

# KARAKTERISTIK PERUBAHAN ORGANISASI SEBAGAI UPAYA PENGEMBANGAN ORGANISASI DI INDUSTRI BATIK LAWEYAN SURAKARTA

Lukman Hakim<sup>1</sup> dan Eko Sugiyanto<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta

Email: [Lukman.Hakim@ums.ac.id](mailto:Lukman.Hakim@ums.ac.id)<sup>1</sup>

[Eko.Sugiyanto@ums.ac.id](mailto:Eko.Sugiyanto@ums.ac.id)<sup>2</sup>

Habib Anhar Ar Razaq<sup>3</sup>

Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta

## *Abstract*

*This study aims to: (1) Identify the causes of organizational changes that occur in the industry Laweyan Batik Surakarta. (2) Identify the impact of organizational change, both individually and organizationally in Laweyan Surakarta batik industry. (3) Identify the organizational change processes in industry Laweyan Batik Surakarta. The study concluded the causes of organizational changes: (1) due to the fulfillment of the needs and tastes of consumers, (2) the existence of competition from competitors batik entrepreneurs, (3) because of the economic conditions in Indonesia fluctuated. (4) There is a problem of education and financial capabilities batik, (5) environmental factors around. The effect of changes in, among others: (1) the increase in the market from product sales, (2) increased demand or orders received by the batik industry, (3) increasing standard of life caused by the compensation received, (4) the efficiency and effectiveness of time and energy use, (5) the tenacity and persistence administrators to manage and develop the area.*

**Keywords:** *causes of organizational changes, effect of changes and process of implementation of the changes*

## 1. Pendahuluan

Organisasi modern dewasa ini dalam menghadapi berbagai permasalahan. Pemasalahan baik di bidang keuangan, SDM, operasional dan lain-lain. Sebagai penyelesaiannya perusahaan tidak bisa tidak atau harus mengadakan perubahan. Sebuah organisasi yang mengabaikan konsep perubahan akan mengalami dampak buruk yang timbul dikemudian hari. Pada masyarakat modern yang dinamis pada masa-masa sekarang ini, perdebatan perlunya perubahan tidak lagi bersifat relevan, justru yang akan timbul adalah bagaimana para manajer dan pemimpin-pemimpin perusahaan mampu menghadapi perubahan yang tidak mungkin di hindari, yang setiap waktu dihadapi oleh mereka dalam rangka untuk mempertahankan kan atau agar perusahaan mampu tetap survive dalam mengikuti tuntutan zaman.

Dimasa depan sebuah organisasi harus senantiasa melakukan perubahan dalam rangka menghadapi berbagai tantangan yang bentuk, jenis dan intensitasnya belum pernah terjadi sebelumnya. Dalam hal ini nampaknya perubahan adalah suatu tuntutan yang harus dijalani. Menurut Mc Calman dan Paton (1992) tuntutan perubahan berasal dari perubahan eksternal yang sedang dihadapi oleh kebanyakan organisasi modern dewasa ini di dunia

internasional. Tuntutan-tuntutan tersebut antara lain : (1) Akan timbul sebuah pasar global yang lebih luas, yang menjadi lebih “kecil” karena meningkatnya unsur persaingan dari luar negeri. (2) Makin perlu diperhatikannya lingkungan sebagai sebuah variable penting. (3) Kesadaran akan kesehatan, sebagai sebuah perkembangan jangka panjang (*trend*) antar semua kelompok usia pada Negara-negara yang telah berkembang. (4) Terjadi *slum demografik* di dunia Barat yang berarti bahwa semakin sedikit penduduk yang berusia 16-19 tahun. (5) Tempat kerja yang berubah, dan terjadinya kelangkaan ketrampilan-ketrampilan menyebabkan timbulnya kebutuhan akan karyawan-karyawan non tradisional. (6) Kaum wanita dalam jajaran manajemen akan menjadi semacam perkembangan (*trend*) sekitar tahun sembilan puluhan.

Berbagai tuntutan-tuntutan tersebut akhirnya menjadi kesimpulan bahwa perubahan organisasi merupakan hal yang sangat penting. Tanpa perubahan organisasional, manajemen tidak mungkin mempertahankan keunggulannya. Harus diakui bahwa perubahan sering dilihat dari sudut pandang yang dilematik. Disatu pihak stabilitas adakalanya dirasa perlu dipertahankan dan dipelihara akan tetapi dipihak lain perubahan mesti diadakan, oleh karena tanpa adanya perubahan perusahaan akan mengalami entropi dan tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan.

Berbagai penelitian tentang perubahan organisasi telah diadakan, baik yang mendeskripsikan perubahan maupun yang menguji pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian Wedsastro Gogo H (2012) yang menguji secara empiris pengaruh faktor pemacu dan penghambat dalam perubahan akuntansi manajemen, yaitu bahwa faktor yang mempercepat perubahan akuntansi manajemen adalah dukungan penerapan Teknologi informasi (TI), ekspektasi, dewan direksi. Selain itu faktor sikap kontrol perilaku dan lingkungan juga mendukung perubahan akuntansi manajemen. Sedangkan faktor yang tidak berkaitan dengan perubahan organisasi dari segi akuntansi manajemen adalah staf, biaya, profitabilitas, kualitas data, insentif, dan masalah keagenan.

Proses perubahan di sebuah organisasi memerlukan tahapan-tahapan agar supaya menghasilkan perubahan yang efektif, dapat diterima anggota organisasi. Hasil penelitian Hasan Rohim (2008) yang meneliti proses perubahan di Rumah Sakit Haji Kota Makasar menghasilkan temuan bahwa pada tahap pembelajaran dasar (*Basic learning*) yang dilakukan didorong dan di inisiasi oleh kegenan pimpinan (*top down*). Sosialisasi tujuan perubahan serta dampak dari perubahan masih kurang, tidak sampai level bawah sedangkan peran *agen of change* masih kurang. Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa peranan dukungan dan keterlibatan (*stake holder supporting*) serta upaya mengkonsolidasikan perubahan disimpulkan belum maksimal. Demikian juga dalam proses perubahan belum menerapkan tahapan-tahapan proses perubahan yang benar.

Perubahan di sebuah organisasi memberi banyak pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Hasil penelitian Prawirodirjo (2007) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor Pelayanan Pajak di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta. Sedangkan penelitian Nur Rachmanto (2010) yang mengkaji tentang keterkaitan komitmen organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II.

Dengan menggunakan analisa regresi linier berganda hasilnya menunjukkan adanya pengaruh antara variabel komitmen organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja.

Salah satu industri batik terkenal di kota Surakarta adalah kampung batik Laweyan. Masyarakat Laweyan dari zaman kerjaan Pajang sampai sekarang merupakan daerah penghasil batik. Meskipun dalam perkembangannya mengalami pasang surut dalam usahanya tetapi masyarakatnya masih tetap eksis dalam bidang perbatikan. Namun dibalik meningkatnya penjualan tersebut terdapat sejumlah permasalahan di manajemen batik yang masih bersifat tradisional. Masalah tersebut diantaranya penanganan SDM yang kerap terjadi pada masalah keluar masuknya tenaga kerja/ karyawan pembatik. Apalagi permasalahan kurangnya tenaga pembatik pengganti dari kalangan tenaga muda di Laweyan sekitarnya. Pada umumnya tenaga pembatik berasal dari desa sekitar pinggiran kota Surakarta sekitarnya (Setiawati dan Nursiam, 2013).

Mengingat kondisi demikian perlu adanya penelitian pengelolaan perubahan strategi perusahaan batik, sehingga dapat diidentifikasi penyebab perubahan strategi, akibat dan model pengembangan strategi perubahan sebagai upaya peningkatan kinerja industri Batik Laweyan Surakarta. Tujuan penelitian ini : (1) mengidentifikasi penyebab perubahan organisasi yang terjadi di industri Batik Laweyan Surakarta Jawa Tengah. (2) mengidentifikasi akibat atau dampak perubahan organisasi baik secara individu maupun organisasional di industri Batik Laweyan Surakarta Jawa Tengah. (3) mengidentifikasi kendala atau hambatan terjadinya perubahan yang terjadi di industri Batik Laweyan Surakarta Jawa Tengah. (4) menganalisis proses perubahan organisasi yang terjadi di industri Batik Laweyan Surakarta Jawa Tengah

## **2. Kajian Literatur**

### **2.1. Perubahan Organisasi**

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah menampilkan manajemen yang efektif. Jika suatu organisasi tidak mampu melakukan perubahan, tidak mustahil resikonya adalah kelanjutan eksistensi organisasi akan terganggu. Setiap organisasi dihadapkan kepada berbagai sistem yang berada diluar kendali organisasi dan oleh karena itu organisasi harus mampu beradaptasi dengan berbagai kekuatan eksternal itu. Salah satu caranya adalah dengan melakukan perubahan yang membuat organisasi berjalan dengan langkah yang efektif. Para manajer efektif perlu memandang kegiatan mereka dalam hal mengelola perubahan sebagai suatu tanggung jawab yang bersifat integral, dan bukan sekadar sebagai kegiatan yang sambil lalu.

Dimasa depan sebuah organisasi harus senantiasa melakukan perubahan dalam rangka menghadapi berbagai tantangan yang bentuk, jenis dan intensitasnya belum pernah terjadi sebelumnya. Menurut Paton, 1992 (dalam Winardi, 2005) beberapa tuntutan perubahan berasal dari perubahan eksternal yang sedang dihadapi oleh kebanyakan organisasi modern dewasa ini di dunia internasional, antara lain: (1) Akan timbul sebuah pasar global yang lebih luas, yang menjadi lebih “kecil” karena meningkatnya unsur persaingan dari luar negeri. (2) Makin perlu diperhatikannya lingkungan sebagai sebuah variable penting. (3) Kesadaran akan kesehatan, sebagai sebuah perkembangan jangka panjang (*trend*) antar semua kelompok usia pada Negara-negara yang telah berkembang. (4) Terjadi *slum demografik* di dunia Barat yang berarti bahwa semakin sedikit penduduk yang berusia 16-19 tahun. (5)

Tempat kerja yang berubah, dan terjadinya kelangkaan ketrampilan-ketrampilan menyebabkan timbulnya kebutuhan akan karyawan-karyawan non tradisional. (6) Kaum wanita dalam jajaran manajemen akan menjadi semacam perkembangan (trend) sekitar tahun sembilan puluhan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Perubahan di sebuah organisasi memberi banyak pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Hasil penelitian Prawirodirjo (2007) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor Pelayanan Pajak di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta. Sedangkan penelitian Nur Rachmanto (2010) yang mengkaji tentang keterkaitan komitmen organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II. Dengan menggunakan analisa regresi linier berganda hasilnya menunjukkan adanya pengaruh antara variabel komitmen organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja.

Berbagai tuntutan-tuntutan tersebut akhirnya menjadi kesimpulan bahwa perubahan organisasi merupakan hal yang sangat penting. Tanpa perubahan organisasional, manajemen tidak mungkin mempertahankan keunggulannya. Harus diakui bahwa perubahan sering dilihat dari sudut pandang yang dilematik. Disatu pihak stabilitas adakalanya dirasa perlu dipertahankan dan dipelihara akan tetapi dipihak lain perubahan mesti diadakan, oleh karena tanpa adanya perubahan perusahaan akan mengalami entropi dan tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan.

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

Penelitian Rodriguez et.all (2016) yang menganalisis perubahan organisasi tertentu yang terjadi setelah privatisasi, dimana lebih khusus, peneliti menganalisis dari perspektif teori keagenan bagaimana perubahan pada tingkat tata kelola perusahaan (tipe kepemilikan / struktur dan dewan direksi) mempengaruhi strategi perusahaan, dan apa implikasi masalah ini harus untuk desain mekanisme kompensasi. Hasil penelitian : (1) variabel yang secara tradisional berhubungan dengan kebebasan taktik perubahan yang lebih besar dalam pemantauan tidak terikat setelah privatisasi. (2) kepentingan kepemilikan baru perusahaan 'berdampak pada strategi perusahaan setelah privatisasi. Akhirnya, desain sistem kompensasi jelas sejalan dengan strategi perusahaan setelah privatisasi.

Penelitian [Anna Pluta](#) & [Aleksandra Rudawska](#) (2016) yang meneliti model pendekatan holistik untuk sumber daya manusia dalam situasi percepatan organisasi. Peneliti merumuskan bahwa pendekatan holistik untuk HR membantu dalam menjaga sumber daya yang berkelanjutan individu karyawan dalam situasi perubahan organisasi terus menerus dan tekanan waktu yang lebih lanjut dapat mencegah dari kelelahan sumber daya individu. Hasil penelitiannya dalam situasi fungsi percepatan HRM organisasi memainkan peran penting dalam mempertahankan sumber daya individu karyawan untuk meminimalkan ancaman stres kerja dan burnout lebih lanjut. praktik HR harus menerapkan multidimensi sumber daya individu dan ancaman itu secara holistik bertujuan mempertahankan keempat potensi - spiritual, intelektual, emosional dan fisik.

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

Penelitian Lukman Hakim dan Maharani (2003) dengan mengambil topik strategi perubahan pada PT. Jamu Air Mancur menghasilkan temuan bahwa PT. Jamu Air Mancur saat ini menghadapi persaingan yang cukup tajam dan ketat. Strategi yang dapat diterapkan oleh PT. Jamu Air Mancur adalah integrasi horizontal, efisiensi biaya, serta pemanfaatan teknologi tinggi untuk sistem pengendalian, sistem informasi dan sistem administrasi. Demikian juga hasil penelitian Lukman Hakim dan Amar Ma'ruf (2004) yang meneliti pengembangan strategi perubahan pada Harian Bengawan Pos menghasilkan temuan bahwa strategi yang dapat diterapkan di perusahaan ini adalah konsentrasi pada melalui integrasi horizontal, dapat memperluas pasar, meningkatkan jenis produk dan jasa, fasilitas produksi melalui pengembangan internal maupun eksternal. Demikian juga perusahaan dapat menjalin kerjasama (*join ventures*) dengan perusahaan lain dalam industri sejenis.

### **3. Metode Penelitian**

#### **3.1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian di perusahaan batik yang besar di Kampung Batik Laweyan Surakarta, Jawa Tengah yaitu Batik Putra Laweyan, Batik Mahkota, Batik Merak Manis, Batik Puspa Kencana dan Batik Gres Tenan. Alasan menggunakan lokasi penelitian di lima perusahaan batik tersebut, oleh karena di perusahaan batik tersebut adalah perusahaan batik berskala menengah dan besar yang banyak mengalami masalah ketenagakerjaan terutama masalah stres tenaga kerja, akibat perubahan manajemen perusahaan.

#### **3.2. Jenis Penelitian Dan Analisis Data**

Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus (*Case Studies*). Studi kasus merupakan penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program

kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu (Punch, 1998). Tujuannya untuk memperoleh diskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas. Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori yang bisa diterapkan pada obyek baik masyarakat atau perusahaan. Data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi atau arsip. Studi kasus dalam penelitian ini dipakai untuk meneliti perubahan organisasi di industri batik Laweyan Surakarta, di mana para pengusahanya bisa mencapai prestasi luar biasa yaitu mengangkat pemasaran produknya yang bersifat lokal menjadi internasional.

**Untuk mendapatkan data yang benar-benar valid, maka pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi yaitu pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Menurut Patton dalam H.B. Sutopo (2002) terdapat empat macam tehnik triangulasi, yaitu triangulasi data, triangulasi metode, triangulasi peneliti dan triangulasi teori. Trianggulasi data, dimana cara ini mengarahkan peneliti agar dalam mengumpulkan data peneliti wajib menggunakan beragam sumber data yang tersedia. Triangulasi metode, jenis metode ini dapat dilakukan seorang peneliti dengan mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda. Triangulasi peneliti, cara ini adalah hasil penelitian baik data atau kesimpulan mengenai bagian tentang atau seluruhnya bisa diuji validitas dari beberapa peneliti terhadap semua informasi. Triangulasi teori, teknik ini dapat dilakukan dengan menggunakan lebih dari satu teori dalam membahas suatu permasalahan yang dikaji dari beberapa perspektif.**

Dalam penelitian ini, triangulasi yang dipakai adalah *triangulasi metode*. Dengan alasan dalam triangulasi metode lebih ditekankan pada penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda seperti observasi dan wawancara mendalam dan bahkan lebih jelas untuk diusahakan mengarah pada sumber data yang sama untuk menguji kemantapan informasinya.

## **4. Hasil Dan Pembahasan**

### **4.1. Penyebab Perubahan Organisasi**

Organisasi modern dewasa ini dalam menghadapi berbagai permasalahan tidak bisa tidak atau harus mengadakan perubahan. Sebuah organisasi yang mengabaikan konsep perubahan akan mengalami dampak buruk yang timbul dikemudian hari. Pada masyarakat modern yang dinamis pada masa-masa sekarang ini, perdebatan perlunya perubahan tidak lagi bersifat relevan, justru yang akan timbul adalah bagaimana para manajer dan pemimpin-pemimpin perusahaan mampu menghadapi perubahan yang tidak mungkin di hindari, yang setiap waktu dihadapi oleh mereka dalam rangka untuk mempertahankan kan atau agar perusahaan mampu tetap *survive* dalam mengikuti tuntutan zaman.

Dari hasil analisis data dilapangan ditemukan beberapa identifikasi penyebab perubahan organisasi yang terjadi di industri batik Kampung Laweyan, antara lain: Penyebab *pertama* oleh karena pemenuhan kebutuhan dan selera konsumen. Sebab atau alasan untuk menghasilkan perubahan didasari oleh kebutuhan individual terutama yang berkaitan dengan keinginan dan selera konsumen, seperti penuturan dari pemilik Batik Puspa Kencana berikut:

“Kami selalu berusaha memenuhi produk yang diinginkan konsumen, sehingga produk-produk batik yang diproduksi menyesuaikan pelanggan. Apalagi pelanggan kami mayoritas berasal dari Malaysia yang sudah mengenal batik khas Solo” (wawancara dengan bapak Ahmad sulaiman, 1 Maret 2017).

Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang melihat mayoritas produk yang dihasilkan oleh Batik Puspa Kencana berbeda dengan model-model pakaian yang ada pada umumnya. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori penyebab perubahan menurut Paton (1992) bahwa penyebab perubahan karena timbulnya sebuah pasar global yang lebih luas, dunia menjadi lebih kecil karena meningkatnya unsur persaingan dari luar negeri.

Penyebab *kedua* yaitu faktor keinginan untuk meningkatkan pendapatan juga menjadi salah satu alasan untuk melakukan perubahan, seperti yang disampaikan oleh humas Batik Merak Manis berikut:

“Usaha batik kami dari segi pendapatan sebenarnya sudah stabil, dengan artian pendapatan yang kami terima tidak kurang maupun kelebihan pendapatan, namun dengan adanya perubahan yang dilakukan diharapkan ada peningkatan biarpun sedikit” (wawancara dengan bapak Heri 1 Maret 2017).

Penyebab *ketiga* yaitu adanya persaingan dari kompetitor pengusaha batik, sebagaimana diungkapkan oleh pemilik Batik Gress Tenan berikut:

“Karena disini kan mayoritas pengusaha batik, untuk menghindari persaingan ya kami harus menciptakan produk yang berbeda mas” (wawancara dengan Mas Arif 2 maret 2017).

Senada dengan penuturan yang disampaikan oleh Arif, pemilik Batik Mahkota sekaligus ketua FPKBL pun mengutarakan hal yang sama mengenai adanya kompetitor yang sangat kuat, seperti wawancara berikut;

“Ada pabrik besar yang lokasinya nempel dengan Laweyan, itulah mengapa kami selaku pengusaha batik dan pengurus forum di Laweyan pontang-panting bekerja meskipun tidak dibayar, karena kami berusaha untuk mengimbangnya” (wawancara dengan bapak Alpha 2 Maret 2017).

Pernyataan kedua narasumber tersebut diperkuat dengan pengamatan peneliti bahwa disebelah tenggara kampung Laweyan terdapat perusahaan tekstil yang produknya adalah batik, selain itu gempuran batik dari kota Pekalongan yang terkenal lebih murah juga ikut mempengaruhi perubahan industri batik di Laweyan.

Penyebab *keempat* adalah karena kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif. Kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif, dimana dalam beberapa tahun terakhir mata uang rupiah mengalami pelemahan yang signifikan sedangkan sumber bahan baku kain seperti kapas, crayon dan sutera berasal dari Cina. Sebagaimana diungkapkan oleh pemilik Batik Puspa Kencana berikut;

“Ketersediaan bahan baku di Laweyan sendiri sangat melimpah, hanya saja Indonesia belum mampu memenuhi kebutuhan bahan dasar tekstil seperti kapas, crayon dan sutera untuk produksi dalam negeri. Sehingga bahan baku batik (kain) harganya sangat tergantung nilai tukar mata uang” (wawancara dengan bapak Ahmad 3 Maret 2017).

Penyebab *kelima* adalah faktor pemerintah, khususnya Pemerintah Kota Surakarta, dimana pemerintah menjadi pendorong perubahan dengan adanya mengadakan pelatihan (*training*) untk menciptakan kreasi dan inovasi produk batik. Hal ini menjadi salah satu faktor penyebab perubahan dari lingkungan eksternal, sebagaimana diungkapkan oleh pemilik Batik Halus Puspa Kencana berikut;

“Pemerintah melalui DEKRANASDA atau dewan yang menangani desain batik daerah seperti Riau dengan Batik Melayu, Lampung dengan batik Lampung dan Batik Tidayu dari kerajaan Ketapang. Kreasi ini menambah semarak dunia permotifan batik, dimana motif batik menjadi beragam dan mendorong peningkatan pesanan batik dari pelanggan dalam negeri, karena pada umumnya mereka hanya bisa menghasilkan desain atau motif tetapi tidak bisa mengeksekusinya menjadi batik. Sehingga dalam proses pelaksanaan eksekusi motif menjadi batik dilimpahkan ke pengrajin batik di kota Pekalongan ataupun Surakarta” (wawancara dengan bapak Ahmad 3 Maret 2017).

Penyebab perubahan yang *keenam* adalah masalah naiknya tingkat pendidikan pimpinan perusahaan batik. Pendidikan menjadi faktor penyebab perubahan dari dalam organisasi, sebagaimana yang disampaikan oleh karyawan dari Batik Gress Tenan berikut;

“Yang punya pabrik ini kan masih bujang mas, terus sekolahnya juga tinggi dan modalnya ada. Maka enggak perlu heran mas kalo pabrik milik anaknya pak Jono ini lebih gede ketimbang punya bapaknya” (wawancara dengan bapak SY 4 Maret 2017).

Dari hasil wawancara kondisi tersebut sesuai dengan faktor-faktor rujukan Kasali (2005) dimana faktor penyebab perubahan yang efektif idealnya berubah sendiri, dimana syarat untuk berubah sendiri adalah adanya proses belajar dan selalu beradaptasi dengan zaman.

Faktor penyebab perubahan yang *kedelapan* adalah kemampuan keuangan perusahaan batik. Sebagaimana hasil pengamatan di lapangan para pengusaha bermitra dengan lembaga keuangan seperti bank dan lembaga keuangan lainnya.

Penyebab *kesembilan* dari hasil observasi tim peneliti dilapangan adalah faktor lingkungan sekitar, dimana banyak industri batik berusaha menyamai proses pembatikan yang dilakukan oleh industri batik yang sudah mapan yang pemaikan waktunya lebih efisien, selain itu kemudahan bertransaksi nontunai dengan nilai transaksi yang besar. Penyesuaian tersebut antara lain proses pewarnaan kain yang mayoritas sudah menggunakan metode tolet atau menggunakan kuas yang terbuat dari kain dan dililitkan pada sebuah kayu kecil, sedangkan dalam mempermudah transaksi para industri batik sudah mulai menyediakan noken kartu kredit maupun kartu debit. Faktor ini jika merujuk istilah Tjitra dkk (2012) adalah perubahan yang bersifat adaptif atau menyesuaikan dengan kemajuan-kemajuan yang telah digunakan oleh industri lain.

## **4.2. Pengaruh Perubahan Organisasi**

Perubahan selalu mempunyai efek, karena sejatinya perubahan dilakukan dengan tujuan adanya peningkatan kemampuan perusahaan ataupun memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada pada periode sebelumnya. Adapun efek atau dampak dari perubahan yang *pertama* adalah bertambah luasnya pasar dari penjualan produk, sebagaimana diungkapkan oleh pemilik Batik Puspa Kencana berikut;

“Pangsa pasar dari batik saya adalah masyarakat Malaysia (70%) dan sisanya adalah pasar dalam negeri, meski demikian dampak yang saya rasakan adalah penjualan didalam negeri mengalami peningkatan

separuhnya. Selain itu dampak yang kami rasakan setelah mengikuti FPKBL mendapatkan kemudahan dalam mengajukan pinjaman ke bank” (wawancara dengan bapak Ahmad 2 maret 2017).

Senada dengan Batik Puspa Kencana, Batik Merak Manis pun mengalami dampak yang sama terhadap penjualan dan pendapatan mereka setelah adanya perubahan. Sebagaimana penuturan dari narasumber batik merak manis berikut;

“Dampaknya terhadap penjualan maupun income memang ada, bukan bermaksud mendeskriditkan FPKBL, tapi kan Merak Manis sudah start dahulu, sehingga apa yang mereka berikan terutama dalam pelatihan. Peranan yang dipegang FPKBL selama ini adalah sebagai penyambung informasi dari pemkot Surakarta kepada pelaku industry batik di Laweyan, seperti menyampaikan even-even yang diselenggarakan oleh pemerintah, contohnya hari jadi kota Surakarta, Solo great sale, gong xi fa chai dan lainnya” (wawancara dengan bapak Heri 2 Maret 2017).

Dampak yang *kedua* adalah meningkatnya permintaan atau pesanan yang diterima oleh industri batik, hal ini dikarenakan industri batik yang dimiliki sudah mempunyai identitas berupa *showroom*, sehingga para pelanggan ataupun calon pelanggan mudah untuk mengingat atau mencarinya. Sebagaimana diungkapkan oleh pemilik batik Gress Tenan berikut;

“Ya terasa banget mas, dulu itu sebelum ada showroom kami menjualnya langsung ke pengecer, sehingga kami harus mencari pengecer terlebih dahulu, tapi sekarang mereka sudah mulai datang ke showroom untuk membeli secara langsung ataupun membuat pesanan, bahkan beberapa tahun lalu sempat ada pesanan dari negara Laos meskipun tidak mengikat” (wawancara dengan mas Arif 3 Maret 2017).

Dampak *ketiga* dari perubahan organisasi termasuk teknik produksi yang dilakukan Industri Batik Laweyan adalah keamanan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja, sebagaimana hasil wawancara dengan karyawan batik Gress Tenan berikut;

“Tahun lalu kami masih di pabrik yang lama mas, tapi setelah adanya pabrik yang baru, kami jadi lebih nyaman dalam bekerja. Seperti yang mas lihat pabrik ini kan bersih, luas dan penataan letaknya sangat baik” (wawancara dengan ibu ST 3 Maret 2017).

Dari pengamatan peneliti, para pekerja lebih terjalin kerjasama timnya sehingga gesekan-gesekan atau kesalahan komunikasi itu sangat sedikit. Hal ini terjadi karena kondisi pabrik yang bersih dan tata letak pegawainya yang sesuai, sehingga tingkat stress karyawan bisa diminimalisir.

Dampak selanjutnya *keempat* yang dirasakan oleh karyawan adalah meningkatnya taraf kehidupan yang diakibatkan oleh kompensasi yang diterima, sebagaimana hasil wawancara dengan karyawan Batik Gress Tenan berikut;

“Kan pabrik ini yang punya sekarang anaknya pak Jono mas, dimana usianya masih muda dan di tunjang pendidikan yang memadai jadi tingkat gaji yang kami peroleh lumayan lah mas. Dibanding UMR masih tinggi upah kami, terus pemilik memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai sehingga meskipun tidak dikontrol kami tetep bekerja masuk dari jam 8 sampai jam 4 sore. Apalagi kan disini setiap hari tingkat produksinya tidak mesti mas, tapi semenjak pabrik ini dibawah oleh mas Arif pesanan yang datang itu jadi

stabil mas. Masalahnya kami juga enggak enak mas, masak digaji gede kerjaannya tidak tetap” (wawancara dengan bapak SY 3 Maret 2017).

Dampak *kelima* adalah dari perubahan dalam proses pembatikan memberikan efek terjadinya efisiensi dan efektifitas waktu serta tenaga yang digunakan, sebagaimana wawancara dengan salah satu karyawan Batik Supriyarso berikut;

“Setelah dikenalnya pewarnaan toilet ini mas, pekerjaan dalam mewarnai kain jadi lebih mudah dan cepat” (wawancara dengan ibu SP 3 Maret 2017).

Hal ini dikuatkan hasil pengamatan peneliti di beberapa lokasi, dimana proses pewarnaan dengan cara penoletan memang lebih cepat, untuk mewarnai sebuah kain waktu yang diperlukan hanya sekitar satu jam. Senada dengan yang disampaikan oleh SP, karyawan Batik Gress Tenan pun merasakan dampak yang serupa. Sebagaimana wawancara berikut;

“Kan kalo proses pelepasan malam kayak gini pakainya air panas mas, terus ini juga kan volume airnya banyak. Dulu waktu masih pakai kayu bakar lama banget mas, tapi setelah pakai kompor gas ini istilahnya bisa *disengakne* lah mas” (wawancara dengan bapak SG 3 Maret 2017).

Pernyataan kedua karyawan diatas diperkuat dengan pernyataan karyawan batik Supriyarso berikut;

“Dulu manasin malamnya masih pake arang mas, jadi pekerjaan dalam membatik itu dobel, karena harus ngipasi arang. Setelah pake kompor gas pekerjaannya jadi lebih ringan, selain itu asapnya tidak ada mas” (wawancara dengan bapak JK 4 Maret 2017).

Sedangkan dampak *keenam* dari perubahan dari segi pengamatan peneliti adalah upaya oleh FPKBL dalam membangkitkan industri batik di Kampung Laweyan yang tidak bisa dilepaskan dari keuletan dan kegigihan pengurus dalam mengelola serta mengembangkan kawasan, sehingga dalam satu dekade berdirinya FPKBL jumlah industri batik yang ada berkembang sebesar 400% lebih.

### 4.3. Proses Pelaksanaan Perubahan

Proses dalam melakukan setiap perubahan di setiap industri tak semuanya sama, ada beberapa perusahaan yang melakukan perubahan secara strategis dan cepat tapi ada yang lambat dan juga ada yang tenang. Menurut Grundy Theory (dalam Sulaksana, 2004), dimana teori ini menjelaskan ada tiga jenis perubahan yaitu : (1) *Smooth Incremental Change*, dimana perubahan ini terjadi sifatnya lambat, sistematis dan dapat diprediksikan, rentetan perubahan berlangsung pada kecepatan konstan. (2) *Bumphy Incremental Change*, sifat perubahan ini mempunyai karakter tenang, teratur dan terjadi secara periodik. Pemicu perubahan jenis ini selain mencakup perubahan lingkungan organisasi juga bersumber dari perubahan internal seperti tuntutan efisiensi, dan perubahan perbaikan metode kerja. (3) *Discountinous Change*, Perubahan ini ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, baik secara masing-masing atau ketiganya sekaligus.

Karakter perubahan yang terjadi di Industri Batik Laweyan kalau kita kaitkan teori Grundy tersebut, maka karakternya lebih mengarah pada *Bumphy Incremental Change*, dimana perubahan organisasi berjalan secara tenang,

dan teratur. Perubahan diawali perubahan teknik produksi hingga penataan produk jadi. Sebagaimana penuturan dari pemilik Batik Gress Tenan;

“Sebenarnya tidak banyak sih mas perubahan-perubahan yang dilakukan, mungkin cuma pengadaan showroom, mulai memproduksi batik printing serta penataan letak saja” (wawancara dengan mas Arif 2 maret 2017).

Penuturan yang sama juga disampaikan oleh pemilik Batik Puspa Kencana, yang juga merubah arah fokus bisnis dan cara kerja;

“Pada tahun 1994 saya bekerjasama dengan salah satu perusahaan tekstil dari Malaysia, awalnya hanya sebagai penyuplai bahan baku namun setelah PT ARR kewalahan memenuhi permintaan, mereka memberikan bantuan 4 tenaga ahli untuk mengajari motif, teknik pewarnaan dan mode fashion dari Malaysia serta peralatannya. Teknik pewarnaan yang diajarkan tenaga ahli tersebut kini hampir digunakan oleh keseluruhan industri batik yang ada disini” (wawancara dengan bapak Ahmad 2 maret 2017).

Senada dengan Batik Gress Tenan dan Batik Halus Puspa Kencana, Batik Merak Manis pun melakukan perubahan yang bersifat pengembangan Manajemen Pemasaran, sebagaimana diungkapkan oleh bagian humas dari Batik Merak Manis berikut ini;

“Usaha batik ini berusaha menerapkan perkembangan teknologi yang ada, menambah gerai di luar kota, menyediakan ruangan untuk tamu yang berkunjung seperti kunjungan dari pemerintah daerah ataupun kota yang ingin melihat-lihat maupun melakukan transaksi pembelian. Karena dengan hal demikian secara tidak langsung telah melakukan promosi secara *gethok tular* yang terbukti sangat efektif dan tidak memakan biaya, selain itu kami melakukan pengkaderan kepada pekerja supaya setiap bagian ada yang membawahi” (wawancara dengan bapak Heri 2 Maret 2017).

Langkah perubahan yang dilakukan oleh Batik Mahkota memang sedikit berbeda, karakter perubahan berlangsung lebih cepat, strategis dan reaktif. Sifat perubahan ini kalau berdasarkan teori Grundy seperti “*Discountinous Change*. Hal ini dikarenakan pemiliknya adalah ketua forum pengembang kawasan. Sehingga langkah yang dilakukan lebih cepat strategis dan selain digunakan untuk industrinya juga diajarkan kepada industri batik lainnya, sebagaimana wawancara dengan pemilik Batik Mahkota berikut:

“Kami mulai mematenkan batik *Heritage* yang dibantu fakultas hukum salah satu perguruan tinggi negeri di Yogyakarta serta membangun tugu batik yang berlokasi di pinggir jalan utama kota Surakarta, selain itu kami juga mencoba pewarnaan berbahan alami dan ramah lingkungan yang di dukung oleh salah satu perguruan tinggi swasta di kota Surakarta ini. Karena selama ini pewarna alami itu identik dengan waktu yang lama, namun berkat riset tersebut proses pewarnaan hanya membutuhkan waktu beberapa jam saja” (wawancara dengan bapak Alpha 4 Maret 2017).

Proses perubahan yang dilakukan oleh Batik Mahkota tersebut jika merujuk pada teori yang dikemukakan Kasali (2005) dimana perubahan strategis mampu memberikan dampak yang besar, sehingga tidak mengherankan bila ke empat industri tersebut mampu terus berkembang bahkan menjadi panutan bagi industri lain. Apabila dikaitkan dengan teori kelompok French dan Bell (1990), maka proses perubahan sudah menuju arah yang benar, dimana untuk mendorong perubahan tidak ada gunanya kita berkonsentrasi pada pengubahan perilaku individu.

Individu secara sendiri-sendiri mendapat tekanan dari kelompok yang menyebabkan harus beradaptasi. Maka fokus perubahan mesti di pusatkan pada tataran kelompok dan selayaknya berkonsentrasi untuk mempengaruhi dan mengubah norma, peran, dan nilai kelompok.

## 5. Kesimpulan Dan Saran

Karakteristik perubahan organisasi di Industri Batik Laweyan:

1. Penyebab perubahan organisasi: (1) karena pemenuhan kebutuhan dan selera konsumen, (2) adanya persaingan dari competitor pengusaha batik, (3) karena kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif. (4) Adanya masalah pendidikan dan kemampuan keuangan perusahaan batik, (5) faktor lingkungan sekitar.
2. Dampak perubahan organisasi: (1) bertambah luasnya pasar dari penjualan produk, (2) meningkatnya permintaan atau pesanan yang diterima oleh industri batik, (3) keamanan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja, (4) meningkatnya taraf kehidupan yang diakibatkan oleh kompensasi yang diterima, (5) terjadinya efisiensi dan efektifitas waktu serta tenaga yang digunakan, sebagaimana wawancara dengan salah satu karyawan, (6) upaya oleh FPKBL dalam membangkitkan industri batik di Kampung Laweyan yang tidak bisa dilepaskan dari keuletan dan kegigihan pengurus dalam mengelola serta mengembangkan kawasan
3. Proses pelaksanaan perubahan yang terjadi di Industri Batik Laweyan secara umum adalah berkarakter sama yaitu karakter tenang dan teratur secara evolusi atau tahapan-tahapan (*middle of change*). Tetapi ada beberapa perusahaan yang mempunyai karakter cepat, strategis dan perubahan arah dan fokus bisnis, perubahan nilai-nilai dasar perusahaan dan perubahan cara kerja.

Saran dalam penelitian ini:

1. Bagi pengusaha batik di Industri Batik Laweyan dalam menangani perubahan organisasi, maka memfokuskan pada upaya dikelompok pengusaha batik yang tergabung dalam FPKBL baik penanganan perubahan individu maupun secara organisasional. Hal ini sebagai upaya perubahan secara efektif. Selanjutnya perubahan secara umum disebarkan pada pengusaha batik yang lain.
2. Bagi Pemerintah Kota Surakarta siap diajak bermitra bahkan mendukung sepenuhnya program perubahan organisasi seperti mengadakan pendidikan dan pelatihan kerja, dalam hal ini Balai Latihan Kerja, Lembaga pelatihan atau Dewan Kesenian dan Kerajinan Nasional Daerah (DEKRANASDA). Pemkot Surakarta juga menyerukan pada Lembaga Keuangan baik konvensional maupun Lembaga Keuangan Syariah untuk mendukung perubahan tersebut dari sisi penambahan modal usaha.
3. Bagi peneliti lain, obyek penelitian bisa diperluas dengan menggunakan industri batik lainnya di seluruh Surakarta. Hal ini dikarenakan karakteristik perubahan organisasi lebih bervariasi dan lebih kompleks dan akan menghasilkan temuan penelitian yang lebih fenomena dan berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

## Daftar Pustaka

**Arikunto, Suharsiwi, 1996, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Binarupa Aksara, Jakarta**

Arsyad, Abdurrachman, 2013, Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pertamina Terminal Bahan Bakar Minyak Bandung, *Jurnal Institut Manajemen Telkom*, Bandung

**Bass, B.M. 1985, *Leadership and performance beyond Expectations*. NewYork : Free Press**

**Berger, Lance, 2003, *The Change Mangement handbook : A Road Map to Corporate Transformation*, Mc.Graw Hill, USA**

Effendy , Rusman and Ridwan , Nurazi and Paraningrum, 2009, *Analisis Dampak Perubahan Organisasi Bagi Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu*, Thesis, Fakultas Ekonomi UNPAD Bandung

Gibson. L & Ivancevich, 2001, *Organizations (Behavior, structure and Process)*, Richard D. Irwin, Inc. terjemah PT. Binarupa aksara, Jakarta

Handoko T. Hani, 1996, *Managemen Personalialia, dan Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta.

Hasibuan, SP Malayu, 1997, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit PT Gunung Agung, Jakarta.

Heidjrachman Ranupandojo, 1993, "Manajemen Personalialia", BPFE UGM, Yogyakarta.

Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., 1996, *Management*, South Western College Publishing. Ohio, U S A.

Henry Simmamora, 1995, "Manajemen Sumber Daya Manusia ", STIE YKPN, Yogyakarta

Jones, 2000, *Organization Design, Process Reengineering, and Change Management*, New york: Mc. Graw Hill Book Company, USA

Kaeter, M. (Inggris)"The Age of the Specialized Generalist," *Training*, desember 1993, hal. 48-53

Kast, Freeman and Rosenzweig, 1985, *Organizations and Management, A System and Contingency Approach*, Mc Graw Hill Book company, New York, USA

Kompas 21 September 2011, *Ekspor Batik Indonesia meningkat*, PT. Gramedia, Jakarta

Kreitner R & Kinicki A, 2001, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Companies, Inc. New York

Moleong, L.J., 2005, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung PT. Remaja Rosdakarya

Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, 2005, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Companies, Inc. New York

Lukman Hakim & Vivian Maharani, 2010, *Analisis Perumusan Strategi Perusahaan Pada PT. Jamu Air Mancur Wonogiri*, Penelitian Kolaborasi Dosen Mahasiswa, Prodi Manajemen UMS.

Michael Hammer dan James Champy, 2004, *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, South Western College Publishing. Ohio, U S A.

Miftah, Thoha. 2008. *Perilaku Organisasi; konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Muallimah, Atsarotul (2011) *Implementasi Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) di SMPN Sidoarjo* Undergraduate thesis, UIN Sunan Ampel Surabaya.

- Nina Karlina, 2016, *Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan PDAM Kota Bandung*, Jurnal Sosiohumaniora UNPAD Bandung
- Nur Rahmanto, Choirudin (2010) *Pengaruh antara variabel komitmen organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja*, Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta
- Reksohadiprojo, Sukanto, & Hani Handoko, 1997, *Organisasi Perusahaan*. BPFE Yogyakarta
- Robbins, Stephen P., 2005, *Organizational Behavior, Concept Controversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat, Jakarta
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan.1995, *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Kedua, PT Pustaka LP3S, Jakarta
- Schein, Edgar, 2005, *Organization Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Fransisco, USA
- Sukanto R & T. Hani Handoko, 1990, *Organisasi Perusahaan*, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Winardi, 2009, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana, Prenada Media Group, Jakarta
- Winardi, 2009, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, PT. Raja Grafindo Rajawali Press, Jakarta
- Wexley, K.N., Yukl, G.A., 1977, *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Yin, K.R., 2006, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, PT Raja Grafindo Persada Jakarta