

**MEWUJUDKAN  
PERUBAHAN BERENCANA YANG BERMAKNA  
DENGAN BERTUMPU PADA  
POTENSI PEKERJA MANDIRI**

**STUDI KASUS:  
PEKERJA DI LINGKUNGAN INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH  
CIBADUYUT BANDUNG**

**DISERTASI**



**Promovendus**

**Banowati Talim  
2001812015**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
PASCASARJANA UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG**

**2012**

**MEWUJUDKAN  
PERUBAHAN BERENCANA YANG BERMAKNA  
DENGAN BERTUMPU PADA  
POTENSI PEKERJA MANDIRI**

**STUDI KASUS:  
PEKERJA DI LINGKUNGAN INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH  
CIBADUYUT BANDUNG**

**DISERTASI**



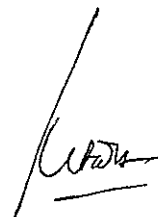
**Promovendus  
Banowati Talim  
2001812015**

**PROMOTOR**



**Prof. Dr. Frans Mardi Hartanto**

**KO PROMOTOR**



**Rita Januarita, Ph.D**

## PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Banowati Talim  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2001812015  
Program Studi : Ilmu Ekonomi  
Program Pascasarjana  
Universitas Katolik Parahyangan

menyatakan bahwa Disertasi dengan judul:

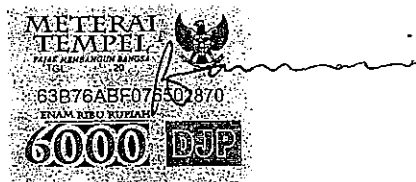
Mewujudkan Perubahan Berencana yang Bermakna Dengan Bertumpu  
pada Potensi Pekerja Mandiri

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Promotor/Ko-  
promotor, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-  
cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat  
keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika  
keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari  
pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala  
resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatan  
gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung,

Tanggal : 2 Juli 2012



Banowati Talim

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kepada Tuhan YME atas rahmat dan berkatNYA, sehingga disertasi ini dapat diselesaikan. Penelitian yang terkait dengan usaha kecil dan menengah sudah banyak dilakukan oleh para ahli dari berbagai bidang kajian, namun disertasi ini secara khusus memaparkan hasil analisis mengenai perubahan dari aspek nirwujud yang masih jarang dijumpai. Adapun judul yang dikemukakan adalah “Mewujudkan Perubahan Berencana yang Bermakna dengan Bertumpu pada Potensi Pekerja Mandiri” dengan mengambil kasus Pekerja di lingkungan Industri Kecil dan Menengah di Cibaduyut Bandung.

Mengingat bahwa penelitian ini lebih banyak menggunakan instrumen yang masih perlu diuji lebih lanjut, maka kesimpulan dari disertasi ini belum dapat dikatakan sebagai keputusan final mengenai Perubahan Berencana yang Bermakna menurut pandangan pekerja di lingkungan Cibaduyut. Oleh karenanya, saran, kritik dan masukan masih diperlukan untuk penyempurnaan alat ukur yang dapat dipergunakan dalam penelitian lebih lanjut, namun demikian banyak hal menarik ditemukan dari penelitian ini, yang dapat dipergunakan sebagai pegangan dalam mengembangkan pengusaha kecil dan menengah.

Pada kesempatan ini saya juga mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah banyak memberikan bantuan, dukungan kepada saya selama studi S3 ini, diantaranya:

1. Profesor Dr. Frans Mardi Hartanto, sebagai Promotor, atas bimbingan dan dorongan moril serta perhatian yang luar biasa selama penyusunan disertasi ini mulai dari usulan penelitian sampai dengan selesainya penulisan disertasi ini, serta pembelajarannya dalam pengembangan cara berpikir penulis;
2. Alm. Profesor Dr. Winardi, SE., sebagai ko Promotor terdahulu yang telah banyak memberikan bimbingan, dorongan dan saran selama penulis menjalani studi ini, bahkan sampai mendekati akhir hayatnya beliau masih menyempatkan membimbing dan memberikan saran-saran untuk penyempurnaan disertasi ini;
3. Januarita Hendriyani Ph.D., sebagai ko Promotor atas kritik, saran dan dorongan yang diberikan selama proses studi sampai dengan penyelesaian disertasi ini;
4. Profesor Djamaludin Ancok, Ph.D, atas kesediaannya untuk menguji dan memberikan berbagai masukan untuk disertasi ini;
5. Dr. Miryam B. Lilian, yang tidak henti-hentinya memberikan semangat untuk tetap fokus pada penyelesaian disertasi ini, serta atas saran dan kritiknya untuk perbaikan disertasi ini;
6. Sapta Dwikardana Ph.D; M.Si., atas bimbingan dan saran yang semakin menyempurnakan disertasi ini, serta dorongan moril yang terus menyemangati saya untuk fokus menyelesaikan disertasi ini
7. Dekan Fisip, Rektor, Wakil Rektor, dan Yayasan Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan dukungan moril dan materil sehingga akhirnya saya dapat menyelesaikan studi S3 ini;

8. Seluruh Pengajar di Program Studi Ilmu Ekonomi Pasca Sarjana UNPAR yang telah banyak memberikan inspirasi dan menambah wawasan keilmuan saya;
9. Rekan dan kolega di FISIP UNPAR yang telah banyak memberikan dukungan moril selama saya menempuh studi ini;
10. Staf administrasi Pasca Sarjana UNPAR yang telah banyak memberikan bantuan selama saya studi di Pasca Sarjana UNPAR;
11. Teman seperjuangan Hilmi, Antonius Alijoyo, dan Nia Juliawati atas persahabatan yang terus menjadi pemacu semangat dalam menyelesaikan disertasi ini;
12. Sahabat, teman, dan kolega yang tidak dapat disebutkan satu persatu, atas dorongan semangatnya yang menguatkan hati untuk terus berkarya dan menyelesaikan disertasi ini.
13. Alm. Adi Bakti, dan anak-anakku terkasih: Nathania Eliza, Alm. Alvin Ivanto, dan Ivan Alvianto, serta Keluarga besar Talim, Keluarga Besar Setiawan, dan Keluarga besar Themazaro Mendrofa, yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan doa untuk menyelesaikan studi ini.
14. Terakhir, kupersembahkan disertasi ini untuk alm. ibuku yang selalu mendoakan saya sepanjang hidupnya untuk keberhasilan studi saya ini.

Akhir kata, saya berharap semoga disertasi ini tetap dapat memberikan manfaat akademis dan praktis bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Bandung, 25 April 2012

Banowati Talim

## ABSTRAK

Penelitian mengenai makna dari sebuah perubahan yang direncanakan masih jarang dijumpai dalam literatur manajemen perubahan. Ulrich (2010) dan Mourkogiannis (2006) mengemukakan konsep *meaning* dan *purpose* yang menunjukkan bahwa tujuan perubahan yang jelas akan memunculkan makna atau keberartian dari suatu perubahan di dalam organisasi bagi individu yang terlibat di dalamnya. Kejelasan tujuan dan makna ini dapat mendorong orang untuk lebih bersemangat dan memiliki komitmen untuk mencapainya.

Tujuan penelitian ini adalah melakukan kajian mengenai faktor apa yang menjadikan sebuah perubahan yang direncanakan dengan baik, juga menjadi bermakna bagi semua pihak di dalam perusahaan, menganalisis sejauhmana kepemimpinan mempengaruhi terwujudnya Perubahan Berencana yang Bermakna tersebut, dan kajian mengenai potensi apa saja yang dibutuhkan dari pekerja untuk mewujudkan kualitas perencanaan yang lebih baik.

Penelitian dilakukan pada pekerja di lingkungan industri kecil dan menengah Cibaduyut, Bandung. Pekerja disini, adalah orang yang bekerja di perusahaan pembuat sepatu. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kunjungan ke perusahaan, dan penyebaran kuesioner. Sebagian besar perusahaan sudah beralih ke generasi ke dua atau ketiga. Hanya sedikit perusahaan sudah berhasil memasarkan produknya di wilayah Indonesia, bahkan ada yang sudah rutin menjalani ekspor produk ke Eropa, dan Timur Tengah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perubahan Berencana yang Bermakna secara signifikan dipengaruhi oleh Inisiasi Perubahan yang merupakan wujud dari peran pemimpin yang efektif dalam proses perencanaan yang berkualitas. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja di sini belum menjadi pekerja yang mandiri, masih banyak tergantung pada pemimpinnya. Pengaruh pemimpin sangat terasa dalam mewujudkan perubahan yang memiliki makna bagi anggotanya. Ketersediaan Sumber Daya justru menimbulkan dampak yang bersifat paradoks, karena keberadaannya justru meniadakan pengaruh dari Inisiasi Perubahan pada perwujudan Perubahan Berencana yang Bermakna.

Inisiasi perubahan secara signifikan dipengaruhi oleh kapabilitas pemimpin, Semangat Belajar Inovatif, Semangat Kebersamaan, dan kompetensi pekerjanya. Hal positif yang ditemukan disini, yaitu adanya kesadaran untuk mewujudkan perubahan secara partisipatif dan sekaligus sebagai suatu langkah pembaharuan.

Dalam merumuskan model proposisi dan model penelitian, disarankan agar bekerja dengan model mental yang didasari pada keyakinan bahwa perusahaan kecil dan menengah adalah perusahaan yang cerdas dan tangguh. 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. Pembinaan pengusaha kecil dan menengah di lingkungan ini, lebih baik difokuskan pada pengembangan kepemimpinan transformasional. Penyediaan dana perlu dijalankan secara arif dan pemerolehannya oleh pengusaha kecil dan menengah didasarkan pada pertimbangan meritokrasi yang jelas agar menjadi produktif. Dalam program pengembangan kompetensi produksi dan pemasaran perlu juga diberikan materi mengenai latar belakang konteks yang melandasi perkembangan pasar dan kebutuhan produksi di masa depan.

## ABSTRACT

Research on the meaningful of a planned change is rarely found in the literature of change management. Ulrich (2010) and Mourkogiannis (2006) proposed the concept of meaning and purpose to demonstrate the importance of clarity of purpose to achieve a meaningful of a change in the organization for individuals involved in it. Clarity of purpose and meaning of this may encourage people to be more passionate and committed to achieving it.

The purpose of this study is to analyzing what factors influence to create meaningful of a planned change perceived by all member in the company, analyzing the influence of leadership in realizing of a Meaningful planned change, and analyzing what worker's potentials are needed to realize better planning quality.

The study was conducted on workers in small and medium scale industry at Cibaduyut, Bandung. Worker, are people who work in the shoes manufacture, both as an employee or an employer. Data was collected through interviews, company visits, and questionnaires. Most of companies have already managed by the second or third generation. Few companies have successful marketed their products in almost entire Indonesia, and some have already undergone routine export to Europe, and Middle East.

The results showed that the Meaningful planned Changes significantly affected by the initiation of change which is showed a manifestation of an effective leadership role in achieve a good quality in the planning process. This indicates that the workers here have not become an independent worker, and still depends on the leaders. Surprisingly, resource availability brings a paradoxical situation, because its existence would negate the effect of initiation of Changes in creating a meaningful planned change.

The change initiation is significantly influenced by the leader's Capabilities, Spirit of Togetherness, Spirit of Innovative Learning, and Competence of Workers. There are positive things founded, namely the awareness to create change in a participatory manner and its done as a step of innovation.

The result of this research recommend that in formulating the model propositions and models of research should be worked with mental models based on the belief that small and medium enterprises is a smart and tough. Significant changes to plans must be prepared properly, through a process of careful planning. Begin with a dialogue between leaders and members about the purpose of the changes to be achieved. Fostering small and medium entrepreneurs in this environment, it is better focused on the development of transformational leadership. Provision of funds to small and medium enterprise needs to be managed wisely and based on meritocracy consideration in order to become productive. Production and marketing competency development program also include the background context that underlies the development of market and production needs in the future.

## DAFTAR ISI

	Hal
Kata Pengantar	i
Abstrak	iii
Abstract	iv
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	ix
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Perumusan Permasalahan Penelitian	4
1.3 Tujuan Penelitian	29
1.4 Kegunaan Penelitian	30
<b>BAB 2 MANAJEMEN PERUBAHAN: PANDANGAN SISI TEORITIK</b>	
2.1 Perubahan dalam Konteks Organisasi Bisnis	31
2.2 Pengertian Perubahan	35
2.3 Mengapa Perubahan Diperlukan dan Tidak Dapat Dihindari	39
2.4 Proses Perubahan	42
2.5 Faktor yang Mendorong Terjadinya Perubahan	46
2.6 Faktor yang Menghambat Perubahan	53
2.7 Keberhasilan Perubahan Organisasi dan Faktor Penentunya	54
2.8 Kapabilitas untuk Berubah	63
2.9 Kebermaknaan Perubahan	67
2.10 Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi	68
<b>BAB 3 PERUMUSAN DAN PENGUJIAN MODEL PROPOSISI</b>	
3.1 Latar Belakang Model Proposisi	75
3.2 Pendekatan Perilaku dalam Perubahan	77
3.3 Konstruksi Model Proposisi	82
3.4 Posisi Penelitian terhadap Penelitian Lain	102
3.5 Teknik Pengumpulan Data	102
3.6 Populasi dan Sampel Penelitian	106
3.7 Teknik Analisis Data	107
3.8 Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran	108
3.9 Profil Responden	119
<b>BAB 4 HASIL PERHITUNGAN ANALISIS FAKTOR DAN ANALISIS REGRESI</b>	
4.1 Analisis Faktor atas Variabel Penelitian	123
4.1.1. Analisis faktor Perubahan Berencana yang Bermakna	127



4.1.2.	Analisis Faktor Variabel Efektivitas Pemimpin, Kualitas Perencanaan, Kesadaran untuk Berubah, dan Rasa Kompeten	130
4.1.3.	Analisis Faktor Wawasan Etikal, Wawasan Aspiratif, Semangat Kebersamaan, Semanga Belajar Inovatif, Kapabilitas Pemimpin, dan Kompetensi Pekerja	137
BAB 5	ANALISIS TEMUAN PENELITIAN	149
5.1	Hasil Pengujian terhadap Model Penelitian	153
5.1.1.	Hasil Pengujian atas Hipotesis 1 dan 2	154
5.1.2.	Hasil Pengujian atas Hipotesis 3	162
BAB 6	KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1	Kesimpulan	166
6.2	Saran	173
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
1	Data Industri Kecil dan Menengah (IKM) Sentra Cibaduyut	
2	Kuesioner	
3.	Hasil Perhitungan statistik	

## DAFTAR TABEL

		hal
2.1	Kisi-kisi Manajemen Perubahan	74
3.1	Jumlah Perusahaan Sepatu di Cibaduyut tahun 2004	106
3.2	Operasionalisasi Variabel Penelitian	115
4.1	Hasil Perhitungan Analisis Faktor Perubahan Berencana yang Bermakna	128
4.2	Uji Reliabilitas Variabel Perubahan Berencana yang Bermakna	128
4.3	Variabel Manifes dari Perubahan Berencana yang Bermakna	128
4.4	Variabel Manifes dari Perubahan Berencana yang Bermakna yang Tersisihkan	129
4.5	Hasil Perhitungan Analisis Faktor dari variabel Kesadaran untuk berubah dan variabel Rasa Kompeten	131
4.6	Uji Reliabilitas dari Variabel Kesadaran Untuk Berubah dan Rasa Kompeten	131
4.7	Variabel Manifes dari Kesadaran untuk Berubah dan Variabel manifes dari Rasa Kompeten	132
4.8	Variabel manifes dari Kesadaran Untuk Berubah dan variabel manifes dari Rasa Kompeten yang tersisihkan	132
4.9	Hasil Perhitungan Analisis Faktor Efektivitas Pemimpin dan Kualitas Perencanaan	134
4.10	Reliabilitas Variabel Efektivitas Pemimpin dan Variabel Kualitas Perencanaan	135
4.11	Variabel Manifes dari Efektivitas Pemimpin dan Variabel Manifes dari Kualitas Perencanaan	135
4.12	Variabel manifes dari Efektivitas Pemimpin yang tersisihkan	135
4.13	Hasil Perhitungan Analisa Faktor Wawasan Etikal dan Wawasan Aspiratif	138
4.14	Uji Reliabilitas Variabel Wawasan Etikal dan Variabel Wawasan Aspiratif	138
4.15	Variabel Manifes dari Wawasan Etikal dan Variabel Manifes dari Wawasan Aspiratif	139
4.16	Variabel Manifes dari Wawasan Etikal dan Variabel manifes dari Wawasan Aspiratif yang Tersisihkan	139
4.17	Hasil Analisis Faktor Semangat Belajar Inovatif dan Semangat Kebersamaan	141
4.18	Uji Reliabilitas Variabel Semangat Belajar Inovatif dan Variabel Semangat Kebersamaan	141
4.19	Variabel Manifes dari Semangat Belajar Inovatif dan Variabel Manifes dari Semangat Kebersamaan	142
4.20	Variabel manifes dari Semangat Belajar Inovatif dan Variabel Manifes dari Semangat Kebersamaan yang Tersisihkan	142
4.21	Hasil Perhitungan Analisis Faktor Kapabilitas Pemimpin	144
4.22	Uji Reliabilitas Variabel Semangat Belajar Inovatif dan Variabel Semangat	144
4.23	Variabel Manifes dari Kapabilitas Pemimpin	144
4.24	Variabel Manifes dari Kapabilitas Pemimpin yang Tersisihkan	145

4.25	Hasil Perhitungan Analisis Faktor Kompetensi Pekerja	146
4.26	Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi Pekerja	147
4.27	Variabel Manifes dari Kompetensi Pekerja	147
4.28	Variabel Manifes dari Kompetensi Pekerja yang Tersisihkan	147
5.1	Koefisien R dan R <sup>2</sup> Pengaruh Kesadaran untuk Berubah, Rasa Kompeten, dan Inisiasi Perubahan terhadap Perubahan Berencana yang Bermakna Psikososial	154
5.2	Hasil Analisis Regresi dengan Metode <i>Backward</i>	155
5.3	Koefisien R dan R <sup>2</sup> Pengaruh Kesadaran untuk Berubah, Rasa Kompeten, dan Inisiasi Perubahan terhadap Perubahan Berencana yang Bermakna Psikososial dengan didukung oleh Ketersediaan Sumber Daya	156
5.4	Hasil Analisis Regresi dengan Metode <i>Backward</i>	156
5.5	Koefisien R dan R <sup>2</sup> Pengaruh Kesadaran untuk Berubah, Rasa Kompeten, dan Inisiasi Perubahan terhadap Perubahan Berencana yang Bermakna Ekonomi	158
5.6	Hasil Analisis Regresi dengan Metode <i>Backward</i>	158
5.7	Koefisien R dan R <sup>2</sup> Pengaruh Kesadaran untuk Berubah, Rasa Kompeten, dan Inisiasi Perubahan terhadap Perubahan Berencana yang Bermakna Ekonomi dengan didukung oleh Ketersediaan Sumber Daya	160
5.8	Hasil Analisis Regresi dengan Metode <i>Backward</i>	161
5.9	Koefisien R dan R <sup>2</sup> Pengaruh Kapabilitas Pemimpin, Semangat Belajar Inovatif, Semangat Kebersamaan, serta Kompetensi Produksi dan Kompetensi Pemasaran terhadap Inisiasi Perubahan	162
5.10	Hasil Analisis Regresi dengan Metode <i>Backward</i>	163

## DAFTAR GAMBAR

	Hal	
2.1	Kongruensi Lingkungan dengan Tata Nilai dan Sumber Daya	32
2.2	Teori Medan Kekuatan dikaitkan dengan Perubahan	44
2.3	Model Analisis Faktor Pendorong Perubahan	48
2.4	<i>Strands of The Strategic Rope</i>	49
3.1	Model Kesadaran Berubah dengan Stimulus Eksternal	79
3.2	Model Kesadaran Berubah dengan Stimulus Internal	80
3.3	Model Perubahan Berencana yang Bermakna	83
3.4	Variabel Penentu Kualitas Perencanaan	92
3.5	Model Proposisi	99
5.1	<i>Model Penelitian</i>	150

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Permasalahan**

Perubahan di era informasi saat ini adalah hal yang tidak dapat dihindari lagi. Perubahan ini bisa dilihat dan dirasakan ketika mengamati situasi dan peta persaingan usaha, perkembangan selera kastemer, cara berbisnis, serta perkembangan teknologi, seperti teknologi komunikasi, teknologi sistem informasi, dan teknologi produksi. Perkembangan situasi politik, jumlah penduduk, tingkat pendidikan, dan peta kekuatan dunia juga merupakan fenomena yang perlu dikaji dan dipahami. Tidak dapat disangkal bahwa semua perubahan itu bersumber dari perubahan sikap, niat, dan perilaku manusia. Untuk menghadapi dinamika situasi seperti ini diperlukan kemampuan beradaptasi yang cepat dan lincah dalam menetapkan respons yang diperlukan untuk menghadapi perubahan tersebut. Di masa lalu, orang berharap bahwa teknologi bisa menjalankan hal itu. Sayangnya teknologi tidak memiliki kemampuan untuk memilih dan mengembangkan alternatif respons yang diperlukan dengan ccepat. Kini orang menyadari bahwa respons adaptif yang cepat dan lincah itu hanya dapat diberikan oleh orang. Teknologi hanya sekedar menjadi instrumen orang

untuk beradaptasi dengan lebih baik. Tidak mengherankan bahwa kini manusia menjadi tokoh sentral dalam menghadapi perubahan.

Mengingat perubahan bersumber dari manusia, sementara manusia sendiri memiliki berbagai macam keragaman, maka setiap perubahan yang terjadi bersifat unik dan disikapi dengan respons yang berbeda. Sebagian orang menyikapi perubahan sebagai sesuatu hal yang harus diantisipasi, sehingga kelompok orang ini akan terlihat bersiap diri untuk menghadapi perubahan yang diperkirakan akan terjadi. Ketika perubahan terjadi, mereka sudah siap dan bahkan sudah melangkah lebih maju lagi ketahapan perubahan berikutnya. Kelompok orang ini dapat kita lihat sebagai kelompok pencetus dan inisiator berbagai perubahan bisnis. Mereka memiliki ciri tidak pernah puas dengan situasi yang ada dan selalu berupaya untuk mencari cara yang lebih baik. Mereka seringkali tidak sabaran dengan orang lain di sekitarnya yang dianggap tidak dapat mengikuti kecepatan gerak mereka.

Kelompok orang lainnya adalah mereka yang cenderung enggan untuk berubah, merasa sudah sangat nyaman dengan situasi dan kondisinya saat ini, sehingga menganggap situasi sekarang adalah situasi yang paling ideal bagi mereka. Bagi kelompok ini, perubahan adalah sebuah kondisi yang menyebabkan mereka harus melakukan upaya lebih yang melelahkan. Orang seperti ini biasanya baru mau berubah apabila mereka sudah melihat bukti bahwa perubahan ternyata memberikan lebih banyak manfaat dari apa yang mereka dapatkan saat ini. Kelompok ini masih banyak dijumpai di dalam dunia bisnis dan dunia kerja saat ini.

Selain dua kelompok orang tersebut, juga ada kelompok kecil lainnya yang cenderung tidak mau menerima perubahan, karena sudah sangat mapan kondisinya, berpegang teguh pada kejayaan masa lampau, dan meyakini bahwa cara hidup yang sudah dijalannya bertahun-tahun adalah cara yang terbaik. Kelompok orang ini sebagian besar adalah mereka yang sudah lama merasakan kemapanan tersebut atau mewarisi kemapanan yang ditinggalkan oleh orang tua atau lingkungannya.

Perbedaan sikap terhadap perubahan ini seringkali banyak menimbulkan konflik dalam kehidupan, baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan sosial. Konflik antar generasi dapat dilihat dari banyaknya orang tua yang berselisih paham dengan anaknya dalam cara mendidik dan mengasuhnya. Di dunia bisnis, konflik ini dapat dilihat dalam perbedaan cara melakukan penjualan, cara berbisnis, dan cara berkomunikasi. Konflik antara pimpinan dan anggotanya di lingkungan kerja yang sering bersumber dari adanya perbedaan sikap terhadap cara melakukan pekerjaan, cara berkomunikasi, cara berinteraksi di antara pimpinan dan anggotanya, dan cara bernegosiasi. Perbedaan sering kali juga terjadi pada cara pandang terhadap inovasi dan ide baru, bahkan juga dalam cara belajar.

Kondisi yang dipaparkan di atas menunjukkan bahwa perubahan dan perbedaan selalu ada serta tidak dapat dihindari, lebih-lebih karena perbedaan itu disikapi oleh orang yang beragam. Keadaan ini memunculkan kebutuhan untuk mengelola perubahan secara arif.

Mengelola perubahan dimulai dari kegiatan menentukan arah perubahan, kemudian menetapkan cara-cara untuk mencapai tujuan perubahan. Dengan demikian,

di dalam kegiatan mengelola perubahan ada serangkaian proses yang melibatkan berbagai macam masukan (*inputs*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) yang biasanya menunjukkan tujuan perubahan.

Gardini, Giuliani, and Marricchi (2011), mengemukakan bahwa keberhasilan perubahan perusahaan terjadi lebih cepat dan dapat mempertahankan pegawai dalam jangka panjang, ketika dalam proses implementasi perubahannya memusatkan perhatian pada pegawai yang memiliki pengaruh paling besar pada bidang kerja yang berubah.

Mengingat bahwa dalam sebuah proses perubahan orang memegang peran sentral, maka diperlukan perhatian dan pemahaman khusus terhadap orang, baik sebagai subyek maupun sebagai pihak yang terkena dampak perubahan tersebut. Hal apa saja yang perlu menjadi perhatian akan dibahas lebih lanjut dalam tulisan ini. Inilah yang menjadi inti penelitian ini.

## **1.2 Perumusan Permasalahan Penelitian**

Penelitian ini memusatkan perhatian pada perubahan di dalam organisasi bisnis dengan orang sebagai tokoh sentralnya, baik sebagai pekerja, pejabat manajemen, atau pemilik. Perhatian dalam penelitian ini akan difokuskan pada orang sebagai pekerja di suatu perusahaan. Dalam penelitian ini akan dikaji bagaimana



pekerja memandang perubahan berencana yang bermakna di lingkungan Sentra Industri Cibaduyut.

Ada dua jenis perubahan yang dapat dilihat. Pertama, perubahan yang tidak direncanakan dan terjadi begitu saja. Kedua, perubahan yang direncanakan. Perubahan yang direncanakan biasanya terjadi melalui sebuah proses yang relatif lebih panjang daripada perubahan yang tidak direncanakan. Dalam perubahan yang direncanakan, ada tujuan yang dirumuskan terlebih dahulu sebelum proses perubahan itu dilakukan. Jadi intinya, perubahan yang direncanakan dilakukan dengan penuh kesadaran, meskipun seringkali bersifat intuitif. Sementara itu, perubahan yang tidak direncanakan cenderung berlangsung lebih cepat karena terjadi begitu saja di luar kesadaran manusia, karena dipaksa oleh perubahan kondisi lingkungan eksternal, dinamika internal organisasi, atau oleh kondisi alam yang berada di luar kendali manusia. Fokus penelitian ini lebih dititikberatkan pada perubahan yang direncanakan atau perubahan berencana (*planned change*).

Penelitian mengenai perubahan berencana ini telah banyak dilakukan dalam dekade terakhir ini, Jian GW., (2007) dalam kajian meta-analitiknya menunjukkan bahwa kajian tentang perubahan mencakup banyak aspek, seperti ditunjukkan dengan upaya mengubah budaya organisasi pada tahun 1980-an (Deal & Kennedy, 1982), rekayasa ulang organisasi (*organizational reengineering*) yang dicanangkan oleh Hammer & Champy (1993), dan perubahan yang dimungkinkan oleh perkembangan teknologi, seperti yang banyak dijumpai selama tahun 1990an. Para ahli merujuk

pada isu perubahan mulai dari aspek substansi atau materi perubahan (Burke & Litwin, 1992), konteks perubahan (Fox-Wolfgramm, Boal, & Hunt, 1998), proses perubahan (Lewin, 1947), dan hasil atau *outcome* perubahan tersebut (Meyer & Allen, 1997; Armenakis & Bedeian, 1999). Dapat dikatakan bahwa apa yang sudah dilakukan oleh para ahli ini lebih banyak menyangkut pada aspek organisasi dan pengelolaan perubahan. Padahal untuk keberhasilan sebuah perubahan, juga diperlukan perhatian pada pelakunya, khususnya pada aspek psiko-sosial aktor yang terlibat di dalam perubahan organisasi.

Sebuah perubahan berencana di dalam organisasi dimulai ketika ada kesadaran untuk berubah dari para aktor yang ada di dalam organisasi. Kesadaran ini biasa muncul karena ada perubahan kondisi tertentu di lingkungan internal dan/atau eksternal organisasi yang diantisipasi oleh manajemen atau karena manajemen ingin secara dini bersiap menghadapi perubahan yang diantisipasi akan terjadi di masa depan. Perubahan kondisi lingkungan internal ditunjukkan oleh perubahan pada pelaku bisnis yang terjadi sebagai konsekuensi dari perubahan pada karakter, sikap, niat, dan perilaku pekerja maupun pimpinan perusahaan. Teknologi yang digunakan organisasi juga akan berpengaruh pada proses kerja. Kondisi keuangan organisasi bukan hanya berpengaruh pada pelaksanaan kerja, tetapi juga pada sikap dan perilaku orang pada waktu menghadapi tantangan usaha. Budaya organisasi dan iklim kerja berpengaruh pada semangat dan kegairahan kerja pemimpin maupun pekerja. Perubahan dari lingkungan internal ini dapat memunculkan kesadaran untuk melakukan perubahan berencana di dalam organisasi.

Selama ini orang cenderung melihat perubahan di lingkungan internal perusahaan dari aspek perubahan demografi pekerja, seperti perubahan usia pekerja, tingkat pendidikan, serta kompetensi dan keterampilan pekerja. Berbagai macam perubahan dalam sistem manajemen orang terfokus pada usaha adaptif untuk menanggulangi perubahan demografi tersebut. Di sini, kajian justru difokuskan pada perubahan yang ditimbulkan oleh kondisi psiko-sosial yang dihadapi pekerja dan pemimpin, termasuk pengaruh dari perilaku pemimpin dan kualitas perencanaan pada tercapainya perubahan berencana yang bermakna.

Kondisi lingkungan eksternal organisasi juga dapat memicu munculnya kesadaran untuk berubah. Misalnya kondisi perekonomian dengan tingkat inflasi yang terus berubah secara tidak menentu, yang dicirikan dengan tidak stabilnya nilai uang dan daya beli masyarakat, akan memicu kesadaran perusahaan untuk mencari cara berproduksi yang lebih efisien, mengubah cara penjualan, dan memikirkan kebutuhan untuk bekerjasama dengan pihak lain. Bagi organisasi yang hendak melakukan perubahan, jika kesadaran untuk melakukan perubahan sudah dimiliki oleh individunya, akan memudahkan dalam melaksanakan proses perubahan. Namun, menyadari perubahan saja tidaklah cukup untuk dapat terwujudnya perubahan itu sendiri. Kesadaran untuk berubah perlu dibarengi dengan rasa kompeten untuk dapat lebih memastikan bahwa perubahan dapat terwujud.

Sekali lagi di lingkungan budaya usaha kecil menengah yang cenderung bersifat paternalistik, peran pemimpinnya sangat menonjol dalam memunculkan rasa percaya diri bawahnya. Bawahan akan terdorong untuk melakukan sesuatu yang

baru ketika pemimpinnya berhasil memberikan keyakinan bahwa mereka (pekerja) sanggup untuk melakukannya. Dengan demikian, perubahan berencana ini tidak saja membutuhkan kesadaran dan rasa kompeten di kalangan pekerjanya, namun juga membutuhkan pemimpin yang membuat pekerja dengan sukarela mengikuti arahnya. Pemimpin yang berhasil memberikan arahan kepada bawahannya dan mampu membuat bawahan dengan sukarela menjalankan apa yang dimintanya, disebut dengan pemimpin yang efektif. Kuncinya adalah adanya kesukarelaan bawahan. Hal ini yang banyak didiskusikan oleh para pakar kepemimpinan dalam berbagai literatur dan biasanya dipadukan dengan pengertian mengenai efisiensi kepemimpinan. Keduanya berbicara mengenai pencapaian tujuan melalui kepemimpinan, namun berbeda dalam hal kerelaan dan kepuasan bawahannya. Kepemimpinan yang efektif akan memberikan rasa keterlibatan yang tinggi dengan pemimpinnya, sementara kepemimpinan yang efisien lebih banyak memberikan nuansa keterpaksaan dari bawahannya.

Efektivitas kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya sehingga bawahan dengan sukarela melakukan apa yang diarahkan oleh pemimpin tersebut. Dalam kondisi dimana pemimpin efektif dalam menjalankan peran kepemimpinannya, dapat terlihat suasana kesukarelaan, kesenangan dalam menjalankan tugas yang diberikan pemimpin, tugas-tugas dilakukan dengan ringan. Dengan demikian bawahan berada dalam kondisi bahagia, pemimpinnya pun merasakan hal yang sama karena tujuannya dapat tercapai.

Di Indonesia yang mayoritas masyarakatnya memiliki budaya paternalistik yang kental sangat terasa bahwa pemimpinlah yang menjadi panutan, menjadi contoh dan dijadikan sebagai sumber inspirasi dalam melakukan berbagai tindakan dan keputusan. Peran pemimpin ini sangat menonjol khususnya ketika sebuah organisasi mau menentukan arah pengembangannya. Disadari atau tidak, hampir berlaku pada kebanyakan perusahaan, dimana pemimpin akan lebih berperan dalam pengambilan keputusan perubahan, dan arah perubahan itu sendiri. Pemimpin dalam budaya paternalistik ini akan lebih banyak berperan dalam mendorong dan memunculkan kesadaran untuk melakukan perubahan, pemimpinlah yang lebih fokus pada masa depan. Bawahannya lebih banyak memusatkan perhatian pada masalah keseharian, dan kebanyakan dari mereka lebih menyukai rutinitas yang telah memberikan rasa nyaman dalam bekerja.

Apabila dicermati dari sisi proses, maka perubahan berencana bermakna akan melalui sebuah proses penyusunan rencananya. Jika tadi dilihat dari sisi aktor, yang melibatkan anggota dan pemimpinnya, maka dalam proses ini akan difokuskan pada proses penyusunan rencana perubahannya. Ini yang dinamakan sebagai kualitas perencanaan. Artinya, sebuah rencana perubahan yang bermakna akan membutuhkan sebuah proses yang berkualitas dalam proses penyusunannya.

## **Kebermaknaan Perubahan**

Penelitian ini difokuskan pada perubahan berencana yang dinilai lebih penting dan lebih dapat memberikan makna dan manfaat pada pengusaha dan pengrajin di lingkungan Cibaduyut. Perubahan berencana menggambarkan sebuah perubahan yang dilakukan ketika agen perubahan dengan sengaja melakukan sesuatu dan menciptakan intervensi melalui proses yang direncanakan dengan tujuan untuk mencapai perubahan perilaku, struktur, dan/atau kondisi tertentu. Penelitian ini tidak berhenti di sini, karena yang tidak kalah pentingnya adalah kebermaknaan dari perubahan itu. Masalah ini menjadi makin penting saat ini, karena orang mulai menyadari bahwa keputusan dan perilaku orang tidak hanya ditentukan oleh perubahan yang terlihat, tetapi terutama oleh persepsi orang tentang makna perubahan tersebut (Jian GW, 2007).

Perubahan yang dilakukan organisasi akan disikapi positif jika manusia yang melakukan perubahan atau yang terkena dampak dari perubahan dapat merasakan makna positif dari perubahannya. Dengan mempertimbangkan bahwa pekerja di dalam organisasi memiliki berbagai macam karakter, harapan, cita-cita, maka penting bagi pengelola perubahan di dalam organisasi untuk dapat mengetahui bentuk perubahan yang bermakna yang menjadi harapan dari pekerja. Secara umum dapat dikatakan bahwa perubahan yang direncanakan dapat dikatakan sebagai sebuah perubahan yang bermakna apabila mampu memberikan manfaat bagi orang yang terlibat di dalamnya. Dimensi dari kebermaknaan perubahan ini penting untuk

ditelusuri lebih jauh untuk memastikan bahwa perubahan bukan hanya dapat mencapai tujuan yang direncanakan, tetapi juga dapat memberikan kepuasan psiko-sosial yang lain.

Penelitian mengenai makna atau arti dari perubahan sudah dilakukan ahli manajemen di antaranya Mourkogiannis (2006) dan Ulrich (2010). Mourkogiannis (2006) mengemukakan bahwa tujuan (*purpose*) adalah sesuatu yang ingin dicapai orang melalui bekerja. Peran dari tujuan ini menjadi penting, karena orang akan bekerja dengan semangat, ketika mengetahui tujuannya dengan jelas. Dikatakan pula bahwa tujuan yang berhasil berperan dengan baik, adalah tujuan yang dapat membantu menentukan arah yang hendak dicapai perusahaan dan membantu perusahaan mengembangkan keunggulan kompetitifnya. Di tangan seorang pemimpin yang efektif, tujuan (*purpose*) ini menjadi bahan bakar utama bagi perusahaan, menjadi sumber energi utama bagi kemajuan dan perubahan.

Sejalan dengan pemikiran Mourkogiannis, Ulrich (2010) mengemukakan konsep "meaning" yang dapat dikembangkan oleh seorang pemimpin untuk mendorong semangat anggotanya untuk bekerja dengan lebih semangat, lebih produktif.

Ulrich (2010) membedakan konsep meaning ini dalam arti *why* dan *how*. Konsep *why*, menunjukkan bagaimana seseorang mencari arti yang dapat menunjukkan jalan pada tempat mencari nafkahnya. Pencarian yang dapat memotivasi, memberi inspirasi, dan memberikan definisi mengenai kerja. Konsep

*how*, menunjukkan bagaimana seorang pemimpin secara praktis memberikan fasilitas pada individu dalam upaya mencari makna kerja yang dilakukannya.

Pencarian arti kerja ini menunjukkan bahwa manusia merupakan mesin pembuat arti, yang berupaya menemukan nilai inheren yang membuat hidup menjadi lebih berarti. Hasil dari pemberian makna pada setiap peristiwa kehidupan ini dapat merubah pandangan seseorang dalam melihat bencana menjadi sebuah berkat, melihat kehilangan menjadi sebuah harapan. Dengan kata lain, ketika seseorang menemukan makna, sekaligus juga bisa dikatakan melakukan *reframing* atas sebuah peristiwa atau kejadian di dalam hidupnya. Kebermaknaan yang dijumpai di tempat kerja dapat sekaligus memberikan makna pada hidupnya.

Pegawai yang dapat menemukan makna inheren dari pekerjaannya, terlihat lebih puas, lebih loyal dan memiliki komitmen (lebih *engaged*), dan lebih produktif. Kelompok pekerja seperti ini bekerja lebih keras, bekerja cerdas, memiliki gairah kerja yang tinggi, dan kreatif. Mereka ini lebih dapat memperhatikan apa yang dibutuhkan pelanggan.

Menurut Ulrich (2010), pencarian makna dari kerja ini dapat difasilitasi dalam organisasi yang yang berkelimpahan dan suka berbagi (*abundant organization*), yaitu organisasi yang memiliki lingkungan kerja yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengeluarkan ide atau aspirasinya, dan melakukan berbagai tindakannya yang bermakna bagi pegawai itu sendiri, menciptakan nilai (*value*) bagi



pemangku kepentingan (*stakeholder*), dan memberikan harapan (*hope*) bagi masyarakat pada umumnya.

*Meaning* diartikan sebagai sebuah makna dari bekerja atau beraktivitas. Ulrich tidak membatasi meaning ini hanya di dalam lingkungan kerja. Namun jika ini diterapkan di dalam lingkungan kerja, akan dapat mendorong kompetensi dan kontribusi pegawai, yang akhirnya dapat memberikan nilai bagi kastemer, dan stakeholder. Ketika seorang pegawai dapat memahami makna dari bekerjanya, pegawai merasakan hidupnya lebih bermakna.

Mendalami apa yang menjadi pandangan Mourkogiannis (2006) dan Ulrich (2010) di atas, maka dapat dikatakan bahwa *purpose atau meaning* ini sebagai tujuan atau cita-cita yang ingin diwujudkan orang dengan bekerja. Ketika di dalam perusahaan terjadi perubahan, maka penting sekali untuk memberikan keyakinan kepada seluruh anggota perusahaan, bahwa perubahan perusahaan sejalan dengan cita-cita anggota, dan dalam rangka mewujudkan cita-cita bersama. Ketika perubahan yang dicanangkan menjadi tujuan atau cita-cita bersama, maka akan dapat memunculkan kebermaknaan dari perubahan yang direncanakan. Untuk konteks Indonesia, khususnya di lingkungan industri kecil dan menengah, dimana pemimpin banyak mendominasi perilaku pekerja, maka diperlukan arahan dan dorongan dari pemimpin kepada anggotanya dalam merumuskan arti atau tujuan cita-cita bersama yang ingin dicapai. Dengan demikian, perubahan yang direncanakan akan lebih dimaknai ketika anggota perusahaan dapat mengetahui bahwa cita-citanya sejalan

dengan arah perubahan perusahaan. Atau dengan kata lain, perubahan yang direncanakan merupakan cita-cita bersama yang ingin diwujudkan.

Perubahan juga akan dirasakan bermakna oleh pekerja, apabila pekerja merasa ikut berkontribusi pada pencapaiannya, merasa kontribusinya dihargai, tidak merasa dibebani oleh kerja yang dilakukannya untuk mewujudkan perubahan itu, dan merasa bahwa perubahan itu selaras dengan cita-cita hidupnya. Bagi manajemen perusahaan, perubahan baru akan dirasakan bermakna apabila perubahan itu didukung oleh seluruh jajaran perusahaan, dapat menciptakan suasana kerja yang lebih baik, dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Apabila perubahan berencana yang bermakna dapat diwujudkan, diharapkan akan tumbuh keyakinan di antara pimpinan dan pekerja serta munculnya suatu kesadaran untuk memperbaharui diri secara berkelanjutan dan keyakinan bahwa mereka merasa kompeten (*self-efficacy*) untuk menghadapi perubahan di masa depan. Dari sini dapat terlihat bahwa rasa kompeten untuk dapat menjalani perubahan yang dituju menjadi dasar bagi keberhasilan perubahan.

Mengingat bahwa pengrajin dan pengusaha di lingkungan Cibaduyut sebagian besar bergabung dalam suatu perusahaan keluarga, yang masih didominasi oleh kepemimpinan keluarga, maka pengaruh peran pemimpin dalam proses mewujudkan perubahan bermakna ini sangat besar. Bagaimana pemimpin ini dapat mengarahkan anggotanya untuk mau dengan sukarela mengikuti petunjuknya, akan menentukan

terwujudnya perubahan yang dicita-citakan bersama. Selanjutnya, perubahan bermakna ini juga akan ditentukan oleh kualitas dari proses penyusunan rencana perubahan itu sendiri.

Perilaku positif yang mendukung perubahan diperkirakan akan lebih menjanjikan keberhasilan dalam proses perubahan menuju arah yang dicita-citakan, ketimbang terperangkap oleh anggapan bahwa keberhasilan perubahan hanya dapat terwujud oleh dukungan teknis dan keuangan saja. Pendanaan yang cukup, namun tidak didukung oleh perilaku aktor yang apresiatif terhadap perubahan, akan dapat menghambat pencapaian tujuan perubahan.

### **Perencanaan yang berkualitas**

Mendalami makna dari perencanaan yang berkualitas dengan sudut pandang perilaku aktornya, membutuhkan diskusi yang mendalam mengingat belum banyak ahli yang memberikan pendapatnya. Literatur manajemen lebih banyak menyoroti pada bagaimana proses membuat rencana itu dilakukan, dengan tujuan dihasilkannya sebuah rencana yang baik, namun belum ada penelitian yang secara khusus mengidentifikasi perilaku orang yang seperti apa yang dibutuhkan agar perencanaan dapat dilakukan dengan berkualitas untuk menghasilkan rencana yang baik.

Salter (2008) mengemukakan bahwa ada dua hal yang secara khusus mempengaruhi proses perencanaan, yaitu struktur dan budaya. Sebagaimana dikemukakan di bawah ini.

*Structure is a collection of institutions, rules of behavior, norms, roles, physical arrangements, buildings and archives that are relatively invariant in the face of turnover of individuals and relatively resilient to the idiosyncratic preferences and expectations of individuals (March & Olsen, 1984:741). Culture is closely associated with structure and " includes all the institutionalized ways and the implicit cultural beliefs, norms, values and promises which underlie and govern behavior" (Payne, 1992:26). Strong culture produce systems, structure and role models which become resistant to change. A central problem related to planning capabilities is that " many cultural solutions, particularly those which develop into a strong culture, contain the seeds of their own destruction".*

Berdasarkan pandangan ini tampak bahwa aspek perilaku dapat ditelusuri dari aspek struktur dan budaya. Aspek perilaku dalam struktur tampak dalam aturan perilaku (*rule of behavior*), peran, dan norma. Perilaku dalam budaya dapat dilihat pada cara-cara organisasi mengatur dan menata organisasinya, norma, nilai dan janji-janji yang mengatur perilaku manusia di dalam organisasi.

Memperhatikan apa yang dikemukakan Salter (2008) di atas, perlu diberi beberapa catatan. Budaya diasosiasikan dengan berbagai keyakinan, tata nilai, dan norma yang dilembagakan. Pemahaman seperti ini akan menyebabkan 'budaya' sebagai dampak dari pemaksaan suatu logika dominan oleh pihak yang berkuasa. Pemaksaan ini diwujudkan dalam bentuk aturan dan ketetapan yang kaku. Pengertian budaya seperti ini sukar diterima oleh masyarakat Indonesia, di mana budaya biasanya justru diasosiasikan dengan kebiasaan yang diadopsi secara sukarela dan alamiah. Di tengah masyarakat, budaya itu mewujud sebagai tata krama pergaulan. Oleh karena itu, bagi suatu perusahaan di Indonesia, pengembangan budaya kerja itu sebaiknya diawali melalui identifikasi dari berbagai kebiasaan yang berlaku di

masyarakat dan relevan untuk diterapkan di lingkungan bisnis. Proses identifikasi ini dapat dilakukan secara ko-kreatif dengan memadukan praktik bisnis yang dengan tata krama setempat.

Ko-kreasi dalam budaya Indonesia sebenarnya adalah proses musyawarah untuk mufakat. Dalam proses ko-kreasi ini, diskusi lebih terpusatkan pada pengembangan model mental (pola pikir) yang bersangkutan dengan isu yang dikaji. Hasilnya adalah berbagai panduan kebijakan atau pedoman perilaku yang merupakan kesepakatan yang dicapai dalam suasana egaliter. Hal ini cocok dengan budaya Indonesia yang memiliki banyak tradisi yang menggambarkan sifat egaliter tersebut, seperti 'rembug desa' dan musyawarah untuk mufakat. Panduan dan pedoman ini adalah kumpulan dari berbagai kearifan dan tata krama yang selama ini dijunjung tinggi di masyarakat dan diidentifikasi melalui proses ko-kreasi dan pada kesempatan ini dijadikan sebagai pegangan untuk menyelenggarakan bisnis. Budaya kerja yang terbentuk dari implementasi panduan kebijakan dan pedoman perilaku secara sukarela. Jadi apa yang dihasilkan di sini berbeda dengan yang dikonsepsikan oleh Salter (2008), yang beranggapan bahwa perilaku dibentuk oleh aturan dan pelembagaan keyakinan, norma, dan tata nilai yang dipersepsikan oleh pihak yang berkuasa dan harus dipatuhi oleh pekerja yang lain.

Memang di masa lalu konsep musyawarah untuk mufakat ini digunakan secara menyimpang dan bahkan digunakan untuk melestarikan kekuasaan yang otoriter atau kekuasaan uang. Kini musyawarah untuk mufakat yang mencerminkan

proses berdemokrasi di Indonesia, sering diartikan secara salah, di mana kesukarelaan disamakan dengan sikap permisif. Meskipun kesukarelaan (*voluntariness*) dan sikap permisif (*permissiveness*) mengandung unsur kebebasan memilih yang menjadi inti dari demokrasi, namun di antara keduanya terdapat perbedaan yang mendasar. Dalam konsep kesukarelaan dikandung unsur kesediaan untuk bertanggung jawab atas perilaku sendiri dan berbagi beban dengan orang lain, di samping dilandasi kepedulian pada kepentingan orang lain. Sebaliknya, sikap permisif adalah cerminan dari kepedulian yang egosentrik serta keengganan untuk ikut bertanggung jawab dan berbagi beban dengan orang lain. Apabila kesukarelaan disamakan dengan sikap permisif, maka akan terjadi kekacauan psiko-sosial seperti yang kini banyak dilihat terjadi di masyarakat Indonesia di era pasca reformasi.

Bennis (1963, 1966a, b) dalam Stickland (1998) menggambarkan tiga pendekatan dalam perubahan berencana, semuanya berkenaan dengan perubahan dalam perilaku dan argementasinya dilandasi oleh pemikiran hubungan antar manusia (*human relation*). Pendekatan pertama dinamakan model keseimbangan (*equilibrium*) yang didasari oleh penelitian Jackues (1951) dan Sofer (1961). Pandangannya, perubahan berencana perlu dilakukan karena organisasi menyadari adanya berbagai kekuatan yang melawan perubahan, yang diistilahkan dengan sistm kekuatan yang melawan perubahan (*system of opposing forces*). Pendekatan kedua, menggambarkan perubahan dengan istilah membangun kembali *mental model*. Pemetaan kognitif dilakukan melalui proses pendistribusian ulang kekuasaan di dalam organisasi

termasuk memperkenalkan keterbukaan (*openness*) dan kepercayaan (*trust*) melalui partisipasi dalam berbagai uji coba. Model ini dinamakan sebagai Model Organik. Pendekatan ke tiga, memandang perubahan dalam arti hubungan antar individu (*interrelationships between individuals*). Pandangan ketiga ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi individu untuk memastikan tercapainya efektifitas organisasi. Model ini dinamakan model pengembangan (*developmental model*).

Perubahan berencana juga disinggung oleh Burke dan Litwin (1989, 1992) dalam Stickland (1998) dimana model perubahan organisasi dikaitkan dengan kinerja (*performance*). Ada tiga hal utama dalam model ini, yaitu (1) komponen utama dalam tahapan kehidupan organisasi yang perlu diperhatikan ketika organisasi melakukan perubahan, dengan fokus pada kepemimpinan dalam organisasi sebagai respon pada perubahan lingkungan dan bagaimana hal ini diterjemahkan ke dalam ukuran efektivitas kinerja individu dan organisasi. (2) sifat keterhubungan antara komponen di dalam model. (3) dampak dari keterhubungan komponen pada perubahan radikal dan transformasional; atau berdampak pada perubahan yang bersifat bertahap (*incremental*) dan transaksional. Penting bagi pemimpin untuk dapat mengidentifikasi masalah yang dihadapi organisasi untuk memastikan keterkaitannya apakah dengan perubahan transaksional atau transformasional.

Dengan bertitik tolak dari konsep berpikir seperti yang baru diuraikan di atas, berikut ini akan dipaparkan bagaimana konsep perencanaan berkualitas akan diartikan.

Mengingat pengertian rencana juga mencakup rumusan mengenai tujuan hendak dicapai di masa mendatang dan cara untuk mencapai tujuan tersebut, maka untuk menyusun rencana dibutuhkan sebuah proses yang mengajak orang untuk menerawang ke masa depan, bukan hanya memusatkan perhatian pada masa sekarang atau masa lalu saja. Orientasi ke masa depan berarti individu yang terlibat di dalam proses perencanaan perlu memikirkan kemungkinan yang akan dihadapi maupun cita-cita yang ingin diraih di masa depan.

Antisipasi sudah dilakukan, diidentifikasi faktor-faktor lingkungan baik di dalam maupun di luar organisasi dilakukan untuk mengetahui sejauhmana perubahan yang akan terjadi untuk menentukan arah perubahan yang mau dilakukan organisasi sebagai tindakan proaktif. Pandangan ke depan inilah yang dinamakan wawasan aspiratif dari individu di dalam organisasi. Dalam setiap tindakan penyusunan rencana, maupun pengambilan keputusan individu akan memikirkan dampaknya pada masa depan, dan juga cenderung memperhitungkan masa depan dalam setiap langkah yang diambil. Setiap persoalan yang dihadapi akan dicarikan solusinya dengan mempertimbangkan masa depan. Inovasi dilakukan untuk mencari cara menyelesaikan persoalan dengan cara yang tidak selalu sama, kreatif dan mencoba cara-cara baru akan diupayakan. Aspirasi bisa diperoleh dari orang-orang di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Kebiasaan seperti ini akan membuahkan hasil yang baik dalam setiap perencanaan yang dilakukan di dalam organisasi.

Wawasan etikal akan menjadi faktor yang juga dipertimbangkan dalam proses pengembangan rencana. Maksudnya, setiap langkah yang akan diambil diantisipasi



terlebih dahulu sejauhmana tindakan tersebut memenuhi aturan-aturan legal, norma-norma masyarakat yang berlaku dan nilai-nilai yang diakui organisasi. Dengan demikian dapat diyakini bahwa rencana yang dihasilkan akan memberikan nilai positif bagi lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Semangat belajar inovatif dapat menjadi dasar dalam pengembangan rencana yang berkualitas. Perilaku ini dapat ditunjukkan misalnya dengan mau belajar melalui berbagai macam cara, belajar dalam setiap kesempatan, belajar dengan siapa saja yang dijumpai. Individu bisa belajar dengan mengevaluasi keberhasilan yang telah dicapai, belajar dari kegagalan, belajar dari keluhan yang disampaikan konsumen atau kastemer, belajar dari pemasok, belajar dengan membaca informasi di koran atau media masa, dan seterusnya. Intinya, dengan semangat belajar terus menerus dan inovatif ini, individu akan secara berkelanjutan memperbaharui cara kerja, meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, meningkatkan efisiensi proses dan produktivitas kerjanya. Melalui semangat belajar ini juga akan dihasilkan cara-cara baru dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi organisasi. Dengan demikian, dalam perencanaan yang disertakan dengan semangat belajar inovatif bisa dihasilkan sebuah rencana yang matang, mempertimbangkan situasi yang ada, rencana yang inovatif dan berkualitas.

Selanjutnya, perencanaan yang berkualitas juga akan ditentukan dengan adanya semangat kebersamaan dalam prosesnya. Hal ini sejalan dengan karakteristik dari masyarakat Indonesia yang sebagian besar bersifat kolektif, menyukai kebersamaan. Pengembangan rencana tidak dilakukan untuk kepentingan satu

kelompok individu saja, melainkan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan. Tindakan yang diambil dalam pengembangan rencana akan cenderung mencerminkan adanya kebersamaan. Misalnya, tujuan yang dirumuskan adalah untuk kepentingan bersama, prosesnya juga melibatkan banyak individu, mewakili setiap unit kerja atau divisi. Melalui partisipasi dari setiap individu akan menumbuhkan rasa memiliki atas rencana yang dihasilkan. Kegagalan untuk menghasilkan proses perencanaan yang baik seringkali ditimbulkan oleh keputusan pimpinan untuk menyerahkan sepenuhnya proses perencanaan pada ahli dari luar organisasi dengan sedikit bahkan tanpa partisipasi individu karyawan yang ada. Akibatnya, rencana yang dihasilkan tidak dapat menggambarkan pemahaman yang baik mengenai kondisi operasi perusahaan sebagaimana yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu, tanpa partisipasi atau kebersamaan, dukungan karyawan dalam implementasi rencana tersebut menjadi sulit untuk diharapkan. Seperti yang dikemukakan oleh Stamm & Dennis (2003) di bawah ini:

*Two fatal mistakes often occur when planning the transition from a traditional to a lean manufacturing state. The first is turning over the planning process to outside experts with little or no participation from the resident staff. Plans developed almost entirely by outsiders often fail to address the nuances of the operations that are well understood by in-house experts. Such plans also fail to receive support from the people in the organization who will be responsible for making it work because they have no sense of ownership. While the assistance of qualified outsiders can be beneficial, insiders should be included in the planning process. Second, Reliance on intuition and hoping for the best will not make you the best unless you are lucky. Management must establish standards of analysis and investigation during the planning and when compromises are proposed. Good planning gone bad.*

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya ini, dapat disimpulkan bahwa Perencanaan yang berkualitas akan dapat dilakukan bila dalam prosesnya, individu mempertimbangkan masa depan, berpikir inovatif, kreatif, aspiratif, dan mau belajar dari pengalaman yang dihadapi dengan berbagai cara, sudah memperhitungkan norma-norma nilai etika dalam perencanaannya dan melibatkan partisipasi berbagai pihak untuk pencapaian tujuan yang orientasinya juga pada kebersamaan, untuk tujuan bersama, bukan individu sendiri dan semua hal ini dilengkapi juga dengan kapabilitas manusia.

### **Konteks Penelitian**

Industri sepatu Cibaduyut sudah mulai dibina sebagai sentra industri sepatu sejak jaman orde baru. Pembinaan sentra industri ini dilakukan oleh lembaga yang berada di bawah Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Propinsi Jawa Barat. Saat ini upaya pembinaan diarahkan pada penguatan jaringan pasar, pengembangan model atau rancangan sepatu yang dapat memenuhi selera pasar. Selain itu, sudah dibentuk paguyuban yang secara rutin bertemu setiap hari Jumat malam membahas berbagai macam persoalan bisnis persepatuan, seperti misalnya kelancaran pasokan bahan baku dan tingkat harga jual sepatu. Dari sekian banyak pengusaha pengrajin sepatu di Cibaduyut, telah terpilih sebanyak 10 pengusaha yang diajak bekerjasama dengan Edward Forer. Meskipun kemitraan ini telah berhasil memberikan posisi negosiasi yang relatif lebih tinggi bagi pengrajin sepatu Cibaduyut, kenyataan menunjukkan bahwa semua ini terjadi atas inisiatif dari Edward Forer. Hubungan

kemitraan seperti secara implisit menunjukkan perbedaan status di antara pihak yang bekerjasama, di mana Edward Forer secara jelas menunjukkan posisinya yang dominan melalui haknya untuk memilih pengrajin sepatu yang dianggapnya layak untuk dijadikan mitranya. Kenyataan ini dapat dianggap wajar di dalam dunia bisnis pada umumnya, namun perlu pemikiran kritis atas kondisi seperti ini apabila berlangsung secara berkepanjangan, tentu akan menimbulkan dampak yang merugikan pengrajin sepatu Cibaduyut.

Selama ini perusahaan pengrajin sepatu Cibaduyut sudah mengalami banyak perubahan, bukan hanya dari sisi bisnisnya yang kini mulai banyak tergantung pada mitra pengusaha besar dari luar Cibaduyut, tetapi juga dari perubahan yang terjadi secara internal di lingkungan pengusaha pengrajin sepatu itu sendiri. Misalnya, ditinjau dari perkembangan internal yang terjadi di lingkungannya, perusahaan pengrajin sepatu sudah banyak yang mengalami alih generasi. Saat ini hampir 75 persen perusahaan sudah dikelola oleh generasi ke dua atau ke tiga. Peralihan tongkat kepemimpinan tentunya membawa konsekuensi pada organisasi. Generasi pertama yang merupakan pendiri perusahaan, mempunyai pengalaman jatuh bangun dalam mengembangkan usahanya. Hubungan dengan sejumlah pengrajin yang menjadi karyawannya sudah berlangsung sangat lama. Pekerja pengrajin sudah dianggap dan diperlakukan seperti keluarga. Biasanya permasalahan hubungan kerja muncul ketika pekerja pengrajin harus bekerja untuk pemimpin baru yang mereka kenal sebagai "anak yang tumbuh besar". Tidak jarang terjadi pekerja pengrajin itu belum

sepenuhnya dapat menerima kehadiran pemimpin dari generasi baru itu. Walaupun generasi ke dua biasanya memiliki wawasan pengetahuan yang lebih dari generasi pertamanya, namun kapabilitas mereka masih harus diuji. Komitmen dan integritas mereka masih perlu diyakinkan kepada pekerja pengrajin, khususnya yang senior.

Di sisi lain, secara nasional sudah banyak dilakukan berbagai upaya untuk mendongkrak kemajuan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia dan secara khusus pengembangan industri sepatu yang beroperasi di sentra industri sepatu Cibaduyut sejak era Orde Baru. Salah satu usaha untuk mendorong industri dalam negeri, khususnya yang dihasilkan UKM, adalah gerakan penggunaan produk dalam negeri. Di era orde baru, sentra industri sepatu Cibaduyut juga dikenal sebagai salah satu objek wisata belanja di Bandung. Banyak turis baik domestik maupun asing yang datang ke Bandung, menyempatkan diri untuk berbelanja di sana. Pertumbuhan toko sepatu di Cibaduyut mengalami perkembangan yang baik dan membawa berkah keuntungan bagi pengrajin sepatu pada masa itu. Namun setelah era orde baru berlalu, terutama setelah era reformasi di mana pasar menjadi lebih terbuka, maka impor sepatupun menjadi lebih mudah. Persaingan sepatu Cibaduyut dengan sepatu dari negeri Cina, Korea dan Taiwan tidak dapat dihindari lagi. Sebagai konsekuensinya, saat ini sebagian besar toko sepatu di Cibaduyut tidak hanya menjual sepatu yang diproduksi oleh pengrajin Cibaduyut, namun juga menjual sepatu yang berasal dari Cina, Korea, Taiwan maupun yang berasal dari produksi dalam negeri yang lain, seperti dari Tangerang dan Jawa Tengah. Secara rata-rata, hanya 30 % produksi

sepatu Cibaduyut yang dipasarkan di Cibaduyut sendiri, sedangkan selebihnya dipasarkan di Mangga Dua Jakarta dan di Pulau Sumatra (Medan, Palembang, Lampung).

Meskipun sering kali dikatakan bahwa sepatu Cibaduyut tidak lagi menjadi tuan rumah di rumahnya sendiri, namun hal ini tidak boleh menyebabkan pengusaha dan pengrajin kecil hati, karena kenyataan juga menunjukkan bahwa banyak sepatu Cibaduyut dijual di daerah Indonesia yang lain.

Persoalan lain yang dihadapi pengusaha sepatu Cibaduyut adalah harga bahan baku makin mahal. Harga bahan baku yang digunakan pengusaha sepatu Cibaduyut kerap kali lebih mahal dari yang digunakan oleh pengusaha sepatu lain di dalam maupun di luar negeri. Keadaan ini tentu sangat merugikan pengusaha sepatu Cibaduyut. Pengamat UKM mengemukakan bahwa penyebab utama lebih mahalnya bahan baku kulit sepatu adalah adanya biaya siluman yang tinggi.

Bila hasil produksi sepatu Cibaduyut dicermati dengan baik, terlihat bahwa kualitas produk tersebut tidak kalah dengan produk sepatu luar negeri. Salah satu alasan pengusaha menjual produknya di luar Cibaduyut adalah harga jual yang lebih bersaing. Cibaduyut sudah terkenal dengan sepatu murah, kondisi ini cenderung dipertahankan oleh pengusaha toko penjual sepatu. Pelabelan sepatu Cibaduyut sebagai sepatu yang murah dapat memunculkan persoalan yang serius bagi pengusaha sepatu Cibaduyut. Dengan pelabelan seperti ini, maka harga menjadi pembatas yang

mengurangi ruang gerak usaha dan melemahkan posisi negosiasi dari pengusaha pengrajin sepatu terhadap pemilik toko yang menjual sepatu tersebut. Kondisi ini menyebabkan beberapa pengusaha lebih menyukai memasarkan sendiri sepatunya kepada konsumen khusus melalui pesanan dengan harga jual yang tinggi. Sayangnya hal ini belum menjadi kebiasaan di lingkungan pengusaha sepatu Cibaduyut yang lain.

Oleh karena itu, berbagai upaya yang dilakukan pengrajin untuk dapat meraih kembali pasar mereka di sentra sepatu Cibaduyut dan kembali menjadi tuan rumah di sana, menjadi suatu usaha yang tidak relevan lagi. Justru yang lebih penting adalah bagaimana pengusaha sepatu Cibaduyut dapat dikenal sebagai produsen sepatu yang memberikan nilai terbaik bagi pelanggannya di seluruh dunia, baik dari segi kualitas maupun harga, bukan lagi sebagai penghasil sepatu murah yang dijual di toko di wilayah Cibaduyut.

Sentra industri sepatu Cibaduyut yang sudah dikembangkan sejak tahun 1990an sampai saat ini masih menjadi salah satu tujuan wisata belanja turis dalam negeri yang berkunjung ke Bandung. Bahkan di bulan kunjungan wisata yang diselenggarakan di bulan April 2007, Cibaduyut menjadi salah satu titik pusat kegiatan ini, selain Cihampelas dengan pusat penjualan jeansnya. Program lain yang dikembangkan oleh Pemerintah Daerah berupa: bantuan pengadaan bahan baku, penyuluhan mengenai kualitas, produksi, teknik produksi sepatu, bahkan undangan untuk mengikuti pameran produk baik di dalam maupun di luar negeri (India, Cina, Australia). Melihat fakta ini, terlihat bahwa sebenarnya, potensi Cibaduyut ini tidak

dapat diabaikan begitu saja. Berdasarkan wawancara awal diketahui bahwa pesanan-pesanan sepatu kepada pengrajin, dan pengusaha sepatu, terus mengalir dari luar daerah Bandung. Namun kondisi ini ternyata tidak menimbulkan dampak positif kepada pengrajin sendiri yang sebenarnya menjadi tulang punggung dari industri ini. Fakta yang ada menunjukkan bahwa pengrajin tetaplah pengrajin dengan kondisi kesejahteraan yang tidak banyak berubah, sementara itu, pengusaha pengrajinpun perkembangannya tidaklah sepesat yang dibayangkan. Diperkirakan keadaan kontradiktif dan paradoksal ini terjadi, karena industri sepatu di Cibaduyut masih dibelenggu oleh pelabelan sepatu Cibaduyut sebagai sepatu murah, yang secara tidak langsung membatasi ruang gerak bisnis dari industri sepatu in

Dari apa yang baru dipaparkan dapat terlihat bahwa sudah banyak upaya yang dilakukan pemerintah dalam rangka membina pengrajin alas kaki dan sepatu di sentra industri Cibaduyut ini, mulai sejak jaman orde baru sampai dengan hari ini. Meskipun begitu, dari semua upaya yang ada, belum terlihat ada upaya tersendiri yang menyentuh aspek mendasar, yaitu sikap dan perilaku pengrajin dan pengusaha, termasuk upaya untuk membangun harga diri pengusaha dan pengrajin serta citra produk yang berkualitas.

Dari apa yang dipaparkan terdahulu terlihat bahwa banyak hal yang perlu dikembangkan dan diubah, khususnya yang bersangkutan dengan pola pikir, sikap, dan perilaku pengusaha dan pengrajin di sentra sepatu Cibaduyut. Upaya di atas perlu



menjadi bagian dari sebuah perubahan berencana. Perubahan seperti ini adalah hal yang wajar dalam kehidupan usaha dan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merumuskan permasalahannya dalam pertanyaan di bawah ini.

1. Faktor apa yang menjadikan sebuah perubahan yang direncanakan dengan baik, juga menjadi bermakna bagi semua pihak terkait?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap terwujudnya Perubahan Berencana yang Bermakna ?
3. Potensi apa yang dibutuhkan dari pekerja untuk mewujudkan kualitas perencanaan yang lebih baik?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Mengetahui pandangan pekerja di lingkungan usaha kecil dan menengah di Cibaduyut mengenai Perubahan Berencana yang Bermakna.
2. Mengetahui faktor-faktor yang membentuk Perubahan Berencana yang Bermakna.
3. Mengetahui peranan Pemimpin untuk terwujudnya Perubahan Berencana yang Bermakna.
4. Mengetahui Potensi dari Pekerja yang dibutuhkan untuk mewujudkan Kualitas Perencanaan yang lebih baik.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi pengembangan keilmuan di area teori organisasi dan perilaku organisasi, khususnya manajemen perubahan organisasi dan manfaat praktis bagi pengembangan UKM di Cibaduyut.

Secara metodologi, hal khusus yang akan dihasilkan dari penelitian ini dan memberikan sumbangan pada pengembangan manajemen perubahan adalah pengembangan ukuran-ukuran kesadaran untuk berubah, kemampuan dan praktek-praktek perubahan organisasi dengan pendekatan perilaku yang selama penelusuran teoritis masih sulit untuk dijumpai.