

**KARAKTERISTIK PERUBAHAN ORGANISASI DAN STRATEGI
PENGEMBANGAN SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN
KINERJA PERUSAHAAN PADA INDUSTRI
BATIK LAWEYAN**



NASKAH PUBLIKASI

**Diajukan untuk Memenuhi Tugas dan Syarat guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Program Studi Ekonomi dan Bisnis
(Manajemen)**

Disusun oleh:

**Habib Anhar Arrazaq
B100110229**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2015



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. A. Yani Tromol pos 1, Pabelan, Kartasura Telp.(0271) 717417, 719483 Fax.71544
Surakarta 57102

Surat Persetujuan Artikel Publikasi Ilmiah

Yang bertanda tangan di bawah ini pembimbing skripsi/tugas akhir:

Nama : Lukman Hakim, S.E, M.Si.

NIP/NIK : 713

Telah membaca dan mencermati naskah artikel publikasi ilmiah, yang merupakan ringkasan skripsi (tugas akhir) dari mahasiswa:

Nama : Habib Anhar Arrazaq

NIM : B 100110229

Program Studi : Manajemen (SDM)

Judul : **Karakteristik Perubahan Organisasi Dan Strategi Pengembangan Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan Pada Industri Batik Laweyan.**

Naskah artikel tersebut layak dan dapat disetujui untuk dipublikasikan.

Demikian persetujuan dibuat, semoga dapat dipergunakan seperlunya.

Surakarta, Juli 2015

Pembimbing

Lukman Hakim S.E, M.Si

NIK. 713

Abstrak

Penelitian ini berjudul “KARAKTERISTIK PERUBAHAN ORGANISASI DAN STRATEGI PENGEMBANGAN SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN PADA INDUSTRI LAWEYAN”, Skripsi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Perkembangan teknologi dan modernisasi yang terus-menerus menggerus dan menggerogoti budaya-budaya lokal, tidak sedikit industri yang bergerak di bidang tersebut mengalami kerugian hingga penutupan usaha, namun industri batik yang ada di Laweyan dalam 10 tahun terakhir justru mengalami kemajuan yang sangat pesat. Sehingga peneliti tertarik untuk mengangkat masalah tersebut karena ingin mengidentifikasi faktor-faktor yang mendasari perubahan, tahapan perubahan, dampak yang dirasakan, faktor pendukung perubahan, faktor penghambat perubahan serta resistensi terhadap perubahan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dimana teknik pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur dan pengamatan di lapangan atau observasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*, yaitu narasumber dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu dari peneliti serta mampu memberikan data atau informasi yang dikembangkan dalam penelitian.

Hasil dari penelitian ini adalah, perubahan organisasi didasari oleh faktor persaingan, selera konsumen, pemasukan dari perusahaan, kondisi perekonomian, dewan yang menangani desain batik di daerah-daerah dan lingkungan sekitar. Langkah-langkah perubahan yang dilakukan antara lain mengubah arah dan fokus bisnis, pengembangan pemasaran, pengintensifan promosi, memperbaiki dan menambah peralatan yang mempermudah proses produksi maupun transaksi, serta menciptakan produk yang berbeda. Dampak yang dirasakan setelah adanya perubahan organisasi peningkatan terhadap pesanan dan penjualan, kenyamanan dalam bekerja, efisiensi dan efektifitas waktu, meningkatnya taraf kehidupan pegawai dan terbangunnya kerjasama tim yang padu. Faktor yang mendukung perubahan antara lain pemerintah yang memberikan dukungan penuh yang berupa pinjaman, pelatihan dan pengembangan organisasi, adanya organisasi penabung batik (FPKBL),serta tersedianya sumber daya manusia yang potensial. Faktor yang menghambat perubahan antara lain usia tenaga kerja, tingkat pendidikan, kurangnya sosialisasi, keadaan keuangan perusahaan, serta lambannya respon pemerintah terhadap usulan-usulan yang diajukan oleh forum dan besarnya rasa gengsi. Faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan adalah ketakutan akan bertambahnya pesaing baru, cara forum mengatasi resistensi adalah dengan berusaha merangkulnya.

Kata kunci: *Perubahan Organisasi, Strategi Pengembangan, Industri Batik Laweyan.*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan negara dengan berbagai keanekaragaman budaya, salah satunya adalah batik. Di Indonesia saat ini terdapat lebih dari 3000 motif batik yg tersebar di pulau Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi hingga ke Irian Jaya. Motif-motif tersebut diantaranya bercorak seperti burung, kupu-kupu, pohon, daun dan bunga serta beberapa simbol yang memiliki makna tersendiri dan juga merupakan identitas dari sebuah daerah. Sedangkan menurut jenisnya batik dibedakan menjadi batik tulis, cap dan printing.

Motif batik pada jaman dahulu mencerminkan tingkatan strata sosial pemakainya di masyarakat, sehingga rakyat biasa hanya memakai batik pada acara-acara syakral dengan motif tertentu yang tidak boleh sama dengan motif yang dipakai oleh kaum saudagar dan bangsawan terutama dari kalangan kerajaan.

Penjualan produk batik pun tidak hanya di dalam negeri saja, tetapi negara-negara tetangga di ASEAN ataupun di seluruh dunia juga menjadi wilayah pemasaran dari produk batik Indonesia.

Di negara-negara maju, organisasi-organisasi yang statis atau hanya sedikit mengalami perubahan sudah lama ditinggalkan oleh anggotanya, organisasi-organisasi bisa bertahan lama karena kemampuannya untuk mengatasi perubahan, berkembang melalui proses evolusioner yang ditimbulkan oleh perubahan-perubahan dan berprestasi karena mengadopsi ide-ide baru yang lebih baik (Muchlas, 2008: 408).

Perubahan dan pengembangan organisasi sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan, jika perusahaan diibaratkan sebuah kendaraan maka perubahan-perubahan itu diibaratkan sebagai perbaikan-perbaikan untuk menghindarkan dari kerusakan yang lebih parah. Hanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan yang dapat menimbulkan inovasi dan perubahan lebih cepat dari pesaing terkuat (Sedarmayanti, 2011: 2).

Perubahan dan pengembangan organisasi lebih kompleks dari hanya sekedar memutuskan pendekatan mana yang akan diterapkan untuk memodifikasi struktur, proses dan perilaku. Beraneka ragam desakan dari individu, kelompok dan organisasi sebelum manajemen memilih suatu pendekatan. Kadangkala manajemen tertarik untuk menerapkan suatu program untuk perubahan tanpa mempertimbangkan apakah program pendekatan tersebut sesuai dengan situasi yang ada pada organisasi (Gitosudarmo dan Nyoman, 1997: 286).

Perubahan di dalam organisasi dapat terjadi secara terencana maupun tidak. Perubahan yang terencana dipersiapkan dengan matang dan memang disengaja sedangkan perubahan yang tidak terencana biasanya terjadi secara tiba-tiba (mendadak) dan menimbulkan akibat yang tidak diperkirakan sebelumnya (Tjitra, 2012: 1).

Kota Surakarta adalah salah satu pusat kebudayaan jawa, dimana banyak peninggalan sejarah dan budaya terdapat di kota ini. Salah satunya adalah batik, selain menjadi warisan budaya, batik juga menjadi

komoditas perdagangan andalan. Pasar Klewer merupakan pusat “kulakan” batik yang terkenal di kalangan pedagang kecil maupun pengecer di eks-karesidenan Surakarta maupun di Indonesia. Sentra industri batik di kota Surakarta sendiri ada dua tempat yaitu Kauman dan Laweyan. Jika Kauman terletak di pusat kota, maka laweyan terletak di pinggiran kota Surakarta.

Pada tahun 1905 lahir sebuah asosiasi dari produsen dan pedagang batik muslim pertama di kampung Laweyan, yaitu Sarekat Dagang Islam (SDI) yang diinisiasi oleh K.H Samanhudi. Tujuan didirikannya paguyuban ini adalah untuk melindungi para pelaku industri batik di Laweyan dari gempuran pedagang-pedagang asing terutama dari negeri Tiongkok.

Sebagai upaya untuk mengembangkan dan memajukan Kampung Batik Laweyan, Pemerintah Kota Surakarta dan para pelaku industri batik di kampung Laweyan pada tahun 2004 dengan membentuk sebuah Forum Pengembangan Kampung Batik Laweyan (FPKBL) yang berfungsi sebagai wadah dan sarana untuk menampung, menyalurkan dan memecahkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh kalangan industri batik di kampung Laweyan. Peranan yang diberikan oleh FPKBL terhadap Kampung Batik Laweyan sangatlah terasa, dimana tahun 2004 hanya ada sekitar 10 industri batik namun di awal tahun 2015 terdapat kurang lebih sebanyak 70 industri batik.

Berdasarkan hal tersebut dan didukung dengan teori-teori yang

dilengkapi dengan data dan fakta yang ada di lapangan, peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul “Karakteristik Perubahan Organisasi Dan Strategi Pengembangan Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan Pada Industri Batik Laweyan”.

B. Perumusan Masalah

Dari uraian diatas dapat disimpulkan rumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang mendasari perubahan organisasi pada industri batik di kampung batik laweyan?
2. Dampak apa saja yang dirasakan dari perubahan organisasi pada industri batik oleh kalangan pengusaha batik di kampung batik laweyan?
3. Bagaimana tahapan atau proses perubahan organisasi pada industri batik di kampung Laweyan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis hal-hal berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendasari perubahan organisasi pada industri batik di Laweyan.
2. Mengidentifikasi dampak yang dirasakan dari perubahan organisasi pada industri batik oleh kalangan pengusaha batik di Laweyan.
3. Mengidentifikasi tahapan atau proses perubahan organisasi pada industri batik di Laweyan.

D. Manfaat Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, adapun beberapa kegunaan dari hasil penelitian ini meliputi:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan khasanah keilmuan terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia tentang pengembangan organisasi bagi penyusun khususnya dan pembaca pada umumnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan referensi sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian lain yang membahas masalah yang sama sebagai upaya untuk melengkapi kekurangan-kekurangan yang terdapat pada penelitian sebelumnya.

b. Bagi organisasi yang diteliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk lebih meningkatkan inovasi organisasi guna memenuhi tuntutan perubahan yang tinggi oleh era modernisasi di jaman sekarang. Sehingga kekurangan yang ada pada penelitian ini dapat diperbaiki oleh penelitian sesudahnya.

E. Sistematika Penulisan Skripsi

Penulisan skripsi ini dibagi menjadi lima bab, yang terdiri dari:

Bab 1 Pendahuluan

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab 3 Metodologi Penelitian

Bab 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab 5 Penutup

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Teori

1. Perubahan Organisasi (*Organization Change*)

Perubahan organisasi sudah menjadi kata kunci dalam dunia bisnis dan organisasi pada masa kini. Situasi persaingan pasar yang semakin dinamis, kemajuan teknologi yang pesat, permintaan dan selera pasar yang cepat sekali berubah telah membawa organisasi kepada situasi yang tidak mudah diramalkan. Untuk menjawab tuntutan tersebut, organisasi wajib melakukan sejumlah perubahan internal seperti restrukturisasi, transformasi bisnis dan sebagainya yang menunjang daya saing supaya kelangsungan organisasi terjamin.

D'Aveni (1995) dalam Kuncoro (2006) memperkenalkan pentingnya memahami dinamika hiperkompetisi, argumen ini bermula dari fakta bahwa keunggulan kompetitif hanya bersifat sementara dan tidak ada kelanjutannya. Hiperkompetisi muncul diakibatkan oleh dinamika manuver stratejik dari para pelaku bisnis yang penuh langkah inovatif.

Ada dua isu pokok yang menjadi pokok fokus perubahan pada era modern ini, yaitu inovasi dan penguatan motivasi intrinsik (*empowerment*) pada karyawan perusahaan. Dalam kompetisi global yang mendunia secara dinamis, organisasi yang inovatif itu lebih adaptif dan berkemungkinan besar untuk maju. Demikian juga, jika perusahaan menginginkan lebih efisien dan responsif, manajemen dapat memotong biaya, meningkatkan motivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas dengan jalan memperkuat barisan

tenaga kerjanya (Muchlas, 2008: 431-432).

Cara menanggapi perubahan organisasi yang tidak pasti menurut Bateman & Scott A. Snell (2008) adalah dengan mengubah diri mereka sendiri (adaptasi lingkungan) dan mengubah lingkungan tersebut ataupun mengganti lingkungan dengan lingkungan yang lain, hal semacam ini lazim disebut manuver strategis (*strategic maneuvering*).

Kadang-kadang perubahan membutuhkan krisis atau paling tidak sebuah perspektif baru dalam bentuk sebuah peranan baru, keadaan baru dan tempat baru untuk memindahkan kita secara paksa dari tempat yang menyenangkan dengan kemudahan hidup yang mendorong kita menuju sebuah perjalanan dimana masa depan tidak jelas dan masa lalu tidak dapat dijangkau lagi (Clarke, 1999: 182-183).

Kadang-kadang perubahan membutuhkan krisis atau paling tidak sebuah perspektif baru dalam bentuk sebuah peranan baru, keadaan baru dan tempat baru untuk memindahkan kita secara paksa dari tempat yang menyenangkan dengan kemudahan hidup yang mendorong kita menuju sebuah perjalanan dimana masa depan tidak jelas dan masa lalu tidak dapat dijangkau lagi (Clarke, 1999: 182-183).

Beberapa kekuatan untuk perubahan menurut Robbins (2008) antara lain; teknologi yang telah mengubah pekerjaan dan organisasi, persaingan yang semakin meningkat, tren sosial yang bersifat dinamis, keadaan ekonomi global yang fluktuatif dan keadaan ketenagakerjaan yang senantiasa berubah serta perpolitikan dunia

yang tak mampu diprediksi secara pasti.

Dari segi skala perubahan, biasanya perubahan didalam organisasi dibedakan atas perubahan strategis dan perubahan operasional. Perubahan strategis adalah perubahan yang mempunyai dampak luas dan melibatkan dukungan semua unit organisasi atau bahkan semua komponen perusahaan yang terkoordinasi secara menyeluruh. Sementara perubahan operasional adalah perubahan-perubahan kecil yang bersifat parsial dan umumnya tidak berdampak besar terhadap organisasi (Kasali, 2005: 75).

Nilai-nilai yang mendasari pengembangan organisasi menurut Robbins (2006) antara lain; penghormatan terhadap manusia, kepercayaan dan dukungan, penyeimbangan kekuasaan, konfrontasi, dan partisipasi. Sedangkan teknik-teknik untuk mendorong pengembangan antara lain; pelatihan kepekaan (*sensitivity training*), umpan balik survey (*survey feedback*), konsultasi proses (*process consultation*), pembangunan tim (*team building*), pengembangan kelompok (*intergroup development*), dan penyelidikan apresiatif (*appreciative inquiry*).

B. Penelitian Terdahulu

Studi terdahulu yang dilakukan oleh Siti Rahayu Binarsih, Endang Siti Rahayu, Slamet Riyadi Bisri dan Muladi Wibowo (2013) mengenai "Bisnis Internasional bagi Pengusaha di Kampung Batik Laweyan". Metode penelitian yang digunakan adalah kombinasi antara pendekatan eksplorasi deskriptif kuantitatif dan deskriptif kualitatif.

Rani Hannida (2009) dalam skripsinya yang berjudul “Peranan Forum Pengembangan Kampung Batik Laweyan Dalam Pengembangan Industri Kerajinan Batik” yang membahas tentang Peranan Forum Pengembangan Kampung Batik Laweyan (FPKBL) dalam pengembangan industri batik di Laweyan.

Studi terdahulu yang dilakukan oleh Baidi (2006), mengenai “Pertumbuhan Pengusaha Batik Laweyan Surakarta: Suatu Studi Sejarah Sosial Ekonomi”.

Studi terdahulu yang dilakukan oleh Mahendra Wijaya (2007), mengenai “Pola Hubungan Produksi Industri Rumah Tangga Batik Tulis dengan Pabrik Batik Cap-Tulis dan Manufaktur Batik Printing-Tulis”. Studi ini mengkaji tentang proses-proses sosial ekonomi yang berlangsung timbal balik dan secara simultan membentuk dinamika hubungan sub-kontrak antara industri besar modern dengan industri rumah tangga tradisional.

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Kampung Batik Laweyan, Kelurahan Laweyan, Kecamatan Laweyan, Surakarta. Industri batik yang akan menjadi kajian studi yaitu Batik Merak Manis, Batik Gress Tenan, Batik Puspa Kencana dan Batik Mahkota. Alasan dipilihnya kelima industri batik tersebut, dikarenakan usahanya berskala menengah dan besar yang banyak mengalami perubahan dalam organisasi serta sistemnya. Sehingga informasi yang didapatkan dari industri batik diatas mampu mewakili industri-industri batik lain

yang ada di lingkup Laweyan dan sekitarnya.

B. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian yang bersifat Deskriptif Kualitatif. Sesuai dengan namanya, studi deskriptif bertujuan untuk menguraikan tentang sifat-sifat (karakteristik) dari suatu keadaan yang sebenarnya terjadi di sekitar lokasi penelitian. Menurut Creswell (2009) yang dikutip Sugiyono (2012) menyatakan bahwa kualitatif adalah *“qualitative research is a means for exploring and understanding the meaning individuals or group ascribe to a social or human problem. The process of research involves emerging questions and procedures; collecting data in the participants, setting; analyzing the data inductively, building from particulars to general themes; and making interpretations of the meaning of data. The final written report has a flexible writing structure”*.

C. Data dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini merupakan sumber utama, dimana data diperoleh secara langsung dengan cara observasi dan wawancara dengan narasumber selama penelitian berlangsung. Narasumber dalam penelitian ini terdiri dari pengurus paguyuban dan pengusaha batik.

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini berfungsi sebagai pelengkap, data sekunder diperoleh melalui literatur, laporan-laporan, arsip dan berbagai data yang berkenaan dengan penelitian ini seperti dokumen dan

monografi yang ada di kelurahan laweyan.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara Semi-Terstruktur (Semi-Structure Interview)

Wawancara ini termasuk dalam kategori *in-dept interview*, tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana pihak yang diajak wawancara (informan/narasumber) dimintai pendapat dan ide-idenya (Sugiyono, 2012: 318). Wawancara dilakukan dengan prosedur atau pedoman panduan wawancara yang berhubungan dengan kajian atau pembahasan dalam penelitian ini.

2. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan dari obyek yang diteliti, dimana peneliti selalu mencatat hasil yang terjadi di lapangan. Seperti dikemukakan Marshall (1988) dalam Sugiyono (2012) mengatakan bahwa *“through observation, the researcher learn about behavior and meaning attached to those behavior”*. Sanafiah Faisal (1990) dalam Sugiyono (2012) mengklasifikasikan observasi menjadi; *participant observation, overt observation and covert observation dan unstructured observation*.

3. Dokumentasi

Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif, seperti yang diungkapkan Bogdan dalam Sugiyono (2012) menyatakan *“in most tradition of qualitative research, the phrase personal document is used broadly to refer to any first person narrative produced*

by an individual which describes his or her own actions, experience and belief”. Metode dokumentasi ini digunakan sebagai penunjang data-data hasil dari wawancara dan observasi.

E. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif analisis data dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai penelitian di lapangan, lalu data tersebut diperiksa kembali dengan cara triangulasi sumber, metode, waktu dan teori. Triangulasi sumber, yaitu data awal yang diperoleh tidak harus dianggap valid tetapi harus diragukan kebenarannya. Sehingga perlu diuji dengan data lain dari sumber yang berbeda hingga data yang diperoleh dapat dianggap objektif (Kutha, 2010: 242).

Sedangkan menurut Patton dalam Moleong (2006), triangulasi sumber adalah mengecek balik derajat kepercayaan yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Hal itu dapat dicapai dengan jalan: membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain seperti rakyat biasa, orang berpendidikan, orang berada serta pemerintahan setempat.

Demikian juga triangulasi teori, metode dan teknik, dilakukan dengan memanfaatkan berbagai teori, metode dan teknik, untuk menganalisis masalah yang sama. Dasar pertimbangannya adalah data tidak mungkin dipahami hanya

melalui satu teori, metode dan teknik (Kutha, 2010: 242).

Sebagaimana dikemukakan oleh Nasution (1988) dalam Sugiyono (2012) menyatakan “Analisis telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang *grounded*”. Namun pada kenyataannya analisis data kualitatif lebih banyak berlangsung selama proses pengumpulan data jika dibandingkan dengan analisis setelah pengumpulan data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi dan Sejarah Singkat Lokasi Penelitian

Laweyan merupakan sebuah kelurahan terkecil di kota Surakarta, dimana luas wilayahnya kurang lebih 24 Hektar, jumlah penduduknya sekitar 2500 jiwa yang terbagi menjadi 1 Rukun Kampung, 8 Perdukuhan dan 12 Rukun Tangga. Secara geografis kampung Laweyan terletak di barat daya pusat kota Surakarta, kurang lebih 5 kilometer dari titik nol kota (Tugu Gladak).

Asal mula nama Laweyan adalah dari kata Lawe yaitu benang atau bahan tenun untuk membuat kain yang terbuat dari kapas yang di pinil. Hal ini tidak terlepas dari banyaknya tanaman kapas yang tumbuh di pinggiran sungai di daerah Laweyan. Meskipun begitu, penyuplai bahan baku kapas pada waktu itu berasal dari Pedan, Juwiring (Klaten) dan Gawok (Sokoharjo).

1. Sejarah Batik Laweyan

Batik berasal dari kata “amba” dan “nitik” yang berarti menulis dan membuat titik. Batik di Indonesia telah dikenal sejak jaman kerajaan Majapahit, tepatnya pada pemerintahan raden Wijaya atau sekitar abad XIII. Batik dikembangkan oleh kerajaan islam di Jawa menjadi pakaian keluarga kerajaan.

Pada abad ke-16 batik mulai dikenalkan pada masyarakat Laweyan oleh Kyai Ageng Henis atau yang dikenal juga dengan Kyai Ageng Laweyan, yang diberi hadiah dari kerajaan Pajang berupa kewenangan untuk mengelola tanah di Laweyan. Dalam kegiatan dakwahnya Kyai Ageng Henis menggunakan kesenian batik sebagai media dakwah, hal ini terjadi karena persahabatannya yang begitu erat dengan Sunan Kalijaga yang juga berdakwah menggunakan media kesenian wayang. Kyai Ageng Henis berhasil mengislamkan Ki Ageng Beluk yang kemudian mengubah sanggarnya menjadi masjid yang digunakan sebagai tempat berdakwah sekaligus tempat memberikan pelatihan membatik. Sehingga tidak mengherankan jika seluruh warga di Laweyan mayoritas mampu membatik.

2. Sejarah Organisasi yang Menaungi Batik di Laweyan

Organisasi yang menaungi industri batik di Laweyan diawali dengan lahirnya Sarikat Dagang Islam (SDI). Selain menjadi organisasi ekonomi dan sosial, SDI merupakan organisasi pergerakan yang pertama di Indonesia. Setelah SDI berubah menjadi Sarekat Islam, tahun 1935 lahir kembali organisasi

batik Persatoean Peroesahaan Batik Boemi Poetera Soerakarta (PPBBPS). PPBBPS melaksanakan praktek yang sebelumnya sudah dicanangkan oleh SDI. Setelah kemerdekaan Indonesia, pada tahun 1946 batik dinaungi oleh koperasi Batik Timur Asli Indonesia (BATARI). Organisasi selanjutnya adalah Gerakan Koperasi Batik Indonesia (GKBI), pada era ini koperasi dibuat menjadi 40 sub koperasi primer, 10 diantaranya terletak di kota Surakarta. Ketika GKBI mulai redup dan menghilang, lalu muncul Pamong Pengusaha Batik Surakarta (PPBS).

Industri batik di Laweyan mengalami fase tidur pada periode 1990-an sampai 2004, hal ini disebabkan oleh kesalahan dalam mengelola (*mis management*) serta hadirnya perusahaan batik raksasa yang tak jauh dari Laweyan. Meskipun mengalami fase tidur, para saudagar tetap berkeinginan untuk mengembalikan kejayaan industri batik. Momentum untuk bangkit dari fase tidur terjadi ketika ada seorang dosen dari Universitas Tarumanegara yang melakukan presentasi di BAKESDA menyarankan supaya kampung Laweyan dijadikan sebagai cagar budaya. Gagasan tersebut mendapat sambutan yang sangat positif dari pemkot dan warga, walikota Surakarta saat itu (Slamet Suryanto) dan warga Laweyan menyetujui gagasan dari dosen tersebut untuk menjadikannya cagar budaya sekaligus wisata belanja. Lalu dibentuklah sebuah forum yang menangani pengembangan kawasan Laweyan yaitu FPKBL.

3. Profil FPKBL dan Peranannya

FPKBL di deklarasikan pada 25 september 2004 sebagai organisasi sosial yang bertujuan untuk mengembalikan kejayaan batik Laweyan dan mengangkat kesejahteraan masyarakat. FPKBL yang mempunyai kebebasan untuk mengakses ke pemerintah kota maupun pusat dan instansi lain seperti PNPM, maka bantuan-bantuan yang diperoleh akan semakin bertambah karena kelurahan sendiri sudah mendapatkan bantuan rutin dari pemerintah.

Program awal FPKBL adalah mengadakan pembangunan fisik maupun nonfisik, yang bekerjasama dengan pemerintah, LSM dan badan swasta merevitalisasi Kampung Batik Laweyan. Proyek ini adalah pembangunan fasilitas penunjang seperti halte bis, orname, lampu hias, papan informasi dan pagar tanaman guna memperindah dan menciptakan kawasan wisata batik yang asri dan elok.

4. Profil Industri Batik yang Menjadi Objek Penelitian

a. Batik Halus Puspa Kencana

Industri batik Puspa Kencana yang berada di Jl. Sidoluhur No.75 ini merupakan salah satu industri batik yang tertua dan mempunyai skala usaha yang besar serta masih eksis hingga sekarang. Hal ini terbukti dari penerus usaha saat ini yaitu H. Ahmad Sulaiman merupakan generasi penerus yang ke-6. Rahasia dibalik kesuksesannya hingga mampu bertahan sampai saat ini adalah selalu menyesuaikan produk dengan keinginan pelanggan.

b. Batik Merak Manis

Batik merak manis yang beralamat di Jl. Sidoluhur No. 29 ini didirikan oleh Bambang Slameto.

S.Sos pada 1 Juli 1980. Pada awal usahanya, batik Merak Manis melakukan kerjasama dengan Batik Kresno dan PT. Iskandartex, dari kerjasama itulah Batik Merak Manis mulai mendapatkan kepercayaan dari pelanggan karena kualitasnya. Sehingga pesanan-pesanan untuk membuat batik mulai berdatangan.

c. Batik Gress Tenan

Batik Gress Tenan yang beralamat di Setono, RT/RW 02/02 merupakan salah satu dari beberapa industri batik berskala besar yang ada di Laweyan. Sardjono Atmowardoyo selaku pemilik usaha sekarang ini, merupakan generasi penerus yang ke-4. Usaha batik ini sudah menginjak usia 30-an tahun, produk utama dari Batik Gress Tenan antara lain batik untuk acara resmi maupun batik untuk digunakan dalam kegiatan sehari-hari seperti pakaian anak-anak, pakaian remaja yang tersedia dalam beberapa jenis seperti batik tulis, cap dan printing.

d. Batik Mahkota Laweyan

Setelah dipilihnya Alpha Febela menjadi pemimpin FPKBL oleh masyarakat Laweyan, beliau bersama Juliani Prasetyaningrum merintis kembali industri batik yang dulu pernah dimiliki oleh keluarganya. Tepat pada tanggal 1 Oktober 2005 beliau mendirikan batik Mahkota di Sayangan Kulon No. 9. Industri batik ini merupakan penerus dari batik Puspowidjoto yang pernah berjaya pada tahun 1953 sampai dengan tahun 1993.

e. Batik Loring Pasar

Usaha batik yang beralamat di Jl. Sidoluhur No. 26 ini didirikan oleh bapak Widhiarso, produk andalan dari industri batik ini adalah batik tulis, baik berupa kain maupun

pakaian. Nama industri batik ini diambil dari lokasi industri batik yang terletak di “lor” atau utara pasar. Selain itu faktor sejarah Pangeran Sabrang Lor yang sangat familiar dikalangan masyarakat Solo dan Jogja terutama di kampung Laweyan.

B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dari triangulasi sumber, teori dan metode, ditemukan beberapa identifikasi karakteristik perubahan organisasi yang terjadi di industri batik Kampung Laweyan, seperti faktor penyebab perubahan, proses pelaksanaan perubahan, dampak setelah adanya perubahan, faktor pendukung perubahan, faktor penghambat perubahan dan penolakan yang terjadi terhadap perubahan atau resistensi.

1. Faktor Penyebab Perubahan

Penerapan alasan untuk menghasilkan perubahan didasari oleh kebutuhan individual terutama yang berkaitan dengan keinginan dan selera konsumen.

Sedangkan faktor pendapatan juga menjadi salah satu alasan untuk melakukan perubahan.

Faktor penyebab selanjutnya adalah persaingan dari kompetitor.

Faktor penyebab perubahan dari luar organisasi selanjutnya adalah kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif, dimana dalam beberapa tahun terakhir mata uang rupiah mengalami pelemahan yang signifikan sedangkan sumber bahan baku kain seperti kapas, crayon dan sutera berasal dari Cina.

Pemerintah juga menjadi salah satu faktor penyebab perubahan dari lingkungan eksternal.

Pendidikan dan kemampuan finansial juga menjadi faktor penyebab perubahan dari dalam organisasi.

Faktor penyebab perubahan dari hasil pengamatan peneliti adalah faktor lingkungan sekitar.

2. Proses Pelaksanaan Perubahan

Tahapan dalam melakukan setiap perubahan di setiap industri tak semuanya sama, ada beberapa perusahaan yang melakukan perubahan secara strategis seperti perubahan arah dan fokus bisnis, perubahan nilai-nilai dasar perusahaan dan perubahan cara kerja.

Langkah selanjutnya adalah saling berinteraksi dengan saling menitipkan produk antar pengusaha batik.

Langkah perubahan yang dilakukan selanjutnya adalah pengintensifan promosi.

Untuk mempererat rasa kekeluargaan sekaligus mengakomodir antar pengusaha batik, setiap bulan diadakan pertemuan pada tanggal 25 atau sering disebut dengan "*selawenan*".

Langkah perubahan lain yang dilakukan oleh para pelaku adalah dengan menerima pesanan seragam batik yang dilakukan oleh instansi pemerintah maupun perguruan tinggi yang motifnya telah mereka siapkan.

3. Dampak

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 bertambahnya pasar dari penjualan produk.

Dampak selanjutnya adalah meningkatnya permintaan atau pesanan yang diterima oleh industri batik, hal ini dikarenakan industri batik yang dimiliki sudah mempunyai identitas berupa showroom, sehingga para pelanggan ataupun calon pelanggan mudah untuk mengingat atau mencarinya.

Sedangkan dampak yang dirasakan oleh karyawan adalah kenyamanan dalam bekerja.

Dampak selanjutnya yang dirasakan oleh karyawan adalah meningkatnya taraf kehidupan yang diakibatkan oleh kompensasi yang diterima.

Perubahan dalam proses pembatikan memberikan dampak terjadinya efisiensi dan efektifitas waktu serta tenaga yang digunakan.

4. Faktor Pendukung Perubahan

Perubahan organisasi akan mudah dilakukan jika terdapat faktor pendukung, semakin banyak faktor pendukung yang ada maka tujuan perubahan yang dicanangkan akan dapat direalisasikan. Faktor-faktor pendukung perubahan bisa berasal dari pihak luar, seperti pemerintah.

Faktor pendukung dari pihak luar perusahaan bisa juga berasal dari organisasi penabung.

Sedangkan faktor pendukung selanjutnya berasal dari dalam perusahaan itu sendiri.

Faktor pendukung selanjutnya adalah bahan-bahan yang digunakan untuk melakukan inovasi dalam proses pewarnaan mudah didapati.

5. Faktor Penghambat Perubahan

Dalam perencanaan ataupun pelaksanaan perubahan selalu identik dengan kendala ataupun penghambat,

diantara kendala dalam perubahan adalah faktor tenaga kerja.

Sedangkan kendala yang dihadapi tenaga kerja adalah kurangnya pemahaman tentang sesuatu yang baru seperti peralatan yang digunakan ataupun sosialisasi yang dilakukan kurang optimal.

Kendala lain dalam melakukan perubahan organisasi adalah faktor keuangan yang dimiliki oleh industri batik.

Selain kendala yang dihadapi industri dan tenaga kerja, forum pengembang kawasan pun menghadapi persoalan yang sama.

Selain kendala yang berasal dari masyarakat, kendala juga datang dari pemerintah.

Selain itu, kurangnya pembagian tugas yang jelas dan mengikat menjadi salah satu kelemahan.

6. Penolakan Terhadap Perubahan

Awal pembentukan FPKBL mendapat tanggapan yang negatif dari beberapa industri batik yang telah mapan. Salah satu faktor yang menjadi penolakan adalah kekhawatiran akan munculnya pesaing-pesaing baru di kampung Laweyan.

Upaya yang dilakukan untuk menangani resistensi terhadap perubahan adalah dengan berupaya merangkul ketika visi dari pihak-pihak yang menolak terhadap perubahan sama dengan visi forum, hal ini dilakukan karena ditrakutkan pihak-pihak yang melakukan penolakan terlalu mengatur FPKBL.

Upaya menangani resistensi terhadap perubahan tersebut jika merujuk istilah Winardi (2005) sekalipun dampak perubahan itu diperkirakan positif, masih tetap diperlukan komunikasi yang luas

guna mengurangi perasaan tidak tenang, memahami apa yang sedang berlangsung, apa saja yang diharapkan mereka dan bagaimana mereka akan dibantu dalam hal menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Perubahan organisasi yang terjadi pada industri batik di Laweyan dipengaruhi oleh selera dan keinginan konsumen, pendapatan atau pemasukan dari perusahaan, persaingan dari kompetitor, kondisi perekonomian Indonesia yang fluktuatif, dewan yang menangani desain batik di daerah-daerah (DEKRANASDA), pendidikan dan kemampuan finansial serta lingkungan sekitar.

Identifikasi proses perubahan yang dilakukan oleh industri batik di laweyan adalah dengan mengubah arah dan fokus bisnis, pengembangan pemasaran, mematenkan motif, melakukan penitipan produk antar pengusaha batik, pengintegrasian promosi, mengakomodir para pengusaha batik, memperbaiki dan menambah peralatan yang mempermudah proses produksi maupun transaksi serta menciptakan produk yang berbeda.

Identifikasi dampak yang dirasakan oleh pengusaha setelah dilakukannya perubahan organisasi pada industri batik di Laweyan adalah penjualan dan pesanan terhadap batik mengalami peningkatan, sedangkan dampak perubahan yang dirasakan oleh karyawan adalah nyaman dalam bekerja serta terjalinnya kerja sama tim yang padu, meningkatnya taraf

kehidupan, efisiensi dan efektifitas waktu yang digunakan dalam bekerja.

Identifikasi Faktor pendukung perubahan organisasi pada industri batik di Laweyan adalah pemerintah mendukung penuh dengan memberikan bantuan melalui kementriannya, organisasi penanung memberikan pelatihan-pelatihan dalam proses membatik maupun pengembangan organisasi, tersedianya sumber daya manusia yang potensial.

Identifikasi Faktor penghambat perubahan organisasi pada industri batik di Laweyan adalah usia tenaga kerja dan tingkat pendidikan, kurangnya sosialisasi, keadaan keuangan perusahaan, rendahnya animo masyarakat bila tidak diberikan akomodasi dalam pelatihan, lambannya respon dari pemerintah terhadap usulan-usulan kegiatan, besarnya rasa gengsi.

Identifikasi Resistensi terhadap perubahan organisasi pada industri batik di Laweyan didasari oleh ketakutan akan bertambahnya pesaing baru yang membuat persaingan semakin ketat, adapun upaya yang dilakukan untuk mengatasi resistensi tersebut adalah dengan berusaha merangkul pihak-pihak yang melakukan penolakan.

Perubahan organisasi pada industri batik yang terjadi di kampung laweyan jika ditinjau dari segi waktu termasuk *reactive change*, dikarenakan perubahan yang dilakukan sebagai respon terhadap “fase tidur” yang terjadi di Laweyan yang telah berlangsung sejak tahun 1990-an.

Jika ditinjau dari segi skala perubahan, perubahan yang terjadi

termasuk dalam perubahan strategis, dimana perubahan yang dilakukan hampir diseluruh aspek sehingga berhasil mengembangkan arah maupun fokus bisnis dan proses produksi.

FPKBL sebagai organisasi sosial yang menanungi para industri batik di Laweyan mempunyai peranan yang besar terhadap kembali semaraknya industri batik saat ini.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna, masih banyak kekurangan yang secara langsung mempengaruhi hasil analisa dari penelitian. Adapun keterbatasan tersebut adalah:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada perubahan dan pengembangan organisasi, masih banyak bahasan mengenai organisasi seperti stres kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi yang mampu mengoptimalkan hasil penelitian.
2. Narasumber dari penelitian ini belum sepenuhnya mampu untuk menggambarkan sepenuhnya kondisi perubahan pada industri batik di Laweyan, karena tidak semua pihak yang menentang perubahan dijadikan sebagai narasumber.
3. Obyektifitas penelitian ini sangat bergantung pada intepretasi peneliti, makna yang terkandung dalam hasil wawancara dan observasi mempunyai kecenderungan terjadinya bias, untuk mengurangi bias tersebut dilakukanlah triangulasi teknik, sumber dan teori.

C. Saran

1. Bagi pelaku industri batik di Laweyan
 - a. Pemasangan papan reklame iklan di tempat-tempat strategis, seperti bandara, terminal, stasiun dan akses masuk dalam kota Surakarta.
 - b. Melakukan percobaan-percobaan terhadap proses yang mempersingkat waktu pengerjaan maupun pembuatan alat-alat pendukung supaya bahan baku yang digunakan lebih efisien.
 - c. Pengintensifan dalam kegiatan-kegiatan pameran yang tidak hanya berfokus pada pameran batik, misalnya pameran komputer, pameran kuliner maupun pameran yang berhubungan dengan produk keuangan.
2. Saran buat FPKBL
 - a. Sebagai forum ataupun organisasi sosial yang menaungi tentang kemajuan usaha industri batik di kampung laweyan hendaknya lebih selektif dalam memberikan pelatihan.
 - b. Pembuatan aturan yang tegas dan mengikat sehingga pendelegasian tugas dan wewenang dapat terjadi secara adil dan sesuai dengan kompetensinya masing-masing.
 - c. Senantiasa mengajak para pelaku industri batik untuk melakukan pengembangan diberbagai aspek karena tidak ada keunggulan kompetitif yang abadi.
3. Saran buat Pemerintah
Setiap pemberian bantuan pelatihan hendaknya selalu disertai

dengan pendampingan, karena selain berfungsi sebagai pengawas, pendampingan yang dilakukan juga membuat citra pemerintah semakin diyakini bersungguh-sungguh dalam memberikan perhatian kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan. 1992. *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Rajawali Press.
- Baidi. 2006. Pertumbuhan Pengusaha Batik Laweyan Surakarta; Suatu Studi Sejarah Sosial Ekonomi, *Jurnal Bahasa dan Seni IAIN Surakarta* Vol.34 No.2, Agustus 2006.
- Dwiarti, Rina. Transformasi Struktur Organisasi dengan Horizontal Organization Untuk Memenuhi Kompetisi Lingkungan Bisnis yang Dinamis Dimasa Mendatang, *Utilitas* Vol.11, No.1, Januari 2003.
- Gitosudarmo, I. dan I Nyoman Sudita. *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: PT. BPPE.
- Kasali, Rhenald. 2005. *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah Yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku*

- Organisasi: Organizational Behavior*, Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudrajad. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*, Jakarta: Erlangga.
- Kutha, Nyoman R. 2010. *Metodologi Penelitian; Kajian Budaya dan Ilmu Sosial Humaniora pada umumnya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Licen, Indahwati Darsono. *Perubahan Organisasional dan MSDM; Hambatan dan Implikasinya pada Rekrutmen dan Seleksi*, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol.4 No.2, September 2002.
- Lupiyoadi, Rambat. 2013. *Manajemen Pemasaran jasa*, Jakarta: Salemba Empat.
- Moedjiono, Imam. 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press.
- Moleong, L.J. 1991. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L.J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muchlas, Makmuri. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mutiarin, Dyah. *Transformasi Birokrasi; Dari Proses Pembelajaran Organisasi Menuju Perkuatan Kelembagaan*, *Jurnal Fisipol*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Solihin, Ismail. 2010. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi*, Bandung: Alfabeta.
- Thomas, SB., & Scott A.S. 2008. *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, Jakarta: Salemba Empat.
- Tjitra, H., Hana Panggabean dan Juliana Murniawati. 2012. *Pemimpin dan Perubahan: Langgam Terobosan Profesional Bisnis Indonesia*, Jakarta: PT. Elek Media Komputindo.

Wijaya, Mahendra. 2007. Pola Hubungan Produksi Industri Rumah Tangga Batik Tulis dengan Pabrikan Batik Cap-Tulis dan Manufaktur Batik Printing-Cap, *Jurnal Ilmu dan Budaya*. Universitas Sebelas Maret Surakarta Vol.2411.

Winardi, J., 2005. *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Kencana.