

MODEL TRANSFORMASI STRATEGIS UMKM BATIK PRINGMAS BERBASIS PERUBAHAN LEWIN DAN KOLABORASI TRIPLE HELIX

Abdullah Farid⁽¹⁾

Program Studi Ilmu Manajemen S2, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman

E-mail : abdullah.farid@mhs.unsoed.ac.id

Siti Zulaikha Wulandari⁽²⁾

Program Studi Ilmu Manajemen S2 , Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman

E-mail : siti.wulandari@unsoed.ac.id

ABSTRAK

UMKM memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia, namun sektor ekonomi kreatif seperti batik masih menghadapi keterbatasan sumber daya, akses pasar, dan kerentanan terhadap guncangan eksternal. Penelitian mengenai proses perubahan strategis berbasis kolaborasi multi-heliks pada UMKM masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi UMKM Batik Pringmas di Banyumas menggunakan Model Perubahan Lewin, Kerangka Triple Helix, dan Analisis Medan Gaya. Metode yang digunakan adalah studi kasus kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, yang kemudian dianalisis menggunakan thematic analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan Bank Indonesia memicu fase unfreezing, sementara fase change ditandai oleh pembentukan struktur internal baru meski menghadapi fluktuasi partisipasi anggota. Sinergi Triple Helix berkontribusi signifikan dalam memperkuat fase refreezing dan mengatasi hambatan internal. Studi ini menegaskan pentingnya pendekatan perubahan terstruktur dan ekosistem kolaboratif bagi keberlanjutan UMKM batik.

Kata Kunci: UMKM, Ekonomi Kreatif, Batik Pringmas, Model Perubahan Lewin, Kerangka Kerja Triple Helix.

Abstract

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) play a vital role in Indonesia's economy, yet creative industry sectors such as batik continue to face limitations in human resources, restricted market access, and vulnerability to external shocks. Research on strategic change processes supported by multi-helix collaboration within MSMEs remains limited. This study aims to analyze the transformation of Batik Pringmas in Banyumas using Lewin's Change Model, the Triple Helix Framework, and Force Field Analysis. A qualitative case study approach was employed through in-depth interviews, observations, and document analysis, and the data were examined using thematic analysis. The findings reveal that support from Bank Indonesia initiated the unfreezing phase, while the change phase involved the formation of new internal structures despite fluctuating member participation. The Triple Helix synergy significantly strengthened the refreezing phase and helped overcome internal barriers. This study highlights the importance of structured change processes and collaborative ecosystems in ensuring the sustainability of batik-based MSMEs.

Keywords: MSMEs, Creative Economy, Batik Pringmas, Lewin's Change Model, Triple Helix Framework.

MASTER: JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS TERAPAN	
Desember 2025, Vol 5 No 2, 169-181	E-ISSN : 2798 – 3994 (<i>Online</i>)

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan pilar penting dalam perekonomian Indonesia karena kontribusinya yang mencapai lebih dari 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap sekitar 97% tenaga kerja nasional (Aidah et al., 2023). Ketahanan UMKM terbukti kuat dalam menghadapi berbagai krisis ekonomi, termasuk krisis moneter 1998, krisis global 2008, hingga pandemi COVID-19 yang menunjukkan kemampuan adaptif UMKM terhadap perubahan lingkungan eksternal. Akan tetapi di balik kontribusi tersebut UMKM masih menghadapi tantangan struktural seperti keterbatasan akses permodalan, rendahnya literasi digital, lemahnya pencatatan keuangan, serta minimnya kapasitas manajerial yang membatasi kemampuan inovasi dan daya saing (Tambunan, 2022; (Pratono, 2022). Permasalahan manajerial dan sumber daya manusia ini berada pada inti banyak kegagalan transformasi UMKM, sebagaimana ditegaskan oleh Cameron & Green (2019) dan Asad et al. (2020), yang menyatakan bahwa proses perubahan organisasi pada UMKM cenderung berlangsung informal dan tidak terstruktur.

Dalam sektor ekonomi kreatif industri batik merupakan salah satu subsektor unggulan yang memiliki nilai ekonomi sekaligus peran strategis dalam pelestarian budaya. Batik telah diakui sebagai Warisan Budaya Takbenda Dunia oleh UNESCO pada tahun 2009 menegaskan pentingnya keberlanjutan industri ini (Rosyadi et al., 2020). Akan tetapi penelitian terdahulu menemukan bahwa UMKM batik di berbagai daerah termasuk Banyumas menghadapi sejumlah tantangan seperti keterbatasan teknologi pewarnaan, kurangnya regenerasi pembatik, minimnya inovasi desain, serta kelemahan dalam pemasaran dan manajemen usaha (Fatmawati et al., 2022; Ngaenah et al., 2020). Dampak pandemi COVID-19 semakin memperburuk kondisi tersebut dengan menurunnya daya beli masyarakat dan melemahnya permintaan produk batik, termasuk pada KUB Batik Pringmas yang menunjukkan fluktuasi signifikan pada volume dan nilai penjualan selama 2019–2022 (Aziz Ahmad et al., 2023). Meskipun sebagian pelaku ekonomi kreatif mulai mengadopsi strategi pemasaran digital dan diversifikasi produk, proses transformasi internal UMKM batik belum banyak diteliti secara mendalam.

Di antara UMKM batik terkemuka di Banyumas adalah KUBE Buaran Jaya, yang memproduksi Sistik 57, sebuah usaha yang dimulai pada pertengahan 2019 dan menerima bantuan dari Kementerian Sosial (Lestari & Sundari, 2022a). Seperti banyak usaha lainnya, KUBE Buaran Jaya terdampak signifikan oleh pandemi COVID-19, yang menyebabkan penurunan permintaan pasar dan kegiatan produksi, yang memaksa banyak anggota untuk mencari pekerjaan alternatif sebagai asisten rumah tangga (Lestari & Sundari, 2022a). Kelompok terkemuka lainnya Adalah Kelompok Usaha Bersama (KUB) Batik Pringmas, sebuah kelompok usaha perempuan di Desa Papringan, Banyumas, yang didirikan pada April 2013 dengan pendanaan dari Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat di Perdesaan dan bahan baku, peralatan produksi, dan pelatihan yang disumbangkan oleh Bank Indonesia Purwokerto (Istiqomah & Adawiyah, 2018a). KUB Pringmas juga diuntungkan dengan didirikannya

galeri untuk memamerkan produk-produk kreatif mereka dan partisipasi dalam pameran (Istiqomah & Adawiyah, 2018a); Rosyadi et al., 2020). Dari tahun 2020 hingga 2021, ekonomi kreatif di Banyumas, termasuk kelompok-kelompok ini, mengalami guncangan akibat pandemi COVID-19, yang mengakibatkan penurunan daya beli dan omzet usaha (Aziz Ahmad et al., 2023b). Meskipun menghadapi tantangan-tantangan ini, para pelaku ekonomi kreatif mengembangkan produk baru, memperluas pemasaran daring, dan menciptakan usaha baru (Aziz Ahmad et al., 2023b).

Tabel 1
Data Penjualan dan Tenaga Kerja KUB Pringmas

No	Tahun	Volume Penjualan (Perlembar Kain)	Nilai Penjualan (Rupiah)	Jumlah Tenaga Kerja (Orang)
1.	2014	507	92.275.000	30
2.	2015	973	192.768.500	30
3.	2016	1867	411.130.000	30
4.	2017	1296	274.761.500	30
5.	2018	1582	316.435.000	30
6.	2019	22	13.350.000	30
7.	2020	450	246.750.000	30
8.	2021	236	105.435.000	30
9.	2022	247	125.600.000	30
10.	2023 (Maret)	33	15.408.000	30

Sumber: Data Observasi Bella Pertiwi Aza Asokawati

Penjualan produk di KUB Pringmas dari pertama berproduksi di tahun 2014 dengan volume penjualan 507 lembar kain dan nilai penjualan sejumlah 92.275.000 rupiah kemudian menunjukkan peningkatan pada tahun 2015 dengan volume penjualan 973 dan nilai penjualan sejumlah 192.768.500 rupiah dan 2016 dengan volume penjualan 1867 lembar kain dan nilai penjualan sejumlah 411.130.000 rupiah. Pada tahun 2017 dengan volume penjualan 1296 lembar kain dan nilai penjualan sejumlah 274.761.500 rupiah. Peningkatan terjadi kembali pada tahun 2018 dengan volume penjualan 1582 lembar kain dan nilai penjualan sejumlah 316.435.000 rupiah (Susiningsih, 2025). Penjualan produk kain batik terjadi penurunan drastis akibat adanya pandemi covid-19. Pada tahun 2019 hanya terjual 22 produk batik saja dengan nilai penjualan sejumlah 13.350.000 rupiah. Tahun 2020 terjadi kestabilan penjualan kembali dengan data penjualan sebesar 450 produk dan omzet yang tinggi mencapai 246.750.000 rupiah. Tahun 2021 terjadi penurunan kembali dengan volume penjualan 236 lembar kain dan nilai penjualan sejumlah 105.435.000 rupiah dan tahun 2022 terjual 247 lembar kain dan nilai penjualan sejumlah 125.600.000 rupiah. tahun awal 2023 sampai dengan bulan Maret volume penjualan

MASTER: JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS TERAPAN	
Desember 2025, Vol 5 No 2, 169-181	E-ISSN : 2798 – 3994 (<i>Online</i>)

kain batik berjumlah 33 lembar kain dengan nilai penjualan sejumlah 15.408.000 rupiah (Susiningsih, 2025).

Kajian sebelumnya tentang UMKM batik sebagian besar fokus pada aspek pemasaran (Lestari & Sundari, 2022), pengembangan kapasitas (Istiqomah & Adawiyah, 2018b), inovasi produk (Fatmawati et al., 2022), dan dampak pandemi (Aziz Ahmad et al., 2023). Namun, pendekatan tersebut tidak membahas bagaimana perubahan internal UMKM berlangsung secara sistematis dan bertahap. Padahal, Model Perubahan Lewin yang terdiri dari tiga tahap yaitu unfreezing, change, dan refreezing dan telah diakui sebagai kerangka klasik untuk memahami proses perubahan organisasi, tetapi penggunaannya pada konteks UMKM sangat terbatas (Asad et al., 2020; Cameron & Gren, 2019). Temuan ini menegaskan adanya kesenjangan pertama, yaitu minimnya penelitian yang menelaah transformasi internal UMKM berbasis model perubahan organisasi klasik seperti Model Lewin.

Selain itu, penelitian tentang UMKM dan ekonomi kreatif sering kali hanya memotret peran pemerintah, akademisi, atau industri secara terpisah, bukan sebagai ekosistem inovasi yang sinergis. Padahal, dalam kerangka Triple Helix, interaksi dinamis antara pemerintah, akademisi, dan industri merupakan faktor kunci penggerak inovasi dan keberlanjutan usaha (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Ranga & Etzkowitz, 2013). Kurangnya kajian integratif mengenai sinergi antar-heliks ini menciptakan kesenjangan kedua, yaitu masih terbatasnya penelitian yang menganalisis kolaborasi multi-aktor dalam mendukung perubahan UMKM secara terpadu. Guerrero (2021) bahkan menegaskan bahwa di banyak negara berkembang penerapan Triple Helix masih bersifat sektoral dan belum menggambarkan hubungan kolaboratif yang sebenarnya.

Lebih jauh lagi belum ditemukan penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan Model Perubahan Lewin, Analisis Medan Gaya dan Triple Helix dalam konteks UMKM batik. Integrasi ketiganya penting karena Model Lewin menjelaskan tahapan perubahan, Analisis Medan Gaya memetakan faktor pendorong dan penghambat perubahan, sedangkan Triple Helix menjelaskan dukungan eksternal yang dapat memperkuat proses transformasi. (Burnes, 2020) menekankan bahwa integrasi pendekatan perubahan organisasi dengan ekosistem inovasi masih jarang dilakukan, sementara Awasthy et al. (2020) menunjukkan bahwa Triple Helix lebih banyak digunakan untuk analisis inovasi daripada perubahan organisasi. Oleh karena itu, terdapat kesenjangan ketiga, yaitu belum adanya pendekatan interdisipliner yang menggabungkan teori perubahan internal dan ekosistem eksternal dalam menganalisis transformasi UMKM.

KUB Batik Pringmas sebagai salah satu UMKM batik terkemuka di Banyumas juga belum pernah dikaji secara mendalam melalui perspektif manajemen perubahan strategis. Penelitian sebelumnya lebih menekankan pada aspek pemberdayaan sosial, peningkatan kapasitas produksi, atau pemasaran, bukan pada proses perubahan struktural maupun kultural organisasi (Istiqomah & Adawiyah, 2018; Rosyadi et

al., 2020). Hal ini menciptakan kesenjangan keempat, yang menunjukkan bahwa studi empiris mengenai transformasi KUB Pringmas sebagai organisasi yang mengalami perubahan masih sangat terbatas.

Berdasarkan empat kesenjangan penelitian tersebut, diperlukan studi yang tidak hanya mengidentifikasi perubahan yang dialami KUB Batik Pringmas, tetapi juga memahami bagaimana perubahan tersebut berlangsung, faktor-faktor apa saja yang memengaruhinya, serta bagaimana interaksi aktor eksternal memperkuat proses perubahan. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk memperluas literatur manajemen perubahan pada UMKM serta memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kebijakan dan strategi kolaborasi dalam mendukung keberlanjutan UMKM batik di Banyumas. Pendekatan integratif antara Model Perubahan Lewin, Analisis Medan Gaya, dan kerangka Triple Helix memberikan dasar analisis teoretis yang lebih kuat untuk memahami dinamika perubahan organisasi dan ekosistem pendukungnya secara komprehensif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam tantangan serta strategi pengembangan UMKM ekonomi kreatif, khususnya usaha batik di Kabupaten Banyumas. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan fenomena sosial secara utuh melalui data naratif yang bersumber dari pengalaman, praktik, dan interaksi para pelaku lapangan (Aidah et al., 2023). Pengetahuan dianggap muncul dari konteks sosial dan interaksi manusia, sehingga pemahaman detail tentang kondisi UMKM batik lebih tepat ditangkap melalui pendekatan kualitatif daripada pendekatan kuantitatif yang bersifat terstruktur.

Informan penelitian terdiri atas pelaku UMKM batik, aparat pemerintah daerah, aktivis lokal, serta pengelola kelompok usaha atau koperasi yang memahami dinamika industri batik Banyumas. Pemilihan informan dilakukan menggunakan *accidental sampling* dengan mempertimbangkan karakter usaha batik yang tersebar, tidak terdokumentasi dengan baik, serta sulit dijangkau secara sistematis (Sugiyono, 2020). Meskipun teknik ini berpotensi menghasilkan bias, pemilihan informan tetap diarahkan pada individu-individu yang relevan dan memiliki pengetahuan mendalam mengenai produksi, pemasaran, manajemen usaha, atau aktivitas komunitas batik Banyumas. Oleh karena itu, pendekatan ini menggabungkan unsur *purposive*, yaitu memilih informan yang betul-betul dapat memberikan informasi substantif bagi penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberi ruang eksplorasi terhadap isu-isu terkait manajemen usaha, aspek keuangan, proses produksi, inovasi produk, serta tantangan pengembangan UMKM batik (Aidah et al., 2023). Observasi langsung dilakukan pada lokasi produksi, pertemuan kelompok usaha, dan kegiatan komunitas untuk menangkap perilaku nyata, pola kerja, serta praktik produksi yang tidak selalu terungkap dalam wawancara. Selain itu, studi dokumentasi digunakan

untuk memperkuat data lapangan melalui sumber sekunder seperti publikasi Badan Pusat Statistik, laporan pemerintah daerah, artikel ilmiah, dan pemberitaan media yang relevan dengan perkembangan ekonomi kreatif di Kabupaten Banyumas.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif Rosyadi et al. (2020) yang meliputi proses pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kondensasi data dilakukan dengan memilah, mengode, dan mengelompokkan informasi berdasarkan tema-tema kunci terkait tantangan UMKM, pola adaptasi, dan strategi pengembangan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi dan pola tematis untuk mempermudah penarikan makna. Penarikan kesimpulan dilakukan secara simultan sepanjang proses analisis untuk memastikan konsistensi interpretasi terhadap temuan lapangan. Untuk konteks seni dan budaya batik, analisis juga memanfaatkan teori bentuk estetika dan simbol identitas budaya sebagaimana diterapkan oleh Yulianto et al. (2020)

Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, serta dokumen resmi maupun publikasi akademik. Triangulasi dilakukan dengan mencocokkan pernyataan pelaku UMKM dengan informasi dari aparat pemerintah dan aktivis lokal, serta membandingkan temuan lapangan dengan data statistik dan dokumen kebijakan daerah. Pendekatan ini memastikan bahwa hasil penelitian memiliki kredibilitas yang kuat dan tidak bertumpu pada satu sumber tunggal, sehingga interpretasi hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Tahap *Unfreezing*: Sejarah Pembentukan dan Pencairan Status Quo

Pembentukan Batik Pringmas merupakan proses perubahan sosial yang bermula dari intervensi eksternal oleh Bank Indonesia (BI) dan sebelum program dimulai para pengrajin batik di Desa Papringan bekerja secara individual dengan pendapatan yang tidak stabil dan keterbatasan modal serta fasilitas (Susiningsih, 2025). Hal ini sesuai dengan gambaran “status quo” dalam Model Perubahan Lewin yaitu kondisi stagnan yang perlu dicairkan terlebih dahulu (Lewin, 1951).

Dalam wawancara, Ibu Iin Susiningsih menyampaikan, “BI langsung memberikan modal ke kelompok masyarakat, tidak lewat desa. BI juga membeli hasil produksi pertama. Dana itu kami putar lagi untuk modal berikutnya.”.

Intervensi langsung BI berfungsi sebagai driving force yang menciptakan urgensi perubahan. Hal ini sejalan dengan temuan Istiqomah & Adawiyah, (2018) bahwa dukungan modal dan pendampingan eksternal dapat memecah pola kerja tradisional pengrajin batik yang sebelumnya hanya bekerja sebagai buruh lepas.

Pembangunan toko ritel Batik Pringmas ini juga dibiayai BI untuk memperkuat proses pencairan ini. Ibu Iin Susiningsih menegaskan, “Kami sempat ditawari, mau lanjut atau tidak. Kalau tidak, dananya dialihkan ke desa lain. Kami sepakat lanjut, akhirnya toko ritel dibangun.”.

Keputusan kolektif untuk melanjutkan usaha menunjukkan kesiapan internal untuk bergerak menuju tahap perubahan. Meski terjadi friksi awal dengan pemerintah desa akibat ketidaklibatan dalam proses inisiasi, resistensi ini dapat dikategorikan sebagai *restraining force* sebagaimana disebutkan (Lewin, 1951). Namun konflik tersebut akhirnya mereda ketika usaha mulai menunjukkan hasil dan memberikan kontribusi pajak yang meningkat dari Rp500.000 menjadi Rp1.500.000 per tahun.

3.2 Tahap *Changing*: Evolusi Struktur Organisasi dan Adaptasi Operasional

Tahap perubahan (*changing*) terlihat jelas dalam transformasi struktur organisasi Batik Pringmas. Kelompok ini awalnya terdiri dari 30 anggota, namun hanya sekitar 15 orang yang bertahan sebagai anggota aktif. Ibu Iin Susiningsih menyebutkan, “Yang aktif tinggal sekitar lima belas. Sisanya hanya datang saat pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU).”.

Fenomena ini mencerminkan tantangan internal SDM, seperti variasi keterampilan, motivasi, serta persepsi manfaat, yang juga ditemukan pada studi UMKM batik lain (Istiqomah & Adawiyah, 2018).

Kepemimpinan juga mengalami formalitas yang lebih jelas. Kepala Desa berperan sebagai pembimbing, sementara manajemen operasional dipimpin oleh Ibu Iin Susiningsih. Perubahan ini mencerminkan munculnya struktur baru yang lebih stabil dengan isu penting dalam fase *changing* (Lewin, 1951).

Dari sisi operasional, Batik Pringmas pernah memiliki beberapa sub-unit usaha (batik tulis, batik cap, jumputan, kerajinan, dan konveksi). Namun hanya divisi batik utama yang bertahan. Pengurangan ini merupakan bentuk *operational consolidation* mengarah pada efisiensi dan fokus pada kompetensi inti bisnis.

Dalam perspektif manajemen perubahan, proses ini menunjukkan bahwa organisasi telah memasuki fase eksplorasi perilaku dan sistem baru. Kelompok telah menemukan praktik yang paling layak secara ekonomi dan kapasitas SDM.

3.3 Tahap *Refreezing*: Dukungan *Stakeholder* dan Penguatan Keberlanjutan

Pada tahap pembekuan kembali (*refreezing*), dukungan stakeholder eksternal memainkan peran yang sangat menentukan. Analisis Batik Pringmas selaras dengan Model Triple Helix (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) di mana kolaborasi pemerintah, akademisi dan industri menjadi motor stabilitas dan inovasi.

1) Peran Akademisi (*University/Akademia*)

Ibu Siti Zulaikha Wulandari dari Universitas Jenderal Soedirman berperan dalam pendampingan fasilitas, peningkatan kualitas produksi, dan penguatan promosi. Ibu Iin Susiningsih ketika diwawancarai menyampaikan, “Ibu Siti Zulaikha sering sekali membantu fasilitas dan pendampingan produksi.”

Kontribusi akademisi ini memperkuat temuan Rosyadi et al., (2020) tentang pentingnya transfer pengetahuan dan inovasi teknologi untuk keberlanjutan UMKM kreatif.

2) Peran Pemerintah Daerah (*Government*)

Pemerintah memberikan legitimasi sosial dan publikasi melalui undangan ke berbagai acara resmi. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Iin Susiningsih, “Kami sering diundang untuk tampil di acara desa dan kecamatan, supaya Batik Pringmas dikenal lagi.”

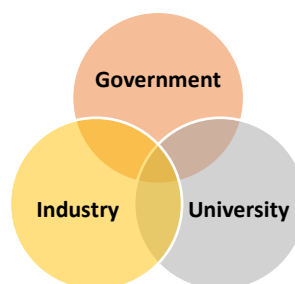
Hal ini sejalan dengan peran pemerintah dalam menciptakan lingkungan kebijakan yang kondusif bagi UMKM (Linggarwati, 2023).

3) Peran Bank Indonesia (*Industry*)

BI terus mengundang Batik Pringmas dalam pameran nasional Karya Kreatif Indonesia (KKI), Ibu Iin Susiningsih menyampaikan, “BI tiap tahun mengajak kami ikut KKI.”

Pameran tersebut meningkatkan eksposur pasar dan menjadi mekanisme *refreezing* yang memperkuat posisi Batik Pringmas di ekonomi kreatif lokal dan nasional.

Interaksi sinergis antara akademisi, pemerintah, dan industri dapat diilustrasikan melalui Model Heliks Seimbang, yang menggambarkan bagaimana ketiga aktor saling berperan dalam memperkuat keberlanjutan Batik Pringmas.



Gambar 1.
Model Triple Heliks
dalam Pengembangan Batik Pringmas

Model ini menunjukkan bahwa Universitas berperan sebagai penyedia pengetahuan dan inovasi, Pemerintah sebagai fasilitator kebijakan dan legitimasi sosial, serta Industri (Batik Pringmas dan BI) sebagai pelaku ekonomi dan penerima manfaat inovasi. Ketiga peran ini bekerja secara simultan dan berkontribusi terhadap fase *refreezing* yang memastikan perubahan berkelanjutan.

3.4 Analisis Medan Gaya: Gaya Pendorong dan Gaya Penahan pada Batik Pringmas

Penerapan Analisis Medan Gaya pada Batik Pringmas mengungkap interaksi kekuatan yang memengaruhi perkembangannya, khususnya yang menyangkut Sumber Daya Manusia (SDM) dan Pemangku Kepentingan Eksternal.

3.5 Kekuatan Pendorong (Mendukung Perubahan dan Pertumbuhan):

A. Dukungan Pemangku Kepentingan Eksternal

1. Modal Awal dan Dukungan Langsung Bank Indonesia: Menyediakan pendanaan awal dan pembelian yang krusial, melewati hambatan birokrasi awal dengan desa (Susiningsih, 2025). Ini merupakan kekuatan "pencair" yang kuat.
2. Pendanaan BI untuk Toko Ritel: Menetapkan outlet pasar khusus, meningkatkan visibilitas dan potensi penjualan (Susiningsih, 2025).
3. Bimbingan Akademik (Ibu Siti Zulaikha, UNSOED): Dukungan yang konsisten untuk fasilitas, optimalisasi produksi, dan promosi (Susiningsih, 2025). Hal ini mengatasi "rendahnya kualitas sumber daya manusia" dan "terbatasnya akses terhadap teknologi digital" (Aidah et al., 2023b).
4. Pengakuan Pemerintah (Desa/Kelurahan): Undangan ke acara resmi memberikan eksposur dan memperkenalkan kembali Batik Pringmas kepada publik (Susiningsih, 2025). Hal ini membantu "memperluas akses pasar" (Linggarwati, 2023).
5. Undangan Pameran KKI BI: Peluang yang konsisten untuk akses pasar dan jaringan yang lebih luas (Susiningsih, 2025).

B. Potensi Sumber Daya Manusia

1. Potensi Masyarakat dalam Kerajinan Batik: Keterampilan dan minat yang melekat pada batik di kalangan masyarakat Papringan (Susiningsih, 2025).
2. Keinginan untuk Pengembangan Bisnis (di antara anggota aktif): Kesiapan anggota untuk melanjutkan usaha ketika diberi pilihan oleh BI (Susiningsih, 2025).
3. Kepemimpinan yang Berdedikasi (Ibu Iin Susiningsih): Memberikan koordinasi dan arahan internal (Susiningsih, 2025).

3.6 Kekuatan Penahan (Menolak Perubahan dan Pertumbuhan):

A. Tantangan Pemangku Kepentingan Eksternal

Gesekan Awal dengan Pemerintah Desa: Pendekatan langsung BI menyebabkan kesalahpahaman awal dengan pemerintah daerah (Susiningsih, 2025). Hal ini menyoroti pentingnya "dukungan pemerintah dan lingkungan kebijakan yang kondusif" sejak dini (Linggarwati, 2023).

B. Tantangan Sumber Daya Manusia

1. Penurunan Keanggotaan Aktif: Dari 30 menjadi 15 anggota aktif, menunjukkan potensi masalah terkait motivasi, retensi keterampilan, atau manfaat yang dirasakan (Susiningsih, 2025). (Istiqomah & Adawiyah, 2018a) juga mencatat variasi keterampilan sebagai salah satu faktornya.

MASTER: JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS TERAPAN	
Desember 2025, Vol 5 No 2, 169-181	E-ISSN : 2798 – 3994 (<i>Online</i>)

2. Investor Pasif: Anggota yang hanya berpartisipasi dalam penyaluran SHU, tanpa terlibat aktif dalam produksi atau pengelolaan (Susiningsih, 2025). Hal ini membebani anggota aktif dan dapat menghambat produktivitas.
3. Keterampilan Komprehensif Awal yang Terbatas: Pengrajin awalnya hanya melakukan sebagian dari proses membuat, kurang memiliki pemahaman bisnis yang lengkap (Istiqomah & Adawiyah, 2018a).
4. Kurangnya SOP Awal: Berkontribusi pada kualitas yang tidak konsisten dan manajemen yang tidak efektif (Aidah et al., 2023b).

PENUTUP

Studi ini mengkaji dinamika pengembangan UMKM ekonomi kreatif melalui integrasi Model Perubahan Lewin, Kerangka Kerja Triple Helix dan Analisis Medan Gaya dengan KUB Batik Pringmas di Desa Papringan sebagai konteks empiris. Temuan menunjukkan bahwa perubahan organisasi pada UMKM berbasis komunitas tidak bersifat linier, tetapi berlangsung melalui proses unfreezing, changing dan refreezing kembali yang dipengaruhi oleh kombinasi kekuatan internal dan eksternal.

Secara khusus, penelitian ini menemukan bahwa fase unfreezing berlangsung karena adanya intervensi langsung Bank Indonesia (BI) yang menyediakan modal, fasilitas dan akses pasar awal, sehingga memutus pola usaha kerajinan tradisional yang terfragmentasi. Fase changing kemudian diwarnai oleh penataan ulang struktur internal, konsolidasi unit usaha, serta dinamika keanggotaan yang menunjukkan adanya proses adaptasi berkelanjutan. Refreezing kembali berhasil dicapai melalui dukungan sinergis tiga aktor dalam Kerangka Triple Helix yaitu akademisi melalui transfer pengetahuan dan peningkatan kapasitas produksi, kemudian pemerintah melalui legitimasi, fasilitasi kebijakan dan platform promosi, serta tak luput industri/lembaga keuangan melalui keberlanjutan akses pasar dan eksposur eksternal. Analisis Medan Gaya memperlihatkan bahwa kekuatan pendorong eksternal tersebut mampu mengimbangi berbagai gaya penahan internal seperti fluktuasi partisipasi anggota, terbatasnya keterampilan bisnis, dan tantangan manajemen operasional.

Penelitian ini memberikan sejumlah kontribusi penting. Dari aspek teoretis studi ini memperluas literatur UMKM dengan menunjukkan bagaimana Model Lewin dapat diterapkan secara kontekstual pada usaha kecil berbasis komunitas serta menegaskan bahwa Triple Helix dan Force Field Analysis dapat berfungsi sebagai kerangka analitis komplementer dalam memahami keberlanjutan perubahan pada UMKM kreatif. Secara empiris penelitian ini menambah bukti mengenai bagaimana intervensi eksternal dapat mencairkan status quo dalam komunitas perajin, serta mengungkap dinamika organisasi informal yang jarang mendapatkan perhatian dalam penelitian UMKM perdesaan. Temuan ini memberikan perspektif baru mengenai bagaimana perubahan dalam UMKM tidak hanya dipengaruhi faktor internal, tetapi juga sangat ditentukan oleh jaringan kolaboratif lintas-aktor yang stabil dan

berkelanjutan.

Implikasi praktis dari penelitian ini cukup luas. Bagi pemerintah hasil studi ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kebijakan yang kondusif, menyediakan platform promosi dan mengintegrasikan UMKM kreatif dalam agenda pembangunan daerah. Bagi lembaga keuangan, model pendampingan BI dapat dijadikan prototipe dalam penyaluran modal berbasis kelompok yang menekankan pendampingan, bukan hanya pembiayaan. Bagi perguruan tinggi penelitian ini menegaskan perlunya memperluas fokus pendampingan tidak hanya pada pelatihan teknis tetapi juga aspek manajemen, pemasaran digital, dan standardisasi kualitas. Bagi pelaku UMKM sendiri temuan menyoroti kebutuhan akan penguatan tata kelola internal, konsistensi anggota aktif, keberadaan SOP produksi, serta strategi regenerasi perajin sebagai bagian dari keberlanjutan usaha.

Meskipun memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang penting, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penggunaan studi kasus tunggal membatasi generalisasi temuan ke UMKM lain dengan konteks berbeda. Dependensi pada data wawancara memungkinkan bias persepsi informan. Selain itu, penelitian ini belum memasukkan variabel eksternal yang semakin relevan dalam konteks UMKM modern, seperti persaingan pasar digital, perubahan preferensi konsumen, dan perkembangan teknologi produksi. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan studi komparatif antar UMKM batik di berbagai wilayah, menggunakan pendekatan mixed-method untuk mengukur dampak kolaborasi Triple Helix secara lebih sistematis, serta mengeksplorasi peran digitalisasi dan transformasi bisnis dalam memperkuat keberlanjutan UMKM ekonomi kreatif. Studi mendatang juga perlu menggali lebih jauh isu regenerasi perajin sebagai persoalan krusial dalam menjaga keberlanjutan industri batik lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz Ahmad, A. S. (2023). Challenges to the Development of Creative Economy SMEs in Banyumas Regency due to Social Distancing Policies During the COVID-19 Pandemic. *KnE Social Sciences*, 80-89.
- Adawiyah, I. a. (2018). Development of rural group entrepreneurship in Indonesia: benefits, problems, and challenges. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 34(3), 330-342.
- Anisa Fatmawati, T. M. (2022). ANALISIS KINERJA HOME INDUSTRY BATIK DI DESA PAPRINGAN KECAMATAN BANYUMAS KABUPATEN BANYUMAS. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(3), 769-777.
- Burnes, B. (2019). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-28. doi:DOI: 10.1177/0021886319892685
- Etzkowitz, M. R. (2013). Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society. *Industry & Higher Education*, 27(3), 237–262. doi:doi: 10.5367/ihe.2013.0165

- Green, E. C. (2009). *MAKING SENSE OF CHANGE MANAGEMENT : A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change* (2 ed.). Kogan Page.
- Guerrero, M. (2021). The role of incubators and accelerators in the Latin American entrepreneurial and innovation ecosystems. *Handbook of Research on Business and Technology Incubation and Acceleration*. doi:<https://doi.org/10.4337/9781788974783.00028>
- Kotnour, S. A.-H. (2015). "Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234 - 262. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. (D. Cartwright, Ed.) New York: Harper & Brothers.
- Leydesdorff, H. E. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *elsevier*, 29, 109–123.
- Linggarwati, T. (2023). LOCALIZING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN BANYUMAS: Local Resource Development Strategy to Compete in The Global Market. *Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities (JIISH)*, 13(1), 1-16.
- Mustika Palupi, M. D. (2023). Penerapan Teknologi Pewarnaan Batik Dalam Upaya Peningkatan Produksi Dan Diversifikasi Produk Batik Banyumas. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 7(1), 137-145.
- Muzaffar Asad, S. D. (2020). Total Quality Management, Entrepreneurial Orientation, and Market Orientation: Moderating Effect of Environment on Performance of SMEs. *Paradigms*, 14(1), 102-108. doi:10.24312/193014016
- Nur Ngaenah, S. D. (2020). Development Strategy of Batik Industrial in Banyumas. *Journal of Educational Social Studies*, 9(1), 31-38.
- Pratasha Putra Kharisma, D. W. (2020). Entrepreneurial Orientation and Its Effect Toward SMEs Performance Through Strategic Flexibility on Fashion Industry in Malang. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori dan Implementasi*, 11(2), 182-194. Retrieved from <https://journal.umy.ac.id/index.php/bti/index>
- Pratono, A. H. (2022). The strategic innovation under information technological turbulence: the role of organisational resilience in competitive advantage. *International Business Journal*, 32(3), 475-491. doi:DOI 10.1108/CR-03-2021-0046
- Richa Awasthy, S. F. (2020). A framework to improve university–industry collaboration. *Journal of Industry*, 2(1), 49-62. doi:<https://doi.org/10.1108/JIUC-09-2019-0016>
- Risa Nur Aidah, G. S. (2023). UMKM DALAM PERSPEKTIF KEUANGAN DAN MANAJEMEN. *RATIO: Reviu Akuntansi Kontemporer Indonesia*, 4(2), 149-156.

MASTER: JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS TERAPAN	
Desember 2025, Vol 5 No 2, 169-181	E-ISSN : 2798 – 3994 (<i>Online</i>)

- Robin Esa Yulianto, T. T. (2020). Shape and Meaning of Banyumasan Batik Motif: A Study in The Context of Finding Cultural Identity. *Journal of Arts Education*, 9(2), 115-125.
- Sarika Zuhri, F. E. (2023). Perancangan Motif Batik Universitas Berdasarkan Preferensi Pengguna Menggunakan Conjoint Analysis. *Dinamika Kerajinan dan Batik: Majalah Ilmiah.*, 40(2), 175-190.
- Slamet Rosyadia, A. S. (2020). Utilization of network resources by SMEs in the creative economy sector in Banyumas Regency, Central Java, Indonesia. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41, 620–625.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sundari, H. D. (2022). MEMBANGKITKAN UMKM TERDAMPAK PANDEMI COVID-19 DENGAN INOVASI PRODUK. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), 1-6.
- Susiningsih, I. (2025, April 12). Interviews related to HR and Stakeholders at Batik Pringmas Papringan Banyumas. (A. Farid, Interviewer)
- Tambunan, T. (2019). Recent evidence of the development of micro, small and medium enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(18). doi:<https://doi.org/10.1186/s40497-018-0140-4>