

# **ANALISIS MODEL PERUBAHAN YANG DILAKUKAN OLEH UD ALEXANDER**



## **SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Ekonomi

Oleh:  
**Fransiska Julianti**  
2013120017

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**  
Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013  
**BANDUNG**  
**2017**

# **ANALYSIS OF CHANGE MODEL BY UD ALEXANDER**



## **UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete part of the requirements  
for Bachelor's Degree in Economics

**By**  
**Fransiska Julianti**  
**2013120017**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY**  
**FACULTY OF ECONOMICS**  
**PROGRAM IN MANAGEMENT**  
**Accredited by BAN – PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013**  
**BANDUNG**  
**2017**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**ANALISIS MODEL PERUBAHAN YANG DILAKUKAN OLEH  
UD ALEXANDER**

Oleh:

Fransiska Julianti

2013120017

Bandung, Agustus 2017

Ketua Program Sarjana Manajemen,

**Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.**

Pembimbing Skripsi,

**Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.**

Ko-pembimbing Skripsi,

**Angela Teressia, SIP., M**

# PERNYATAAN



Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Fransiska Julianti  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 15 Juli 1995  
NPM : 2013120017  
Program studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Analisis Model Perubahan yang dilakukan oleh UD Alexander

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Triyana Iskandarsyah,  
Dra., M.Si dan Angela Teressia, SIP., MM

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003:  
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam

Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 4 Agustus 2017

Pembuat pernyataan :



Fransiska Julianti

## ABSTRAK

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia sangat dipengaruhi oleh Industri Kecil dan Menengah (IKM). Salah satu IKM yang berpengaruh di Indonesia adalah industri sepatu cibaduyut. UD Alexander merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri sepatu. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model perubahan yang dilakukan UD Alexander.

Perubahan lingkungan eksternal akan terus terjadi dan perubahan ini tidak dapat dihindarkan oleh pelaku bisnis. Perubahan tersebut menuntut perusahaan untuk berubah menyesuaikan dengan perubahan eksternal yang terjadi. Menurut Winardi (2005) efektivitas perusahaan tidak akan bertahan jika tidak melakukan perubahan yang selaras dengan lingkungannya. Dalam mengimplementasikan strategi, perusahaan perlu memperbaiki efektivitas agar mampu bersaing di pasar ekonomi modern yang meliputi perbaikan efektivitas tim kerja, perbaikan struktur dan sistem organisasi.

Metode penelitian menggunakan tipe penelitian *applied research*, dengan desain penelitian deskriptif. Data yang disajikan bersifat kualitatif, yaitu data yang berisi informasi yang berbentuk kalimat verbal bukan dengan angka.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, model perubahan UD Alexander belum dapat merespon perubahan lingkungan eksternal dan internal dengan baik, sehingga disarankan UD Alexander melakukan perubahan demi tercapainya tujuan perusahaan.

## KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Katolik Parahyangan. Skripsi ini ditulis berdasarkan pengamatan dan teori-teori yang dipelajari penulis selama mengikuti kegiatan perkuliahannya.

Penulis mendapatkan banyak dukungan moril, doa, nasihat dan juga bantuan yang bermanfaat selama kuliah dan proses penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus yang menjadi *role model* dalam penulis menjalani kehidupan sehari-hari. Setiap kali penulis merasa jenuh dan patah semangat, Tuhan Yesus selalu dengan sabar mendengar keluhan dan menenangkan penulis dalam waktu devosi.
2. Mami dan cici yang selalu selalu menyemangati serta mengingatkan penulis akan tujuan perkuliahan dan tujuan hidup penulis. Memarahi ketika penulis malas untuk belajar.
3. Ibu Triyana Iskandarsyah dan Ibu Angela selaku dosen pembimbing dan ko. pembimbing yang sudah menyediakan waktu untuk membantu penulis dan membimbing penyusunan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dapat terlaksana dengan baik karena bimbingan beliau.
4. Ibu Catharina Tan selaku Dosen wali penulis yang membantu mengarahkan dalam jenjang perkuliahan penulis secara strategis dengan memberi saran dan arahan akan mata kuliah yang akan diambil setiap semester.
5. UNPAR dan seluruh staf pengajarnya yang tidak pernah berhenti untuk selalu berbagi ilmu, nasihat dan pengalaman-pengalamannya kepada penulis.
6. Teman-teman penulis Elvina dan Tanaka yang membantu penulis dalam berkembang secara karakter, memotivasi, dan memberi nasihat.
7. Teman-teman seperjuangan skripsi dan perkuliahan Jesslyn dan Nadia yang saling menyemangati.

8. Teman-teman main penulis Nadia, Keket, Yunes, Yuni, Elva, Stenny yang selalu mengajak bermain untuk *refreshing* di tengah-tengah kejenuhan perkuliahan.
9. Teman-teman kuliah penulis Cynthia, Mia, There, Hanny, Lulu yang selalu menjadi teman belajar, saling menyemangati, dan tempat curhat.
10. Teman-teman cell UNPAR, Tetel, Lala, Monkez, Martin, Asiong, Abed, Yola, Jane, dll yang membantu penulis bertumbuh secara rohani.
11. *Leaders* mahasiswa GKPB yang mengajarkan nilai hidup yang sangat baik kepada penulis, menegur dan mengingatkan penulis sehingga penulis memiliki tujuan hidup yang baik dan mau melayani sesama: Ka Jefry, Ka Peter, Ka Erlin, Ka Erwin, Jovian
12. Teman-teman pelayan makeup yang senantiasa mau pelayanan makeup bersama: Sarjes, Chika, Della, Loria, Jocelyn, Bella, Desy, Picil, Helen, Helsa, Jessi, Nanath dan Selvi.
13. Teman-teman lainnya yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Yang jelas kalian sangat berjasa bagi penulis dan penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya buat keberadaan kalian di dalam kehidupan penulis yang membuat hidup ini jauh lebih bermakna.

Akhir kata, penulis menyadari skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan mengingat pengetahuan yang dimiliki penulis terbatas. Selain itu ada juga kendala-kendala yang dihadapi penulis saat penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis sangat menghargai jika ada saran maupun kritik dalam bentuk apapun. Penulis berharap agar skripsi ini mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Bandung, Juli 2017

Penulis

Fransiska Julianti

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian .....	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	3
1.5. Kerangka Pemikiran .....	4
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
2.1. Perubahan.....	6
2.1.1. Pengertian Perubahan.....	6
2.1.2. Perubahan Dalam Konteks Organisasi Bisnis .....	6
2.1.3. Tujuan Perubahan .....	7
2.1.4. Proses Perubahan .....	8
2.2. Analisis Lingkungan Organisasi.....	10
2.2.1. Lingkungan Eksternal .....	10
2.2.1.1. Analisis PEST .....	10
2.2.1.2. Analisis SWOT (O-T) .....	11
2.2.2. Lingkungan Internal .....	11
2.2.2.1. Analisis SWOT (S-W) .....	11
2.2.2.2. Analisis Pertumbuhan Organisasi Greiner .....	12
2.2.2.3. Analisis Unblocking .....	14
2.2.2.4. Analisis OCAI .....	16
2.3. Analisis Model Perubahan .....	20
<b>BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>26</b>
3.1. Metode Penelitian.....	26
3.1.1. Teknik Pengumpulan Data .....	26
3.1.2. Operasionalisasi Variabel .....	27
3.2. Objek Penelitian .....	31
3.2.1. Sejarah Perusahaan .....	31
3.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	32
3.2.3. Strategi Perusahaan .....	34



3.2.4. Staf Perusahaan.....	34
3.2.5. Sistem Perusahaan.....	35
3.2.6. Gaya Kepemimpinan Perusahaan.....	37
3.2.7. Keterampilan Karyawan.....	37
3.2.8. <i>Shared Value</i> .....	37
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>38</b>
4.1. Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi .....	38
4.1.1. Hasil Analisis PEST .....	38
4.1.1.1. <i>Politic</i> .....	38
4.1.1.2. <i>Economic</i> .....	38
4.1.1.3. <i>Social</i> .....	38
4.1.1.4. <i>Technology</i> .....	39
4.1.2. Hasil Analisis SWOT (O-T) .....	39
4.1.2.1. <i>Opportunities</i> .....	39
4.1.2.2. <i>Threat</i> .....	39
4.2. Analisis Lingkungan Internal Organisasi .....	40
4.2.1. Hasil Analisis SWOT (S-W) .....	40
4.2.1.1. <i>Strength</i> .....	40
4.2.1.2. <i>Weakness</i> .....	40
4.2.2. Hasil Analisis Pertumbuhan Organisasi Greiner Model .....	41
4.2.3. Hasil Analisis Unblocking.....	42
4.2.4. Hasil Analisis OCAI .....	43
4.3. Analisis 7S Berdasarkan McKinsey.....	50
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>54</b>
5.1. Kesimpulan.....	54
5.2. Saran.....	57
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>67</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>86</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Tabel Karakter Dominan.....	44
Tabel 4.2 Tabel Kepemimpinan Organisasi .....	44
Tabel 4.3 Tabel Manajemen Personil.....	45
Tabel 4.4 Tabel Perekat Organisasi.....	46
Tabel 4.5 Tabel Strategi yang Ditekankan .....	47
Tabel 4.6 Tabel Kriteria Keberhasilan .....	48
Tabel 4.7 Tabel Total.....	49

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Gambar Proses Perubahan.....	8
Gambar 2.2 Gambar Pertumbuhan Organisasi .....	12
Gambar 2.3 Budaya Organisasi .....	18
Gambar 2.4 Kerangka Mengelola Perubahan.....	21
Gambar 3.1 Struktur Organisasi UD Alexander .....	33
Gambar 4.1 Grafik Karakter Dominan .....	44
Gambar 4.2 Grafik Kepemimpinan Organisasi .....	45
Gambar 4.3 Grafik Manajemen Personil .....	46
Gambar 4.4 Grafik Perekat Organisasi .....	47
Gambar 4.5 Grafik Strategi yang Ditekankan .....	48
Gambar 4.6 Grafik Kriteria Keberhasilan .....	49
Gambar 4.7 Grafik Total .....	50
Gambar 5.1 Saran Struktur Organisasi 2017-2018 .....	62
Gambar 5.2 Saran Struktur Organisasi 2018-2019 .....	63
Gambar 5.3 Saran Struktur Organisasi 2019-2020 .....	63

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1 KUESIONER UNBLOCKING.....	69
LAMPIRAN 2 KUESIONER OCAI.....	77
LAMPIRAN 3 KUESIONER PERTUMBUHAN ORGANISASI GREINER.....	81
LAMPIRAN 4 FOTO-FOTO PERUSAHAAN.....	84

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia sangat dipengaruhi oleh Industri Kecil dan Menengah (yang biasa dsingkat IKM). Dikutip dari harian Kompas.com Minggu, 5 Maret 2017 IKM terus meningkatkan nilai tambah di dalam negeri yang cukup signifikan setiap tahun. Hal ini terlihat dari capaian pada tahun 2016 sebesar Rp 520 triliun, IKM juga berperan penting dalam penyerapan tenaga kerja di dalam negeri karena menjadi sektor mayoritas dari populasi industri di Indonesia.

Salah satu IKM yang berpengaruh di Indonesia adalah industri sepatu cibaduyut yang berada di Bandung Selatan, tepatnya di sepanjang Jalan Cibaduyut Raya yang panjang jalannya sekitar 3 km. Lokasi industri ini mudah di akses karena dekat dengan gerbang tol, kemudahan ini membuat sentra industri ini berkembang pesat dan menjadi salah satu daerah tujuan wisata di Kota Bandung. Sentra industri sepatu cibaduyut merupakan 1 (satu) dari 30 (tiga puluh) sentra industri lain yang menjadi fokus pemerintah kota Bandung untuk dikembangkan.

Sepatu-sepatu yang dihasilkan memiliki kualitas yang sangat baik. Kualitas ini dihasilkan oleh tangan-tangan dari para pengrajin sepatu (*handmade shoes*). Tidak hanya laku di dalam negeri saja, namun sepatu cibaduyut juga laku di luar negeri. Sepatu Cibaduyut juga di ekspor ke 27 negara di dunia. Kemampuan para pengrajin sepatu didapatkan secara turun-termurun.

UD Alexander merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri sepatu. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1995 yang didirikan oleh Bapak Alexander Yayan Alfian, terletak di Komplek Angkasa Mekar kav. 3, Cibaduyut, Bandung. Saat ini perusahaan memiliki 12 orang karyawan dengan status karyawan tidak tetap. Perusahaan ini memproduksi sepatu anak yang bermerek Tensai. Selain memproduksi sepatu Tensai, perusahaan ini menerima pembuatan sepatu anak merek lain (subkontrak) dan juga menerima pembuatan sepatu pria. UD Alexander memasarkan produknya ke berbagai kota besar di berbagai provinsi Indonesia, seperti Jawa, Kalimantan, dan provinsi lainnya.

Perusahaan ini selalu mendapatkan pesanan, selain karena model sepatu yang di tawarkan *up to date*, sepatu yang dihasilkan pun berkualitas. Pada awal perintisannya perusahaan ini mengalami jatuh bangun, namun pengalaman menjalankan di industri sepatu yang sudah terbelah lama ini, yaitu selama lebih dari 21 tahun membuat kualitas sepatu yang dihasilkan berkualitas. Lingkungan kerja yang baik juga membuat para pengrajin sepatu yang bekerja di tempat ini merasakan nyaman saat bekerja.

Walaupun sudah berdiri sejak 1995 dan memiliki 12 karyawan, namun perusahaan ini tidak memiliki visi, misi, strategi yang jelas, lalu tidak memiliki SOP yang tertulis, tidak ada sistem reward dan punishment, tidak ada aturan yang jelas, tidak ada orang yang kompeten untuk pengembangan manajerial, lalu tidak memiliki struktur organisasi yang tertulis.

Semakin berkembangnya perusahaan, dibutuhkan sistem untuk mengelola perusahaan agar lebih efektif dan produktif dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Perubahan lingkungan eksternal yang tidak dapat dihindari menuntut perusahaan untuk terus berubah. Pemilik perusahaan menyadari bahwa perlu adanya perubahan agar tidak kalah bersaing, ia mempunyai mimpi untuk perusahaannya yaitu menjadi perusahaan sepatu yang dikenal oleh masyarakat luas tidak hanya di Indonesia namun sampai ke luar negeri. Pemilik perusahaan optimis bisa mencapai mimpi tersebut namun tidak tahu mulai dari mana.

Berdasarkan fenomena tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Analisis Model Perubahan yang dilakukan oleh UD Alexander".

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dipaparkan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kondisi lingkungan eksternal dan internal UD Alexander?
2. Usaha perubahan apa yang sudah dilakukan UD Alexander dalam menghadapi lingkungan eksternal dan internal?

3. Faktor-faktor organisasi apa saja yang perlu disesuaikan oleh UD Alexander agar perusahaan menjadi efektif?
4. Langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan oleh UD Alexander untuk menjalankan perubahan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kondisi lingkungan eksternal dan internal UD Alexander.
2. Mengetahui faktor-faktor organisasi apa saja yang perlu disesuaikan oleh UD Alexander agar perusahaan menjadi efektif.
3. Mengetahui usaha perubahan yang sudah dilakukan UD Alexander dalam menghadapi lingkungan eksternal dan internal.
4. Mengetahui langkah-langkah apa yang perlu dilakukan untuk menjalankan perubahan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini memiliki manfaat bagi pihak-pihak yang terlibat, antara lain yaitu:

1. Bagi perusahaan  
Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan untuk UD Alexander agar dapat mengembangkan sistem manajemen yang lebih baik. Sistem manajemen yang baik akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien.
2. Bagi peneliti  
Hasil penelitian ini bermanfaat bagi peneliti karena mendapatkan pengetahuan yang lebih banyak tentang manajemen perubahan.
3. Bagi pihak lain  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi mengenai manajemen perubahan dan dapat memberikan manfaat bagi IKM untuk dapat berubah menjadi perusahaan yang lebih berkembang.

## 1.5. Kerangka Pemikiran

Dalam kehidupan ini perubahan akan terus terjadi di semua aspek, termasuk perubahan dalam perkembangan di bidang bisnis. Perusahaan yang baik harus peka terhadap perubahan eksternal yang terjadi agar dapat cepat melakukan antisipasi untuk menyesuaikan tujuan, strategi, taktik serta desain dan struktur organisasi pada situasi yang berubah-ubah. Perusahaan harus bisa menyesuaikan kondisi internal dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal agar terus dapat bertahan dan bersaing di lingkungan bisnis. Perubahan eksternal misalnya perubahan kondisi ekonomi, inflasi yang tidak menentu mempengaruhi daya beli masyarakat, kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, kondisi ini menuntut perusahaan untuk memiliki sistem produksi dengan lebih efektif dan efisien, mengubah cara pemasarannya, dan cara lainnya.

Penelitian ini fokus menganalisis model perubahan yang sudah dilakukan UD Alexander dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal di dunia bisnis. Tahapan penelitian yang akan dilakukan untuk menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal adalah sebagai berikut:

- Analisis Internal Organisasi
  1. SWOT (S-W):

Tujuannya untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan.
  2. Greiner:

Tujuannya untuk mengetahui fase yang sedang dialami perusahaan.
  3. Unblocking:

Tujuannya untuk mengetahui hambatan yang sedang dihadapi oleh perusahaan.
  4. OCAI:

Tujuannya untuk mengetahui budaya organisasi perusahaan.
- Analisis Eksternal Organisasi
  1. PEST:

Tujuannya untuk mengetahui kondisi politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang mempengaruhi perusahaan.



## 2. SWOT (O-T):

Tujuannya untuk mengetahui kesempatan dan ancaman perusahaan.

Setelah melakukan analisis eksternal dan internal, hasil tersebut dibandingkan apakah ada kesenjangan antara kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan, apakah kondisi eksternal cocok dengan kondisi internal perusahaan, jika ada maka perlu dilakukan perubahan, karena organisasi akan berkinerja dengan baik apabila ada kesesuaian antara lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Peneliti menggunakan kerangka berpikir 7S McKinsey (*Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style dan Staff*) untuk mengusulkan perubahan. Analisis eksternal dan internal organisasi yang sudah diteliti lalu disesuaikan dengan unsur organisasi yang terdapat di 7S.