

Karakteristik Perubahan Organisasi Di Industri Furniture Transgan Sukoharjo Jawa Tengah

Lukman Hakim¹, Sri Padmanty², Zulfa Irawati³, M. Halim Maimun⁴

^{1,2,3,4} Department of Management Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia
Lukman.Hakim@ums.ac.id

Abstract

The purpose of the long-term research is to develop a model of organizational strategy development in the furniture industry of Transgan Sukoharjo, Central Java. The objectives of the first year of research are: (1) To explore the causes of organizational change in the Transgan furniture industry. (2) Exploring the impact of organizational changes in the Transgan furniture industry. (3) Identifying factors inhibiting organizational change in the Transgan furniture industry. The research location is in the furniture industry, which has experienced a change in strategy after the Covid-19 pandemic so that it has increased sales and is export-based. These industries are CV Rattan Kita, CV Primuss Sumber Jaya, Rotan Kita and CV. Rivalve. This type of research uses a qualitative descriptive method with a case study approach. The results of the study explain the causes of organizational change, among others: (1) because the company tries to meet consumer needs and tastes, (2) the desire to always increase sales of Mabel and rattan products, (3) because of government encouragement, (4) increasing the fulfillment of furniture needs, (5) global supply chain disruption. The consequences of organizational changes include: (1) an increase in the volume of requests or orders received by the industry, (2) employee comfort and confidence at work, (3) a change in the operational system of the furniture industry, (4) an increase in promotional efforts that were originally focused on domestic. become foreign promotions, (5) ease of procurement of rattan raw materials.

Keywords: *Expanding market, Changing the production system, Creating products variation*

Karakteristik Perubahan Organisasi Di Industri Furniture Transgan Sukoharjo Jawa Tengah

Abstrak

Tujuan penelitian jangka panjang adalah mengembangkan model pengembangan strategi organisasi pada industri mebel Transgan Sukoharjo Jawa Tengah. Tujuan penelitian tahun pertama adalah: (1) Menggali penyebab terjadinya perubahan organisasi pada industri mebel Transgan. (2) Menggali dampak perubahan organisasi pada industri mebel Transgan. (3) Mengidentifikasi faktor-faktor penghambat perubahan organisasi pada industri mebel Transgan. Lokasi penelitian berada di industri mebel yang mengalami perubahan strategi pascapandemi Covid-19 sehingga mengalami peningkatan penjualan dan berbasis ekspor. Industri tersebut adalah CV Rattan Kita, CV Primuss Sumber Jaya, Rotan Kita dan CV. Saingan. Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menjelaskan penyebab terjadinya perubahan organisasi antara lain: (1) karena perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan dan selera konsumen, (2) keinginan untuk selalu meningkatkan penjualan produk mabel dan rotan, (3) karena pemerintah dorongan, (4) peningkatan pemenuhan kebutuhan furnitur, (5) gangguan rantai pasok global. Konsekuensi dari perubahan organisasi antara lain: (1) peningkatan volume permintaan atau pesanan yang diterima industri, (2) kenyamanan dan kepercayaan karyawan dalam bekerja, (3) perubahan sistem operasional industri furnitur, (4) peningkatan upaya promosi yang semula fokus di dalam negeri. menjadi promosi luar negeri, (5) kemudahan pengadaan bahan baku rotan.

Kata kunci: *Memperluas pasar, Mengubah sistem produksi, Menciptakan variasi produk*

1. Pendahuluan

Manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola perubahan secara lebih efektif, yang di dalamnya memerlukan pengetahuan terkait motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi [1]. Manajemen perubahan melibatkan penerapan pengetahuan, alat, dan sumber daya untuk menghadapi perubahan. Ini melibatkan mendefinisikan dan mengadopsi strategi perusahaan, struktur, prosedur dan teknologi untuk menangani perubahan kondisi eksternal dan lingkungan bisnis. Manajemen perubahan yang efektif melampaui manajemen proyek dan tugas-tugas teknis yang dilakukan untuk memberlakukan perubahan organisasi dan melibatkan memimpin "sisi orang" dari perubahan besar dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari manajemen perubahan adalah untuk berhasil menerapkan proses baru, produk dan strategi bisnis sambil meminimalkan hasil negatif.

Bidang perubahan organisasi adalah salah satu topik yang cukup banyak diminati sebagai upaya peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan di era persaingan. Beberapa peneliti meneliti proses dan teknik perubahan organisasi dan beberapa peneliti juga mengembangkan model perubahan [2]. Menurut Miles [3] model perubahan perusahaan konsultan besar, dipandang sebagai pendukung pandangan rasional-linier organisasi perubahan, sementara peneliti model lainnya dianggap mendukung sistemik multivariat pandangan perubahan organisasi [4][5]. Perubahan organisasi umumnya diamati di antara para pendukung pandangan rasional-linier organisasi perubahan bahwa ada solusi optimal untuk mengatur tenaga kerja, bahan baku dan modal dan untuk mengadopsi praktik organisasi baru [6]. Dalam pandangan ini, fokusnya terutama pada kontinjensi yang diperlukan untuk keberhasilan dan efektivitas penerapan perubahan organisasi. Model situasional dari kontinjensi, di mana pendekatan yang berbeda untuk berubah mengasumsikan satu-cara terbaik konteks bisnis atau rentang waktu [7][8], menyajikan sebuah ideal model tentang apa yang terjadi dalam organisasi pada titik waktu yang berbeda atau dalam konteks yang berbeda.

Meskipun pendekatan kontingensi untuk perubahan organisasi telah mendorong praktisi untuk mempertimbangkan aspek lingkungan mereka, teknologi dan ukuran sebagai dasar untuk memutuskan jalur perubahan yang sesuai. Pandangan ini menggambarkan asumsi deterministik tentang alam perubahan dalam organisasi, menyajikan apresiasi yang tidak memadai terhadap peran strategi pilihan, keyakinan dan kekuasaan dan mengabaikan fakta bahwa organisasi adalah kumpulan dari kepentingan yang beragam [9]. Ada banyak laporan penelitian tentang implementasi mengubah program di mana model perubahan dari berbagai teori da replikasi kontinjensi ekonomi, struktural dan teknologi [10][11]. Demikian juga ada bukti penelitian yang menunjukkan bahwa model perubahan preskriptif universal manajemen tidak memadai untuk menggambarkan keragaman pendekatan yang benar-benar digunakan oleh organisasi [12].

Industri kerajinan rotan dan mebel atau furnitur telah mengalami berbagai dinamika perubahan baik peningkatan produksi dan penjualan maupun penurunannya. Kemenperin mencatat, nilai ekspor produk furnitur (HS 9401-9403) tahun 2020 menembus USD1,91 miliar, meningkat 7,6% dari tahun 2019 yang mencapai USD1,77 miliar [13]. Negara tujuan ekspor terbesar furnitur Indonesia tahun 2020, antara lain adalah Amerika Serikat, Jepang, Belanda, Belgia, dan Jerman. Pada triwulan I tahun 2021, kinerja industri furnitur mampu bangkit dan tumbuh positif sebesar 8,04% setelah pada periode yang sama tahun lalu mengalami kontraksi 7,28% karena dampak pandemi Covid-19. Selanjutnya, subsektor industri kayu, barang dari kayu, rotan dan furnitur menyumbang sebesar 2,60% terhadap pertumbuhan kelompok industri agro.

Peluang pasar furnitur dan kerajinan yang terus tumbuh, harus didukung dengan penyediaan faktor-faktor produksi yang utama, antara lain bahan baku, modal, dan tenaga kerja. Bahan baku industri furnitur dan kerajinan di Indonesia bisa dikatakan cukup melimpah, terutama berasal dari hutan produksi yang memiliki luas 68,8 juta hektare. Iklim tropis Indonesia juga sangat menguntungkan, berbagai jenis pohon dapat tumbuh dengan cepat. Demikian juga, Indonesia merupakan penghasil 80% bahan baku rotan dunia, yang berasal dari berbagai daerah di Pulau Kalimantan, Sulawesi dan Sumatera.

Pada sektor industri furnitur, saat ini terdapat 1.114 perusahaan yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia, dengan jumlah kapasitas produksi sebesar 2,9 juta ton per tahun dan total tenaga kerja yang terserap sebanyak 143.119 orang [13].

Salah satu lokasi industri furnitur adalah industri furnitur Trangsan Gatak Sukoharjo. Industri furnitur di Trangsan sempat terpuruk dihantam pandemi Covid-19, industri rotan Desa Trangsan, Kecamatan Gatak, Sukoharjo, kini mulai bangkit. Pengrajin rotan mencatat tren peningkatan pesanan baik lokal hingga ekspor. Para pengrajin mulai kebanjiran order dengan tujuan negara ekspor seperti Jepang, Korea Selatan, Spanyol, dan beberapa negara lain. Terjadi peningkatan order terjadi sejak akhir tahun lalu yaitu 15 sampai 20 persen. Kondisi ini membaik dibanding awal pandemi Corona tahun lalu (*Solopos.com*, Kamis (25/3/2021). Kondisi peningkatan pesanan tidak lepas dari kebijakan-kebijakan perubahan yang terjadi di industri kerajinan tersebut, diantaranya pengelolaan sumber daya manusia dari segi perekrutan dan seleksi calon pekerja atas rekomendasi dari pekerja, pembagian kerja jelas dan adanya pengawasan yang dilakukan sendiri oleh pemilik secara berkala [14]. Perubahan lainnya adalah pengelolaan keuangan dilakukan dengan modal sendiri dan pinjaman dalam menghadapi meningkatnya pesanan dari luar negeri. Demikian juga perubahan pengelolaan pemasaran menggunakan strategi *marketing mix* yaitu peningkatan kualitas produk, harga dan variasi promosi. Meskipun strategi promosi belum banyak menggunakan media digital dan e-commerce.

Demikian juga perubahan dalam mendapatkan bahan baku kolektif melalui pendirian koperasi. Hampir seluruh pengrajin rotan di Desa Trangsan tergabung di satu klaster yaitu Koperasi Serba Usaha Trangsan Manunggal Jaya yang didirikan pada tahun 2007 [15][16]. Pendirian Koperasi ini sendiri memiliki tujuan untuk mengurangi persaingan antar pengrajin yang ada. Koperasi sebagai pemasok bahan baku dengan jumlah yang banyak, diambil dari supplier secara langsung dari berbagai daerah seperti Kalimantan dan Sulawesi sehingga anggota koperasi mendapatkan keuntungan dalam mengelola bahan baku, mendapatkan kualitas bahan baku yang baik, menjaga ketersediaan stok bahan baku yang cukup dengan kemudahan dan harga bahan baku rotan relative murah. Dari segi permodalan koperasi selain memasok bahan baku mentah kepada pelaku industri koperasi juga menyediakan peminjaman modal kepada para pelaku untuk dapat menjalankan usaha mereka.

Berbagai fenomena perubahan dalam strategi organisasi tersebut bertujuan dalam menjaga kelangsungan hidup industri dan meningkatkan usahanya sehingga mampu bersaing di pasar nasional dan internasional. Sehingga mengingat kondisi demikian perlu adanya penelitian pengelolaan perubahan kerja perusahaan furniture, sehingga dapat digali penyebab perubahan dan dampak/akibat perubahan organisasi, serta hambatan perubahan strategi organisasi di industri furnitur/kerajinan rotan Trangsan, Kecamatan Gatak, Sukoharjo.

2. Literatur Review

2. 1. Perubahan Organisasi

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi [17]. Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Winardi [18] menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Ada beberapa model deskriptif yang menjelaskan dan mengidentifikasi berbagai faktor penentu hasil inisiatif perubahan organisasi. Menurut Paton (2016) beberapa tuntutan perubahan 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.

Sobirin (2005:2) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Model-model ini memiliki perbedaan penekanan dan melihat perubahan dari berbagai sudut. Model yang paling awal yang merupakan pondasi teori dari manajemen perubahan adalah model perubahan terencana tiga tahap [19]. Model ini melibatkan tiga langkah utama untuk mengelola yang perubahan yang direncanakan, antara lain: *unfreezing*, transisi, dan *refreezing*. *Unfreezing* atau "Mencairkan" terdiri dari destabilisasi status quo dengan menciptakan kebutuhan dan dukungan untuk perubahan dan persiapan untuk perubahan yang akan datang. "Transisi" melibatkan pindah ke keadaan masa depan yang diinginkan. "Pembekuan ulang" atau *refreezing* terjadi setelah implementasi perubahan, menghasilkan budaya baru, perilaku, dan praktik.

Model manajemen perubahan lainnya adalah model yang diusulkan oleh Kotter (1995) terdiri dari delapan langkah untuk memastikan proses perubahan yang sukses. Model ini terdiri proses langkah perubahan, antara lain: (1) membangun rasa urgensi tentang kebutuhan untuk mencapai perubahan, (2) menciptakan koalisi pemandu, (3) mengembangkan visi dan strategi, (4) mengkomunikasikan visi perubahan, (5) memberdayakan tindakan berbasis luas, (6) menghasilkan jangka pendek menang, (7) mengkonsolidasikan keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan, dan (8) jangkar pendekatan baru dalam budaya perusahaan.

Whelan-Berry dan Somerville [20] yang mengusulkan ringkasan pendekatan yang terdiri dari lima langkah, dimulai dengan menetapkan visi, menggerakkan perubahan ke seluruh organisasi, memungkinkan individu untuk mengadopsi perubahan, mempertahankan momentum, dan melembagakan perubahan. Beberapa model memberikan daftar proses yang lebih rinci untuk tiga langkah ini. Misalnya, model ACMP (2014) yang menentukan 33 proses, yang diorganisasikan ke dalam lima kelompok proses perubahan, antara lain: (1) mengevaluasi dampak perubahan dan kesiapan organisasi, (2) merumuskan strategi manajemen perubahan, (3) mengembangkan rencana pengelolaan perubahan, (4) melaksanakan rencana pengelolaan perubahan, dan (5) menutup upaya pengelolaan perubahan. Sedangkan Burke dan Litwin (1992) menjelaskan dimana model ini merupakan kerangka kerja yang berhipotesis bagaimana kinerja dan efektivitas organisasi dapat dipengaruhi dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi dan menjelaskan bagaimana mereka saling berhubungan. Kerangka kerja ini menetapkan sebab dan akibat hubungan antara 12 dimensi yang menentukan perubahan organisasi dalam suatu organisasi: lingkungan eksternal, kepemimpinan, misi dan strategi, organisasi budaya, praktik manajemen, struktur, sistem (kebijakan dan prosedur), iklim unit kerja, motivasi, tugas persyaratan dan keterampilan/kemampuan individu, individu kebutuhan dan nilai-nilai, dan kinerja individu dan organisasi.

Beckhard dan Harris [21] menjelaskan kondisi yang diperlukan untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan dalam suatu organisasi, dengan menunjukkan bahwa untuk perubahan terjadi, produk dari tiga variabel (ketidakpuasan dengan keadaan saat ini, visi, dan langkah pertama) harus lebih tinggi dari resistensi terhadap perubahan. Carnall [23] menyoroti pentingnya kompetensi dan keterampilan selama perubahan dan menyatakan bahwa perubahan yang efektif manajemen tergantung pada tiga bidang

keterampilan manajerial: mengelola transisi, berurusan dengan budaya organisasi, dan membangun politik perubahan organisasi.

Demikian pula Knoster [23] mengidentifikasi lima elemen yang harus ada untuk keberhasilan implementasi: visi untuk perubahan, ketersediaan sumber daya, keterampilan, rencana perubahan, dan insentif untuk motivasi. Sementara Kanter (2011) mengkonseptualisasikan sebuah pendekatan melalui "model roda perubahan," menggabungkan 10 faktor kunci untuk memastikan perubahan yang berhasil: (1) tema umum dan dibagikan penglihatan; (2) penghargaan dan pengakuan; (3) mengukur pencapaian dan umpan balik; (4) bimbingan, struktur kepengurusan, dan proses; (5) komunikasi dan praktik terbaik; (6) kemenangan cepat; (7) juara dan sponsor; (8) pelatihan; (9) pendekatan perubahan; dan (10) simbol dan sinyal.

2. 2. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian tentang perubahan dan strategi organisasi telah diadakan, baik yang mendeskripsikan perubahan maupun yang menguji pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Benerjee dan Lowalekar (2021) menerapkan pendekatan sistem berpikir berbasis *Theory of Constraints* (TOC) menuju komunikasi yang jelas dan efektif dalam latihan manajemen perubahan. Hasilnya menjelaskan bahwa sistem berpikir berbasis *Theory of Constraints* (TOC) secara memuaskan dan mengatasi berbagai lapisan resistensi untuk mendapatkan pembelian yang diinginkan. dari para pemangku kepentingan untuk latihan manajemen perubahan yang sukses. Sedangkan penelitian Rogiest, Segers, dan Witteloostuijn (2015) dimana penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam kegagalan atau keberhasilan perubahan organisasi. Temuan penelitian ini menjelaskan: (1) bahwa perubahan kualitas komunikasi adalah satu-satunya variabel proses yang secara langsung berdampak komitmen afektif untuk berubah. (2) bahwa iklim keterlibatan berorientasi positif mempengaruhi komitmen afektif untuk mengubah, dimediasi melalui komunikasi perubahan kualitas.

Salah satu masalah yang di hadapi perubahan di organisasi adalah mencoba mencocokkan model-model perubahan dengan pengalaman praktis. Model perubahan tersebut nantinya berkaitan dengan proses perubahan. Model formal perubahan umumnya mengesankan perubahan sebagai rentetan aktivitas atau tahap-tahap yang teratur dan rapi. Justru berkebalikan dari itu, pengalaman yang sesungguhnya biasanya lebih *messy* (berantakan), dimana berbagai aktivitas kerap berjalan parallel. Tahap-tahap tertentu acap berulang-ulang saat rancangan organisasi baru atau kebijakan pemasaran baru dicoba karena ternyata semua itu tidak jalan.

Penelitian Coutss [24] menunjukkan bahwa pengukuran pergeseran budaya yang hemat tidak hanya sederhana dan layak, tetapi praktisi dan peneliti sama-sama dapat menggunakan pendekatan penilaian untuk menentukan keefektifan upaya pergeseran budaya tempat kerja. Sementara penelitian Savovic dan Babic [25] menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan budaya perusahaan dan kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja akuisisi.

Penelitian Ghares, Gilson, dan Ndiaye [26] menunjukkan, di satu sisi, identitas profesional yang erat meskipun berbeda organisasi dan, di sisi lain, reaksi dan strategi yang berbeda untuk mengelola paradoks identitas meskipun kedekatan identitas profesional. Sementara Penelitian Baroto, Arvand, dan Fauziah Ahmad [27] yang meneliti strategi efektif dengan model terintegrasi yang menggabungkan dua pandangan berbasis sumber daya dan sudut pandang organisasi industri di industri TRANSCO Malaysia. Temuan penelitian membuktikan bahwa organisasi berbasis sumber daya maupun organisasi industri adalah efektif secara mandiri untuk memecahkan masalah implementasi strategi industry. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kinerja berbasis sumber daya lebih masuk akal daripada sudut pandang organisasi industri.

3. Metode

3. 1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian berada pada industri furnitur yang mengalami perubahan strategi pasca Pandemi Covid-19 sehingga mengalami peningkatan penjualan dan berbasis ekspor. Industri tersebut yaitu CV Rivalve, Rotan Kita dan CV Primuss Sumber Jaya.

Alasan menggunakan lokasi penelitian di tiga perusahaan tersebut, oleh karena di perusahaan tersebut adalah yang banyak mengalami perubahan dalam organisasi maupun sistem kerjanya dalam upaya meningkatkan kinerja industri dan menghadapi pandemi Covid-19.

3. 2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*Case Studies*). Penelitian deskriptif-kualitatif menurut Moleong [28] adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Studi kasus merupakan penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu [28]. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus mengingat tujuan penelitian ini untuk memperoleh deskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas yaitu sebuah karakteristik perubahan dengan sesekali peneliti masuk di dunia industry furniture Trangsan berbeda dengan pendekatan lainnya seperti studi Ethnografis yang bercirikan peneliti totalitas membaaur dalam kehidupan obyek industry. Studi kasus dalam penelitian ini menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori yang bisa diterapkan pada obyek baik masyarakat atau perusahaan. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi atau arsip. Studi kasus dalam penelitian ini dipakai untuk meneliti perubahan organisasi di industri furniture Trangsan Sukoharjo, di mana para pengusahanya bisa mencapai prestasi luar biasa yaitu mengangkat pemasaran produknya yang bersifat lokal menjadi internasional.

3. 3. Data dan Sumber Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer, Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapatkan melalui wawancara, observasi serta dokumentasi. Wawancara tersebut dilakukan terhadap informan yang berkaitan dengan karakteristik perubahan organisasi seperti penyebab, dampak serta proses perubahan yang terjadi di Trangsan yang menjadikan para pengusaha furnitur/ pengolahan rotan bisa bertahan bahkan berkembang di era pandemi dan pasca pandemi Covid-19. Informan dalam penelitian ini berjumlah 10 orang, dimana 3 orang adalah pengusaha (pimpinan) dan 6 orang adalah Humas di industri furnitur Desa Trangsan serta 1 orang dari Koperasi Manunggal Jaya Desa Trangsan Kecamatan Gatak Sukoharjo. Observasi dilakukan terhadap subjek penelitian yang berkaitan dengan upaya mengungkap penyebab, dampak serta proses perubahan yang terjadi di Trangsan. Dokumentasi berupa hasil foto yang peneliti gunakan untuk mendukung penelitian, yaitu peristiwa yang berkaitan dengan karakteristik perubahan organisasi seperti penyebab, dampak serta proses perubahan di industri furnitur Desa Trangsan Kecamatan Gatak Sukoharjo.
2. Sumber Data Sekunder, Sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya untuk melengkapi data utama. Sumber data merupakan bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis dapat dibagi atas sumber buku, sumber dari arsip, dan dokumen resmi. Sumber data sekunder dalam penelitian ini berasal dari buku, literatur, arsip dari Kantor Desa Trangsan Kecamatan Gatak Sukoharjo.

3. 4. Validitas Data

Untuk mendapatkan data yang benar-benar valid, maka pemeriksaan keabsahan data menggunakan metode triangulasi yaitu teknik menguji kredibilitas sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, cara dan waktu (Sugiyono, 2018). Metode triangulasi melibatkan penggunaan berbagai sumber data dalam penyelidikan untuk menghasilkan pemahaman lebih dalam. Menurut Sutopo (2006) terdapat empat macam teknik triangulasi, yaitu triangulasi data, triangulasi metode, triangulasi peneliti dan triangulasi teori.

Dalam penelitian ini, triangulasi yang dipakai adalah *triangulasi metode*. Dengan alasan dalam triangulasi metode lebih ditekankan pada penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda seperti observasi dan wawancara mendalam dan bahkan lebih jelas

untuk diusahakan mengarah pada sumber data yang sama untuk menguji kemantapan informasinya.

3.5. Analisis Data

Analisis data merupakan proses menyusun data dan mengorganisasikannya dalam satu bentuk pola. Menurut Miles dan Huberman (1994) terdapat tiga komponen utama dalam analisis data, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Ketiga komponen tersebut saling berkesinambungan dan balance dalam pemantapan hasil penelitian setelah menemukan simpulan akhir.

Tahap analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Reduksi data, dimana proses dalam menyeleksi, penyederhanaan, mengarahkan, mengorganisir data, serta abstraksi seluruh jenis informasi dalam fieldnote (catatan lapangan). (2) Sajian data, kegiatan penyajian data sebagai komponen setelah reduksi data dilaksanakan. Sekumpulan informasi yang didapatkan akan dijadikan sebagai informasi dan deskripsi lengkap. (3) Pengambilan simpulan atau verifikasi, kegiatan verifikasi dilakukan untuk memantapkan deskripsi data dengan memperhatikan proporsi setiap data penelitian..

4. Hasil dan Pembahasan

4. 1. Penyebab Perubahan

Dari hasil analisis data dilapangan ditemukan beberapa identifikasi penyebab perubahan organisasi yang terjadi di industri Rotan Kita Trangsan Sukoharjo, antara lain: Penyebab *pertama* oleh karena perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan dan selera konsumen. Sebab salah satu alasan untuk menghasilkan perubahan didasari oleh kebutuhan yang berkaitan dengan keinginan dan selera konsumen, seperti penuturan dari Staf Rotan Kita berikut: “Kita terus mengikuti perkembangan pasar, selalu menyediakan kebutuhan *customer*. Desain kebanyakan dari customer sendiri” (wawancara dengan Ibu Hanif Alfi, 27 Juni 2022).

Hal ini terbukti dari pengamatan yang melihat mayoritas produk yang dihasilkan oleh Rotan Kita sangat beragam. Hal ini ditunjukkan beragamnya produk-produk yang dijual oleh Rotan Kita. Karena sistem dari Rotan Kita yang menganut sistem *by customer* yaitu desain produk disiapkan sendiri oleh konsumen, industri selalu berusaha mencukupi kebutuhan yang di inginkan konsumen dan selalu mengedepankan kualitas produk. Segmentasi Pasar mempermudah industri dalam penyiapan suatu produk, karena industri berfokus pada Segmentasi pasar lokal, dengan fokus di Jabodetabek. Hasil ini juga selaras dengan industri Primus Sumber Jaya. Primus Sumber Jaya juga selalu mengikuti kebutuhan dan keinginan konsumen. Berikut hasil penuturan dari manajer operasional produksi Primus:

“Seperti halnya yang lain ya mbak, pasti ada trend, rotan juga begitu, furniture juga begitu. Furniture itu sendiri mengalami banyak perubahan dan perkembangan itu disesuaikan dengan trend. Sekarang *back to classic*. Jadi sekarang malah kembali ke model-model lama, simpel, praktis tapi menarik. Kita harus selalu mengikuti kalau tidak, tidak ada yang tertarik dengan koleksi kita.” (wawancara dengan Ibu Siti Nurhayati, 1 Juli 2022)



Gambar1. Produk Industri Furniture Trangsan



Gambar2. Produk Industri Furniture Transgan

Penyebab *kedua* yaitu faktor keinginan untuk selalu meningkatkan penjualan Mabel dan produk rotan. Faktor ini juga menjadi salah satu alasan untuk melakukan perubahan, seperti yang disampaikan oleh staf Rotan Kita berikut: “Selama *Covid-19* pendapatan agak turun tapi jika gencar melakukan promosi pendapatan kembali naik” (wawancara dengan ibu Hanif Alfi 27 Juni 2022). Pada saat pandemi *Covid-19* pendapatan penjualan sempat mengalami penurunan namun tidak signifikan. Akan tetapi, perusahaan melakukan terobosan dengan meningkatkan promosi agar penjualan dapat meningkat kembali. Kondisi ini didasari berfokusnya pemasaran produk rotan kita melalui pemasaran online, yaitu *Instagram* dan *Website*. Dengan lebih meningkatkan promosi maka dapat menyebabkan peningkatan profit dari industri. Dengan peningkatan profit tersebut menyebabkan adanya peningkatan gaji dan kesejahteraan karyawan. Dengan adanya kesejahteraan karyawan, maka dapat membuat industri berjalan sesuai tujuan namun dengan adanya perubahan. Pernyataan ini berbanding terbalik dengan industri Rivalve. Berikut ini penurutan dari HRD rivalve: “kalau pandemi kemarin, kita mengalami kenaikan. Kebutuhan produk kami di outdoor furniture. Yang di luar malah buyer naik. Ketika WFH, buyer fokus di furniture rumah.” (wawancara dengan Bapak Anton, 20 Juni 2022).

Penyebab *ketiga* adalah karena dorongan pemerintah, dimana pemerintah menjadi pendorong perubahan dengan adanya mengadakan pelatihan (*training*) untuk menciptakan kreasi dan inovasi produk mabel dan rotan. Demikian juga lembaga pendukung lainnya seperti Koperasi Manunggal Jaya Transgan dimana keberadaan koperasi sangat membantu proses perubahan dengan pusat kordinasi operasional industry mulai dari pengadaan bahan baku hingga penjualan baik dalam negeri maupun luar negeri. Kodisi ini menjadi salah satu faktor penyebab perubahan dari lingkungan eksternal, sebagaimana diungkapkan oleh kepala Koperasi Manunggal Jaya berikut;

“Adanya bimbingan teknis tentang ekspor dan impor dari dinas perdagangan Provinsi Semarang maupun daerah Sukoharjo, anggota yang siap ekspor akan di kirim ikut pelatihan. Saat pandemi disarankan pemasaran lealui, koperasi menyediakan pelatihan pemasaran online” (wawancara dengan bapak suparji 1 Juli 2022).

Temuan penelitian penyebab perubahan ini hampir sama dengan temuan penelitian Djoemad Tjiptowardojo (2010) yang meneliti model teknik strategi peningkatan mutu Perguruan Tinggi Swasta di kota bandung. Temuan penelitian ini berimplikasi pada pentingnya peningkatan peranan dan dukungan pemerintah dan juga pihak-pihak ‘*stakeholders*’ lembaga terhadap program peningkatan mutu Pendidikan melalui upaya-upaya peningkatan mutu dosen, administrasi/manajemen Lembaga dan sarana-prasarana pembelajaran.

Penyebab *keempat* adalah meningkatnya pemenuhan kebutuhan furniture dan selera pembeli. Pada saat pandemi *covid-19* justru penjualan furniture *outdoor* maupun *indoor* di industri rotan Transgan ini sangat meningkat dikarenakan pemenuhan kebutuhan furniture dan selera *buyer*. Sebab atau alasan untuk menghasilkan perubahan didasari kebutuhan individual terutama yang berkaitan dengan keinginan dan selera *buyer*, seperti penuturan dari manajer operasional produksi Primuss Sumber Jaya berikut:

“Kondisi diawal pandemi itu sangat banyak order yang masuk dari *buyer* sehingga kita harus bekerja lembur untuk memenuhi order dari *buyer*. Dan kami selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan produk rotan yang diinginkan dan sesuai dengan keinginan *buyer*” (wawancara dengan ibu Siti Nurhayati, 01 Juli 2022).

Hal ini terbukti dari pengamatan tim peneliti yang melihat mayoritas produk yang dihasilkan oleh Primuss Sumber Jaya berbeda dengan model-model furniture yang ada pada umumnya. Disamping pemenuhan dengan sejumlah variasi produk rotan, industri ini berfokus pada penjualan *ekspor* luar negeri seperti Spanyol, Barcelona, German, Brazil, Filipina, Eropa. Demikian juga rotan yang dihasilkan di Primuss Sumber Jaya ini mempunyai standar produk tersendiri mulai dari pemilihan bahan baku yang berkualitas, pengerjaan furniture yang sangat terampil sehingga memiliki karakteristik tersendiri. Kondisi ini menurut Mc Calman, Paton [29] yang menjelaskan tuntutan perubahan berasal dari perubahan eksternal yang sedang dihadapi oleh kebanyakan organisasi modern dewasa ini di dunia internasional diantaranya akan timbul sebuah pasar global yang lebih luas, yang menjadi lebih “kecil” karena meningkatnya unsur persaingan dari luar negeri.

Hal ini sesuai dengan penelitian Kurniawan et al [16] tentang perubahan sosial masyarakat pengrajin rotan desa Trangsan di era pandemi *covid-19* menyimpulkan bahwa para pelaku UMKM di Trangsan masih memiliki potensi besar dengan terbuktinya produksi dan distribusi yang masih terjaga bahkan mengalami kenaikan selama masa pandemi *covid-19*. Keberlanjutan jangka Panjang dari sebuah industri sangat bergantung pada ketersediaan bahan baku sebagai salah satu aspek terbesar dari berjalannya sebuah industri. Hal tersebut juga akan memberikan dampak pada keadaan perekonomian masyarakat yang selanjutnya berlanjut pada perubahan sosial yang dialami oleh lingkungan sekitar industri tersebut.

Penyebab *kelima* adalah adanya disrupsi rantai pasok global. Pada saat pandemi *covid-19* telah menyebabkan adanya disrupsi rantai pasok global, dimana terjadi kenaikan *ocean freight cost* (biaya angkutan laut) dan kelangkaan kontainer. Faktor ini juga menjadi salah satu alasan untuk melakukan perubahan, seperti yang disampaikan oleh manajer operasional dan produksi Primuss Sumber Jaya berikut:

“Kenaikan harga *ocean freight cost* yang sangat tinggi dan kelangkaan kontainer ini membuat kami sedikit pusing karena kami harus melakukan perubahan untuk menyesuaikan dengan kondisi yang terjadi saat ini” (wawancara dengan ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022).

Kondisi ini sesuai dengan penelitian Qoni’ah & Moddilani [30] pandemi *covid-19* telah menyebabkan adanya disrupsi rantai pasok global, dimana terjadi kenaikan biaya pengiriman kontainer dan kelangkaan kontainer. Bahkan, kenaikan tarif kontainer merupakan kenaikan yang tertinggi sepanjang 10 tahun terakhir, sehingga kondisi ini juga mendukung terjadinya perubahan.

Penyebab perubahan organisasi *keenam* yaitu karena kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif. Kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif dipengaruhi perekonomian internasional, dimana dalam dua tahun terakhir ini sedang mengalami pandemi *covid-19* dan perang antara Rusia dan Ukraina. Kondisi perekonomian luar negeri ini mempengaruhi pasaran produk ekspor furniture di luar negeri sehingga industry harus berubah. Sebagaimana diungkapkan oleh manajer operasional dan produksi Primuss Sumber Jaya:

“Awal pandemi *covid-19* order dari buyer itu langsung naik signifikan dari sebelum pandemi, dan mulai turun saat harga *ocean freight cost* yang sangat tinggi awalnya untuk Eropa kisaran diharga 3.000 dan saat ini sudah direntang 12.000-13.000 membuat order dari buyer sedikit menurun dan ditambah lagi adanya perang Rusia dan Ukraina yang membuat perekonomian Eropa menurun sehingga order yang masuk ke kami juga menurun” (wawancara dengan ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022).

Maka dari itu kegiatan ekspor dan impor sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial budaya perekonomian dunia saat ini. Bahan baku juga sedikit demi sedikit mengalami kenaikan harga mulai dari rotan, thinner, sanding sealer, melamin. Dan saat ini untuk pengadaan bahan baku sedikit sulit karena Sebagian bahan baku kita impor dari Jepang. Dalam berita yang di tulis oleh Alsa Oktarini (2022) di Kompasiana menjelaskan bahwa berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), Indonesia mengalami kontraksi dalam pertumbuhan ekonomi pada tahun 2020 sebesar -2,70 persen, dimana pad tahun sebelumnya PDB masih tumbuh hingga 5,02 persen. Hal tersebut menyebabkan

perekonomian di Indonesia pada tahun 2020 mengalami penurunan yang drastis karena perkembangan dan pergerakan ekonominya tidak stabil dikarenakan pandemi. Akan tetapi dalam berita kemenkeu (2022) yang dijelaskan dalam laporan Global Economic Prospect (GEP) Juni 2022, Bank Dunia memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia akan berada di tingkat 5,1 persen untuk tahun 2022 atau hanya turun 0,1 poin persentase (pp) dari proyeksi sebelumnya.

Beberapa temuan penelitian ini sesuai hasil penelitian Ikhrum [31] dimana perusahaan yang ingin terus menghasilkan keuntungan dan membawa kesejahteraan bagi para *stakeholder* harus menyesuaikan diri dengan perubahan. Adaptasi terhadap tuntutan pasar, perubahan lingkungan eksternal dan internal, kondisi ekonomi dan regulasi, beserta dinamika para pesaing harus terus diantisipasi dengan perubahan dalam berbagai skala organisasi. Sedangkan hasil penelitian Lukman Hakim, dkk (2017) beberapa penyebab perubahan di industri batik Laweyan Surakarta, antara lain: (1) pemenuhan kebutuhan dan selera konsumen, (2) adanya persaingan dari kompetitor pengusaha batik, (3) karena kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif, (4) adanya masalah pendidikan dan kemampuan keuangan perusahaan batik, (5) faktor lingkungan sekitar usaha batik, (6) tuntutan perkembangan teknologi, terutama teknologi peralatan pembuatan produk batik.

Namun beberapa temuan hasil penelitian ini juga berbeda dengan hasil penelitian Ikhrum [31] yang meneliti tentang pengembangan manajemen perubahan dalam upaya meningkatkan efektivitas penerapan *enterprise resource planning*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perubahan bukanlah suatu pilihan, melainkan sebuah kebutuhan. Perubahan dalam konteks implementasi hanya dapat berhasil, bila dikelola dengan manajemen perubahan yang efektif. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Sugito (2011) yang menjelaskan bahwa perubahan di setiap organisasi menjadi langkah dalam pengembangan perusahaan. Jika manajemen menemukan perusahaan yang berhenti berkembang atau tidak dapat maju maka perusahaan harus berani mengambil kebijakan-kebijakan yang berani, namun pada awalnya perubahan tersebut akan dirasa ekstrim oleh seluruh *stakeholder*.

4. 2. Akibat Perubahan

Perubahan selalu mempunyai efek, karena sejatinya perubahan dilakukan dengan tujuan adanya peningkatan kemampuan perusahaan ataupun memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada pada periode sebelumnya. Dampak yang *pertama* adalah peningkatan volume permintaan atau pesanan yang diterima oleh industri, hal ini dikarenakan industri meningkatkan promosi *via online*. Akan tetapi industri juga menerima konsumen yang melakukan pemesanan lewat kantor secara langsung sehingga para pelanggan ataupun calon pelanggan mudah untuk mengingat atau mencarinya. Beberapa pengusaha di Trangsan tidak melakukan transaksi melalui kantor secara langsung dikarenakan pangsa pasar mereka berfokus pada pasar Internasional. Dampak ini diperkuat dengan adanya wawancara dengan staf Rotan Kita:

“Saat awal *Covid-19* pendapatan mengalami sedikit penurunan tetapi jika memberikan promosi lebih gentar, pendapatan naik kembali. Terkadang ada *customer* yang datang langsung ke kantor dan melakukan pemesanan dan terkadang jika ada orang yang ingin melihat secara langsung kualitas maka akan tanya-tanya di kantor.” (wawancara dengan ibu Hanif Alfi, 27 Juni 2022)

Terjadiya peningkatan permintaan hal ini dikarenakan kondisi pandemi *covid-19* beberapa negara melakukan pembatasan kegiatan ekonomi dan pengetatan pergerakan masyarakat seperti penutupan pabrik, sekolah dan tempat umum lainnya. Beberapa negara bahkan menerapkan *lockdown* di beberapa kota tertentu dan seluruh negara.

Penerapan pembatasan pergerakan manusia telah menyebabkan sebagian orang yang berdiam diri di rumah ingin melakukan penggantian barang-barang furniture yang ada di rumah yang dirasa sudah usang. Oleh sebab itu permintaan terhadap furniture rotan outdoor maupun indoor yang memiliki ciri khas klasik dan elegant sangat meningkat drastis di pertengahan pandemi. Sebagaimana penuturan oleh HRD dari Rivalve Furniture berikut:

“Saat kondisi pandemi *covid-19* kemarin itu kami mengalami kenaikan order dari *buyer* luar negeri dikarenakan kondisi *work from home* dan banyak kegiatan yang dilakukan di rumah sehingga *buyer* fokus pada furniture yang ada di rumah, kebanyakan produk kami berupa furniture untuk outdoor, dan banyak juga *buyer* yang menjual kembali produk yang dibeli dari Rivalve” (wawancara dengan bapak Anton 20 Juni 2022).

Hal ini sesuai dengan ungkapan Menperin bahwa salah satu faktor yang mendongkrak penjualan produk furniture di saat pandemi, yaitu adanya peralihan atau reorganisasi signifikan belanja rumah tangga masyarakat, dari yang untuk hiburan, pariwisata atau transportasi, menjadi kebutuhan untuk menata dan merenovasi rumah. “Bahkan, aktivitas belanja online selama pandemi juga mendukung peningkatan penjualan furniture, baik memenuhi pasokan pasar domestik maupun ekspor,” [13] Kemenperin mencatat, nilai ekspor produk furniture (HS 9401-9403) tahun 2020 menembus USD 1,91 miliar, meningkat 7,6% dari tahun 2019 yang mencapai USD 1,77 miliar. Negara tujuan ekspor terbesar furniture Indonesia tahun 2020, antara lain adalah Amerika Serikat, Jepang, Belanda, Belgia, dan Jerman. Menperin menyebutkan, pada triwulan I tahun 2021, kinerja industri furniture mampu bangkit dan tumbuh positif sebesar 8.04% setelah pada periode yang sama tahun lalu mengalami kontraksi 7,28% karena dampak pandemi covid-19. Selanjutnya, subsector industri kayu, barang dari kayu, rotan dan furniture menyumbangkan sebesar 2,60% terhadap pertumbuhan kelompok industri agro [13].

Dampak *kedua* dari perubahan organisasi yang dilakukan Industri furniture Transgan adalah kenyamanan dan kepercayaan karyawan dalam bekerja. Hal ini terjadi di “Rotan Kita” dilandasi dengan adanya pemberian bonus, adanya evaluasi kinerja saat dilaksanakannya kajian satu minggu sekali dan pemberian gaji secara tepat waktu. Dari hasil pengamatan tim peneliti, para pekerja lebih memiliki semangat dan kepercayaan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan industri karena adanya pemberian bonus jika pekerja melebihi target yang diberikan perusahaan dan pemberian gaji dengan tepat waktu. Industri meminimalisir adanya *miss-communication* dalam pelaksanaan tugas tiap pekerja dengan di selenggarakannya kajian rutin tiap satu minggu sekali. Dengan adanya kajian tersebut menjadi wadah bagi pekerja untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang terjadi dan dicari jalan keluar yang terbaik. Pernyataan ini diperkuat dengan adanya wawancara dengan karyawan Rotan Kita.

“Disini ada sistem bonus, jadi kalau untuk bagian produksi, gajinya mingguan. Jika masuk full 1 minggu maka akan dapat bonus. Ada kajian rutin tiap 1 minggu sekali, jika ada keluh kesah disampaikan.” (wawancara dengan Ibu Hanif Alfi, 27 Juni 2022)

Sedangkan para karyawan yang bekerja di Primuss Sumber Jaya dapat melakukan pekerjaannya dari rumah masing-masing dengan catatan barang yang harus diproduksi sesuai dengan permintaan owner. Ketika barang sudah siap untuk dilakukan finishing barang dibawa ke perusahaan untuk tahapan finishing berupa pengecatan produk, *quality control* (QC), dan pengemasan produk.

Dampak *ketiga* adalah system operasional industry furniture berubah. Pada saat Pandemi *Covid-19* membuat industri harus memikirkan sistem yang dapat membantu seluruh divisi agar sistem operasional berjalan baik, bukan hanya sistem tetapi untuk memberikan keamanan kepada seluruh karyawan. Pandemi *Covid-19* memberika dampak bagi Rotan Kita, yaitu berhentinya sistem rapat karena karyawan dipekerjakan dari rumah. Akan tetapi, berbanding terbalik dengan Rivalve. Pada Rivalve sistem operasional masih berjalan dengan normal sesuai protokol kesehatan yang ada. Pernyataan ini diperkuat dengan wawancara: “Pandemi *Covid-19* membuat rapat terhenti dan segala urusan langsung disampaikan kepada owner.” (wawancara dengan ibu Hanif Alfi staf dari Rotan Kita, 27 Juni 2022). Dalam penjelasan lainnya :

“Saat pandemi malah *hire* orang sampai 15, kegiatan masih berjalan, mereka pakai masker, pemasangan *handsanitizer*, pembelian *thermo gun*, jika ada karyawan yang kena akan sesuai jalur pemerintah.” (wawancara dengan Bapak Anton HRD dari Rivalve, 20 Juni 2022)

Dampak *keempat* dari perubahan di industry furniture Trangsan adalah meningkatnya usaha promosi yang semula fokus dalam negeri menjadi promosi luar negeri atau dunia internasional. Kondisi perekonomian dunia yang saat ini sedang melemah akibat terjadinya perang antara Rusia dengan Ukraina membuat daya beli sedikit menurun sehingga harus gencar melakukan promosi untuk menarik *buyer* agar dapat meningkatkan daya beli terhadap furniture rotan. Sebagaimana wawancara dengan Primuss Sumber Jaya berikut:

“Saat ini daya beli market dunia sedang melemah dan daya beli masyarakat juga turun drastis sehingga kita berburu *buyer* agar tetap selalu eksis, kita juga punya katalog produk di google drive, kita juga mencari info *buyer-buyer* baru yang memiliki toko untuk ditawarkan produk-produk kita” (wawancara dengan ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022).

Promosi yang dilakukan oleh Primuss Sumber Jaya yaitu dengan menawarkan katalog produk kepada *buyer* melalui *e-mail*, mengikuti pameran furniture untuk menjaring *buyer*, bahkan terkadang langsung datang menemui *buyer* untuk menawarkan produknya seperti halnya yang dilakukan manajer dari Primuss Sumber Jaya berikut:

“Saya pergi ke Bali bertemu *buyer* saya tawarkan produk rotan kami dan ketika saya sudah pulang ke Solo *buyer* yang kemarin saya tawarkan produk rotan itu tertarik sehingga saya langsung terbang ke Bali lagi untuk bertemu dengan *buyer* menindaklanjuti seputar produk kami” (wawancara dengan ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022).

Dari hasil wawancara dapat dilihat bahwa untuk mencari *buyer* disaat kondisi seperti ini agak sulit. Selain promosi melalui *social media*, website, promosi bisa dilakukan saat ada pameran furniture seperti pameran obral mebel Solo Raya yang digelar pada tanggal 29 Juni - 4 Juli 2022 di Atrium The Park Mall Solo Baru menawarkan produk-produk mebel kualitas ekspor dengan harga miring dengan upaya dapat menjaring *buyer* domestik. Dan kemungkinan nanti akan ada pameran furniture lagi yang bertaraf internasional yaitu IFEX (Indonesia International Furniture Expo 2022) yang akan digelar di Jakarta bulan Agustus dengan upaya dapat menjaring *buyer-buyer* dari luar negeri.

Dampak *kelima* dari perubahan organisasi yang dilakukan industri furniture Trangsan adalah kemudahan dalam masalah pengadaan bahan baku rotan dan lokasi perusahaan yang strategis, sebagaimana yang diungkapkan manajer primuss sumber jaya berikut:

“Untuk lokasi perusahaan saya rasa di Trangsan Sukoharjo ini sangat strategis karena dekat dengan bandara Adi Soemarmo Solo dan tidak jauh juga dengan bandara Adisutjipto Yogyakarta sehingga memudahkan akses *buyer* untuk datang melihat produk kami, dan pengadaan bahan baku menggunakan kapal juga masih mudah dijangkau karena barang turun di pelabuhan tanjung mas atau tanjung perak masih dekat dengan Sukoharjo” (wawancara dengan ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022).

Dampak *keenam* adalah dari perubahan kondisi kenaikan harga *ocean freight cost* yang tinggi memberikan efek terjadinya sedikit penundaan pengiriman barang dikarenakan biaya kapal lebih mahal daripada harga jual barang tersebut. Sebagaimana penuturan dari Primuss Sumber Jaya berikut:

“Itu barang *customer* dari Scandinavia sudah 2 tahun nitip disini menuh-menuhin gudang yaa karena *ocean freight* nya mahal sekali jadi mereka tidak bisa menjual barang dengan menanggung biaya kapal yang sangat mahal maka dari itu mereka menitipkan barangnya disini” (wawancara dengan ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022).

Beberapa dampak perubahan organisasi yang terjadi di industri furnitur Trangsan sesuai dengan hasil penelitian Zaidi, Nordin dan Ahnuar [32] yang menjelaskan dampak proses implementasi strategi bermanfaat bagi manajemen puncak di perusahaan konstruksi di Malaysia untuk melakukan implementasi strategi di perusahaannya. Demikian juga temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Chaimankong dan Prasertsakul [33] menunjukkan bahwa prospektor berkinerja lebih baik daripada tiga tipe strategis lainnya, sedangkan reaktor menunjukkan skor kinerja terendah. Namun temuan ini berbeda dengan temuan dampak perubahan ini sesuai dengan hasil penelitian Baroto,

Arvand, dan Fauziah Ahmad (2014) membuktikan bahwa organisasi berbasis sumber daya maupun organisasi industri adalah efektif secara mandiri untuk memecahkan masalah implementasi strategi industri. Demikian juga hasil ini senada dengan temuan Ismawanti (2021) yang meneliti dampak manajemen perubahan lingkungan kerja masa Pandemi *Covid-19* terhadap kinerja pegawai PT Telkom Indonesia Tbk Divreg 3 Jawa Barat, dimana hasilnya pada masa pandemi manajemen membutuhkan sistem yang dapat membantu seluruh tim berkoordinasi guna memberikan operasi yang bisa berjalan dengan baik, dengan penerepan protokol kesehatan sesuai ketentuan pemerintah untuk melindungi karyawan dari bahaya *Covid-19*, mulai dari melakukan deteksi suhu, penyemprotan disinfektan, hingga penyediaan masker bagi karyawan.

4. 3. Hambatan Perubahan

Suatu usaha yang terus berkembang bukan berarti tanpa kendala/hambatan. Namun kemampuan perusahaan untuk terus mengadakan evaluasi serta pemecahan masalah yang tepat untuk membuat perusahaan tersebut terus bertahan bahkan dapat berkembang dengan baik. Hambatan yang dihadapi Primuss Sumber Jaya dalam menembus pasar internasional yaitu

Hambatan *pertama* yaitu dana/modal karena sistem pembayaran order yang tidak kas. Dalam sistem ekspor dengan *buyer* luar negeri berlaku sistem *preorder* pembayaran 30% dulu dan sisanya dilunasi ketika barang sudah jadi akan dikirim. Masalahnya perusahaan membutuhkan dana yang seharusnya dibayar oleh *buyer* untuk biaya produksi pesanan dari *buyer*. Seperti penjelasan dari manajer Primuss Sumber Jaya berikut:

“Kendalanya modal, karena kita produksi perlu biaya untuk tenaga pengrajin beli bahan baku dan perusahaan kita konvensional jadi tidak mau pinjam dengan bank ya seadanya uang dari pembayaran 30% dari pesanan ya itu kita pakai untuk membayar tenaga pengrajin dan bahan baku tapi untuk bahan baku kita bisa hutang dulu dengan ibu kami dan membayar ketika nanti sudah mendapat pelunasan dari *buyer*” (wawancara dengan ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022)

Hambatan *kedua* yaitu pengadaan bahan baku yang agak sulit menyebabkan kenaikan harga produksi. Seperti penuturan manajer Primuss Sumber Jaya berikut: “Pengadaan bahan baku kami juga agak sulit karena sebagian bahan baku kami impor dan terkadang untuk mendapatkannya agak sulit sehingga mempengaruhi pendapatan kami” (wawancara dengan ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022).

Hambatan *ketiga* yaitu adanya kompetitor baik dari dalam negeri maupun luar negeri seperti Cina, Vietnam dan Malaysia dapat menjual produk dengan harga yang lebih murah sebagai akibat dari adanya kebijakan ekspor bahan baku rotan yang dilakukan pemerintah. Akibatnya produk Indonesia sedikit kurang diminati karena ada produk bagus dengan harga yang murah. Sebagaimana wawancara dengan manajer Primuss Sumber Jaya berikut:

“Vietnam sekarang melebihi Indonesia karena mereka sudah pandai membuat produk rotan barangnya bagus dan harganya juga murah dulu bahan baku mereka sangat berlimpah tapi produknya jelek-jelek, mereka banyak belajar dengan pengrajin di Indonesia dan pemerintah mereka support pada masyarakat dengan cara mengambil beberapa tenaga ahli dari Indonesia untuk mengajarkan teknik produksi rotan yang bagus sehingga mereka sekarang sudah ahli dalam produksi rotan. Adalagi Filipina dia juga termasuk penghasil kerajinan rotan produk mereka bagus-bagus kualitasnya juga *excellent* tapi harga produk mereka mahal-mahal” (wawancara dengan ibu Siti Nurhayati 01 Juli 2022).

Hambatan keempat oleh karena sistem organisasi yang dianut masih tergolong kurang efektif karena semua keputusan diserahkan kepada owner semua. Pernyataan ini diperkuat dengan wawancara dengan staf Rotan Kita: “kalau sistem pengelolaan keuangan kita masih *home industry* jadi untuk pengelolaan keuangan 100% ditangan owner.” (wawancara dengan ibu Hanif Alfi, 27 Juni 2022)

Faktor penghambat *kelima* adalah banyak dari industri rotan dan mabel masih berfokus pada pangsa pasar domestik. Pernyataan ini di perkuat dengan hasil wawancara dengan staf Rotan Kita dan Kepala Koperasi Manunggal Jaya: “Karena pangsa pasar kita lokal bukan ekspor atau domestik, seluruh Indonesia fokus di Jabodetabek” (Wawancara

dengan ibu Hanif Alfi 27 Juni 2022). Demikian juga pernyataan ini didukung pernyataan hasil wawancara dengan pimpinan Koperasi Manunggal bapa Suparji: “Karena pangsa ekspor sangat-sangat luas. Pasar dalam negeri, orang kita belum begitu kenal atau familiar, apalagi wong jowo, golek mabel pasti yang apik dan awet, mereka cenderung beli yang awet dan bisa turun-menurun.” (wawancara dengan bapak suparji 1 Juli 2022)

Hambatan-hambatan tersebut jika dikaitkan penelitian Benerjee dan Lowalekar [34] yang menerapkan pendekatan sistem berpikir berbasis *Theory of Constraints* (TOC) menuju komunikasi yang jelas dan efektif dalam manajemen perubahan. Hasilnya menjelaskan bahwa sistem berpikir berbasis *Theory of Constraints* (TOC) secara memuaskan dan mengatasi berbagai lapisan resistensi untuk mendapatkan pembelian yang diinginkan. dari para pemangku kepentingan untuk latihan manajemen perubahan yang sukses. Sedangkan penelitian Rogiest, Segers, dan Witteloostuijn (2015) dimana penelitian ini menjelaskan mengatasi kegagalan perubahan: (1) bahwa perubahan kualitas komunikasi adalah satu-satunya variabel proses yang secara langsung berdampak komitmen afektif untuk berubah. (2) bahwa iklim keterlibatan berorientasi positif mempengaruhi komitmen afektif untuk mengubah, dimediasi melalui komunikasi perubahan kualitas.

5. Kesimpulan

Penyebab perubahan organisasi antara lain: (1) karena perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan dan selera konsumen, (2) keinginan untuk selalu meningkatkan penjualan Mabel dan produk rotan, (3) karena dorongan pemerintah, (4) meningkatnya pemenuhan kebutuhan furniture, (5) adanya disrupsi rantai pasok global, (6) meningkatnya persaingan kompetitor pengusaha furniture, (7) kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif. Akibat dari perubahan organisasi antara lain: (1) peningkatan volume permintaan atau pesanan yang diterima oleh industry, (2) kenyamanan dan kepercayaan karyawan dalam bekerja, (3) system operasional industry furniture berubah, (4) meningkatnya usaha promosi yang semula fokus dalam negeri menjadi promosi luar negeri, (5) kemudahan dalam masalah pengadaan bahan baku rotan, (6) perubahan kondisi kenaikan harga *ocean freight cost* yang tinggi.

Hambatan-hambatan dalam perubahan organisasi: (1) sistem pembayaran order yang tidak kas, (2) pengadaan bahan baku yang agak sulit menyebabkan kenaikan harga produksi, (3) adanya kompetitor baik dari dalam negeri maupun luar negeri seperti Cina, Vietnam dan Malaysia dapat menjual produk dengan harga yang lebih murah, (4) karena sistem organisasi yang dianut masih tergolong kurang efektif, (5) tidak adanya pengembangan individu di industri furniture Transgan.

Peneliti setelah memberikan kesimpulan penelitian, maka memberikan implikasi dan saran, antara lain :

1. Hasil identifikasi tentang karakteristik proses perubahan organisasi, yaitu perluasan pangsa pangsar, perubahan sistem produksi, penciptaan produk yang berbeda, pembenahan sumberdaya manusia (SDM), pengadaan perubahan teknik produksi, dan pengadaan forum kerjasama maka perlu upaya lainnya yaitu memanfaatkan teknologi informatika dalam upaya mendukung marketing internasional.
2. Dalam mengelola perubahan perlu dukungan dari perguruan tinggi seperti UGM, UNS, UMS dalam upaya pelatihan berbagai bidang untuk lebih meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja industry.
3. Obyek penelitian bisa diperluas yang tadinya menggunakan industry furniture skala menengah kebawah atau UKM, maka kedepan menggunakan industry furniture berskala menengah dan besar ditingkat provinsi bahkan nasional. Hal ini dikarenakan karakteristik perubahan organisasi unggul lebih bervariasi dan lebih kompleks dan akan menghasilkan temuan penelitian yang lebih berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Untuk penelitian kedepan bisa dilanjutkan pada pengembangan strategi perubahan organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Referensi

- [1] Winardi, 2009, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, PT. Raja Grafindo Rajawali Press, Jakarta
- [2] Buchanan, D. A., 1993, "Review of a strategy of change: Concepts and controversies in the management of change", *Journal of Management Studies*, Vol 30, No 6, pp. 684-86
- [3] Miles, R. H., 1997, *Leading Corporate Transformation: A Blueprint for Business Renewal*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- [4] Cooperrider, D. L. and Bilimoria, D., 1993, The challenge of global change for strategy: Opportunities for charting a new course, in Shrivastava, A. H. and Dutton, J. (Eds.), *Advances in Strategic Management: Responding to a Changing World*, Vol 9, JAI, Greenwich, Connecticut, pp. 99-142
- [5] Marshak, R. J., 1993, Managing the metaphors of change", *Organisational Dynamics*, Vol 22, No 1, pp. 44-56.
- [6] Church, A. H., Burke, W. W. and Eynde, D. F. van, 1994, Values, motives and interventions of organisation development practitioners, *Group and Organisation Management*, Vol 19, No 1, pp. 5-50.
- [7] Kotter JP. 1995, *Leading change: why transformation efforts fail*. Harvard Business Review; 59-67
- [8] Tushman, M. L., Newman, W. H. and Romanelli, E., 1997, *Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organisational evolution*, in Tushman, M. L. and Anderson, P. (Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*, Oxford University Press, New York, pp. 583-94.
- [9] Dawson, S., 1996, *Analysing Organisations*, 3rd edition, Macmillan Education Ltd., London.
- [10] Senge, P., 1990, The leader's new work: Building learning organisations, *Sloan Management Review*, Vol 32, No 1, pp. 7-23.
- [11] Pettigrew, A. M., Ferlie, E. and McKee, L., 1992, *Shaping Strategic Change*. Sage Publications, London
- [12] Dunphy, D. C. and Stace, D. A., 1993, The strategic management of corporate change, *Human Relations*, Vol 46, No 8, pp. 905-20.
- [13] Kemenperin RI, Sektor Manufaktur Tumbuh Agresif di Tengah Tekanan Pandemi, Siaran Pers Kemenperin 3 Agustus 2021
- [14] Widyasari, Diah Ayu (2021), Pengelolaan Bisnis Kerajinan Rotan Di Desa Trangsan Kecamatan Gatak, *FKIP Universitas Muhammadiyah Surakarta*, Surakarta.
- [15] Kurniawan, Bambang Kartono , Gihon Nugrahadi, Ira Samri dan Dyah Ayu Sekarningrum, 2021, Perubahan Sosial Masyarakat Pengrajin Rotan Desa Trangsan di Era Pandemi COVID 19, *Prosiding Seminar Nasional Desain Sosial 2021*.
- [16] Kurniawan, B. K., Nugrahadi, G., Samri, I., & Sekarningrum, D. A. (2021). Perubahan Sosial Masyarakat Pengrajin Rotan Desa Trangsan di Era Pandemi COVID 19. *Prosiding Seminar Nasional Desain Sosial "Perubahan Sosial Masyarakat Pengrajin Rotan Desa Trangsan Di Era Pandemi COVID 19,"* 3(1), 101-106.
- [17] Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat, Jakarta
- [18] Winardi, 2009, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana, Prenada Media Group, Jakarta
- [19] Lewin K. 1947, *Field theory in social science*. New York, NY:

- Harper & Row.
- [20] Whelan-Berry KS and Somerville KA. 2010, *Linking change drivers and the organizational change process: a review and synthesis*. *J Change Manag* 2010; 10: 175–193
- [21] Beckhard R and Harris RT.1987, *Organizational transitions: managing complex change*, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [22] Carnall C. 2007, *Managing change in organizations*. 5th ed. Prentice Hall: Financial Times
- [23] Knoster T. 2000, *Restructuring for caring effective education: piecing the puzzle together*, Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co, pp. 93–128.
- [24] Coutts, Daniel Stewart, 2021 , Valuing change: differential measurement of workplace culture shift”, *Journal of Organizational Change Management* , 24 May 2021
- [25] Savović, Sladana dan Verica Babić, 2021, Impact of behaviour factors on acquisition performance: mediating role of speed of post-acquisition change, *Journal of Organizational Change Management* , 13 May.
- [26] Ghares, Mariem, Adeline Gilson, dan Adama Ndiaye, 2021, Defensive reactions and strategies for managing paradoxes of identity: three contrasting case studies, *Journal of Organizational Change Management*, 20 October.
- [27] Baroto, Mas Bambang, Nader Arvand,dan Fauziah Sh. Ahmad, 2014, Effective Strategy Implementation, *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 2, No. 1, March 2014.
- [28] Moleong, L.J., 2005, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung PT. Remaja Rosdakarya
- [29] Mc Calman, J., Paton, R.A. dan Siebert, S., 2016, *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, Publisher: Sage, January, Edition: 4th.
- [30] Qoni’ah, R., & Moddilani, G. (2022). Dampak Kenaikan Tarif Kontainer Terhadap Kinerja Perdagangan Indonesia. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 5(1), 70. <https://doi.org/10.35914/jemma.v5i1.991>
- [31] Ikhrum, F. (2018). Pengembangan Manajemen Perubahan Dalam Upaya Meningkatkan Penerapan Enterprise Resource Planning. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMIA)*, XIX(1), 77–93.
- [32] Zaidi, F.I, E M A Zawawi, R M. Nordin dan E. M. Ahnuar, 2018, An empirical analysis of strategy implementation process and performance of construction companies, *ICRMEE IOP Publishing, IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 117, 012026.
- [33] Chaimankong, Mayookapan dan Dissat Prasersakul, 2012, Impact of Strategy Implementation on Performance of Generic Strategy:Evidence from Thailand, *The South East Asian Journal of Management*, April 2012 , Vol.6, No.1
- [34] Banerjee, Durbaa dan Harshal Lowalekar, 2021, Communicating for change: a systems thinking approach, *Journal of Organizational Change Management*, 7 June 2021
- [35] Ardianti, Sonia Ulfa, Sri Wahyu Ening Handayani, 2021, Strategi Komunikasi Pemasaran Prtam Rotan Interior Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Di Des Trangsan Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo, *Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah*, Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta ISSN 2085-2215 Vol.19 No.4 Oktober 2021
- [36] Arifin, A. (2017). Strategi Manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin diperguruan tinggi. *Edutech Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3 No 1(1), 117–132.

- [37] Arikunto, Suharsiwi, 1996, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Binarupa Aksara, Jakarta
- [38] Berger, Lance, 2003, *The Change Mangement handbook : A Road Map to Corporate Transformation*, Mc.Graw Hill, USA
- [39] Buchanan, D. A. and Boddy, D. 1992, *The Expertise of the Change Agent*, Prentice-Hall, London.
- [40] Burke WW and Litwin GH. 1992, *A causal model of organizational performance and change*. J Management; 8: 523–546
- [41] Cumming, G.T. and F.E. Huse, 1985. *Organization development and change* (3 ed.). Minnesota: West.
- [42] Firmansyah, Risbiani, 2021, Ekspor mebel dan kerajinan melonjak 35,41 persen di tengah pandemic, *Antara*, Selasa, 3 Agustus.
- [43] Gibson. L & Ivancevich, 2001, *Organizations (Behavior, structure and Process)*, Richard D. Irwin, Inc. terjemah PT. Binarupa aksara, Jakarta
- [44] Greiner, Larry E., 1972, *Evolution and Revolution as Organizations Grow* . Harvard Business Review
- [45] Grundy, T., 1993. *Implementing strategic change: A presented at the Dynamic Time and Creativity practical guide for business*. London: Kogan.
- [46] Hakim, L. (2017). *Perilaku Keorganisasian* (Edisi revi). Muhammadiyah University Press.
- [47] Hakim, L., & Sugiyanto, E. (2018). Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 49. <https://doi.org/10.23917/benefit.v3i1.6562>
- [48] Handoko T. Hani, 1996, *Managemen Personalia, dan Sumber Daya Manusia*, BPFEE Yogyakarta.
- [49] Hasibuan, SP Malayu, 1997, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit PT Gunung Agung, Jakarta.
- [50] Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr.,1996, *Management*, South Western College Publishing. Ohio, U S A.
- [51] Jick T. 1993, *Implementing change*. Boston: Harvard Business School Press. Note 9-191-114
- [52] Jones, 2000, *Organization Design, Process Reengineering, and Change Management*, New york: Mc. Graw Hill Book Company, USA
- [53] Kaeter, M. 1993, The Age of the Specialized Generalist, *Training*, desember, hal. 48-53
- [54] Kartasasmita, Gumiwang, 2021, Tumbuh 8 Persen, Industri Furnitur Tangguh Hadapi Dampak Pandemi., *Kemenperin RI*, Senin, 20 September 2021
- [55] Kast, Freeman and Rosenzweig, 1985, *Organizations and Management, A System and Contingency Approach*, Mc Graw Hill Book company, New York, USA
- [56] Kreitner R & Kinicki A, 2001, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Companies, Inc. New York
- [57] Kanter RM. 2011, *The change wheel: elements of systemic change and how to get change rolling*. Boston: Harvard Business School Press.
- [58] Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, 2005, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Companies, Inc. New York, USA.
- [60] Liu, Jian, Wei Yang, Wan Liu, 2021, Adaptive capacity configurations for the digital transformation: a fuzzy-set analysis of Chinese manufacturing firms, *Journal of Organizational Change Management*, Article publication date: 30 August.

- [61] Michael Hammer dan James Champy, 2004, *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, South Western College Publishing. Ohio, U S A.
- [62] Miftah, Thoha. 2008. *Perilaku Organisasi; konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [63] Muallimah, Atsarotul, 2011, *Implementasi Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) di SMPN Sidoarjo*, *Undergraduate thesis*, UIN Sunan Ampel Surabaya.
- [64] Nur Rahmanto, Choirudin, 2010, Pengaruh antara variabel komitmen organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja, *Program Pasca Sarjana*, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- [65] Rahayu, Puji (2011), *Strategi Kelangsungan Usaha Industri Kerajinan Rotan di Sentra Industri Rotan di Desa Trangsan Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo*. *Other thesis*, Universitas Sebelas Maret.
- [66] Robns, Stephen P., 2005, *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.
- [67] Rosyanti, 2020, Manajemen strategi manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Pare-pare, *IAIN Pare-pare*.
- [68] Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan.1995, *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Kedua, PT Pustaka LP3S, Jakarta
- [69] Schein, Edgar, 2005, *Organization Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Fransisco, USA
- [70] Smit, Wouter, 2021, Insight in cultural change during organizational transformation: a case study, *Journal of Organizational Change Management* , 23 June 2021
- [71] Sutandar, Lita, 2017, Analisis Manajemen Strategis Pada PT. Semeru Teknik di Surabaya, *Jurnal Agora* Vol. 5 N0.3, Vol. 5, No. 3. Surabaya.
- [72] Veldsman, T.H., 2002. *Into the people effectiveness arena: Navigating between chaos and order*. Randburg: Knowledge Resources
- [73] Yin, K.R., 2006, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, PT Raja Grafindo Persada Jakarta