPS, 2021).

Terdapat tiga penelitian pada Tahun 2011 (Hamid & Susilo, 2011), 2017 (Wijaya *et al.*, 2017) dan 2020 (Iswahyudi, 2020) yang menyimpulkan pengembangan UKM di Provinsi Yogyakarta belum optimal, dilihat dari masih rendahnya produktivitas usahanya. Penyebabnya adalah masih kurangnya keterlibatan pemerintah daerah dan kurang optimalnya lembaga pengembang dalam mendorong peningkatan kapasitas UKM. Walaupun tidak merupakan kajian UKM sentra industri, tapi secara umum kesimpulan penelitian ini bisa dijadikan potret masih adanya masalah kelembagaan dalam pengembangan UKM di Provinsi Yogyakarta. Gambaran di atas memberikan dasar peneliti untuk melakukan kajian mengenai gaya pengelolaan lembaga *center* sentra industri.

Agar efektif, maka subyek penelitian pada sentra industri kerajinan tradisional yang sudah lama berdiri di Provinsi DIY yakni sentra batik kayu merupakan pengembangan batik kain yang dilakukan oleh para pengrajin di Desa Putat, Kabupaten Gunung Kidul dan Desa Sendangsari di Kabupaten Bantul. Sentra batik kayu di Indonesia hanya terdapat pada kedua tempat tersebut, sehingga termasuk salah satu ikon wisata di Provinsi Yogyakarta. Karena itu kegiatan pengembangannya sudah berlangsung lama, bukan hanya fokus pada pengembangan kapasitas UKM batik kayu akan tetapi sudah lama menyoal aktivitas wisata pendidikan kerajinan batik kayu..

Produk kerajinan batik-kayu merupakan sebuah pola atau motif yang ditorehkan pada kayu menjadi topeng, tempat tisu, pulpen, aksesoris rumah tangga, dan berbagai produk kecil lainnya. Berdasarkan pengamatan awal, pengembangan sentra batik-kayu di Desa Putat Kabupaten Gunung Kidul lebih dulu berdiri dibandingkan Desa Sendangsari Kabupaten Bantul, dengan separuh lebih masyarakatnya (75%) menjadi anggota sentra karena memiliki mata pencaharian dalam produksi batik-kayu, namun nilai investasi sentra di Desa Sendangsari pada Tahun 2019 sebesar 5,83 Milyard, lebih besar dibandingkan Putat (1,66 Milyar). Titik sentral penjualan kerajinan batik-kayu pada kedua sentra, sebagian besar terdapat di beberapa sanggar seni yang terletak di Dusun Bobung (Desa Putat) dan Kreet (Desa Sendangsari), sedangkan proses produksinya dilakukan di sanggar-sanggar dan rumah-rumah pengrajin, dimana pelaku proses produksi batik-kayu ini merupakan masyarakat dari

beberapa dusun yang ada di Desa Putat dan Sendangsari yang saling berkaitan.

Penambahan status sentra kerajinan batik kayu menjadi desa wisata merupakan bagian dari adanya kegiatan pengembangan, akumulasi nilai investasi pada kedua sentra dapat dipakai sebagai ukuran capaiannya, dan tentunya tidak bisa dilepaskan dari peran lembaga lokal yang menjadi *center* pengembangan UKM-nya. Berdasarkan penelitian pendahuluan, pusat pengembangan UKM sentra batik kayu di Desa Putat melalui Koperasi Pengrajin 'Sumber Rejeki Makmur'. Dalam konteks lembaga, kegiatan-kegiatan penguatan kapasitas UKM berbasis pariwisata dan kerajinan hanya melalui koperasi. Sedikit berbeda dengan sentra batik-kayu di Desa Sendangsari, dimana kegiatannya melalui tiga lembaga, yaitu Koperasi Serba Usaha 'Sido Katon', Badan Pengelola Desa Wisata dan Pokdarwis Kreet Binangun, ketiga lembaga dapat bersinergi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan pengembangan sanggar-sanggar batik kayu yang ada di dalam sentra, dimana koperasi fokus penguatan kapasitas sanggar-sanggar sedangkan kedua lembaga wisata melakukan hal sama namun melalui pendekatan wisata edukasi.

Secara garis besar, perbedaan kondisi kedua sentra UKM batik-kayu tersebut dapat dimaknai dua hal. *Pertama*, perbedaan jumlah lembaga *center* pengembangan UKM yang terlibat. *Kedua*, tentunya strategi pengembangan UKM di kedua sentra berbeda juga. Karena itu, sangat menarik untuk dilakukan studi perbandingan gaya kepemimpinan dalam pengembangan UKM antar sentra yang memiliki produk sama dengan latar belakang sejarah berlainan, karakter wilayah tidak sama karena kedua sentra berada pada dua kabupaten berlainan, dan strategi pengelolaan kegiatan di dalamnya yang berbeda.

Karena itu artikel ini berisi hasil penelitian mengenai gaya pengelolaan pengembangan UKM sentra batik kayu, yang diterapkan oleh lembaga lokal yang berfungsi sebagai *center* pengelola kegiatan-kegiatan pengembangan UKM. Maka tujuan penelitian adalah mengkaji gaya pengelolaan lembaga sentra batik kayu di Desa Putat dan Sendangsari dalam pengembangan UKM. Kegunaan penelitian, meliputi memberikan manfaat sebagai referensi teori dalam pengelolaan kegiatan pengembangan UKM, selain itu memberikan manfaat praktis bagi; pemerhati pengembangan sentra, pelaku UKM, pengelola lembaga sentra industri, pengelola sentra batik kayu dan pemerintahan Provinsi DIY dengan dinas-dinas terkait sebagai referensi dan bahan evaluasi dalam melakukan kegiatan pengembangan UKM.

KAJIAN PUSTAKA

Gaya Pengelolaan Kegiatan Pengembangan

Faktor *pemimpin* sangat berperan dalam mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan bersama, sehingga faktor ini sangat penting dalam

pengelolaan kegiatan yang dilakukan oleh lembaga (Golabdst & Rezaei, 2017). Kemampuan untuk melakukan interaksi dengan bawahannya merupakan hal penting dalam suatu lembaga. Untuk dapat mempengaruhi bawahannya, pada diri seorang pemimpin diperlukan adanya suatu “kekuatan” (*power*) dan “gaya kepemimpinan” yang tepat. Kekuatan seorang pemimpin sudah di atur dalam suatu organisasi (baca: regulasi wewenang pemimpin). Kekuatan pemimpin merupakan hak untuk memaksa atau mengendalikan kebijakan dan anggota (masyarakat). Kekuatan pemimpin yang efektif, merupakan aturan-aturan yang dilandasi aspek keadilan dan memberdayaan (*empowerment*).

Gaya kepemimpinan merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin dan ditampilkan dalam mempengaruhi anggota. Terdapat tiga gaya kepemimpinan, (1) gaya kepemimpinan otoriter; kekuasaan mutlak ditangan pemimpin dan teknik komunikasi yang dipakai adalah satu arah sehingga kebijakan lembaga dirumuskan dan ditetapkan oleh pemimpin. Bawahan atau anggota tidak bisa memberi saran, tugasnya hanya menjalankan perintah. (2) Gaya kepemimpinan demokratis, segala kebijakan dan putusan lembaga dirumuskan serta dipertimbangkan bersama-sama (pemimpin dan anggota), teknik komunikasi yang dipakai dua arah. (3) gaya kepemimpinan *laissez faire*, pendelegasian wewenang kepada bawahan. Perumusan kebijakan mutlak dikelola bawahan tanpa meminta pertimbangan pemimpin, pemimpin tinggal menetapkan, teknik komunikasi yang dipakai dalam kepemimpinan satu arah (Golabdst & Rezaei, 2017).

Gaya kepemimpinan yang terbukti efektif dan memberdayakan dalam mempengaruhi anggotanya adalah gaya “situasional”, merupakan gaya pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya dengan mempertimbangkan faktor situasi kemampuan dan kemauan anggotanya, mengetahui kapan menggunakan ketiga gaya kepemimpinan tersebut. Sifat dari gaya kepemimpinan ini adalah adaptif; kemampuan dan kemauan bawahan rendah maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah otoriter, sedangkan gaya kepemimpinan demokratis digunakan ketika kemampuan tinggi dan kemauan anggota rendah anggota atau sebaliknya. Gaya kepemimpinan *laissez faire* sesuai diterapkan pada situasi kemampuan dan kemauan anggota tinggi. Dibutuhkan kepekaan pemimpin terhadap situasi bawahan dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional (Oladele & Akeke, 2016).

Seperti yang sudah diutarakan di atas bahwasanya gaya kepemimpinan mempengaruhi semua kegiatan yang dilakukan oleh sebuah lembaga, sehingga bisa dikatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi secara langsung keberlangsungan pengelolaan kegiatan pengembangan UKM dari hulu sampai hilir, meliputi; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai ke monitoring dan evaluasi (Torrido, 2016).

Sentra Industri

Sentra merupakan kelompok usaha sejenis pada wilayah tertentu dan menggunakan bahan baku sama (wilayah homogen), kecenderungan perusahaan untuk berkelompok di suatu wilayah (*geographical agglomeration*) telah diamati Alfred Marshal, seorang ekonom neoklasik generasi kedua di Inggris sejak akhir abad 19. Menurutinya, perusahaan cenderung untuk berlokasi secara berkelompok pada sentra industri tertentu (*industrial district*) didasari atas motif untuk memperoleh tenaga kerja terampil secara mudah dan menyerap informasi pasar dan informasi teknis melalui hubungan informal (Becattini, 2008). Hal ini disebabkan karena sentra industri merupakan wilayah sosial, tempat bersatunya komunitas manusia dan perusahaan.

Selain itu, sentra sebagai suatu unit kecil kawasan yang memiliki ciri tertentu, seperti kawasan yang khusus kegiatan ekonomi untuk komoditi tertentu. Kegiatan ekonomi tersebut bisa jadi telah terbentuk secara alami, kemudian ditunjang oleh sarana-prasarana untuk berkembangnya produk atau jasa dari kelompok pengusaha kecil dan menengah. Kumpulan pelaku usaha kecil dan menengah di kawasan sentra tersebut cenderung membentuk kesatuan fungsional untuk maju bersama mengembangkan kegiatan ekonomi di bawah pengaruh pasar yang menuntut kualitas produk yang mempunyai daya saing tinggi. Karena itu, sentra merupakan tempat yang efisien dan efektif bagi lembaga pemerintah maupun swasta karena mudah melakukan koordinasi, pengawasan, dan evaluasi kegiatan pemberdayaan berkelanjutan (Torrido, 2021).

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, prespektif analisisnya deskriptif. Karena penelitian ini merupakan studi perbandingan maka pendekatan multiple kasus dipakai dengan subyek penelitiannya adalah sentra batik kayu yang hanya ada di Desa Putat, Kabupaten GunungKidul, dan Desa Sendangsari, Kabupaten Bantul yang mana keduanya berada di Provinsi DIY. Analisis data yang dipakai interaktif, dimana reduksi, sajian, dan simpulan data mengenai kegiatan pengembangan yang dilakukan lembaga *center* dan gaya pengelolaan yang diterapkan pada kegiatan-kegiatan pengembangan UKM sentra batik kayu.

Penentuan informan dengan tehnik purposive sampling, meliputi: (1) Desa Putat terdiri dari Basuki (52 tahun) dan Iswahyudi (42 tahun) sebagai Ketua Kopinkra Sumber Rejeki Makmur (lembaga center pengembangan UKM sentra), Ari (35 tahun) staf kopinkra, dan 27 pemilik sanggar batik kayu. (2) Desa Sendangsari terdiri dari Yuli sebagai Ketua Koperasi Sido Katon (lembaga *center* pengembangan UKM sentra) dan ketua Pokdarwis Krebet Binangun, Agus (40 tahun) Ketua BPDW Krebet Binangun, Miskinem (44 tahun) staff

koperasi, dan 49 pemilik sanggar batik kayu. Garis besar pertanyaan penelitian mengenai; (1) kegiatan pengembangan yang dilakukan, (2) gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perencanaan, pengorganisasian, dan monitoring evaluasi dalam kegiatan-kegiatan pengembangan UKM sentra batik kayu, dan (3) media yang dipakai pemimpin lembaga center dalam pengkondisian kegiatan-kegiatan pengembangan UKM sentra batik kayu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan Lembaga di Sentra Batik Kayu Desa Putat dan Sendangsari terhadap Pengembangan UKM

Sentra industri yang merupakan suatu wilayah yang menjadi berkumpulnya pelaku-pelaku usaha dengan proses produksi dan bahan baku sama, juga memiliki keinginan sama untuk mengembangkan usaha sehingga dibutuhkan adanya lembaga sebagai fasilitator pengembangan, dan sebagai wadah untuk menyelesaikan masalah-masalah usaha.

Berdasarkan observasi dan wawancara di kedua sentra batik kayu, yang berada di dua wilayah kabupaten yang berbeda, memiliki lembaga center kegiatan pengembangan bagi para pemilik sanggar batik kayu, yang tipologi kegiatan pengembangannya relatif sama, meliputi; (1) pengadaan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kapasitas pengrajin, (2) penyediaan pinjaman usaha, menjual bahan pembantu atau menyewakan alat produksi melalui *took* koperasi, (3) perantara pendayaan dari stakeholder eksternal, dan atau (4) penyediaan ruang pameran produk. Lembaga center pada kedua sentra batik kayu mengalami dinamika, lembaga pengembangan yang semula berupa kelompok atau paguyuban usaha saja, kemudian telah berkembang menjadi koperasi, pokdarwis dan BPDW. Dinamika keberadaan lembaga sentra ini, jelas sebagai satu indikator adanya kegiatan pengembangan, walaupun belum bisa dijadikan indikator keberhasilan kegiatan pengembangan di kedua sentra.

Keberhasilan kegiatan sentra dipengaruhi pengelolaan lembaga yang menjadi pusat kegiatan pengembangan, dimana lembaga dapat efisien dan efektif mencapai seperangkat tujuannya jika menerapkan gaya pengelolaan terbuka, yaitu pengelolaan yang menekankan pemberdayaan anggota dengan komunikasi dua arah dan penciptaan keadilan.

Berdasarkan data empirik, terdapat perbedaan dalam gaya pengelolaan yang diterapkan pemimpin lembaga center terhadap pengembangan di dua sentra yang diteliti:

Gaya Pengelolaan Lembaga di Sentra Batik Kayu Desa Putat

Pusat kegiatan pengembangan UKM batik kayu dilakukan oleh Kopinkra Sumber Rejeki Makmur yang berada di Dusun Bobung, Desa Putat, Gunung Kidul. Sebelum Tahun 2012 terdapat dua

lembaga wisata, yaitu Pokdarwis dan BPDW, yang bersinergi dengan Kopinkra dalam melakukan pengembangan usaha kerajinan batik kayu. Kedua lembaga wisata tersebut berada di Dusun Bobung, namun mulai Tahun 2012 sudah tidak aktif, dalam arti tidak ada kegiatannya sehingga Kopinkra pun tidak pernah lagi melakukan pertemuan koordinasi tanpa diketahui alasannya. Hal ini mengakibatkan pengelolaan kegiatan wisata edukasi dilakukan secara mandiri oleh pemilik sanggar, dimana banyak dari para pemilik sanggar ini juga adalah pengurus Kopinkra dan atau pengurus kedua lembaga wisata itu. Praktis Kopinkra tampil menjadi satu-satunya lembaga pengembangan usaha industri kerajinan dan wisata edukasi batik-kayu di Desa Putat.

Konstruksi aturan pengelolaan lembaga yang dipakai Kopinkra merujuk ke Undang-Undang Nomer 25 tentang Koperasi, dimana pengurus yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara merupakan pemegang kuasa pengelolaan lembaga. Pengurus diperbolehkan mengangkat satu atau beberapa orang untuk membantu tugas harian, juga ada pengawas yang tugasnya melakukan evaluasi pengelolaan. Perumusan tentang kebijakan dan perencanaan kegiatan pengembangan UKM oleh Kopinkra, sebagai lembaga yang mewadahi pengrajin dan atau pemilik sanggar, diadakan minimal dalam satu tahun sekali melalui Rapat Anggota Tahunan (RAT). Kegiatan RAT tersebut merupakan wadah bertemunya pengelola Kopinkra dengan para anggota untuk menyerap dan menyesuaikan tuntutan-tuntutan anggota terhadap kebutuhan akan kebijakan dan atau program pengembangan usaha industri kerajinan batik-kayu..

Dalam prakteknya kegiatan RAT lebih digunakan sebagai wadah sosialisasi dan atau pengesahan kebijakan maupun program kegiatan yang diusulkan oleh pengurus, tidak ada interaksi dialogis antar-peserta atau antara pengurus dengan anggota dalam kegiatan RAT tersebut. Ketiadaan fungsi dialogis ini dipicu adanya rasa enggan para anggota karena adanya ketidakpercayaan (*distrust*) bahwa pendapat atau usulan mereka akan ditindaklanjuti oleh pengurus, karena sudah lama pihak pengurus Kopinkra tampil cenderung tertutup dan kurang dialogis dengan anggotanya. Dengan demikian kegiatan RAT sebagai wadah interaksi formal antara pengurus Kopinkra (dua ketua, dua sekretaris, dan satu bendahara) dengan anggota gagal, hal mana juga menunjukkan kegagalan dalam koordinasi kerjasama dan kegagalan untuk menumbuhkan tingkat kepercayaan anggota terhadap kredibilitas dan otoritas Kopinkra.

Perencanaan dan pengorganisasian kegiatan dan kebijakan pengembangan dilakukan Kopinkra dengan merujuk pada (1) Permintaan lembaga stakeholder eksternal pada waktu tertentu, dan (2) Keputusan rapat antar-pengurus mengenai kebutuhan Kopinkra yang dilakukan secara kolektif-kolegial antar pengurus. Rapat antara pengurus, pengawas dan

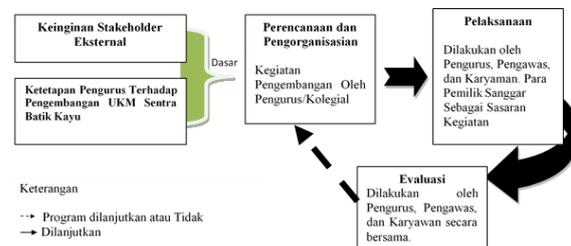
karyawan dilakukan sebanyak enam kali dalam satu tahun, merupakan pertemuan formal yang penting sehingga dianggarkan, dipergunakan untuk merencanakan kegiatan-kegiatan pengembangan dan menetapkan tentang bagaimana mengeksekusi suatu peluang kegiatan. Sebagai contoh adalah kasus adanya permintaan dari Dinas Koperasi dan UMKM Pemkab GunungKidul, sebagai donatur dari pembangunan kantor Kopinkra, agar pemanfaatan ruangan pameran produk yang ada di kantor Kopinkra diisi oleh anggota, yaitu para pemilik sanggar, tapi nyatanya telah diisi oleh pengurus Kopinkra yang juga adalah pemilik sanggar tanpa didahului kegiatan sosialisasi atau pertemuan dengan para pemilik sanggar lainnya.

Pelaksanaan kegiatan-kegiatan Kopinkra dilakukan oleh pengurus dan dua karyawan. Kegiatan pengembangan berupa layanan simpan pinjam dan penjualan bahan bantu produksi kerajinan batik kayu, dalam hal ini pengurus dibantu pengawas dan dua karyawan, yang diwujudkan dalam jadwal piket jaga, dimana pada setiap hari selalu ada petugas yang mewakili unsur pengurus dan pengawas, di samping karyawan yang setiap hari kerja bertugas di kantor Kopinkra. Sistem jadwal piket ini dimaknai oleh pengurus sebagai wadah dan media bagi pengawas untuk menjalankan tugas pengawasannya, selain adanya media enam kali pertemuan formal per tahun yang dikondisikan untuk kegiatan evaluasi oleh semua pengurus, pengawas, dan karyawan Kopinkra. Pada tataran praktek berbagai kegiatan Kopinkra selalu melibatkan pengurus, hanya ada sedikit aktivitas pendelegasian wewenang, seperti pemberian keleluasaan pada dua karyawan untuk membuat daftar rencana pembelian bahan-bahan penunjang yang akan dijual toko Kopinkra. Selain itu pengawas dan karyawan diberi hak untuk memberikan masukan kepada pengurus, bisa melalui *whatapps group* ataupun pada pertemuan evaluasi enam kali per tahun, namun ditindaklanjuti atau tidak merupakan hak preogratif pengurus. Fakta ini menunjukkan bahwa fungsi pengawasan dalam pengelolaan yang dijalankan oleh pengurus koperasi kurang berdayaguna. Hasil observasi dan wawancara dengan berbagai informan mendukung fakta tersebut, dimana disimpulkan bahwa pengelolaan yang diterapkan pengurus Kopinkra cenderung tertutup yang ditandai dengan minimnya komunikasi dialogis dengan anggota dan rendahnya keterlibatan anggota dalam berbagai fungsi manajemen yang dilakukan Kopinkra.

Pendekatan kolektif-kolegial yang diterapkan pengurus Kopinkra masih sebatas antar-pengurus. Keputusan diterima atau tidak pengajuan pinjaman dari anggota, misalnya, sepenuhnya merupakan wewenang pengurus lewat rapat yang ditetapkan secara kolektif-kolegial. Pendekatan kolektif-kolegial juga diterapkan pada rapat/pertemuan enam kali per tahun antara pengurus, pengawas, dan karyawan; sama sekali tidak melibatkan para pemilik

sanggar sebagai anggota Kopinkra. Forum untuk melibatkan anggota sebagai media untuk menyerap aspirasi, dan bisa juga untuk memobilisasi warga, tidak tampak di Putat. RAT per tahun yang semestinya sebagai forum dialogis antara pengurus dan anggota, forum pengambil keputusan tentang kebijakan dan norma-aturan yang sangat strategis dan penting, malah gagal menghasilkan keputusan-keputusan yang kolektif-kolegial karena telah adanya *distrust* dari para anggota. Ketidakpercayaan anggota ini timbul dari akumulasi penilaian negatif mereka terhadap kinerja Kopinkra sekian tahun sebelumnya. Dari hasil evaluasi terhadap kinerja pengurus Kopinkra oleh 22 pemilik sanggar batik kayu dan *homestay*, kesemuanya merupakan anggota Kopinkra Sumber Rejeki Makmur, dimana 90,9% dari mereka menyatakan sistem pengelolaan Kopinkra tertutup, semua kegiatan pelaksanaan usaha dan pemberian informasi dikendalikan sepenuhnya oleh pengurus dan bersifat tertutup bagi anggota. Dari hasil wawancara diketahui bahwa pengurus Kopinkra tidak sepenuhnya tertutup, pada beberapa momen mereka terbuka juga seperti pada penentuan sanggar peserta untuk ikut pameran INACRAFT yang dilaksanakan satu tahun sekali, pengurus terbuka melibatkan anggota-anggota koperasi. Harapan mereka mengenai pengelolaan kegiatan pengembangan yang dikelola pengurus supaya lebih terbuka dengan memberikan ruang partisipasi yang luas pada anggota dalam penentuan kebijakan dan program kegiatan.

Secara sederhana alur pengelolaan kegiatan pengembangan Kopinkra Sumber Rejeki Makmur, dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini;



Gambar 1. Alur Pengelolaan Kopinkra Sumber Rejeki Makmur Dalam Pengembangan UKM Sentra Batik Kayu

Pengelolaan Lembaga di Sentra Batik Kayu Desa Sendangsari

Pusat kerajinan batik kayu dan wisata edukasi batik kayu di Desa Sendangsari, Kabupaten Bantul, berada dan terkonsentrasi di Dusun Krebet. Kegiatan awal pengembangan kerajinan batik kayu dimulai di Krebet, sampai dengan persebaran sanggar maupun pengrajin batik kayu yang sudah melebar ke wilayah dusun lain, sanggar-sanggar di Krebet tetap menjadi tujuan utama para pengrajin atau khalayak umum untuk belajar mengenai batik kayu. Tidak mengherankan jika pusat pengembangan kerajinan

dan wisata edukasi batik kayu berada di Dusun Krebet, di samping karena lokasinya yang strategis berada di jalan utama, juga karena mayoritas (89.8%) dari 49 sanggar batik kayu yang ada di Sendangsari ada di Dusun Krebet. Jadi sekalipun kegiatan pengembangan kerajinan batik kayu sudah melebar ke berbagai dusun lain di Desa Sendangsari, tetapi kegiatan pengembangan dan wisata edukasinya masih terkonsentrasi di Dusun Krebet. Maka lembaga pengembang di Sendangsari, yaitu Koperasi Sido Katon, juga berada di Dusun Krebet.

Aturan pengelolaan pengembangan yang dilakukan Koperasi Sido Katon juga merujuk UU Koperasi, dimana pengurus koperasi sebagai pengelola harian yang terdiri dari satu ketua, satu sekretaris dan bendahara. Namun kemudian pengurus harian telah menetapkan untuk mengembangkan struktur organisasi, dimana pengurus harian dibantu empat penanggung jawab bidang yang masing-masing bidang dipimpin seorang ketua dengan seorang anggota/staff. Keempat bidang usaha tersebut adalah bidang Usaha, Industri, Simpan-pinjam, dan Kesehatan.

Sementara tugas pengawas pun dibuat menjadi satu kesatuan yang disebut Pengawas, yang terdiri dari seorang ketua, seorang sekretaris dan satu anggota; Mereka ini menjalankan fungsi pengawasan terhadap jalannya pengelolaan koperasi yang dilakukan pengurus. Mengenai penetapan program dan kebijakan kegiatan pengembangan, ditetapkan lewat Rapat Anggota Tahunan (RAT) sebagai forum tertinggi yang dilakukan setiap tahun. Namun di samping RAT, ada juga media pertemuan pengurus dengan anggota koperasi yang dilakukan regular setiap bulan; yang untuk keakraban dilaksanakan secara bergilir di rumah anggota, pengurus, pengawas, atau karyawan koperasi.

Pertemuan rutin setiap bulan, merupakan media yang efektif digunakan pengurus untuk menyerap aspirasi, kritik, dan kebutuhan para anggota yang umumnya adalah pengrajin dan atau pemilik sanggar batik kayu. Bahkan bukan hanya sekedar menyerap aspirasi, tetapi lewat pertemuan bulanan tersebut bisa diputuskan tentang sesuatu kebijakan atau kegiatan baru, yang ditetapkan bersama oleh pengurus dan anggota. Media regular bulanan ini difungsikan pengurus Koperasi Sido Katon secara maksimal, termasuk untuk memobilisasi anggota dan menyempurnakan pengorganisasian, membangun rasa *handarbeni* anggota terhadap koperasi, dan diskusi interaktif mengenai upaya inovasi di bidang produksi, pemasaran, dan pengembangan kerjasama. Berbagai masalah usaha industri kerajinan sehari-hari bisa dibawa, dibicarakan, dan atau diselesaikan pada forum rapat bulanan tersebut. Masalah-masalah yang kecil bisa segera diputuskan bersama solusinya dalam forum bulanan tersebut, namun ada masalah yang lebih kompleks sehingga membutuhkan waktu untuk dikaji dengan mencari informasi tambahan,

dan ada masalah yang belum bisa diputuskan sehingga biasanya dibawa ke forum tahunan RAT. Pada suatu kegiatan kerjasama dengan stakeholder eksternal, mereka biasa sebagai penyandang dana mengajukan berbagai tuntutan sebagai prasyarat untuk kelangsungan kerjasama tersebut; hal mana tidak bisa segera diputuskan pengurus koperasi, termasuk lewat forum regular bulanan, sehingga ditunda sampai didapatkan informasi yang detil lewat komunikasi aktif dengan pihak stakeholder tersebut. Namun jika permasalahannya *urgent* dan mendesak, pengurus bisa mengambil keputusan lewat rapat pengurus; atau rapat pengurus dan anggota yang diundang segera lewat WAGroup, atau cukup lewat 'rapat' via WAG. Intinya adalah berbagai permasalahan Koperasi Sido Katon selalu mencoba mengatasinya secara bersama, dengan minta pendapat anggota. Keterbukaan dalam pengelolaan ini secara akumulatif telah membangun budaya organisasi yang positif untuk pengembangan usaha secara bersama, yaitu dengan tersemainya semangat kerjasama, saling percaya, dan saling bantu yang memperkuat ikatan solidaritas semua anggota koperasi.

Modal sosial masyarakat Desa Sendangsari yang diikat dengan nilai kekerabatan, kerjasama, dan saling percaya, sejak lama sudah mempunyai ikatan solidaritas mekanik, telah berhasil didayagunakan pengurus koperasi sebagai kekuatan positif dalam pengembangan UKM pemilik sanggar anggota koperasi. Faham bahwa iklim saling percaya dalam ikatan solidaritas mekanik itu bisa berdampak negatif ketika dibawa ke ranah manajemen yang berwatak rasional, maka pengurus koperasi memperlakukan beberapa norma-aturan koperasi secara situasional agar tidak mendistorsi modal sosial yang ada seperti nilai saling percaya, saling bantu, dan kesetiakawanan. Koperasi bisa membebaskan anggota dari kewajiban memberikan agunan saat melakukan peminjaman uang dari koperasi, atas dasar saling percaya. Ketika terjadi penagihan hutang yang jatuh tempo, sering dilakukan *reschedule* angsuran tanpa sanksi administrasi juga atas dasar saling percaya, saling bantu, dan wujud kesetiakawanan. Pembelian bahan-bahan pendukung produksi kerajinan batik kayu oleh anggota di toko koperasi pun dengan pertimbangan obyektif dibolehkan berhutang. Kebijakan dengan kepemimpinan yang situasional ini tentu berdampak pada kas koperasi yang berkurang karena uang kas banyak di luar, sehingga beberapa waktu pengajuan pinjaman yang baru terpaksa ditolak, tidak bisa terlayani. Bahkan Tahun 2020, yang merupakan permulaan pandemi Covid-19, koperasi sudah tidak dapat memberikan pinjaman kepada anggota. Hal negatif seperti ini disadari pengurus sebagai bagian dari 'biaya' untuk merawat modal sosial saling percaya, saling bantu, dan kesetiakawanan; dan kondisi negatif ini disampaikan pengurus pada forum regular bulanan secara terbuka dan arif, sembari

menghimbau anggota untuk saling percaya, dan sama-sama bertanggungjawab untuk terus menghidupkan dan membesarkan koperasi.

Paparan di atas menunjukkan adanya penerapan sistem pengelolaan yang bersifat terbuka oleh pengurus Koperasi Sido Katon, dengan gaya kepemimpinan demokratis-situasional melalui komunikasi dialogis kolegial antar semua pengelola dan dengan anggota koperasi. Hal ini diperkuat dengan adanya pendelegasian wewenang pengembangan pada pengelolaan bidang usaha, industri, simpan pinjam, dan kesehatan. Segala pelaksanaan program dikelola masing-masing bidang, pengurus harian koperasi hanya mengkoordinasi, mengarahkan, mengetahui, dan memutuskan. Pengecualian pada bidang simpan pinjam, dimana untuk pinjaman di atas lima juta rupiah harus diputuskan langsung oleh pengurus harian.

Disamping pada ke-empat bidang kegiatan tersebut, koperasi juga terlibat langsung dalam pengelolaan kegiatan wisata edukasi di Desa Sendangsari, dalam hal ini dilakukan bersama dengan dua lembaga bentukan pemerintah, yaitu Pokdarwis dan BPDW. Koordinasi dengan kedua lembaga ini berjalan baik karena pengelola koperasi, Pokdarwis, dan BPDW diisi oleh orang yang sama. Sebagai contoh, Yulianto yang merupakan Ketua Koperasi Sido Katon juga menjadi Ketua Pokdarwis, dan menjadi koordinator divisi *homestay* di kepengurusan BPDW. Selain itu komunitas sasaran kegiatan pengembangan ketiga lembaga adalah sama, yaitu para pemilik sanggar batik kayu dan *homestay*, sehingga koordinasi dan kerjasama ketiga lembaga terjalin sinergitas yang menyeluruh dari hulu sampai hilir dari proses kegiatan wisata edukasi tersebut.

Koperasi juga merapkan pola pengelolaan yang terbuka, dengan kepemimpinan yang demokratis pada kegiatan wisata edukasi. Pokdarwis dan BPDW dalam kegiatannya boleh disebut masuk ke dalam sistem pengelolaan Koperasi Sido Katon, dengan semua infrastrukturnya. Jadi pengelola Pokdarwis dan BPDW juga menggunakan media pertemuan rutin bulanan untuk membahas program kegiatan wisata edukasi, evaluasi, dan sekaligus rencana pengembangan kegiatan pariwisata di Desa Sendangsari. Kegiatan lebih detail yang melibatkan warga pada RT 1 sampai RT 5 Dusun Krebet, juga menggunakan pertemuan regular bulanan tersebut sebagai media dialogis untuk merancang kegiatan secara detail yang berkaitan dengan pengkondisian lingkungan fisik dan sosial yang menunjang kegiatan wisata edukasi. Masuknya semua ketua RT (1-5) dalam kepengurusan lembaga Pokdarwis dirancang untuk memudahkan banyak hal dalam pelaksanaan wisata edukasi tersebut. Keterbukaan pengelolaan BPDW dan Pokdarwis tampak pada adanya pendelegasian wewenang, dengan adanya beberapa divisi atau bidang dalam struktur kepengurusannya, di samping dilibatkannya ketua-ketua RT dalam

penumbuhkembangan kesadaran akan program *sapta pesona* dalam pariwisata.

Tradisi penggunaan medsos untuk komunikasi dan atau membuat keputusan dalam koperasi, juga dipraktekkan dalam pengelolaan kegiatan wisata edukasi. Banyak permasalahan yang mendesak diputuskan melalui Whatapps Group (WAG) bersama, yang diikuti pengurus ketiga lembaga, pemilik *homestay*, serta unsur pengurus RT (1-5) di Dusun Krebet. Hal ini menunjukkan bahwa kepengelolaan kegiatan wisata edukasi oleh koperasi, yang melibatkan Pokdarwis dan BPDW, dilakukan secara terbuka, dialogis, dan melibatkan penuh warga masyarakat desa. Kinerja koperasi dalam pengelolaan wisata edukasi di Desa Sendangsari menunjukkan kemampuan dalam berkoordinasi, melakukan mobilisasi anggota, dan pengorganisasian banyak sumberdaya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 42 pemilik sanggar yang merupakan anggota koperasi, semua mereka menyatakan adanya pola keterbukaan dalam pengelolaan dan kepemimpinan dari Koperasi Sido Katon. Paparan tentang sistem pengelolaan yang diterapkan Koperasi Sido Katon di atas, secara sederhana dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Alur Pengelolaan Koperasi Sido Katon Dalam Pengembangan UKM Sentra Batik Kayu

Pola pengelolaan terbuka juga diterapkan dalam mengembangkan wisata edukasi di Desa Sendangsari, dari perencanaan sampai evaluasi kegiatan dan atau kebijakannya dilakukan melalui komunikasi dialogis pada pertemuan rutin bulanan yang diselenggarakan oleh Koperasi Sido Katon.

Dalam hal ini bekerjasama dengan BPDW dan Pokdarwis, dua lembaga inisiasi pemerintah. Koordinasi dengan kedua lembaga ini berjalan baik karena pengelola koperasi, pokdarwis, dan BPDW diisi oleh orang yang sama. Sebagai contoh Yulianto yang merupakan ketua koperasi sekaligus pokdarwis, dan menjadi koordinator divisi *homestay* di BPDW. Selain itu komunitas sasaran kegiatan pengembangan ketiga lembaga sama, yaitu para pemilik sanggar batik kayu, sehingga antar ketiga lembaga terjalin sinergitas menyeluruh dari hulu sampai hilir dalam pelaksanaan fungsi masing-masing lembaga tersebut.

Pengelola Pokdarwis dan BPDW juga menggunakan pertemuan rutin bulanan untuk para bapak dan ibu pada RT 1 sampai 5 Dusun Krebet sebagai media dialogis untuk menciptakan program yang berkaitan dengan pengkondisian lingkungan

fisik dan sosial yang menunjang wisata edukasi. Masuknya ketua RT 1-5 dalam kepengurusan lembaga Pokdarwis memudahkan hal itu terjadi. Bahkan pengurus kedua lembaga wisata, membahas aktivitas wisata edukasi sekaligus rencana pengembangan pariwisata dalam pertemuan bulanan tersebut. Namun jika menyangkut segala perihal yang mendesak, dilakukan melalui Whatapps Group (WAG) bersama, yang diikuti pengurus kedua lembaga wisata, pemilik-pemilik *homestay* serta pengurus-pengurus RT di Dusun Kreet. Hal ini menunjukkan kepengelolaan dua lembaga wisata menggunakan komunikasi dialogis dengan masyarakat lokal, pemilik sanggar, dan pengelola koperasi dalam pengembangan wisata edukasi, sehingga pembahasan intern antar pengelola BPDW bersama Pokdarwis Kreet Binangun hanya menyangkut teknis saja.

Keterbukaan pengelolaan BPDW dan Pokdarwis, tampak juga pada adanya pendelegasian wewenang, dengan adanya beberapa divisi atau bidang dalam struktur kepengurusannya. Kemudian adanya peran ketua-ketua RT sebagai penyambung dan pengganti ketua dalam penumbuh kembangan kesadaran akan program sapta pesona dalam pariwisata, sehingga tugas ketua lebih banyak pada pengesahan dan penyampaian informasi dari pemerintah atau swasta. Diperkuat pada hasil evaluasi terhadap 42 pemilik sanggar batik kayu, ketua RT 1 sampai 5 di Dusun Kreet, yang juga merupakan anggota BPDW dan Pokdarwis, dan semua merasakan keterbukaan dalam pengelolaan wisata edukasi yang sudah dilakukan kedua lembaga tersebut dengan koperasi.

Simpulan

Pengelolaan lembaga sentra batik kayu dilakukan oleh koperasi, yaitu: Koperasi Sumber Rejeki Makmur di Desa Putat, dan Koperasi Sido Katon di Desa Sendangsari. Kedua koperasi ini merupakan representasi sanggar-sanggar kerajinan batik kayu karena motif berdirinya adalah inisiasi dari para pemilik sanggar dan dimaksudkan untuk mengembangkan usaha mereka sebagai pengusaha kecil.

Terdapat gaya pengelolaan yang berbeda di antara dua koperasi tersebut. Koperasi di Desa Putat melakukan pengelolaan pengembangan UKM yang cenderung tertutup, kurang melibatkan pemilik sanggar sebagai anggota koperasi dan sekaligus obyek pengembangan. Aspek monitoring dan evaluasi dari pengurus juga lemah karena struktur pengurus tidak memperlihatkan adanya pendelegasian wewenang, semua kewenangan berada di tangan pengurus harian sehingga mendorong munculnya kepemimpinan yang otoriter.

Berbeda dengan gaya pengelolaan yang diterapkan Koperasi Sido Katon di Desa Sendangsari melakukan pengelolaan pengembangan UKM relatif terbuka, melibatkan anggota/pemilik sanggar dalam

proses pengelolaan, aspek monitoring dan evaluasi dilakukan oleh satu tim pengawas, dan melibatkan pemilik sanggar melalui media pertemuan rutin bulanan yang diadakan oleh pengurus. Gaya pengelolaan terbuka ini terlihat pada struktur pengurus yang memperlihatkan adanya pendelegasian wewenang dengan adanya empat penanggung jawab bidang kegiatan (usaha, industri, kesehatan, dan simpan pinjam), sehingga mendorong munculnya gaya kepemimpinan yang relatif demokratis.

DAFTAR PUSTAKA

- Becattini, G. (2008). *Small Business and Entrepreneurship Research in the Thought of Alfred Marshall. Global Award for Entrepreneurship Research.*
- Chanifiyah, M. (2020). *Strategi Pengusaha Sentra Industri Batik Gayatri Di Desa Ketanon Kec. Kedungwaru Tulungagung Dalam Menjaga Eksistensi Usaha Di Tengah Pandemi Covid-19.* Skripsi. UIN Satu Tulungagung
- Golabdost, A., & Rezaei, M. (2017). Interventional role of job satisfaction in the effectiveness of leadership styles on organizational commitment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5 S1), 186-192.
- Hamid, E. S., & Susilo, Y. (2011). Strategi pengembangan usaha mikro kecil dan menengah di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*.12(1), 46-55
- Hs, S. L. (2008). Kajian Efektivitas Model Penumbuhan Klaster Bisnis Ukm Berbasis Agribisnis. *Smecca*, 1, 1-25. <http://www.smecca.com/kajian/get8.asp?id=452>
- Iswahyudi, I. (2020). *Implementasi Kebijakan Dinas Koperasi dan UKM Dalam Menumbuhkan Wirausaha Baru di Daerah Istimewa Yogyakarta (Studi Penelitian Deskriptif Kualitatif di diskop UKM DI Yogyakarta).*
- Muchson, M. (2016). Pemberdayaan Umkm Dengan Pendekatan Klaster Di Sentra Industri Tenun Ikat Kota Kediri. *Prosiding National Conference on Economic Education.*
- Oladele, P. O., & Akeke, N. I. (2016). Effect of strategic leadership styles on sales and employment growth in small and medium enterprises in Nigeria. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(2), 1-18
- Syamsuadi, A., Hartati, S., Trisnawati, L., & Arisandi, D. (2020). Strategi Kebijakan Pengembangan Sagu Berbasis Sentra Industri Kecil Menengah (IKM). *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik (JISoP)*, 2(2), 114-128.
- Torrado, A. (2016). Peran Lembaga Keuangan Penyedia Dana Mikro Dalam Menyediakan Kesempatan Kerja. *Jurnal Sosiologi Reflektif.*

9(1), 131–143.

Torrdo, A. (2021). *Penanganan Dampak Sosial dan Ekonomi Akibat Pandemi Covid 19 Melalui Pendekatan Kewirausahaan Sosial Studi: Pemberdayaan Usaha Kecil Menengah (UKM)*. *Jurnal Penelitian Kesejahteraan Sosial*. 20(1):77-90

Wijaya, T., Nurhadi, N., & M. Kuncoro, A. (2017). Exploring The Problems Faced by Practitioners of Micro, Small, and Medium Enterprises (Msmes) in Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 19(1), 38–45. <https://doi.org/10.9744/jmk.19.1.38-45>