

KARAKTERISTIK PERUBAHAN ORGANISASI SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN DI INDUSTRI BATIK MASARAN SRAGEN JAWA TENGAH

Lukman Hakim¹, Eko Sugiyanto²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta

*Email: Lukman.Hakim@ums.ac.id

Email: Eko.Sugiyanto@ums.ac.id

1. PENDAHULUAN

terjadi. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah

Abstract

Keywords:

Causes of organizational change; Impact of strategy change; and the process of industrial strategy change

The objectives of this study are: (1) To identify the causes of organizational changes that occur in the Sragen Masaran Batik industry. (2) Identifying the impact of organizational change in the Sragen Masaran Batik industry. (3) Analyzing the stages of organizational change that occur in the Sragen Masaran Batik industry. This study uses a descriptive method with a case study approach (Case Studies). Case studies are in-depth studies of individuals, one group, one organization, one program of activities, and so on within a certain time. The results of the study concluded that the causes of organizational change: (1) adjustment factors to the environment, (2) technological development, (3) government encouragement to improve the effectiveness of the industry, (4) changes in regulations or new systems in organizations, (5) changes in consumer tastes, (6) demands for organizational and employment changes. The impact of changes include: (1) changes in work procedures, quality and quantity of labor, (2) changes in decision making techniques at the leadership, (3) internal conditions in a conducive organization, (4) development goals and industrial strategies become more focus, (5) occurrence of work evaluation or improvement of industrial activities. Stages of change include: (1) conducting an assessment, (2) conducting an identification, (3) setting changes, (4) determining the strategy, (5) conducting an evaluation.

Pada era millineal ini, lingkungan organisasi penuh dengan perubahan, baik yang diakibatkan dari dalam maupun dari luar organisasi. Kondisi perubahan ini menuntut manajer mengelolanya sehingga pada akhirnya perubahan tersebut membawa kemanfaatan terhadap organisasi. Dimasa depan berbagai jenis organisasi tersebut hanya akan berkembang dan maju apabila cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti akan

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.

Keefektifan sebuah perubahan juga harus dibarengi dengan penerapan strategi perusahaan dan juga pengembangan strategi perubahan organisasi. Sebagaimana hasil penelitian Rindaningsih (2012) tentang pengembangan model manajemen Strategik di sebuah lembaga pendidikan di Sidoarjo Jawa Timur menghasilkan temuan bahwa pengembangan strategik sangat efektif dalam mengatasi berbagai problematik di sekolahan dan perlunya peran maksimal pimpinan/kepala sekolah dalam proses perubahan. Hasil penelitian Abdul Mukhlis (2010) tentang implementasi manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada pondok pesantren di Jombang Jawa Timur menghasilkan temuan bahwa implementasi manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan sudah terlaksana dengan baik di lembaga pesantren tersebut. Usaha peningkatan mutu pendidikan mulai meningkat dan terarah karena penerapan manajemen strategis yang diterapkan oleh Pesantren dapat dilaksanakan dan tercapai dengan baik.

Penelitian proses perubahan antara lain penelitian Anjali Bansal (2015), yang menghasilkan 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. 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.

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 Pluta & 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 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 Batra dan Sharma (2016) dengan tujuan menganalisis apakah perubahan selalu alternatif terbaik? Sementara perusahaan besar dan mapan diyakini manfaat dari fleksibilitas strategis dan perubahan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris bahwa perusahaan di negara-negara berkembang perlu bertahan dengan strategi mereka selama tahun-tahun dalam rangka untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Temuan mengungkapkan bahwa bertahan dengan strategi yang ada adalah cara yang paling optimal untuk bertahan hidup dan berkembang di tahun-tahun awal usaha yang beroperasi di lingkungan bisnis turbulen dari negara berkembang. Perubahan radikal dalam postur strategis dapat berakibat fatal bagi perusahaan-perusahaan baru.

Seiring adanya peningkatan minat dan permintaan pasar batik dari berbagai kalangan tersebut, meningkat pula geliat produksi batik dari industri batik di dalam negeri. Distribusi batik juga mengalami peningkatan terutama ekspor ke luar negeri. Terbukti peningkatan pasar batik terutama diluar negeri pun meningkat cukup tinggi setelah pengakuan dari UNESCO sebagai warisan budaya asli Indonesia pada 2 Oktober 2009. Berdasarkan data Kemenperin, ekspor batik dalam lima

tahun terakhir meningkat pesat. Ekspor batik yang pada tahun 2011 senilai 2.287.668,04 Dolar AS dengan volume 93.559,29 kg meningkat menjadi 48,97 juta dollar AS pada tahun 2014. Ekspor batik tersebut terutama ke Amerika Serikat, Jerman dan Korea Selatan (Kompas, 6 Oktober 2015).

Batik saat ini menjadi bagian penting dalam tren busana nasional. Pemanfaatan kain bermotif batik dalam rancangan busana modern membuat batik semakin banyak disukai berbagai kalangan. Demikian juga terjadi peningkatan minat dan permintaan pasar batik dari berbagai daerah, nasional bahkan internasional. Terbukti peningkatan pasar batik terutama diluar negeri pun meningkat cukup tinggi setelah pengakuan dari UNESCO sebagai warisan budaya asli Indonesia pada 2 Oktober 2009. Berdasarkan data Kemenperin, ekspor batik dalam lima tahun terakhir meningkat pesat. Ekspor batik yang pada tahun 2011 senilai 2.287.668,04 Dolar AS dengan volume 93.559,29 kg meningkat menjadi 48,97 juta dollar AS pada tahun 2014. Ekspor batik tersebut terutama ke Amerika Serikat, Jerman dan Korea Selatan (Kompas, 6 Oktober 2015).

Salah satu industri batik terkenal di Jawa Tengah antara lain Kampung Batik Masaran Sragen. Batik Masaran Sragen mempunyai bentuk dan ciri khas yang berbeda dari gaya batik yang lain seperti batik Yogyakarta dan batik Surakarta. Batik gaya Yogyakarta umumnya memiliki dasaran (sogan) putih dengan motif bernuansa hitam atau warna gelap. Corak batik Yogyakarta ini biasa disebut batik latar putih atau putihan. Sementara batik gaya Surakarta biasanya memiliki warna dasaran gelap dengan motif bernuansa putih, atau biasa disebut batik latar hitam atau ireng. Batik Yogyakarta dan Surakarta lebih kuat mempertahankan motif gaya kraton yang telah menjadi patokan baku, misalnya parang, kawung, sidodrajat, sidoluhur, dan lain sebagainya. Produk-produk Kampung Batik Masaran Sragen lebih kaya dengan ornament flora dan fauna. Ada kalanya dikombinasi dengan motif baku. Jadilah motif tumbuhan atau hewan yang disusupi motif baku, seperti parang, sidoluhur, dan sebagainya. Lahirnya motif tersebut tidak lepas dari pengaruh karakter masyarakat

Sragen yang pada dasarnya terbuka dalam mengekspresikan isi hati. (Wikipedia,2017).

Di balik perkembangan di industri batik tersebut, terdapat sejumlah permasalahan yang mempunyai karakter sama yaitu pada manajemen batik yang masih bersifat tradisional. Masalah tersebut diantaranya masalah *marketing* yang bersifat lokal, penanganan SDM termasuk masalah keluar masuknya tenaga kerja/ karyawan pembatik, permasalahan modal yang terbatas hingga regenerasi atau kurangnya tenaga pembatik pengganti dari kalangan tenaga muda di sekitar industri batik tersebut. Permasalahan lainnya adalah rendahnya daya saing industri dikarenakan lemahnya pengelolaan perubahan strategi organisasi. Mengingat kondisi demikian perlu adanya penelitian pengelolaan perubahan strategi perusahaan batik, sehingga dapat diidentifikasi penyebab perubahan strategi, akibat, factor pendukung perubahan dan bagaimana proses strategi perubahan organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja industri Batik Masaran Sragen Jawa Tengah.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Mengidentifikasi penyebab perubahan organisasi yang terjadi di industri Batik Masaran Sragen. (2) Mengidentifikasi dampak perubahan organisasi di industri Batik Masaran Sragen. (3) Menganalisis tahapan perubahan organisasi yang terjadi di industri Batik Masaran Sragen.

2. METODE

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. Tujuannya untuk memperoleh deskripsi 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. 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 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 tehnik 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. 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.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :

a. Data primer

Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapatkan melalui kuisioner, observasi, wawancara tertutup, serta diskusi kelompok terarah (*Focused group discussion/FGD*). Observasi dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian yaitu menghasilkan data kualitatif untuk mengidentifikasi penyebab perubahan, dampak perubahan dan proses perubahan industri.

b. Data sekunder

Data sekunder meliputi antara lain kondisi lingkungan sosial, organisasi yang didapatkan dari dokumentasi Batik Brotoseno, Batik Punokawan, Batik tulis Windasari dan Batik Dewi Arum. Data sekunder juga berasal dari studi pustaka dilakukan untuk mendapatkan teori-teori ataupun data empiris yang berasal dari jurnal hasil penelitian, perpustakaan, internet maupun laporan dinas yang berkait.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Penyebab Perubahan

Dari hasil analisis data dilapangan ditemukan beberapa identifikasi penyebab perubahan organisasi yang terjadi di industri batik Masaran Sragen, antara lain: Penyebab

pertama oleh karena factor penyesuaian dengan lingkungan. Seperti pendapat Eko Soeprihono sebagai pemilik batik Brotoseno:

“Semua organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat itu sendiri memiliki sifat dinamis, selalu mengalami perubahan dan perkembangan.

Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi untuk juga memiliki sifat dinamis. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan *survive* apalagi berkembang. Ini berarti bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus menerus organisasi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Proses penyesuaian dengan lingkungan merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern” (Sumber wawancara: Eko Soeprihono,).

Di dalam suatu organisasi mempunyai suatu tujuan dan dapat membawa dampak positif pada masyarakat. Mencapai tujuan tersebut, diperlukan perubahan secara berkala, yang mengacu kepada perubahan dan perkembangan organisasi. Hal ini diperlukan agar organisasi tersebut tidak melenceng dari tujuan awal atau yang lebih buruknya lagi, membawa dampak negatif pada masyarakat. Seperti pendapat Eko Soeprihono sebagai pemilik batik Brotoseno:

“Segala keseluruhan faktor yang ada di luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Organisasi bersifat *responsive* terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. (Sumber wawancara: Eko Soeprihono).

Lingkungan selalu berubah, berkembang mengikuti kemajuan dan menyesuaikan diri. Individu saling bersaing beradaptasi menjadi pribadi yang siap menyongsong perubahan dengan ciri dirinya sendiri, ada pula yang demi selamat atau yang lainnya tidak peduli terhadap apa

perkembangan itu. Seperti pendapat Sumarsono sebagai pemilik batik *Dewi Arum* di Kliwonan:

“Semua itu disesuaikan agar organisasi bertahan dan mencapai tujuannya, latar belakang mendasar kenapa organisasi itu dibentuk. Tujuan tak selalu sama, seiring perubahan jaman organisasi harus memperbarui tujuannya dengan penyesuaian terhadap kondisi terbaru atau bahkan mengubahnya secara keseluruhan” (Sumber wawancara: Sumarsono,).

Kondisi lingkungan yang dihadapi oleh setiap perusahaan saat ini berbeda dengan kondisi di masa lalu, banyak perusahaan kini bersaing dalam pasar global, bukan lagi dalam pasar domestik. Perubahan teknologi dan peningkatan kemampuan untuk memperoleh serta mengolah informasi menuntut pelaksanaan dan tanggapan bersaing yang lebih tepat waktu dan efektif. Perubahan sosiologis yang pesat yang terjadi di banyak Negara mempengaruhi ketenagakerjaan, di samping sifat produk yang diinginkan konsumen semakin bervariasi. Seperti pendapat Gunawan Agung sebagai bendahara batik Brotoseno:

“Organisasi saat ini menghadapi perubahan lingkungan yang amat cepat, seperti perubahan politik, ekonomi, teknologi, sosial, perubahan bisnis, dan lain-lain. Perubahan-perubahan itu menuntut agar pengelolaan organisasi dilakukan dengan cara-cara yang baru sehingga tujuan organisasi lebih efektif dalam lingkungan yang terus berubah. Perubahan yang terjadi dalam organisasi harus terus belajar dalam menghadapi perubahan” (Sumber wawancara: Gunawan Agung).

Faktor yang *kedua* yang menyebabkan perubahan oleh karena perkembangan teknologi, seperti penuturan Eko Soeprihono sebagai pemilik batik Brotoseno:

Perubahan yang besar itu terjadi karena lingkungan menuntut seperti itu. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor ekstern adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan

peraturan pemerintah” (Sumber wawancara: Eko Soeprihono).

Perkembangan IPTEK terus berlanjut sehingga setiap saat ditemukan berbagai produk teknologi baru yang secara langsung atau tidak memaksa organisasi untuk melakukan perubahan. Organisasi yang tidak tanggap dan bersedia menyerap berbagai temuan teknologi tersebut akan tertinggal dan pada gilirannya tidak akan sanggup survive. Seperti pendapat Suwarno sebagai ketua kelompok paguyuban pemilik batik Punokawan di Kliwonan:

”Faktor yang terjadi di luar sebuah organisasi tersebut, contohnya itu seperti faktor teknologi yang mendukung suatu organisasi tersebut itu dapat berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Selain itu ada lagi faktor seperti selera pasar yang semakin hari semakin cepat berubah tergantung dari selera konsumen, jadi perubahan tersebut sangat cepat terjadi” (Sumber wawancara: Suwarno).

Kondisi lingkungan yang dihadapi oleh setiap perusahaan saat ini berbeda dengan kondisi di masa lalu, banyak perusahaan kini bersaing dalam pasar global, bukan lagi dalam pasar domestik. Perubahan teknologi dan peningkatan kemampuan untuk memperoleh serta mengolah informasi menuntut pelaksanaan dan tanggapan bersaing yang lebih tepat waktu dan efektif. Sebagaimana pendapat Gunawan Agung sebagai bendahara:

”Faktor eksternal adalah faktor yang terjadi di luar sebuah organisasi tersebut, contohnya itu seperti faktor teknologi dan Pemerintahan yang mendukung suatu organisasi tersebut itu dapat berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. (Sumber wawancara: Gunawan Agung).

Perkembangan dan kemajuan teknologi juga merupakan penyebab penting dilakukannya perubahan. Penggantian perlengkapan lama dengan perlengkapan baru yang lebih modern menyebabkan perubahan dalam berbagai hal, misalnya: prosedur kerja, kualitas dan kuantitas tenaga kerja, jenis bahan baku, jenis output yang dihasilkan,

system penggajian yang diberlakukan yang memungkinkan jumlah bagian-bagian yang ada dikurangi atau hubungan pola kerja diubah karena adanya perlengkapan baru.

Faktor yang *ketiga* yang menyebabkan perubahan oleh karena dorongan pemerintah dalam rangka meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan industri. Seperti pendapat Wiwin Muji Lestari sebagai pemilik batik *Windasari* di Kliwonan:

”Faktor teknologi dan pemerintahan yang mendukung suatu organisasi dapat berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Selain itu ada lagi faktor selera pasar yang semakin hari semakin cepat berubah tergantung dari selera konsumen” (Sumber wawancara: Wiwin Muji Lestari).

Demikian juga yang terjadi pada industri batik Masaran berusaha meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan industri. Seperti pendapat Endah Sulistyowati sebagai sekretaris batik Brotoseno:

“Perubahan organisasi yang bertujuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, organisasi kadang-kadang menganggap perlu secara sengaja melakukan perubahan guna meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Sifat dan tujuan setiap organisasi berbeda satu sama lain, maka frekuensi dan kadar perubahan yang terjadinya pun tidak selalu sama. Organisasi-organisasi tertentu lebih sering mengalami perubahan, sementara organisasi lain relatif jarang melakukannya” (Sumber wawancara: Endah Sulistyowati).

Pengembangan organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan bersama akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Pengembangan organisasi sebagai suatu disiplin perubahan perencanaan yang menekankan pada penerapan ilmu pengetahuan dan praktek berperilaku untuk membantu organisasi-organisasi mencapai efektivitas yang lebih besar.

Faktor yang *keempat* yang menyebabkan perubahan oleh karena perubahan peraturan atau sistem baru dalam organisasi. Perubahan Organisasi merupakan modifikasi substantif pada beberapa bagian organisasi. Perubahan itu dapat melibatkan hampir semua aspek dari organisasi, seperti jadwal pekerjaan, dasar untuk departementalisasi, rentang manajemen, mesin-mesin, rancangan organisasi, dan sebagainya. Seperti pendapat Suwarno sebagai ketua kelompok paguyuban pemilik Punokawan batik di Kliwonan:

“Dalam organisasi pada hakekatnya terdapat beberapa faktor-faktor yang menyebabkan suatu perubahan dalam organisasi tersebut. Setiap perubahan yang terjadi dalam organisasi itu sangatlah berpengaruh besar terhadap perkembangan atau bahkan penurunan dari organisasi tersebut dikarenakan karena ada sesuatu sistem yang berubah dari organisasi sebelumnya berganti dengan sistem baru dalam organisasi” (Sumber wawancara: Suwarno).

Penggantian perlengkapan lama dengan perlengkapan baru yang lebih modern menyebabkan perubahan dalam berbagai hal, misalnya: prosedur kerja, kualitas dan kuantitas tenaga kerja, jenis output yang dihasilkan, system penggajian yang diberlakukan yang memungkinkan jumlah bagian-bagian yang ada dikurangi atau hubungan pola kerja diubah karena adanya perlengkapan baru. Seperti pendapat Eko Soeprihono sebagai berikut:

“Kekuatan-kekuatan penyebab *perubahan* eksternal, dalam kenyataan ada banyak kekuatan eksternal yang sangat mempengaruhi perubahan organisasi, dengan organisasi mempunyai sedikit kemampuan (kompetensi) untuk mengedalikan kekuatan-kekuatan tersebut. Organisasi bergantung dan harus berinteraksi dengan lingkungan luar (eksternal) bila ingin kelangsungan hidupnya terjaga. Oleh karena itu, segala sesuatu yang tercakup dalam mentransformasi lingkungan dapat mempengaruhi berbagai operasi organisasi dan

menyebabkan tekanan perubahan” (Sumber wawancara: Eko Soeprihono).

Memang semua selalu berubah, tidak ada yang tetap kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan secara sederhana dapat diartikan sebagai sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Perubahan organisasi dapat dipandang sebagai suatu variasi dari cara-cara yang telah mapan, yang selama ini berlangsung dalam organisasi dan selama ini dipergunakan dan ditaati oleh anggota organisasi dalam melakukan aktifitasnya dalam organisasi. Perubahan organisasi merupakan sesuatu yang berbeda dari apa yang selama ini ada dan telah berlaku dalam organisasi.

Faktor yang *kelima* yang menyebabkan perubahan oleh karena perubahan selera konsumen. Konsumen dahulu atau lama lebih suka motif batik model “Parang” seperti Parang Kusumo, Parang Canthel dan lain-lain, sedangkan motif sekarang lebih mengarah model milenial atau motif “gaul”. Sebagaimana hasil wawancara dengan Gunawan Agung:

“Selain itu ada lagi faktor eksternal seperti selera pasar yang semakin hari semakin cepat berubah tergantung dari selera konsumen jadi perubahan tersebut sangat cepat terjadi” (Sumber wawancara: Gunawan Agung).

Kondisi lingkungan yang dihadapi oleh setiap perusahaan saat ini berbeda dengan kondisi di masa lalu, banyak perusahaan kini bersaing dalam pasar global, bukan lagi dalam pasar domestik. Perubahan teknologi dan peningkatan kemampuan untuk memperoleh serta mengolah informasi menuntut pelaksanaan dan tanggapan bersaing yang lebih tepat waktu dan efektif. Seperti pendapat Akbar Subandi ketua kelompok paguyuban batik di Kliwonan sebagai berikut:

”Faktor yang terjadi di luar sebuah organisasi tersebut, contohnya itu seperti faktor teknologi yang mendukung suatu organisasi tersebut itu dapat berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Selain itu ada lagi faktor seperti selera pasar yang semakin hari semakin cepat berubah tergantung dari selera konsumen, jadi perubahan tersebut

sangat cepat terjadi” (Sumber wawancara: Akbar Subandi).

Faktor yang *keenam* yang menyebabkan perubahan oleh karena tuntutan perubahan keorganisasian dan ketenagakerjaan seperti masuknya anggota baru sebagai tenaga kerja dalam organisasi. Perubahan uni terjadi memang kebijakan yang tidak mendasar, namun hal ini terjadi mengingat dengan masuknya anggota baru dalam aktifitas yang selama ini dijalankan oleh organisasi, maka akan menyebabkan perubahan cara-cara beraktifitas maupun pemikiran yang telah mapan. Sehingga industri batik akan mengakomodasi perubahan-perubahan dari masuknya anggota baru, dan selanjutnya pola ini akan menjadi pola baru yang kemudian menjadi mapan kembali.

Demikian juga problem keorganisasian yang sering muncul sehingga perlu adanya perubahan organisasi seperti problem yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota organisasi pada umumnya menyangkut masalah komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota. Proses kerjasama yang berlangsung dalam organisasi. Seringkal hubungan antar anggota yang kurang harmonis *merupakan* salah satu problem yang lazim terjadi. Dibedakan menjadi dua, yaitu: problem yang menyangkut hubungan atasan bawahan hubungan yang bersifat vertikal dan problem yang menyangkut hubungan sesama anggota yang kedudukannya setingkat hubungan yang bersifat horizontal. Seperti pendapat Eko Soeprihono sebagai berikut:

“Proses kerja sama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah system kerjasamanya dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerja sama yang terlalu birokratis atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. Sistem birokrasi (kaku) menyebabkan hubungan antar anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya produktivitas menurun,

demikian sebaliknya” (Sumber wawancara: Eko Soeprihono).

Keputusannya sendiri mungkin baik tetapi karena terjadi salah informasi, bawahan menolak keputusan pimpinan. Dalam hal seperti ini perubahan yang dilakukan akan menyangkut system saluran komunikasi yang digunakan.

3. 2. Dampak Perubahan

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 terjadinya perubahan prosedur kerja, kualitas dan kuantitas tenaga kerja. Akibat perkembangan dan kemajuan teknologi juga merupakan penyebab penting dilakukannya perubahan, akhirnya terjadi penggantian perlengkapan lama dengan perlengkapan baru yang lebih modern menyebabkan perubahan dalam berbagai hal, misalnya: prosedur kerja, kualitas dan kuantitas tenaga kerja, sistem penggajian yang diberlakukan yang memungkinkan jumlah bagian-bagian yang ada dikurangi atau hubungan pola kerja diubah karena adanya perlengkapan baru.

Dampak perubahan organisasi *kedua* yaitu terjadi perubahan teknik pengambilan keputusan pada pimpinan. Sebelum perubahan seringnya keputusannya sendiri pimpinan mungkin baik tetapi karena terjadi salah informasi, bawahan menolak keputusan pimpinan. Dalam hal seperti ini perubahan yang dilakukan adalah keputusan partisipatif, tidak otoriter dan dalam berkomunikasi akan menyangkut sistem saluran komunikasi tim yang digunakan. Proses kerja sama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Seperti pendapat Endah Sulistyowati sebagai berikut:

“Problem atasan bawahan yang sering timbul adalah problem yang menyangkut pengambilan keputusan dan komunikasi. Maka dengan perubahn menjadikan keputusan pimpinan lebih adil dan kebersamaan, misalnya berkenaan dengan system pengupahan, keputusan tentang pemberlakuan jam kerja, dsb.

(Sumber wawancara: Endah Sulistyowati).

Dampak *ketiga* adalah terjadinya kondisi internal dalam organisasi yang kondusif. Adanya revisi strategi organisasi oleh manajemen puncak, akan menghasilkan perubahan organisasi. Dorongan internal lainnya mungkin direfleksikan oleh dorongan eksternal. Seperti pendapat Gunawan Agung sebagai berikut:

“Faktor internal adalah faktor yang terjadi di dalam sebuah organisasi tersebut, contohnya itu seperti faktor anggaran dalam organisasi itu, misalnya anggaran yang lama tidak memiliki suatu peningkatan atau hanya disitu-situ saja, tetapi setelah adanya perubahan sistem anggaran yang baru dalam organisasi tersebut, anggaran organisasi tersebut menjadi meningkat dan manajemen keuangannya juga bagus, itulah salah satu contoh perubahan internal dalam organisasi” (Sumber wawancara: Gunawan Agung).

Dampak *keempat* dari perubahan strategi adalah industri lebih memfokuskan bagaimana mengembangkan suatu tujuan dan strategi yang akan dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki suatu perusahaan dalam rangka mengurangi kelemahan yang dimiliki perusahaan. Seperti pendapat Akbar Subandi ketua kelompok paguyuban batik di Kliwonan sebagai berikut:

”Dampak perubahan di industri kami yang terjadi di dalam sebuah organisasi tersebut, contohnya itu seperti faktor anggaran yang lama tidak memiliki suatu peningkatan atau hanya disitu-situ saja, tetapi setelah adanya perubahan sistem anggaran yang baru tersebut menjadi meningkat” (Sumber wawancara: Akbar Subandi).

Keseluruhan faktor yang ada didalam organisasi dimana faktor tersebut dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Problem timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota pada umumnya menyangkut masalah komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota. Perlengkapan yang digunakan dalam mengolah input menjadi output juga dapat

merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Tujuan penggunaan berbagai perlengkapan dan peralatan dalam proses kerjasama ialah agar diperoleh hasil secara efisien.

Dampak *kelima* dari perubahan strategi adalah terjadinya evaluasi kerja atau perbaikan kegiatan industri. Setelah terjadinya perubahan, pimpinan organisasi menjadi yakin bahwa perubahan memang harus dilakukan, dan selalu mengevaluasi kerja dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi maupun dalam rangka mempertahankan eksistensi serta pengembangan dan pertumbuhan organisasi selanjutnya. Seperti pendapat Akbar Subandi ketua kelompok paguyuban batik di Kliwonan sebagai berikut:

”Dalam organisasi tersebut diadakan suatu pengkajian atau proses penindakan kegiatan-kegiatan misalnya sebulan sekali agar tahu mana yang perlu diperbaiki yang dapat menunjang kemajuan dan tujuan dari organisasi tersebut” (Sumber wawancara: Akbar Subandi).

Evaluasi kerja akan mengukur sejauh mana pencapaian hasil terhadap target tujuan organisasi yang sebelumnya telah diputuskan, apakah tercapai atau tidak. Evaluasi adalah proses penilaian yang sistematis, pemberian nilai, atribut, apresiasi dan pengenalan permasalahan serta pemberian solusi atas permasalahan yang ditemukan. Seperti pendapat Gunawan Agung sebagai berikut:

”Mengevaluasi dalam organisasi harus bersikap hati-hati dan teliti dalam setiap bertindak melakukan sesuatu yang berdampak langsung dalam organisasi tersebut serta melihat apakah hasil dari perubahan bersifat positif atau negatif perlu dilakukan penilaian” (Sumber wawancara: Gunawan Agung).

Jadi pada intinya organisasi itu jangan cukup puas dengan apa yang sudah di dapat, terus mencari peluang-peluang apa saja yang kiranya dapat diminati oleh banyak orang dan dapat memajukan organisasi tersebut, menjalin komunikasi yang baik dan melakukan sebuah perubahan-perubahan besar yang dapat memajukan organisasi tersebut

menjadi lebih baik dan juga merubah strategi-strategi lama dengan strategi-strategi baru yang dapat menunjang sebuah organisasi tersebut lebih berfikir kreatif dan berguna bagi organisasi-organisasi yang lain dan menciptakan sebuah inovasi baru dalam organisasi tersebut yang belum pernah ada sebelumnya, dengan begitu organisasi tersebut lama-kelamaan akan menjadi organisasi yang berkembang bahkan bisa maju.

3.3. Tahapan dan Proses Perubahan

Perubahan organisasi merupakan perubahan yang berkaitan dengan pengembangan, perbaikan, maupun penyesuaian yang meliputi struktur, teknologi, metode kerja maupun sistem manajemen suatu organisasi. Suatu organisasi harus melaksanakan suatu perubahan karena hal ini merupakan suatu strategi untuk memenuhi beberapa keseluruhan tujuan dari suatu organisasi. Langkah tersebut terdiri dari:

a. Mengadakan Pengkajian

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi apapun tidak dapat menghindarkan diri dari pengaruh daripada berbagai perubahan yang terjadi di luar organisasi. Perubahan yang terjadi di luar organisasi itu mencakup berbagai bidang. Seperti pendapat Eko Soeprihono sebagai berikut:

“Organisasi diadakan suatu pengkajian atau proses penindak lanjutan kegiatan-kegiatan atau cara-cara apa saja dalam organisasi tersebut, misalnya diadakan pengkajian setiap sebulan sekali dalam organisasi tersebut agar organisasi tersebut itu *update* dengan info-info yang dapat menunjang kemajuan dan tujuan dari organisasi tersebut” (Sumber wawancara: Eko Soeprihono).

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif. Seperti pendapat Endah Sulistyowati sebagai berikut:

“Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi apapun tidak dapat menghindari diri dari pengaruh daripada berbagai perubahan yang terjadi di luar organisasi. Perubahan tersebut mempunyai dampak terhadap

organisasi, baik yang bersifat negatif maupun positif. Dampak bersifat negatif apabila perubahan itu terjadi hambatan bagi kelancaran, perkembangan dan kemajuan organisasi. Dampak bersifat positif apabila perubahan itu dapat memperlancar kegiatan, perkembangan dan kemajuan organisasi” (Sumber wawancara: Endah Sulistyowati).

b. Mengadakan Identifikasi

Identifikasi perubahan, diharapkan organisasi dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan / terjadi. Dalam tahap ini organisasi dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan. Seperti pendapat Eko Soeprihono sebagai berikut:

”Melakukan penyelidikan atau pemeriksaan secara detail tentang permasalahan-permasalahan apa saja yang terjadi dalam organisasi tersebut, misalnya mengadakan identifikasi masalah kasus yang sedang terjadi dalam organisasi tersebut setiap seminggu sekali, langkah tersebut bertujuan agar dalam organisasi tersebut tahu bagaimana menyelesaikan masalah apa saja yang terjadi dalam organisasi tersebut” (Sumber wawancara: Eko Soeprihono).

Identifikasi adalah menganalisis dampak perubahan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Setiap faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan organisasi harus diteliti secara cermat sehingga jelas permasalahannya dan dapat dipecahkan dengan tepat.

c. Menetapkan Perubahan

Tujuan perubahan organisasi adalah untuk kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Hanya perusahaan atau organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan yang dapat tetap bertahan hidup. Seperti pendapat Eko Soeprihono sebagai berikut:

”Menetapkan suatu perubahan yang baru atau bisa dikatakan sebuah sistem baru dalam organisasi tersebut, misalkan terjadi suatu perubahan sistem dalam organisasi tersebut dari sistem yang lama dengan sistem yang baru dan apabila dilihat dari

kinerjanya sistem baru tersebut memang bagus dan berkembang dari sistem yang lama, maka perubahan sistem tersebut harus ditetapkan dan meninggalkan sistem yang lama” (Sumber wawancara: Eko Soeprihono)

Perubahan organisasi merupakan sebuah proses dimana sebuah organisasi berubah dari keadaan saat ini keadaan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya. Organisasi dapat beroperasi secara lebih efektif, maka ia akan lebih mampu dalam menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungannya.

Perubahan dalam organisasi merupakan isu penting dalam suatu perusahaan, perubahan dapat memberikan kesempatan bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dari yang sebelumnya. Banyak hal yang dapat menjadi penyebab sebuah organisasi akan berubah, diantaranya adalah karena perusahaan perlu untuk merespon terhadap lingkungan bisnis yang selalu berubah.

d. Menentukan Strategi

Sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan. Seperti pendapat Eko Soeprihono sebagai berikut:

“Sebelum melangkah dan memutuskan pilihan dalam suatu organisasi tersebut, harus ditentukan dulu matang-matang atau difikirkan terlebih dahulu kira-kira strategi apa yang dapat memajukan sebuah organisasi tersebut” (Sumber wawancara: Eko Soeprihono).

Strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis. Seperti pendapat Endah Sulistyowati sebagai berikut:

“Pemimpin organisasi yakin bahwa perubahan benar-benar harus dilakukan, maka pemimpin organisasi harus segera menyusun strategi untuk

mewujudkannya” (Sumber wawancara: Endah Sulistyowati).

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama.

e. Melakukan Evaluasi

Proses evaluasi terhadap kinerja organisasi ini penting dilakukan, karena tanpa evaluasi tidak akan diketahui sampai sejauhmana organisasi tersebut telah efektif melakukan perubahan menuju organisasi berkinerja tinggi. Hasil evaluasi bisa diketahui apa kekurangan dalam mewujudkan organisasi berkinerja tinggi dan kemudian dapat dilakukan langkah-langkah intervensi untuk memperbaiki kondisi yang ada. Seperti pendapat Eko Soeprihono sebagai berikut:

“Untuk mengetahui apakah hasil dari perubahan itu bersifat positif atau negatif, perlu dilakukan penilaian. Apabila hasil perubahan sesuai dengan harapan berarti berpengaruh positif terhadap organisasi dan apabila sebaliknya berpengaruh negatif” (Sumber wawancara: Eko Soeprihono).

Evaluasi diperlukan untuk melihat kesenjangan antara “harapan dan kenyataan”. Hal yang sangat dipentingkan dalam semua kegiatan evaluasi adalah kesempurnaan dan keakuratan data. Evaluasi pada dasarnya merupakan kajian yang merupakan kegiatan mencari faktor-faktor penyebab timbulnya permasalahan, bukan hanya sekedar gejala yang tampak dalam permukaan. Karena itu evaluasi merupakan kegiatan diagnostik, menjelaskan interpretasi hasil analisis data dan kesimpulan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Karakteristik perubahan organisasi di Industri Batik Masaran Sragen:

- a. Penyebab perubahan organisasi: (1) factor penyesuaian dengan lingkungan,

- (2) perkembangan teknologi, (3) dorongan pemerintah untuk meningkatkan keefektifan industri, (4) perubahan peraturan atau sistem baru dalam organisasi, (5) perubahan selera konsumen, (6) tuntutan perubahan keorganisasian dan ketenagakerjaan.
- b. Dampak perubahan, antara lain: (1) terjadinya perubahan prosedur kerja, (2) perubahan teknik pengambilan keputusan pada pimpinan, (3) terjadinya kondisi internal dalam organisasi yang kondusif, (4) tujuan pengembangan dan strategi industri menjadi lebih focus, (5) terjadinya evaluasi kerja atau perbaikan kegiatan industri
- c. Tahapan perubahan, antara lain: (1) mengadakan pengkajian, (2) mengadakan Identifikasi, (3) menetapkan perubahan, (4) menentukan strategi, (5) melakukan evaluasi.

2. Saran

Dari analisis penyebab, dampak serta tahapan perubahan, maka peneliti menyarankan baik kepada pengelola Industri Batik Masaran maupun Pemkab Sragen, dan peneliti lain:

- a. Bagi pengusaha batik di Industri Batik Masaran dalam mengelola perubahan, maka memfokuskan pada upaya dikelompokkan pengusaha batik yang tergabung dalam paguyuban, agar supaya lebih focus dalam mengelola perubahan organisasi baik penanganan perubahan secara perusahaan individu maupun organisasional atau kelompok.
- b. Bagi Pemerintah Kabupaten Sragen siap diajak bermitra bahkan mendukung sepenuhnya program kemitraan seperti mengadakan pendidikan dan pelatihan kerja, dalam hal ini Balai Latihan Kerja, atau Lembaga pelatihan lainnya. Bagi Pemkab Sragen juga menyerukan pada Lembaga Keuangan baik konvensional maupun Lembaga Keuangan Syariah untuk mendukung perubahan tersebut dari sisi penambahan modal usaha.
- c. Bagi peneliti lain, obyek penelitian bisa diperluas dengan menggunakan industri batik lainnya di Jawa Tengah. Hal ini dikarenakan karakteristik perubahan organisasi lebih bervariasi dan lebih

kompleks dan akan menghasilkan temuan penelitian yang lebih fenomena dan berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

REFERENSI

- Arsyad, Abdurrachman, Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pertamina Terminal Bahan Bakar Minyak Bandung), *Institut Manajemen Telkom Bandung*, 2013
- Bansal, Anjali, Understanding the integration mechanisms practiced during organizational change: Evidence from five M & A transactions, *Journal of Organizational Change Management*, USA, October 2015
- Effendy, Rusman and Ridwan, Nurazi dan Paraningrum, Analisis Dampak Perubahan Organisasi Bagi Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bengkulu, *Perpustakaan Fakultas Ekonomi UNPAD Bandung*, 2009
- Gibson, L & Ivancevich, *Organizations (Behavior, structure and Process)*, Richard D. Irwin, Inc. terjemah PT. Binarupa aksara, Jakarta, 2012
- Hakim, Lukman, Perilaku Keorganisasian, Muhammadiyah University Press (MUP), Surakarta 2017
- Kompas, *Ekspor Batik Indonesia meningkat*, PT. Gramedia, Jakarta, 21 September 2011
- Kreitner R & Kinicki A, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Companies, Inc. New York, 2012
- Latta, Gail F. Modeling the cultural dynamics of resistance and facilitation: Interaction effects in the OC3 model of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 2015, Vol. 28 Iss: 6, pp.1013 - 1037
- Maheshwari, Shweta; Veena Vohra, "Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, 2015, Vol. 28 Iss: 5, pp.872 - 894

- Miftah, Thoha., *Perilaku Organisasi; konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008
- Moleong, L.J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung PT. Remaja Rosdakarya, 2005,
- Muallimah, Atsarotul Implementasi Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) di SMPN Sidoarjo, *Thesis, UIN Sunan Ampel*, Surabaya., 2011
- Nina Karlina, Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan PDAM Kota Bandung, *Jurnal Sosiohumaniora UNPAD*, 2016, Bandung
- Nur Rahmanto, Choirudin, Pengaruh antara variabel komitmen organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja, *Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta*, Surakarta, 2006
- Pluta, Anna & Rudawska, Alexandra, Holistic approach to human resources and organizational acceleration, *Journal of Organizational Change Management*, USA, April 2016
- Reksohadiprojo, Sukanto, & Hani Handoko, 1997, *Organisasi Perusahaan*. BPFE Yogyakarta
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior, Concept Controversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. 2015 Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A., *Perilaku Organisasi Buku 2*, 2008, Jakarta: Salemba Empat, Jakarta
- Rodriguez, Gloria Cuevas; Villegas, Jaime Guerrero; & Cabrera, Ramón Valle , "Corporate governance changes, firm strategy and compensation mechanisms in a privatization context", *Journal of Organizational Change Management*, 2016, Vol. 29 Iss: 2, pp.199 – 221
- Saffal Batra & Supriya Sharma, Stronger may not be better: organizational identity strength and performance of Indian SMEs, *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 2016, Wiley online Library
- Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, 2009, Kencana, Prenada Media Group, Jakarta
- Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, 2009, PT. Raja Grafindo Rajawali Press, Jakarta
- Yin, K.R., *Studi Kasus: Desain dan Metode*, 2006, PT Raja Grafindo Persada Jakarta