

# **PENGUKURAN KINERJA KLATER DENGAN MENGGUNAKAN MODEL KONSEPTUAL CARPINETTI PADA UKM SENTRA MEBEL DI DESA TAHUNAN JEPARA**

**Ahmad Ihsani<sup>1</sup>, Naniek Utami Handayani<sup>2</sup>, Herry Suliantoro<sup>3</sup>**

*<sup>1,2</sup>Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro*

*Jl. Prof. H. Soedarto, SH. Semarang 50239*

*Telp. (024) 7460052*

## **ABSTRAK**

Sentra mebel di desa Tahunan Jepara merupakan sentra yang berkontribusi banyak terhadap pendapatan daerah Kabupaten Jepara, namun kontribusi tersebut mengalami penurunan dari tahun ketahun. Penurunan kinerja ini disebabkan oleh faktor internal dan eksternal mulai dari manajemen keuangan sampai institusi pendukung. Untuk mengembangkan industri kecil dan menengah secara masal dilakukan dengan pengembangan klaster. Untuk mengetahui kinerja dari klaster tersebut maka perlu adanya pengukuran kinerja untuk mengetahui sejauh mana performa atau pencapaian faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja klaster secara keseluruhan dan juga untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan manajerial dan operasional dalam sebuah sistem klaster. Pengukuran kinerja klaster dilakukan dengan menggunakan model konseptual dari carpinetti (2008) untuk melakukan pengukuran kinerja pada Sentra mebel di desa Tahunan Jepara dan memberikan rekomendasi perbaikan terhadap kinerja yang dinilai kurang baik. Pada hasil pengukuran kinerja dibuat 29 indikator dan terdapat 9 kinerja yang dinilai cukup tapi perlu adanya peningkatan dan satu kinerja yang dinilai tidak baik yaitu pada variabel kinerja perusahaan tentang jumlah permintaan. Maka kinerja tersebut harus segera dilakukan perbaikan untuk meningkatkan performa kinerja klaster tersebut. Dari hasil pengukuran didapat satu kinerja yang kurang baik dan memerlukan perbaikan yaitu pada kinerja jumlah permintaan. Turunnya jumlah permintaan dikarenakan karena harga bahan baku mentah mengalami kenaikan harga seiring naiknya harga BBM (bahan bakar minyak) yang terjadi sampai pertengahan 2014. Hal itu memaksa para pelaku bisnis untuk menaikkan harga produk yang dijual.

**Kata Kunci :** *Pengukuran Kinerja Klaster, Key performance indicator (KPI), Analytical Hierarchy Process, Scoring System, dan Traffic Light System*

## **ABSTRACT**

*The central furniture in Tahunan Village, Jepara has greatly contributed to the local revenue. However, that contribution keeps decreasing over the years. This decreasing in performance is caused by internal and external factors, starting from financial management to supporting institutions. Cluster development can be done to massively grow small and medium enterprises. To better understand the performance of mentioned clusters, performance assessment is necessary so that performance meter and other performance-related factors are identified. Furthermore, managerial and operational weaknesses in the cluster are tackled. Cluster's performance assessment are performed using conceptual model from Carpinetti (2008) in central furniture in Tahunan Village, Jepara, aiming to provide essential recommendations. There are 29 indicators and 9 performances that are satisfactory and need to be improved, also 1 performance rated as unsatisfactory, which is company performance on demand. Hence, that performance needs to be urgently evaluated to enhance the performance level of the cluster. From the measurement results obtained a poor performance and require repairs that the performance of the number of requests. The fall in the number of requests is because as the price of raw material price increases as of rising fuel prices of BBM (bahan bakar minyak) that occur until mid 2014. This is forcing businesses to raise the price of products sold.*

**Kata Kunci :** *Cluster Performance Measurement, Key performance indicator (KPI), Analytical Hierarchy Process, Scoring System, and Traffic Light System*

## 1. PENDAHULUAN

Jepara sejak dulu sudah terkenal dengan tempat produksinya mebel dan perabot kayu dari jenis kayu jati. Terdapat beberapa klaster yang ada dijepara yaitu klaster *furniture*, klaster *furniture accessories* dan klaster *convection*. Pada awal terkenalnya produk mebel dijepara, UKM ini mampu berkontribusi banyak dalam pemasukan devisa negara. Berdasarkan data ekspor dari dinas perindustrian dan perdagangan kabupaten jepara mencatat bahwa puncak dari kontribusi tersebut terjadi pada tahun 2004 yaitu sebesar 134.500.648,46 USD dengan volume pengiriman 61.817.687,75 KG. Namun seiring berjalannya waktu kontribusi tersebut mengalami penurunan hingga pada tahun 2014 yaitu sebesar 114.781.164,54 USD dengan volume pengiriman 31.181784,46 KG.

Seiring meningkatnya terus harga dasar BBM (bahan bakar minyak) hingga sampai awal tahun 2015 maka harga dasar bahan mentah pun juga jadi terus meningkat sehingga memaksa para pengrajin untuk menaikkan harga produk. Akibat dari meningkatnya terus harga dasar bahan mentah membuat jumlah permintaan menurun sehingga membuat para pengrajin untuk mensiasati dengan menggunakan teknologi menggabungkan kayu-kayu berukuran kecil yang harganya relatif lebih murah dengan menggunakan lem dan press dan membuat produk dengan kualitas yang lebih rendah.

Secara umum permasalahan yang di hadapi industri kayu jepara dapat di bedakan menjadi dua kategori, yaitu masalah internal dan masalah eksternal. Masalah internal yang terdapat pada pengrajin adalah pengrajin dalam mengelola keuangan atau manajemen keuangan yang mengakibatkan pengrajin mengalami kesulitan dalam memajemen keuangannya. ketidakmampuan ini mengakibatkan pemilik usaha tidak bisa mengantisipasi perubahan-perubahan yang

terjadi, dimana perubahan harga bahan mentah menjadi naik. Masalah eksternal yang dihadapi yaitu kurang adanya institusi-institusi pendukung yang mendukung berjalannya produk mebel dijepara.

berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan Kebanyakan para pengrajin mereka bekerja secara sendiri-sendiri, mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, permodalan, sampai pemasaran. Hal tersebut menyebabkan posisi tawar mereka menjadi lemah dan inilah yang terjadi hingga saat ini. Pemasaran produk mereka dilakukan secara sendiri-sendiri tanpa ada kebersamaan. Apapun hasilnya, pemasaran sendiri-sendiri ini menyebabkan posisi tawar yang rendah di hadapan para pembeli. Dengan demikian keuntungan yang diperoleh menjadi kurang maksimal.

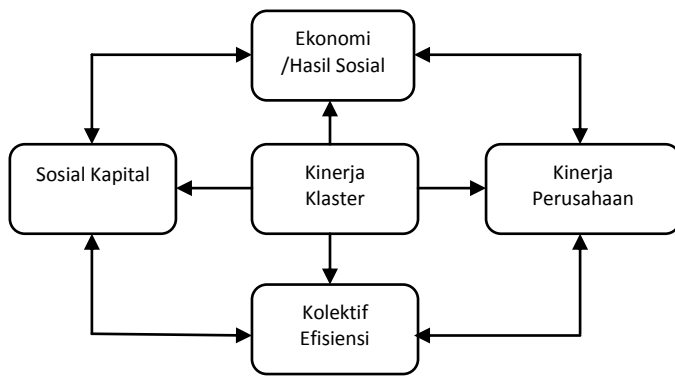
Oleh sebab itu perlu adanya pengukuran kinerja klaster untuk mengetahui sejauh mana performa atau pencapaian faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja klaster secara keseluruhan dan juga untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan manajerial dan operasional dalam sebuah sistem klaster tersebut.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap yaitu survey pendahuluan, penyusunan indikator berdasarkan model konseptual pengukuran kinerja klaster, pengumpulan data, analisis data dan memberikan rekomendasi pada kinerja yang perlu perbaikan.

### Penyusunan Indikator

Pada penelitian ini berdasarkan pada model konseptual yang dilakukan oleh Luiz Cesar Carpinetti dkk(2008) terdapat empat variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu kolektif efisiensi, sosial kapital, kinerja perusahaan, dan benefit sosial. model konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



(Carpinetti, 2008)

**Gambar 2.1 Model Konseptual Pengukuran Kinerja**

Penerapan model ini harus dibuat menjadi sebuah proses dimana indikator dibuat untuk mengembangkan dan memantau kinerja. Perancangan model pengukuran kinerja klaster telah menghasilkan KPI (*Key Performance Indicators*) sebagai alat untuk mengukur kinerja melalui tahapan yang dilakukan. Tahap yang pertama yaitu menentukan tujuan dari model penelitian. Dari masing-masing variabel memiliki tujuan yang berbeda-beda yaitu pada kolektif efisiensi memiliki tujuan untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan dan meningkatkan kerjasama anggota klaster. Pada sosial kapital memiliki tujuan untuk meningkatkan kesempatan kerja pada lingkungan sekitar dan meningkatkan kinerja pegawainya agar produk yang dihasilkan optimal. Pada kinerja perusahaan memiliki tujuan untuk meningkatkan pemasaran, produktifitas, dan keuntungan. Pada Ekonomi/hasil sosial memiliki tujuan untuk meningkatkan jumlah anggota klaster. Tahap selanjutnya adalah menentukan elemen-elemen yang berpengaruh terhadap tujuan agar tujuan tersebut dapat tercapai. Kemudian setelah elemen ditetapkan akan menghasilkan KPI sebagai alat untuk mengukur kinerja dan pencapaian dari tujuan model yang telah dibuat. Penentuan indikator diperoleh dari studi pustaka yang sesuai dengan elemen yang telah ditentukan. Setelah disusun masing-masing indikator pada variabel dilakukan konfirmasi pengecekan KPI. Konfirmasi

pengecekan KPI ini dilakukan untuk melihat indikator mana saja yang memang dibutuhkan dan indikator mana saja yang tidak perlu.

### **Pembobotan Dengan Analytical Hierarchy Process (AHP)**

Pembobotan ini dilakukan untuk mengetahui indikator mana saja yang menjadi prioritas dalam melakukan pengukuran kinerja. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* melalui kuesioner *pairwise comparison* yang diberikan kepada dua orang responden (ahli/pakar mebel). Hasil dari kuesioner tersebut dimasukkan kedalam *software expert choice* untuk mendapatkan bobot pada masing-masing indikator.

### **Melakukan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Scoring System.**

*Scoring system* merupakan sebuah metode yang digunakan untuk menentukan score pada masing-masing indikator yaitu dengan parameter metode *Higher is Better*, *Lower is Better*, *Must be Zero*, dan *Must be One* dengan ketentuan sebagai berikut.

1. **Higher is Better**, menunjukkan semakin tinggi pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik. Formula :  

$$\text{Skor} = (\text{aktual}/\text{target}) \times 100\% \quad (1)$$
2. **Lower is Better**, menunjukkan semakin rendah pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik.  
 Formula : 
$$\text{Skor} = (2 - (\text{aktual}/\text{target})) \times 100\% \quad (2)$$
3. **Must be Zero**, skor = 100 jika aktual = 0, atau skor = 0 jika aktual  $\neq$  0 (3)
4. **Must be One**, skor = 100 jika aktual = 1, atau skor = 0 jika aktual  $\neq$  1 (4)

(Efendi, 2011)

### **Menentukan Pencapaian Kinerja Dengan Traffic Light System**

Setelah didapatkan nilai pada masing-masing indikator, nilai pada indikator tersebut dimasukkan kedalam *traffic light system* dengan warna hijau menunjukkan bahwa indikator tersebut sudah baik dan

tidak perlu adanya tindakan perbaikan, warna kuning menunjukkan bahwa masih dalam tahap perkembangan dan membutuhkan perbaikan, warna merah menunjukkan bahwa indikator tersebut perlu diadakan perbaikan karena target dan pencapaian masih sangat jauh rentangnya. Batas pada masing-masing warna didapatkan dari hasil diskusi kepada para pakar/ahli pada industri mebel dijepara.

### Analisis Dan Rekomendasi

Hasil dari masing-masing pengolahan data dilakukan analisis dengan menggunakan 5W+1H yaitu *what, where, when, who, why, dan how* pada pengolahan data yang dilakukan. Dengan menggunakan analisis 5W+1H diharapkan mampu melakukan perbaikan yang paling efektif dan efisien pada sentra mebel didesa tahunan jepara.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### a) Konfirmasi Pengecekan KPI

Uji validitas merupakan uji tingkat keandalan atau tujuan alat ukur yang digunakan. Data dikatakan valid jika alat ukur mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam pengujian data, uji validitas yang digunakan adalah Bivariate Pearson. Berikut ini merupakan hasil dari uji validitas :

**Tabel 3.1 Uji Validitas**

variabel	indikator	Pearson Correlation
Kolektif Efisiensi	KPI1	0,761
	KPI2	0,815
	KPI3	0,782
	KPI4	0,865
	KPI5	0,79
	KPI6	0,771
	KPI7	0,731
Sosial Kapital	KPI8	0,802
	KPI9	0,714
	KPI10	0,859
	KPI11	0,813
	KPI12	0,796
	KPI13	0,738

**Tabel 3.1 Uji Validitas (lanjutan)**

Kinerja Perusahaan	KPI14	0,77
	KPI15	0,825
	KPI16	0,836
	KPI17	0,72
	KPI18	0,723
	KPI19	0,9
	KPI20	0,85
	KPI21	0,722
Ekonomi/Hasil Sosial	KPI22	0,806
	KPI23	0,674
	KPI24	0,796
	KPI25	0,799
	KPI26	0,874
	KPI27	0,846
	KPI28	0,847
	KPI29	0,797
	KPI30	0,708

Uji reliabilitas merupakan uji untuk mengetahui apakah alat ukur yang kita gunakan konsisten atau tidak jika pengukuran tersebut dilakukan ulang. Metode yang digunakan untuk uji reliabilitas ini adalah metode *Cronbach Alpha*. Berikut ini merupakan tabel hasil dari uji reliabilitas :

**Tabel 3.2 Uji Reliabilitas**

variabel	jumlah indikator	Cronbach's Alpha
Kolektif Efisiensi	7	0,897
Sosial Kapital	6	0,877
Kinerja Perusahaan	8	0,841
Ekonomi/Hasil Sosial	9	0,924

Analisis statistika Deskriptif merupakan sebuah informasi gambaran tentang data yang diperoleh dari alat ukur penelitian yang dilakukan. Alat ukur penelitian adalah sebuah kuisioner dengan menggunakan skala likert dengan interval kelas sebagai berikut :

- 1,0 – 1,8 Sangat Tidak butuh
- 1,9 – 2,6 Tidak Butuh
- 2,7 – 3,5 Cukup Butuh
- 3,6 – 4,2 Butuh
- 4,3 – 5,0 Sangat Butuh

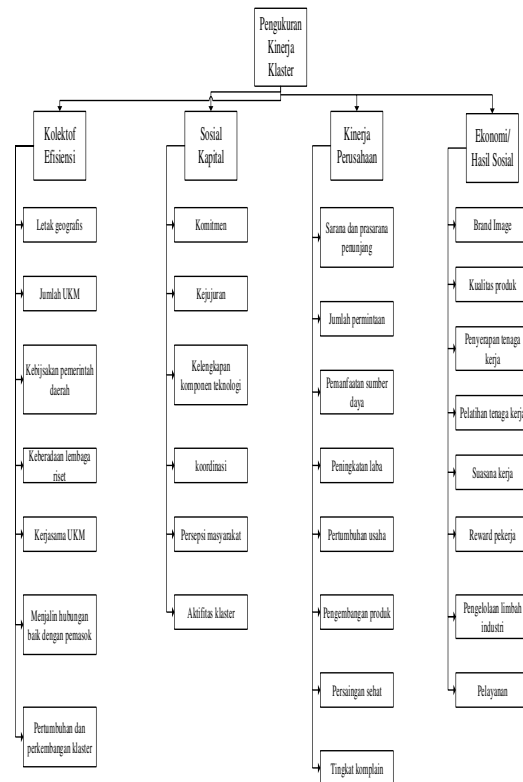
Berikut ini merupakan hasil perhitungan statistik deskriptif dengan spss

**Tabel 3.3 Statistik Deskriptif**

variabel	indikator	mean	Std. Deviation
Kolektif Efisiensi	KPI1	3,47	1,23
	KPI2	3,71	1,286
	KPI3	3,18	1,233
	KPI4	3,58	1,289
	KPI5	3,3	1,257
	KPI6	3,09	1,304
	KPI7	3,29	1,262
Sosial Kapital	KPI8	3,39	1,141
	KPI9	3,79	1,05
	KPI10	3,15	1,359
	KPI11	3,5	1,326
	KPI12	3,05	1,326
	KPI13	3,37	1,217
Kinerja Perusahaan	KPI14	3,36	1,216
	KPI15	3,04	1,218
	KPI16	3,33	1,084
	KPI17	3,04	1,224
	KPI18	3,13	1,105
	KPI19	3,44	1,247
	KPI20	3	1,228
	KPI21	2,95	1,329
Ekonomi/Hasil Sosial	KPI22	3,1	1,115
	KPI23	3,24	1,177
	KPI24	2,8	1,267
	KPI25	3,45	0,994
	KPI26	3,29	1,225
	KPI27	3,38	1,28
	KPI28	2,52	1,205
	KPI29	3,18	1,31
	KPI30	2,87	1,35

Dari tabel 3.3 dapat dilihat bahwa terdapat KPI (*Key Performance Index*) yang tidak diperlukan yaitu KPI no 28 yaitu green produktifitas. Berdasarkan wawancara dengan 10 responden alasan mereka mengatakan tidak butuh karena KPI no 28 dengan KPI no 29 mempunyai makna yang sama yaitu Pengelolaan limbah industri. Sehingga didapat kerangka hirarki untuk dilakukan pembobotan dengan menggunakan AHP.

Berikut ini merupakan kerangka hirarki penelitian :



**Gambar 3.1 Kerangka Hirarki Penelitian**

**b) Pembobotan**

Pembobotan dilakukan dengan berdasarkan kepada hierarki kinerja dengan menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk masing-masing KPI dengan bantuan *software Expert choice*. Hierarki kinerja tersebut didapatkan berdasarkan tujuan objektif dari pengukuran kinerja kluster dari Carpinetti (2008) dan konfirmasi pengecekan KPI. Berikut ini merupakan tabel hasil dari pembobotan dengan *software Expert choice* :

**Tabel 3.4 Hasil Pembobotan AHP Dengan software Expert choice**

Kolektif Efisiensi	
indikator	bobot
letak geografis	0,053
Jumlah UKM	0,063
Kebijakan Pemerintah Daerah	0,078

**Tabel 3.4 Hasil Pembobotan AHP Dengan software Expert choice (lanjutan)**

Keberadaan Lembaga riset	0,08
Kerjasama UKM	0,207
Menjalin Hubungan baik Dengan Pemasok	0,169
Pertumbuhan dan Perkembangan Klaster	0,35
Konsistensi indeks : 0,04	

Hasil dari penentuan prioritas utama terdapat pada pertumbuhan dan perkembangan klaster dengan bobot sebesar 0,35. pertumbuhan dan perkembangan klaster merupakan sebuah penentu untuk menunjang keuntungan pada sentra tersebut. Cara untuk meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan klaster menjadi lebih baik adalah dengan memanfaatkan potensi kawasan secara optimal mulai dari pemanfaatan sumber daya alam, sumber daya manusia, iklim usaha yang ada pada daerah tersebut dan juga kemitraan atau lembaga riset yang dapat dimanfaatkan untuk strategi bisnis yang sesuai

**Tabel 3.4 Hasil Pembobotan AHP Dengan software Expert choice (lanjutan)**

Sosial Kapital	
indikator	bobot
Komitmen	0,061
Kejujuran	0,239
Kelengkapan Komponen Teknologi	0,265
Koordinasi	0,1
Persepsi Masyarakat	0,131
Aktifitas Klaster	0,204
Konsistensi indeks : 0,03	

Prioritas utama terdapat pada KPI kelengkapan komponen teknologi memiliki bobot sebesar 0,265. Kelengkapan teknologi komponen merupakan lengkapnya teknologi yang digunakan pada masing-masing UKM untuk menunjang produktifitas. KPI ini penting karena kelengkapan komponen teknologi dapat menunjang tingkat produktifitas. Cara untuk meningkatkan dan membuat indikator kelengkapan

komponen teknologi menjadi lebih baik adalah dengan sharing informasi tentang alat-alat yang dapat menunjang produktifitas menjadi lebih baik serta pemilihan distributor alat-alat penunjang produktifitas secara tepat

**Tabel 3.4 Hasil Pembobotan AHP Dengan software Expert choice (lanjutan)**

Kinerja Perusahaan	
indikator	bobot
Sarana Dan Prasaran Penunjang	0,094
Jumlah Permintaan	0,166
Pemanfaatan Sumber Daya	0,063
Peningkatan Laba	0,226
Pertumbuhan Usaha	0,24
Pengembangan Produk	0,103
Persaingan Sehat	0,062
Tingkat Komplain	0,046
Konsistensi indeks : 0,03	

Prioritas utama berada pada KPI tentang perumbuhan usaha pada sentra UKM mebel didesa tahunan jepara yang mendapatkan bobot sebesar 0,24. Pertumbuhan usaha dianggap paling penting karena pertumbuhan usaha merupakan suatu kemampuan unit usaha untuk meningkatkan keuntungan. Semakin besar usaha tersebut maka akan mendatangkan profit yang besar juga, hal ini karena unit usaha yang besar lebih memiliki tingkat produktifitas yang lebih tinggi dan juga memiliki strategi bisnis yang lebih baik. Pertumbuhan usaha biasanya dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah tenaga kerja, peralatan perlengkapan produksi dll sedangkan faktor eksternal adalah pemasok, pesaing, konsumen dll. Untuk meningkatkan pengaruh faktor internal dalam usaha adalah dengan menyusun strategi bisnis yang tepat untuk menjalankan usaha mulai dari manajemen, sampai ke proses produksi. Untuk meningkatkan pengaruh faktor eksternal adalah dengan cara menjalin kerja sama dengan pihak-pihak

luar yang berpengaruh terhadap aktifitas bisnis seperti pemasok, lembaga riset dll.

**Tabel 3.4 Hasil Pembobotan AHP Dengan software Expert choice (lanjutan)**

Ekonomi/Hasil Sosial	
indikator	bobot
Brand Image	0,057
Kualitas Produk	0,252
Penyerapan Tenaga Kerja	0,08
Pelatihan Tenaga Kerja	0,11
Suasana Kerja	0,063
Reward Pekerja	0,047
Pengelolaan Limbah Industri	0,246
Pelayanan	0,146
Konsistensi indeks :0,05	

Pada prioritas utama terdapat pada KPI kualitas produk pada sentra UKM mebel didesa tahunan jepara dengan bobot sebesar 0,252. kualitas produk menjadi kunci penting dalam menjaga kepercayaan pelanggan dan juga dapat meningkatkan pasar karena produk yang berkualitas akan dapat memberikan nilai tambah yang lebih untuk usaha tersebut. Cara untuk membuat kualitas produk dapat terjaga terdapat pada para pekerja yang membuat produk dan pekerja yang melakukan quality control yaitu dengan menggunakan tenaga ahli dalam pembuatan produk dan quality control dan membuat para pengrajin yang ahli tetap bekerja dalam usaha tersebut.

**Tabel 3.4 Hasil Pembobotan AHP Dengan software Expert choice (lanjutan)**

Kinerja Klaster	
Variabel	bobot
Kolektif Efisiensi	0,337
Sosial Kapital	0,151
Kinerja Perusahaan	0,407
Ekonomi/Hasil Sosial	0,105
Kosistensi indeks : 0,0068	

Pada pengukuran kinerja klaster terdapat empat variabel yang digunakan yaitu kolektif efisiensi, sosial kapital, kinerja perusahaan, dan ekonomi/hasil

sosial. Prioritas utama terdapat pada variabel kinerja perusahaan dengan bobot sebesar 0,407. Kinerja perusahaan merupakan hal yang penting karena merupakan hasil dari proses bisnis yang mengeluarkan biaya dan sumber daya. Salah satu indikator yang penting dalam variabel kinerja perusahaan adalah peningkatan laba. Laba bagi unit usaha adalah hal yang sangat penting karena berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup usaha itu sendiri. Pertumbuhan keuntungan yang baik mencerminkan bahwa kinerja suatu perusahaan juga baik.

### c) Scoring System Dan Traffic Light System

metode *scoring system* digunakan untuk melihat bagaimana performa dari kinerja klaster berdasarkan KPI yang telah dibuat, apakah performanya baik atau tidak baik. Data penetapan target dalam *scoring system* dilakukan berdasarkan kuisisioner dan wawancara langsung dengan pihak pakar yang berpengaruh dalam perkembangan dan pertumbuhan klaster tersebut. Sedangkan traffic light system digunakan untuk melihat gambaran kinerja secara ringkas dan mudah dipahami. Batas pada masing-masing warna didapatkan dari hasil diskusi kepada para pakar/ahli yaitu sebagai berikut. Warna merah menandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau di bawah target, maka perlu diadakan perbaikan dengan Score dibawah 70. Warna kuning memberikan indikasi bahwa skor yang dicapai perlu ditingkatkan dengan Score antara 70 dan 85. Warna hijau menandakan bahwa skor yang dicapai telah sesuai dengan target yang diinginkan perusahaan dengan score diatas 85. Dari hasil pengukuran yang dilakukan didapat hasil berikut :

**Tabel 3.5 Hasil Pengukuran Kinerja**

indikator	<i>Traffic light</i>	<i>Score</i>
Kebijakan Pemerintah Daerah		76,470 6
Keberadaan Lembaga riset		82,352 9
Sarana Dan Prasarana Penunjang		80
Jumlah Permintaan		65,475
Peningkatan Laba		80,440 7
Stabilitas Kualitas Produk		80
Reward Pekerja		75

Dalam variabel kolektif efisiensi terdapat dua indikator berwarna kuning yaitu pada indikator kebijakan pemerintah daerah dan keberadaan lembaga riset. Pada variabel kinerja perusahaan terdapat dua indikator berwarna kuning yaitu sarana dan prasarana penunjang dan peningkatan laba serta terdapat satu indikator berwarna merah yaitu jumlah permintaan. Pada variabel ekonomi/hasil sosial terdapat dua indikator yang berwarna kuning yaitu stabilitas kualitas produk dan reward pekerja.

Pada Pengukuran *Traffic Light System* terdapat satu indikator yang berwarna merah yaitu pada variabel kinerja perusahaan indikator jumlah permintaan. Turunnya jumlah permintaan dikarenakan karena harga bahan baku mentah mengalami kenaikan harga seiring meningkatnya harga BBM (bahan bakar minyak) yang terjadi sampai pertengahan 2014. Hal itu memaksa para pelaku bisnis untuk menaikkan harga produk yang dijual. Karena harga produk yang dijual naik maka pelanggan enggan untuk membeli produk dan lebih memilih untuk memperbaiki produk yang lama. Cara untuk meningkatkan jumlah permintaan adalah dengan cara memberikan penawaran yang menarik terhadap pelanggan/promosi berupa potongan harga atau hadiah menarik lainnya yang membuat pelanggan tertarik untuk membelinya atau berinovasi pada sebuah produk dengan menganalisis apa yang

dinginkan konsumen terhadap produk tersebut.

#### 4. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian mengenai pengukuran kinerja klaster dengan menggunakan model dari Carpinetti pada sentra UKM mebel didesa Tahunan Jepara dengan menggunakan metode pembobotan AHP dan *scoring system* untuk menilai indikator serta *traffic light system* untuk menunjukkan indikator mana yang perlu perbaikan. Terdapat beberapa kesimpulan yang dapat menjawab tujuan dari penelitian ini yaitu.

1. Pada penyusunan indikator pada awalnya terdapat 30 indikator yang dibuat namun setelah dilakukan konfirmasi pengecekan KPI yang disebarkan kepada 131 UKM pada sentra mebel didesa Tahunan Jepara terdapat satu indikator yang tidak diperlukan yaitu pada indikator green produktifitas. Berdasarkan wawancara alasan mereka mengatakan tidak butuh karena KPI no 28 dengan Kpi no 29 mempunyai makna yang sama yaitu Pengelolaan limbah industri.
2. Pada hasil pengukuran kinerja yang dilakukan terdapat tiga tolak ukur yang dipakai yaitu baik, cukup, dan perlu perbaikan. Terdapat 19 Kinerja yang dinilai baik dari 29 indikator, sedangkan kinerja yang dinilai cukup ada sembilan dari 29 indikator, dan kinerja yang dinilai perlu perbaikan ada satu yaitu pada kinerja jumlah permintaan.
3. Pada hasil pengukuran didapat satu kinerja yang perlu perbaikan yaitu pada jumlah permintaan. Rekomendasi perbaikan tentang jumlah permintaan adalah yaitu dengan meningkatkan frekuensi penggunaan barang maksudnya adalah menggunakan nilai tambah pada produk tersebut misalnya pada pensil yang di atasnya ada



penghapusnya. Kemudian dengan mengembangkan penggunaan barang yaitu dengan berinovasi produk misalnya material diganti dengan kualitas produk atau bentuk produk disesuaikan dengan permintaan pelanggan dll. Dan yang terakhir adalah menemukan penggunaan baru yaitu dengan membuat produk baru yang lebih baik

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Carpinetti, L., Galdamez E., and Gerolamo, M. (2008) *A Measurement System For Managing Performance Of Industrial Clusters: A Conceptual Model And Research Cases*. International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 57 No. 5, pp. 405–419.

Cohen, D., Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Effendi, R. dan Dwiprabowo, H. (2007). *Kajian Pengembangan Industri Furniture Kayu Melalui Pendekatan Kluster Industri*. Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan. Vol. 4 No. 3.

Nugroho, Bhinukti Prpto (2011). *Panduan Pengembangan Klaster Industri*. Jakarta: Badan Pengkajian Dan Penerapan Teknologi Press.

Porter, M. (2000). *Cluster And The New Economics Of Competition*. Harvard Business Review. Vol. 76 No. 6, pp. 77-90

Schmitz, H. (1995). *Collective efficiency: growth path for small-scale industry*. The Journal of Development Studies. Vol. 31 No. 4 p. 529.