

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini dimulai dengan konsep yang dikembangkan sebagai proposisi. Selama berlangsungnya penelitian, terutama selama pengujian kesahihan variabel yang membentuk proposisi itu, didapatkan beberapa kesimpulan yang mempengaruhi konstruk dari variabel penelitian yang digunakan maupun model proposisi yang diajukan. Secara tidak langsung, beberapa pertanyaan penelitian yang diajukan di awal disertasi ini mengalami perubahan yang cukup signifikan, namun tidak mengubah maksud dan tujuan penelitian ini secara mendasar. Perubahan itu justru mengarah pada pencapaian hasil penelitian yang lebih spesifik. Jawaban atas berbagai pertanyaan penelitian yang diajukan di depan, secara tidak langsung terungkap dari berbagai hasil penelitian yang secara ringkas akan disimpulkan di sini. Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan, maka secara umum dapat disimpulkan:

1. Dari konstruk variabel Perubahan Berencana yang Bermakna yang dipahami di kalangan perusahaan kecil dan menengah didapatkan kesimpulan bahwa pada dasarnya perubahan yang signifikan adalah perubahan yang secara

kognitif disiapkan dengan baik dan memungkinkan manajemen dan anggota perusahaan untuk bekerja lebih baik dan efektif.

2. Perubahan Berencana yang Bermakna baru dirasakan dampaknya oleh anggota perusahaan, jika sudah ada inisiatif perubahan yang nyata. Anggota perusahaan masih cenderung pasif dalam proses perubahan ini, seperti tercermin dari tidak adanya pengaruh rasa kompeten dan kesadaran untuk berubah yang terdapat di antara mereka pada kebermaknaan dari perubahan berencana.
3. Inisiatif untuk berubah tidak semata-mata ditentukan oleh kualitas dan efektivitas kepemimpinan yang ada di perusahaan, namun juga sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk melakukan perencanaan dengan baik. Bahkan, inisiatif untuk berubah ini tidak cukup menjadi wacana perubahan yang abstrak, tetapi sudah perlu menjadi rencana tindakan untuk berubah yang konkrit, seperti tercermin dari terbentuknya variabel baru Inisiasi Perubahan sebagai gabungan dari variabel Efektivitas Pemimpin dan Kualitas Perencanaan.
4. Ketersediaan Sumber Daya justru menimbulkan dampak yang bersifat paradoks, karena keberadaannya justru meniadakan pengaruh dari Inisiasi Perubahan pada perwujudan Perubahan Berencana yang Bermakna. Hal ini diperkirakan terjadi sebagai konsekuensi dari beralihnya perhatian manajemen dan anggota dari mewujudkan perubahan menjadi mendapatkan sumber daya. Keadaan terakhir ini biasa terjadi, karena persyaratan untuk

mendapatkan sumber daya sering kali justru menuntut agar perusahaan mempertahankan status quo-nya. Inisiasi Perubahan dan Ketersediaan Sumber Daya tidak perlu dipertentangkan, namun dalam kehidupan bisnis yang nyata seringkali kedua hal ini ditempatkan pada posisi yang kontradiktif.

5. Upaya untuk mewujudkan perubahan masih sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan yang berlaku serta kompetensi yang dimiliki manajemen dan anggota perusahaan. Keadaan ini menunjukkan bahwa di kalangan perusahaan kecil dan menengah di Cibaduyut masih terdapat budaya paternalistik yang cukup kuat. Pekerja masih diperlakukan sebagai orang yang diharapkan patuh pada perintah untuk memanfaatkan keahlian dan keterampilannya bagi kepentingan perusahaan. Ditinjau dari sudut pandang para pengusaha kecil dan menengah di Cibaduyut, pekerja belum sepenuhnya dianggap sebagai mitra yang profesional untuk diajak maju dan bertumbuh kembang bersama. Hal ini tentunya menyebabkan banyak potensi dan kebajikan yang terdapat di antara pekerja belum sepenuhnya dimanfaatkan bagi kemajuan dan pertumbuh-kembangan bersama.
6. Perubahan yang dijalankan di kalangan perusahaan kecil dan menengah di Cibaduyut diperkirakan belum memiliki kandungan aspek etikal, artinya masalah penyelenggaraan perusahaan secara jujur, bebas korupsi, bebas koneksi yang membebani, nepotisme, pelanggaran hukum, menjiplak model pihak lain, dan polusi, belum dianggap sebagai isu yang penting. Hal ini biasanya terjadi dikalangan pengusaha yang masih berada pada kondisi

sekedar bertahan hidup menjaga kelangsungan bisnisnya. Keadaan seperti ini dapat dimaklumi, namun karena kini masyarakat Indonesia sudah semakin meningkat orde kebutuhan dan kesadaran etikalnya, maka tentunya perlu dipikirkan bagaimana hal ini juga mulai dipertimbangkan dalam pengembangan usaha di Cibaduyut.

7. Perubahan yang direncanakan di kalangan perusahaan kecil dan menengah di Cibaduyut juga belum aspiratif, artinya perubahan itu masih memiliki horison perencanaan yang berjangka pendek. Atau lebih spesifik, perubahan itu biasanya masih bersifat responsif terhadap perkembangan selera konsumen saat ini, dan belum bersifat antisipatif tentang apa yang potensial dikembangkan di masa depan. Hal ini akan menjadi permasalahan besar apabila perusahaan di Cibaduyut ingin meluaskan jangkauan bisnisnya ke skala regional atau global, karena rencana kerja yang responsif tentunya tidak memadai lagi.
8. Budaya paternalistik dan kepatuhan sebagai ukuran untuk menilai kualitas pekerja diperkirakan menjadi salah satu penyebab dari kurang cepatnya kemajuan yang dicapai perusahaan kecil dan menengah di Cibaduyut, sebab dari banyak penelitian lain didapatkan bahwa inovasi dan kinerja yang tinggi banyak dihasilkan oleh inisiatif pekerja.
9. Di samping semua temuan tersebut di atas, didapatkan beberapa tanda positif tentang perkembangan perusahaan kecil dan menengah di Cibaduyut. Dari hasil penelitian ini juga didapatkan bahwa di kalangan manajemen dan

pekerja perusahaan sudah mulai ada kesadaran untuk mewujudkan perubahan secara partisipatif dan sekaligus sebagai suatu langkah pembaharuan. Hal ini terlihat dari adanya pengaruh yang cukup signifikan dari variabel Semangat Kebersamaan dan Semangat Belajar Inovatif pada variabel Inisiasi Perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa di kalangan pengusaha di Cibaduyut sudah ada kesadaran bahwa perubahan itu bukan hanya suatu upaya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, namun juga untuk mewujudkan masa depan yang lebih baik bagi semua. Hal terakhir ini terlihat dari diberinya ruang bagi anggota untuk ikut berkontribusi pada proses perubahan.

Di samping berbagai kesimpulan yang telah dikemukakan di depan, di sini juga akan dipaparkan beberapa kesimpulan lain yang didapatkan selama proses penelitian ini berlangsung. Kesimpulan ini memiliki nuansa akademik, yang diharapkan dapat mendorong pelaksanaan penelitian di kalangan perusahaan kecil dan menengah di masa depan, yang lebih baik dan bermakna. Kesimpulan akademik yang diajukan sebagai bahan pertimbangan untuk pelaksanaan penelitian sejenis, mencakup hal-hal berikut ini:

1. Dunia usaha kecil dan menengah di Indonesia masih sering dipersepsikan secara kurang tepat, sehingga kerap kali memunculkan kebijakan pengembangan yang kurang tepat pula. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian selanjutnya perumusan model penelitian perlu mempertimbangkan

berbagai paradoks yang bisa terjadi dari perbedaan persepsi dari peneliti, praktisi, pembina UMK, maupun pelaku UMK sendiri. Misalnya, penyediaan sumber daya yang selalu ditonjolkan sebagai berkontribusi nyata bagi pengembangan perusahaan kecil dan menengah, secara tidak disangka ternyata justru terbukti bersifat kontra-produktif, karena dapat memadamkan inisiasi perubahan. Hal ini tidak berarti bahwa perusahaan kecil tidak membutuhkan sumber daya, namun agar hal itu bersifat konstruktif, cara penyediaan sumber daya itu perlu dipersiapkan dengan baik, dengan tetap bertitik tolak pada pemikiran bahwa perusahaan kecil dan menengah pada dasarnya merupakan perusahaan yang mampu untuk memperbaiki dan mengelola diri sendiri dengan cerdas, seperti terbukti dari kemampuan mereka bertahan selama masa krisis ekonomi di tahun 1998 maupun 2008. Hal ini dapat menjadi bidang penelitian yang baik dan bermanfaat.

2. Dalam pelaksanaan penelitian ini diuji gagasan dan proposisi yang kemudian dibandingkan dengan realitas di lapangan. Dari penelitian ini terlihat bahwa apa yang digagas awal tidak sepenuhnya dapat diterima oleh responden, seperti terlihat dari perubahan variabel serta perubahan model proposisi menjadi model penelitian.
3. Dalam penelitian ini juga diperhatikan bias kultural melalui pengujian faktor analitik. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa banyak gagasan yang di lingkungan budaya lain dapat diterima sebagai manifestasi dari suatu variabel, ternyata di sini tidak demikian halnya. Sebaliknya, didapatkan pula temuan,

ada manifestasi yang dianggap berasal dari suatu variabel tertentu, kemudian terbukti lebih tepat menjadi manifestasi dari variabel lain. Banyak variabel yang dikembangkan dengan konsep teoritik yang berasal dari Barat, di sini terbukti tidak sah untuk diterapkan di lingkungan responden Indonesia, khususnya responden di kalangan perusahaan kecil dan menengah di Cibaduyut. Hal ini perlu diperhatikan peneliti yang sering kali menggunakan instrumen penelitian yang dikembangkan di lingkungan budaya lain, terutama lingkungan budaya Barat.

4. Dalam analisis untuk menguji kesahihan suatu variabel perlu digabungkan pendekatan yang deterministik yang dicapai melalui metoda statistik seperti Analisis Faktor dan Analisis Regresi, dengan metoda yang lebih ambigu, dalam wujud suatu analisis kualitatif yang banyak bertumpu pada pemahaman linguistik yang bersifat "*fuzzy*" dan tidak bekerja atas aturan yang baku. Hasil yang diperoleh dengan cara analisis seperti ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang sebenarnya dirasakan dan dilakukan perusahaan kecil dan menengah yang diteliti, terutama yang berkiprah di Cibaduyut.

Ada banyak kesimpulan lain yang bersifat lebih spesifik. Hal itu tidak dipaparkan secara terpisah di sini, namun disarankan agar kesimpulan itu didapatkan dengan membaca disertasi ini secara lengkap, karena kesimpulan spesifik itu bersifat kontekstual dan terkait erat dengan temuan dan hasil penelitian ini.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dipaparkan dalam bab terdahulu dan kesimpulan yang baru dipaparkan, peneliti memberikan saran berikut ini:

1. Bagi Peneliti:

- a. Fokus penelitian perlu dirumuskan secara seksama, artinya makna dari apa yang diteliti perlu dijabarkan benar secara konseptual dan linguistik. Hal ini dimulai dengan pemahaman yang benar mengenai hasil apa yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan. Pengkajian kesahihan dari rumusan fokus penelitian ini disarankan agar dilakukan dengan menggunakan metoda statistik yang diperkaya dengan analisis konseptual dan linguistik yang sering kali bersifat "*fuzzy*", artinya tidak memiliki aturan baku yang bersifat deterministik.
- b. Dalam kajian yang bersangkutan dengan persoalan yang masih jarang diteliti, sebaiknya penelitian dimulai dengan menguji suatu model proposisi. Model proposisi ini merupakan gagasan awal peneliti yang dibangun dari pemahamannya tentang fokus penelitiannya. Di sini diidentifikasi variabel yang membentuk model proposisi ini dengan fokus penelitian yang jelas.
- c. Di sarankan pula agar setiap variabel yang digunakan untuk membangun model proposisi diuji kesahihannya dengan menggunakan metoda statistik yang sesuai, agar dengan demikian variabel yang digunakan dapat

diyakini kesahihan dan keandalannya serta dibersihkan dari bias kultural dan konseptual. Di samping itu, dengan cara pengembangan variabel penelitian seperti ini dapat dikembangkan variabel yang bersifat kontekstual dan spesifik (artinya memiliki relevansi tinggi dengan konteks dan fokus penelitian).

- d. Dalam penelitian yang menyangkut konsep yang nirwujud, seperti ciri dari penelitian ini, maka di sini disarankan agar dikembangkan variabel penelitian nirwujud yang “pengukurannya” perlu dilakukan dengan menggunakan konsep pengukuran yang bertumpu pada pemahaman terhadap apa yang biasa dianggap sebagai “subyektivitas yang konsisten” sebagai pengganti “obyektivitas” yang bersifat finit deterministik. Penggunaan variabel nirwujud seperti potensi insani, kebajikan, kapabilitas, dan kebermaknaan perlu dilakukan secara berhati-hati dan dilakukan berdasarkan pemahaman yang tepat dari hakekat masing-masing variabel yang digunakan dalam model proposisi atau model penelitian.
- e. Setelah melalui pengkajian atas kesahihan dari variabel yang digunakan dalam model proposisi, baru dikembangkan model penelitiannya. Disarankan agar hal ini dilakukan dengan tetap memperhatikan fokus penelitiannya, termasuk pertanyaan dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

- f. Apabila model penelitian berupa suatu konsep yang perlu dikonfirmasi keterkaitan kausal antar-variabelnya, disarankan agar digunakan analisis regresi dengan varian-varian analisisnya, seperti penggunaan metoda LISREL, penggunaan metoda regresi yang dilengkapi dengan *Backward Analysis* atau *Forward Analysis*. Ke dua metoda analisis regresi ini dilakukan untuk mencegah agar variabel yang tidak signifikan berubah menjadi faktor kesalahan yang mengurangi kualitas analisisnya.
- g. Dalam merumuskan model proposisi dan model penelitian, para peneliti di bidang manajemen perusahaan kecil dan menengah disarankan agar bekerja dengan model mental yang didasari pada keyakinan bahwa perusahaan kecil dan menengah adalah perusahaan yang cerdas dan tangguh. Peneliti perlu menyadari bahwa bekerja dengan model mental seperti ini sering kali berseberangan dengan model mental yang digunakan sebagai landasan untuk pengembangan kebijakan di bidang perusahaan kecil dan menengah. Namun konsep penelitian yang dikembangkan berdasarkan model mental ini tidak menutup peluang untuk juga menemukan berbagai kekurangan yang selama ini terdapat di kalangan para pengusaha kecil maupun para pembinanya. Penggunaan pendekatan positif dan optimistik seperti ini perlu didukung oleh keberanian dari peneliti untuk bekerja di lingkungan yang mengundang banyak kontroversi.

- h. Dengan cara analisis yang digunakan dalam penelitian ini, maka analisis ini sekaligus bersifat eksploratif maupun konfirmatif. Oleh karena itu, disarankan agar faktor kesalahan tidak terpaku pada yang biasa dipakai dalam penelitian pada umumnya, namun juga berani lebih toleran dengan menggunakan $p \leq 0.1$.
- i. Hasil penelitian yang didapatkan di sini menunjukkan bahwa di kalangan pengusaha kecil dan menengah masih terdapat banyak hal yang perlu dikaji atau diteliti lebih lanjut. Disarankan agar penelitian itu lebih difokuskan pada aspek-aspek nirwujud dari kehidupan usaha pengusaha kecil dan menengah, karena potensi insani, kebajikan, dan kapabilitas mereka diperkirakan akan menjadi tumpuan utama untuk membangun masa depan yang lebih baik.

2. Bagi Pengusaha Kecil dan Menengah:

- a. Dengan memperhatikan hasil penelitian ini, disarankan agar pengusaha kecil dan menengah lebih memperhatikan kebajikan, potensi, dan kapabilitas dari pekerjanya, karena masa depan perusahaannya sangat ditentukan oleh kemauan pekerja untuk memunculkan dan memanfaatkannya bagi kepentingan perusahaan.
- b. Untuk dapat maju dan bertumbuh kembang dengan bertumpu pada potensi, kebajikan, dan kapabilitas pekerja, pengusaha kecil dan menengah perlu mengangap dan memperlakukan pekerjanya sebagai

anggota organisasi yang cerdas dan bermartabat. Artinya, pengusaha merasa bahwa kemajuan dan pertumbuhan usahanya yang terbaik dapat diwujudkan apabila mereka bisa maju dan bertumbuh kembang bersama anggota organisasi (konsekuensi dari konsep keanggotaan dalam berorganisasi).

- c. Masa depan yang lebih baik tidak cukup direncanakan dengan lebih baik, namun juga perlu diusahakan agar perubahan itu dirasakan manfaatnya bagi anggota, apabila diharapkan perubahan itu mewujudkan melalui dukungan anggota. Dari penelitian ini didapatkan agar potensi dan kebajikan anggota ditampung dalam inisiasi perubahan yang dicanangkan pemimpin. Oleh karena itu, di sini disarankan agar inisiatif perubahan dikembangkan dan dimunculkan dengan mengajak partisipasi anggota sejak awal.
- j. Perubahan berencana yang bermakna perlu disiapkan dengan baik, melalui proses perencanaan yang matang. Dimulai dengan melakukan dialog antara pemimpin dan anggotanya mengenai tujuan perubahan yang hendak dituju; hasilnya kemudian dijadikan sebagai cita-cita bersama. Dalam perumusan cita-cita bersama itu perlu dijabarkan pula tahapan perubahan yang disepakati untuk dilalui dan bagaimana mengevaluasi keberhasilan perubahannya. Dialog dapat dilakukan secara formal dalam suatu rapat khusus yang membahas mengenai masa depan perusahaan atau dapat juga dilakukan secara informal dalam diskusi kecil sehari-hari

di tempat kerja, misalnya melalui diskusi rutin setiap minggu sekali yang membahas berbagai hal mengenai perusahaan pada umumnya, upaya untuk meningkatkan mutu produksi, atau usaha memperbaiki proses kerja. Diskusi dan dialog terbuka ini secara tidak langsung juga akan dapat menumbuhkan kesadaran untuk berubah. Cara seperti ini disarankan, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas pekerja yang didukung semangat kebersamaan dan semangat belajar terbukti berpengaruh positif terhadap inisiatif perubahan.

- k. Meskipun kesadaran untuk berubah dan rasa kompeten dari anggota organisasi tidak mempengaruhi secara signifikan pada perubahan berencana yang bermakna, di sini disarankan agar ke dua potensi insani yang belum berpengaruh pada perwujudan perubahan, tetap dikembangkan, apabila pengusaha kecil dan menengah di Cibaduyut ingin mewujudkan kemajuan dan pertumbuhan usahanya pada potensi, kebajikan, dan kapabilitas anggotanya. Biasanya hal ini dapat terwujud apabila iklim kerja di lingkungan perusahaan bersifat lebih apresiatif, terbuka, dan kondusif bagi partisipasi anggota.
- l. Untuk mewujudkan perubahan berencana yang bermakna, para pengusaha kecil dan menengah perlu mengubah pola kepemimpinannya menjadi kepemimpinan transformasional yang akomodatif terhadap potensi, kebajikan, dan kapabilitas anggota, yang mewujudkan sebagai inisiasi perubahan.

3. Bagi Pembina Usaha Kecil dan Menengah:

- a. Pembinaan pengusaha kecil dan menengah di lingkungan ini, lebih baik difokuskan pada pengembangan kepemimpinan yang juga memunculkan kesadaran bahwa setiap anggota perusahaan adalah manusia yang cerdas, memiliki cita-cita dan kapabilitas yang dapat digunakan untuk mencapai cita-cita bersama. Fokus pembinaan pada aspek mental pemimpin dan anggota menjadi titik tumpuan utamanya. Keberhasilan pembinaan kepemimpinan seperti ini juga secara tidak langsung dapat meningkatkan semangat belajar dan semangat kebersamaan di dalam organisasi.
- b. Dari hasil penelitian juga didapatkan bahwa penyediaan dana dan sumber daya dapat menimbulkan dampak negatif pada upaya mewujudkan perubahan berencana yang bermakna. Hal ini tidak berarti bahwa perubahan tidak membutuhkan sumberdaya atau dana, namun penyediaan harus dijalankan secara arif dan pemerolehannya oleh pengusaha kecil dan menengah perlu didasarkan pada pertimbangan meritokrasi yang jelas. Tanpa pertimbangan meritokrasi, penyediaan dana dan sumber daya hanya menjadi ajang berebut yang kontra-produktif.
- c. Dengan memperhatikan hasil penelitian ini, disarankan agar upaya pengembangan usaha kecil dan menengah diawali dengan aktivitas yang ditujukan untuk meningkatkan keakraban, saling mengenal, dan saling percaya di antara pengusaha kecil dan menengah dengan para

pembinanya. Pembinaan yang dijalankan dengan cara formal birokratik seringkali justru menghasilkan dampak yang negatif, apalagi bila pembinaan itu dijalankan dengan publisitas yang berlebihan.

- d. Pengembangan kompetensi produksi dan pemasaran bagi pengusaha kecil dan menengah juga perlu dilakukan. Hanya saja, fokus pembinaan seyogyanya tidak dibatasi pada keterampilan dan pengetahuan administratif dan teknikal saja, namun juga diberi latar belakang konteks yang melandasi perkembangan pasar dan kebutuhan produksi di masa depan.

Demikian kesimpulan dan saran yang dapat dikemukakan di sini. Mengingat bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, maka kami tidak menutup kemungkinan adanya masukan dan saran untuk perbaikan; khususnya untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous (2003), Change Management Models-making the right decisions, *Futurics*, , 27, ½, *Academic Research Library*, p.85,.
- Argyris. C. (1991), Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, May-June, p. 99-109.
- Armenakis, A. A. (1999) Organizational Change: a Review of Theory and Research in the 1990s (yearly review of management), *Journal of Management* May-june. *Asian Wall Street Journal* Sept, 2002
- Balogun, Julia, dan Hailey, Veronica Hope (2004), *Exploring Strategic Change*, second edition, Prentice Hall Financial Times.
- Bennis, W.G. (1963), A New Role for Behavioural Sciences Effecting Organizational Change, *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 8: 1963-1966.
- (1966a), *Changing Organizations*, McGraw-Hill: New York.
- (1966b), *Operational Research and the Social Sciences*, Tavistock Institute: London.
- Bartol M., Akthryn; David C. Martin (1994), *Management*, 2 nd edition, McGraw Hill.
- Beatty. C., Lee. A. and Gloria. L. (1992), Leadership among Middle Managers- an Exploration in The Context of Technological Change, *Human Relations*, Vol. 45 No. 9 p. 957-90,.
- Beer. M. and Eisenstat, R. A (1996), Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning, *Human Relations*, Vol. 49 No. 5, p. 597-617,.
- Boland, A., Laurence (2002), Knowledge & The Role of Institutional Theory In Economic Theory
- Bridges William (1991), *Managing Transitions: Making The most of Change*, Adison Wesley.

- Burke W. Warner, Dale G. Lake, Jill Waymire Paine (2008), *Organization Change: a Comprehensive Reader*, Wiley and Sons.
- Burling, Irving, FSA (2003), *Win Without Greed: A Corporate Success Story*, Chandler, Arizona.
- Crouch, Colin & Henry Farrell (2002), *Breaking The Path of Institutional Development? Alternatives to The New Determinism*, Marx-Planck-Institut Für Gesellschaftsforschung, June.
- Dhume, Sadanand & Maureen, Tkacik (2002), Footwear Is Fleeing Indonesia, Raising Competition Questions: Nation's Economic Development May Not Be a One-Way Street, *The Wall Street Journal*, Sept 09, 2002
- Eisenbach, R., Watson, K, dan Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in The Context of Organizational Change, *Journal Of Change Management*, Vol. 12 No. 2, 1999. 80-88.
- Edwards, C Walton, G (2000), *Change and the Academic Library: Understanding, Managing, and Coping*, IMPEL2 Project, an eLib Project Funded by JISC.
- Gardini, M., Giuliani, G., and Marricchi, M (2011), Finding The Right Place to Start Change, *McKinsey Quarterly*, November (Source: [Organization Practice](#) diunduh: Kamis, 7 Desember 2011: 11.54)
- Greve R. Henrich (1998), Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change, *Administrative Science Quarterly*, March. Vol. 43, No. 1. 58-86.
- Hartanto, FM, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*, Mizan, 2009.
- Hiatt, J. (2004), *Change Management*, Prepared for the U.S. Department of State Digital Video Conference for New Zealand Institute of Management, 18 June 2004. Diunduh: 25 Juni, 2007
- Jian, Guowei (2007), Unpacking Unintended Consequences in Planned Organizational Change: A Process Model; *Management Communication Quarterly*, Volume 21 Number 1, August, p. 5-28.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. dan Jick, T.D (1992), *The Challenge of Organizational Change*. The Free Press, New York, NY. Chapter 6, 10,.

- Katzenbach, J. R. (1996), Real Change Management, *The McKinsey Quarterly*, No. 1, p. 148-63.
- Kooter Jon. P. (1998), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review on Change*, Harvard Business School Press.
- Kim W. C dan Mauborgne R.(2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*, Harvard Business School.
- Lawler, E. (1994), *Effective Reward Systems: Strategy Diagnosis and Design*, in Howard and Associates (Eds), *Diagnosis for Organizational Change*, The Guilford Press, New York, NY. P. 210-38.
- Masri Singarimbun, dan Sofian Efendi, (1989), *Metode Penelitian Survei*, LP3ES.
- McLagan, A, Patricia (2003), The Change --Capable Organization, *American Society for Training & Development, inc.* www.findarticles.com.
- Miranda, AA, Yann-A"el Le Borgne, Gianluca Bontempi (2007), New Routes from Minimal approximation Error to Principal Components. *Machine Learning Group, D'epartement d'Informatique Universit'e Libre de Bruxelles*, Boulevard du Triomphe - CP212 Brussels, Belgium 105, September 12.
- Mourkogiannis, Nikos (2006), *Purpose: The Starting Point of Great Companies*, Palgrave, Mac Millan.
- Nickols, Fred, (2000), *Change Management: 101 a Primer*, <http://www.nickols.us/change.htm>. diunduh: April 2003.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik, (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, NY, Harper and Row.
- Porras & Susan J. Hoffer (1986), Behavior Changes In Successful Organization Development Efforts, *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, pp.447-494. Reprinted by McLennan, *Managing Organizational Change*, p. 487-492 Prentice Hall, 1989.
- Prosci, *ADKAR approach to change management*, <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm> diunduh: 25 Juni 2007.

- Rambo, William, W. (1966), Subjective Estimate Approach to Scaling Attitude Statements, *Perceptual and Motor Skills*, Volume 23, Issue , pp. 63-72. (<http://www.amscielib.com/doi/abs/10.2466/pms.1966.23.1.63>).
- Salter, John, (2008), *The Feature of Good Planning*, EPCB Risk Consulting, Adelaide, Australia, www.emergencyriskmanagement.com.
- Sprague, Ted Maj (2003), *How Good is your Situational Awareness*, U.S. Department of the Air Force, Gale Group.
- Stamm, Dennis J, (2003), Good Planning Gone Bad, *Industrial Engineer* : Tuesday, April 1, 2003
- Stikland Francis (1998), *The Dynamics of Change: Insights Into Organizational Transition from The Natural World*, Routledge.
- Tichy, Noel M. (1983), *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*, John Wiley and Sons.
- Ulrich, D. dan Barney, J. B., (1984), Perspectives in organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population, *Academy of Management Review*, 9, 471-481.
- Ulrich, D., dan Wendy Ulrich (2010), *The Why of Work: How Great Leaders Builds Abundant Organizations That Win*, McGraw Hill Companies.
- Van de Ven, A. H., Poole, Marshall, dan Scott (1995), Explaining Development and Change in Organization, *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.
- Wasson, H, D. (2002), *Assessing Cross-Cultural Sensitivity Awareness: A Basis for Cultural Change*, George Uhlig Publisher, Gale Group.
- Wieck E. K. (1999), Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*,. Find Articles.com. Diunduh 25 Juni 2007.
- Wilson, K.S.; Sin, H.D., dan Conlon, D.E. (2010), What about the Leader in Leader-member exchange? The Impact of resource exchange and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 3. P. 358 – 372.
- Winardi, J. (2005), *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, Kencana, Prenada Media Group,.

Wood, J., Wallace, J., Zefane R.M., Chapman, J., Fromholtz, M. & Morrison, V. (2004), *Organizational Behavior – A global perspective*, (3rd ed.). Australia: John Wiley & Sons Ltd.

© 1999-2012 Wolfram Research, Inc. (<http://mathworld.wolfram.com/Consistency.html>). Diunduh 22 Febuari 2012, pukul 20.00

www.dictionary.com

Referensi Data Biro Pusat Statistik Yakarta- Indonesia:

Statistik Industri Kecil dan Kerajinan Rumah tangga Indonesia Tahun 2000, Survei Usaha Terintegrasi 2000, katalog BPS: 6203

Statistik Industri Kecil dan Kerajinan Rumah tangga Indonesia Tahun 2001, Survei Usaha Terintegrasi 2001, katalog BPS: 6203

Profil Perekonomian: Propinsi Jawa Barat Tahun 2002, Kerjasama BPS Jawa Barat dengan Badan Perencanaan Daerah Propinsi Jawa Barat, 2003.

Statistik Industri dan Perdagangan (Industrial and Trade Statistics), Departemen Perindustrian dan Perdagangan, No. 01.10.01.239, 2004