

## Manajemen Perubahan UMKM Batik Pringmas Berbasis Pentahelix: Studi Komparatif Model Lewin dan Kotter

**Chubbi Syauqi**

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

e-mail: [chubbi.syauqi@mhs.unsoed.ac.id](mailto:chubbi.syauqi@mhs.unsoed.ac.id)

**Ratno Purnomo**

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

e-mail: [ratno.purnomo@unsoed.ac.id](mailto:ratno.purnomo@unsoed.ac.id)

**Siti Zulaikha Wulandari**

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

e-mail: [siti.wulandari@unsoed.ac.id](mailto:siti.wulandari@unsoed.ac.id)

### Abstrak

UMKM Batik Pringmas di Banyumas menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan keberadaannya di tengah persaingan global dan modernisasi industri tekstil. Studi ini bertujuan untuk menganalisis model perubahan organisasi yang diterapkan pada UMKM Batik Pringmas dengan menggabungkan konsep Pentahelix dan membandingkan dua pendekatan manajemen perubahan, yaitu Model Perubahan Lewin dan Model 8 Langkah Kotter. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, melibatkan observasi, wawancara mendalam, diskusi kelompok terfokus (FGD), dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi antara lima elemen Pentahelix (pemerintah, akademisi, bisnis, masyarakat, dan media) merupakan kunci untuk mendorong perubahan yang berkelanjutan. Model Perubahan Lewin efektif dalam menggambarkan dinamika dasar perubahan di UMKM, sedangkan Model 8 Langkah Kotter memberikan panduan lebih rinci untuk menciptakan urgensi, membentuk koalisi perubahan, dan membangun budaya inovasi. Penelitian ini merekomendasikan integrasi kedua model perubahan berdasarkan pendekatan Pentahelix untuk memperkuat kapasitas sumber daya manusia, meningkatkan kolaborasi pemangku kepentingan, dan membangun keberlanjutan bisnis batik tradisional. Penelitian ini juga menawarkan implikasi praktis untuk strategi transformasi UMKM di era ekonomi kreatif yang berakar pada budaya lokal.

**Kata Kunci:** Pentahelix, Manajemen Perubahan, UMKM, Model Perubahan Lewin, Model 8 Langkah Kotter.

### Abstract

Pringmas Batik MSMEs in Banyumas face significant challenges in maintaining their existence amid global competition and the modernization of the textile industry. This study aims to analyze the organizational change model applied to Pringmas Batik MSMEs by combining the Pentahelix concept and comparing two change management approaches, namely Lewin's Change Model and Kotter's 8 Step Model. This study employs a descriptive qualitative approach using a case study method, involving observation, in-depth interviews, focus group discussions (FGD), and document analysis. The results indicate that collaboration among the five elements of the Pentahelix (government, academia, business, community, and media) is key to driving sustainable change. Lewin's Change Model is effective in describing the fundamental dynamics of change in SMEs, while Kotter's 8-Step Model provides more detailed guidance for creating urgency, forming a change coalition, and establishing an innovation culture. This study

recommends integrating both change models based on the Pentahelix approach to strengthen human resource capacity, enhance stakeholder collaboration, and build the sustainability of traditional batik businesses. This research also offers practical implications for SME transformation strategies in the era of a creative economy rooted in local culture.

**Keywords:** Pentahelix, Change Management, MSMEs, Lewin's Change Model, Kotter's 8-Step Model.

## PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran struktural dalam perekonomian Indonesia, terutama sebagai penyerap tenaga kerja dan penggerak ekonomi lokal. Data Kementerian Koperasi dan UKM menunjukkan bahwa UMKM berkontribusi lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional serta menyerap sekitar 97% tenaga kerja nasional (Kementerian Koperasi dan UKM, 2022). Dalam konteks ekonomi kreatif, subsektor batik tradisional tidak hanya berfungsi sebagai komoditas ekonomi, tetapi juga sebagai medium pelestarian identitas budaya dan pengetahuan lokal (UNESCO, 2009; UNCTAD, 2018). Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa keberlanjutan UMKM berbasis budaya menghadapi tantangan perubahan yang kompleks, termasuk tekanan pasar global, keterbatasan kapasitas manajerial, serta kebutuhan kolaborasi multipihak (OECD, 2019; Burnes, 2017). UMKM Batik Pringmas di Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah, merepresentasikan kondisi tersebut, di mana potensi ekonomi berbasis budaya lokal belum sepenuhnya diiringi oleh model manajemen perubahan yang terstruktur dan adaptif.

Namun, kelangsungan dan daya saing UMKM seperti Batik Pringmas semakin dihadapkan pada tantangan akibat dinamika pasar yang berubah dengan cepat, digitalisasi, dan pergeseran sosio-ekonomi. Kondisi ini memerlukan penerapan strategi manajemen perubahan yang terstruktur dan adaptif (Rochaeni dkk., 2022). Manajemen perubahan dalam konteks UMKM sering menghadapi berbagai hambatan, seperti keterbatasan sumber daya, kapasitas manajerial yang rendah, dan resistensi terhadap perubahan, terutama dalam usaha keluarga atau berbasis komunitas. Untuk mengatasi hambatan ini, model teoritis seperti Model Perubahan Lewin dan Model 8 Langkah Kotter dapat berfungsi sebagai kerangka kerja yang relevan. Model Lewin menekankan pentingnya kesiapan psikologis untuk perubahan melalui tiga tahap: melepaskan, mengubah, dan mengkristalkan kembali (Mahmood et al., 2020; Octaviany dkk., 2024).

Sementara itu, model Kotter menyajikan delapan langkah yang lebih rinci dan berorientasi pada tindakan, mulai dari menciptakan urgensi hingga mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya organisasi. Namun, efektivitas manajemen perubahan tidak hanya bergantung pada faktor internal organisasi, tetapi juga pada keterlibatan pemangku kepentingan eksternal dan kolaborasi sistemik. Dalam konteks ini, konsep Pentahelix, yang melibatkan pemerintah, akademisi, bisnis, komunitas, dan media, menawarkan pendekatan kolaboratif komprehensif untuk mendorong inovasi dan transformasi di UMKM. Integrasi konsep Pentahelix dan model perubahan organisasi diyakini dapat

menghasilkan strategi yang lebih kontekstual dan berkelanjutan, terutama untuk industri kreatif tradisional seperti batik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model manajemen perubahan yang kontekstual bagi UMKM Batik Pringmas melalui pendekatan kolaboratif Pentahelix, serta menganalisis secara komparatif penerapan model perubahan Lewin dan model delapan langkah Kotter dalam konteks UMKM berbasis budaya. Berbeda dari studi sebelumnya yang umumnya mengaplikasikan model manajemen perubahan secara generik pada organisasi formal atau korporasi besar, penelitian ini menawarkan kebaruan pada tiga aspek utama. Pertama, dari sisi konteks, penelitian ini berfokus pada UMKM batik tradisional berbasis komunitas, di mana proses perubahan dipengaruhi oleh nilai budaya lokal, relasi sosial, dan keterlibatan aktor eksternal. Kedua, dari sisi pendekatan, penelitian ini mengintegrasikan kerangka perubahan klasik (Lewin dan Kotter) dengan konsep Pentahelix, sehingga memungkinkan analisis perubahan yang tidak hanya bersifat internal organisasi, tetapi juga melibatkan sinergi pemerintah, akademisi, pelaku usaha, komunitas, dan media. Ketiga, dari sisi kontribusi metodologis dan konseptual, penelitian ini merumuskan model manajemen perubahan yang bersifat aplikatif dan adaptif berdasarkan temuan empiris lapangan, bukan sekadar pengujian model normatif.

Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pengayaan literatur manajemen perubahan UMKM dengan menghadirkan perspektif berbasis budaya dan kolaborasi multipihak, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pembuat kebijakan, pemimpin komunitas, dan pelaku UMKM dalam memperkuat ketahanan serta inovasi sektor ekonomi kreatif.

### **Model Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi merupakan proses penting dalam menghadapi dinamika eksternal dan internal yang memengaruhi kelangsungan bisnis. Dua model yang banyak digunakan dalam manajemen perubahan adalah Model Perubahan Lewin dan Model 8 Langkah Kotter. Model Lewin (1947) membagi perubahan menjadi tiga tahap utama: melepaskan, mengubah, dan mengukuhkan kembali. Model ini menekankan pentingnya menciptakan motivasi untuk perubahan sebelum melaksanakannya dan menstabilkannya. Di sisi lain, Kotter (1996) mengembangkan pendekatan yang lebih sistematis melalui delapan langkah: menciptakan urgensi, membentuk koalisi, mengembangkan visi, mengkomunikasikan visi, memberdayakan tindakan, merayakan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan hasil, dan mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya organisasi. Beberapa studi (Armenakis & Harris, 2009; Burnes, 2017) menunjukkan bahwa model Kotter cenderung lebih applicable untuk organisasi yang menghadapi kompleksitas tinggi, sedangkan model Lewin efektif untuk perubahan skala kecil dan moderat.

### **Konsep Pentahelix**

Model Pentahelix adalah pendekatan kolaboratif dalam pengembangan dan inovasi yang melibatkan lima elemen kunci: pemerintah, akademisi, bisnis, masyarakat, dan media (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Yuwono, 2020). Dalam konteks UMKM, Pentahelix dianggap sebagai kerangka strategis yang mampu memperkuat kapasitas inovasi dan mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan. Dalam studi transformasi UMKM berbasis budaya, seperti batik, Pentahelix penting karena memfasilitasi sinergi antara pelestarian budaya, penguatan ekonomi, dan pembaruan teknologi. Namun, implementasi Pentahelix dalam manajemen perubahan organisasi jarang diteliti secara eksplisit, terutama dalam perbandingan antara Model perubahan organisasi. Beberapa studi telah membahas penerapan model perubahan organisasi di UMKM (Putri & Suryani, 2019; Nugroho dkk., 2022), tetapi studi-studi ini masih terbatas pada pendekatan tunggal tanpa mempertimbangkan aspek kolaborasi eksternal seperti Pentahelix.

Selain itu, sedikit studi yang secara langsung membandingkan efektivitas model Lewin dan Kotter dalam konteks UKM berbasis budaya. Kesenjangan ini menyoroti kebutuhan akan pendekatan integratif yang tidak hanya fokus pada proses perubahan organisasi internal tetapi juga melibatkan jaringan pemangku kepentingan yang lebih luas melalui model Pentahelix.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang dipilih untuk memahami secara mendalam proses manajemen perubahan dalam konteks UMKM berbasis budaya lokal. Pendekatan studi kasus relevan digunakan ketika penelitian berfokus pada fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata serta ketika batas antara fenomena dan konteks tidak dapat dipisahkan secara tegas (Yin, 2018). Subjek penelitian dalam studi ini meliputi para aktor yang terlibat langsung dalam proses perubahan di UMKM Batik Pringmas, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Subjek tersebut mencakup pemilik/pengelola UMKM, perajin batik, serta pemangku kepentingan eksternal yang terlibat dalam ekosistem Pentahelix, yaitu perwakilan pemerintah daerah, akademisi, komunitas budaya, pelaku usaha pendukung, dan media lokal. Pemilihan subjek dilakukan secara purposive, dengan pertimbangan keterlibatan, pengalaman, dan pengetahuan informan terhadap dinamika perubahan organisasi dan kolaborasi multipihak (Creswell & Poth, 2018).

Objek penelitian adalah proses manajemen perubahan yang berlangsung pada UMKM Batik Pringmas, khususnya tahapan perubahan, faktor pendorong dan penghambat, serta pola kolaborasi antaraktor dalam kerangka Pentahelix. Objek ini dianalisis melalui lensa teoritik model perubahan Lewin dan model delapan langkah Kotter untuk menilai kesesuaian, keterbatasan, dan potensi adaptasi kedua model dalam konteks UMKM kreatif berbasis komunitas. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, guna memperoleh pemahaman komprehensif terhadap praktik perubahan dan interaksi antar pemangku

kepentingan. Analisis data dilakukan secara tematik dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sebagaimana dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan metode, sehingga temuan penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang memadai.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Interpretasi Hasil Penelitian Berdasarkan Teori

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen perubahan di UMKM Batik Pringmas lebih efektif ketika mengikuti tahapan dalam Model Delapan Langkah Kotter dibandingkan dengan Model Perubahan Lewin. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa perubahan organisasi, khususnya pada UMKM berbasis budaya, merupakan proses yang kompleks, dinamis, dan berlangsung secara berkelanjutan, sehingga tidak dapat direduksi menjadi tahapan linear yang bersifat statis (Kotter, 1996; Burnes, 2017). Model Kotter, dengan penekanannya pada penciptaan sense of urgency, pembangunan koalisi perubahan, serta penguatan visi dan komunikasi, terbukti lebih mampu mengelola resistensi dan membangun komitmen kolektif dalam konteks organisasi kecil yang sangat bergantung pada relasi sosial dan kepercayaan komunitas.

Sebaliknya, Model Lewin yang mengonseptualisasikan perubahan melalui tahapan unfreeze–change–refreeze menunjukkan keterbatasan ketika diterapkan pada UMKM Batik Pringmas yang beroperasi dalam lingkungan sosial dan pasar yang terus berubah. Kritik terhadap model Lewin menyatakan bahwa asumsi tentang kondisi “refreeze” atau stabilitas pascaperubahan menjadi kurang relevan dalam konteks organisasi kontemporer yang menghadapi tekanan adaptasi berkelanjutan (Burnes, 2004; Cummings, Bridgman, & Brown, 2016). Dalam praktiknya, UMKM Batik Pringmas tidak pernah benar-benar berada pada kondisi stabil, karena perubahan dipengaruhi oleh fluktuasi permintaan pasar, dinamika generasi perajin, serta interaksi berkelanjutan dengan aktor eksternal.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa keberhasilan implementasi Model Kotter diperkuat oleh keterbukaan UMKM terhadap kolaborasi lintas sektor, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka Pentahelix. Keterlibatan pemerintah daerah, akademisi, komunitas budaya, pelaku usaha pendukung, dan media lokal berfungsi sebagai enabler perubahan dengan menyediakan sumber daya, legitimasi sosial, serta transfer pengetahuan yang tidak sepenuhnya dimiliki oleh UMKM secara internal. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menegaskan bahwa kolaborasi multipihak meningkatkan kapasitas adaptif UMKM dan mempercepat proses pembelajaran organisasi, terutama dalam sektor ekonomi kreatif berbasis komunitas (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Carayannis & Campbell, 2012).

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini bukan hanya menunjukkan keunggulan relatif Model Kotter dibandingkan Model Lewin, tetapi juga menjelaskan bagaimana model perubahan

klasik tersebut dapat diadaptasi dan diperkuat melalui pendekatan Pentahelix. Integrasi ini memperluas pemahaman teoretis tentang manajemen perubahan pada UMKM berbasis budaya, yang selama ini cenderung dipahami melalui kerangka internal organisasi semata, tanpa mempertimbangkan secara serius peran aktor eksternal dan dinamika sosial-budaya lokal.

### **B. Relevansi dan Perbandingan Model Lewin dan Kotter**

Secara empiris, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Model Delapan Langkah Kotter memiliki tingkat adaptivitas dan keterterapan (*applicability*) yang lebih tinggi dibandingkan Model Perubahan Lewin dalam konteks UMKM Batik Pringmas yang menghadapi tantangan modernisasi, digitalisasi, serta tuntutan pelestarian nilai budaya lokal. Karakteristik UMKM berbasis budaya yang mengandalkan relasi sosial, kepercayaan komunitas, dan kolaborasi eksternal menuntut pendekatan perubahan yang bersifat partisipatif, bertahap, dan berorientasi pada pembangunan komitmen kolektif, sebagaimana ditekankan dalam model Kotter (Kotter, 1996; Pollack & Pollack, 2015).

Tahapan awal dalam model Kotter, seperti penciptaan *sense of urgency* dan pembentukan koalisi perubahan, terbukti efektif dalam mendorong kesadaran bersama akan pentingnya perubahan di antara pemilik, perajin, dan aktor eksternal. Dalam konteks UMKM Batik Pringmas, urgensi perubahan tidak hanya berkaitan dengan tekanan pasar dan digitalisasi, tetapi juga dengan keberlanjutan nilai budaya dan regenerasi perajin. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pencapaian *short-term wins* dalam organisasi kecil berperan penting dalam mengurangi resistensi dan memperkuat legitimasi perubahan, terutama ketika perubahan melibatkan aktor lintas sektor (Appelbaum et al., 2012; Kotter, 1996). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan meningkatnya partisipasi dan motivasi aktor internal maupun eksternal setelah keberhasilan-keberhasilan awal dicapai melalui kolaborasi Pentahelix.

Sebaliknya, Model Perubahan Lewin tetap memberikan kontribusi konseptual yang penting sebagai kerangka dasar untuk memahami kebutuhan awal perubahan (*unfreezing*) dan pentingnya upaya stabilisasi pascatransformasi. Namun, dalam praktiknya, tahapan *refreezing* menunjukkan keterbatasan signifikan ketika diterapkan pada UMKM Batik Pringmas. Kritik kontemporer terhadap model Lewin menegaskan bahwa asumsi stabilitas pascaperubahan menjadi kurang relevan dalam konteks organisasi yang beroperasi di lingkungan yang dinamis dan tidak pasti (Burnes, 2004; Cummings et al., 2016). Dalam sektor ekonomi kreatif berbasis budaya, perubahan bersifat terus-menerus (*continuous change*), sehingga upaya “membekukan” praktik baru justru berpotensi menghambat kapasitas adaptif organisasi.

Dengan demikian, perbandingan kedua model dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Model Lewin lebih berfungsi sebagai kerangka diagnostik awal, sedangkan Model Kotter lebih efektif sebagai alat operasional perubahan berkelanjutan dalam konteks UMKM berbasis budaya. Temuan

ini memperkuat argumen bahwa penerapan model manajemen perubahan perlu mempertimbangkan karakteristik organisasi dan dinamika konteks, serta membuka ruang bagi integrasi model perubahan klasik dengan pendekatan kolaboratif seperti Pentahelix untuk meningkatkan relevansi dan keberlanjutan transformasi UMKM.

### **C. Peran Aktor Pentahelix dalam Proses Perubahan**

Hasil penelitian menegaskan bahwa konsep Pentahelix berperan sebagai kerangka kolaboratif yang memperkuat efektivitas manajemen perubahan pada UMKM Batik Pringmas. Pendekatan ini memungkinkan proses perubahan tidak hanya bertumpu pada kapasitas internal organisasi, tetapi juga ditopang oleh interaksi strategis antara aktor akademisi, pemerintah, sektor bisnis, komunitas budaya, dan media. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa kolaborasi multipihak meningkatkan kapasitas adaptif dan keberlanjutan inovasi, khususnya pada UMKM berbasis budaya dan komunitas (Carayannis & Campbell, 2012; Ranga & Etzkowitz, 2013).:

1. Akademisi: berperan sebagai knowledge broker dan katalis intelektual dalam proses perubahan. Melalui transfer pengetahuan berbasis riset, pelatihan keterampilan digital, dan pendampingan manajerial, akademisi membantu UMKM memahami dinamika pasar, digitalisasi, serta pilihan strategi perubahan yang relevan dengan karakteristik lokal. Peran ini konsisten dengan konsep entrepreneurial university, di mana institusi akademik tidak hanya memproduksi pengetahuan, tetapi juga mendorong inovasi terapan dan transformasi sosial-ekonomi (Etzkowitz, 2014). Dalam konteks penelitian ini, akademisi juga berfungsi sebagai fasilitator reflektif yang membantu UMKM mengevaluasi kesesuaian Model Lewin dan Model Kotter, sehingga proses perubahan tidak bersifat ad hoc, melainkan berbasis pertimbangan teoretis dan empiris.

2. Pemerintah daerah: bertindak sebagai regulator sekaligus enabler perubahan melalui penyediaan kebijakan, fasilitas pemberdayaan, dan infrastruktur pendukung. Dukungan berupa pelatihan formal, akses pembiayaan, sertifikasi produk, serta fasilitasi promosi dan pameran UMKM terbukti mempercepat proses perubahan dengan mengurangi hambatan struktural yang dihadapi UMKM kecil. Literatur pembangunan ekonomi lokal menegaskan bahwa intervensi kebijakan yang adaptif dan kontekstual dapat berfungsi sebagai katalis perubahan, terutama bagi UMKM kreatif yang memiliki keterbatasan sumber daya internal (OECD, 2019; World Bank, 2020). Dalam kerangka manajemen perubahan, pemerintah berperan sebagai penghubung antara kebijakan makro dan kebutuhan mikro UMKM di tingkat lokal..

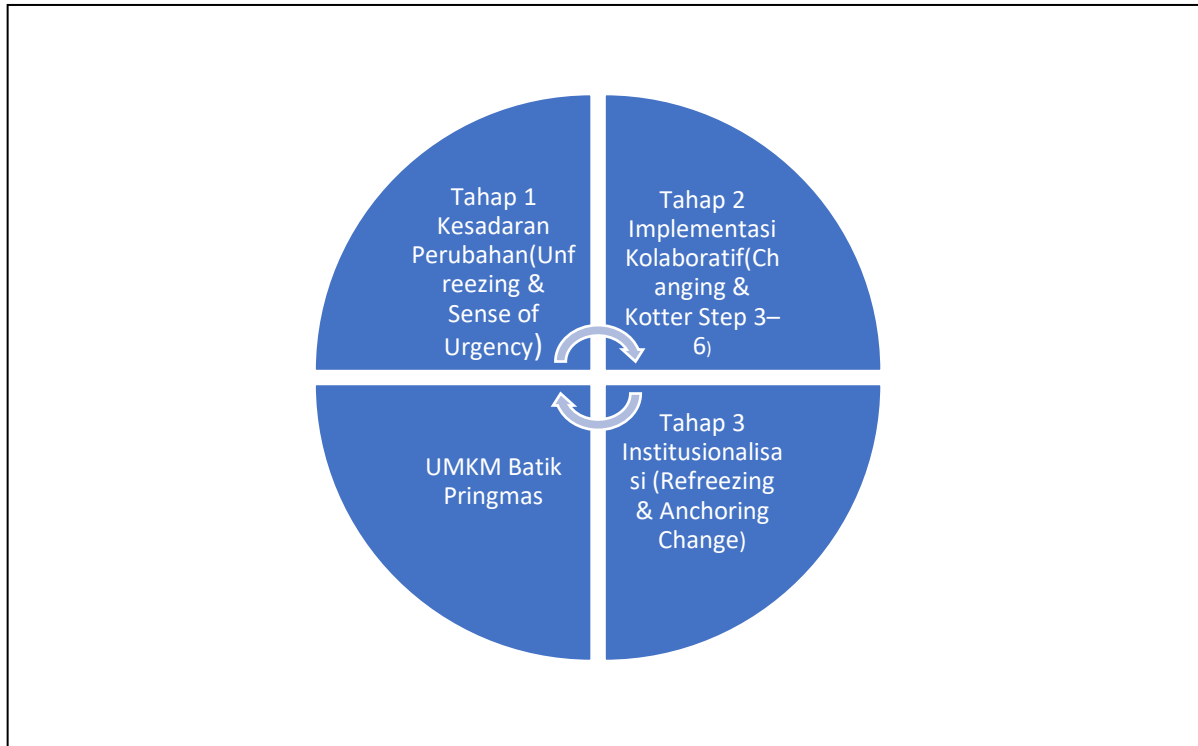
3. Aktor bisnis: berkontribusi sebagai market integrator dan co-creator nilai ekonomi. Melalui kemitraan distribusi, business matching, co-branding, dan integrasi rantai pasok digital, sektor swasta membantu UMKM Batik Pringmas memperluas akses pasar dan meningkatkan daya saing. Peran ini sejalan dengan pendekatan open innovation, di mana kolaborasi dengan mitra eksternal

memungkinkan organisasi kecil mengakses sumber daya, teknologi, dan pasar yang sebelumnya tidak terjangkau (Chesbrough, 2003). Keterlibatan perusahaan besar melalui program CSR atau kemitraan strategis juga berfungsi sebagai mekanisme inkubasi inovasi yang memungkinkan modernisasi praktik bisnis tanpa menghilangkan nilai-nilai lokal.

4. Komunitas budaya: memainkan peran kunci sebagai penjaga nilai, identitas, dan legitimasi sosial dalam proses perubahan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan komunitas budaya membantu memastikan bahwa modernisasi dan digitalisasi tidak menggerus makna simbolik dan nilai tradisional batik Pringmas. Literatur tentang ekonomi kreatif berbasis budaya menegaskan bahwa integrasi nilai lokal ke dalam model bisnis tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pelestarian, tetapi juga sebagai sumber keunggulan kompetitif diferensiatif di tengah globalisasi (UNESCO, 2013; Throsby, 2010). Dengan demikian, komunitas budaya berperan sebagai penyeimbang antara tuntutan pasar dan keberlanjutan identitas lokal.

5. Media: baik konvensional maupun digital, berfungsi sebagai penguat komunikasi perubahan (*change amplifier*). Media berperan dalam menyebarkan narasi positif tentang transformasi UMKM, membangun legitimasi publik, serta memperluas visibilitas produk batik ke pasar yang lebih luas. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa media memiliki peran strategis dalam membentuk persepsi publik terhadap inovasi dan perubahan, serta dalam mendorong adopsi praktik baru melalui penyebaran kisah sukses (*success stories*) (Kaplan & Haenlein, 2010). Dalam konteks UMKM Batik Pringmas, media juga berfungsi sebagai alat advokasi kebijakan dan penghubung antara UMKM, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas manajemen perubahan pada UMKM Batik Pringmas tidak dapat dipahami semata-mata melalui kerangka internal organisasi. Sebaliknya, perubahan berlangsung sebagai proses sosial yang bersifat kolaboratif, di mana interaksi antaraktor Pentahelix membentuk ekosistem perubahan yang partisipatif, adaptif, dan berkelanjutan. Integrasi pendekatan Pentahelix dengan model perubahan Kotter memperkuat kapasitas UMKM dalam merespons tekanan modernisasi sekaligus menjaga keberlanjutan nilai budaya lokal.



Gambar. 1. Model Manajemen Perubahan UMKM Batik Pringmas Berbasis Pentahelix

#### D. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, temuan penelitian ini memperkuat argumen bahwa model manajemen perubahan organisasi tidak bersifat universal, melainkan perlu dikontekstualisasikan sesuai dengan karakteristik organisasi dan lingkungan sosial-budaya tempat organisasi tersebut beroperasi. Hasil studi ini menunjukkan bahwa penerapan model perubahan klasik, seperti Model Delapan Langkah Kotter dan Model Perubahan Lewin, memerlukan adaptasi konseptual ketika digunakan pada unit usaha mikro berbasis budaya, yang memiliki struktur informal, relasi sosial yang kuat, dan ketergantungan tinggi pada aktor eksternal. Temuan ini sejalan dengan literatur yang mengkritisi pendekatan perubahan yang terlalu normatif dan menekankan pentingnya konteks dalam studi perubahan organisasi (Burnes, 2017; Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001). Integrasi Model Kotter dengan pendekatan Pentahelix dalam penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kerangka model perubahan hibrida yang menggabungkan dimensi internal organisasi dan dinamika kolaborasi eksternal. Kontribusi teoretis utama penelitian ini terletak pada perluasan diskursus manajemen perubahan ke dalam konteks sektor informal dan ekonomi kreatif berbasis budaya, yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian dalam literatur arus utama manajemen perubahan yang berfokus pada organisasi formal dan korporasi besar (By, 2005; Cummings et al., 2016).

Dengan demikian, studi ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana proses perubahan berlangsung sebagai fenomena sosial yang dipengaruhi oleh nilai budaya, jejaring komunitas, dan

relasi multipihak. Dari sisi praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi langsung bagi pengelola UMKM, pembuat kebijakan, dan pemangku kepentingan pembangunan ekonomi lokal. Bagi manajer UMKM, hasil studi ini menegaskan bahwa strategi perubahan yang efektif tidak dapat hanya bertumpu pada kapasitas internal, tetapi perlu dirancang sebagai proses kolaboratif yang melibatkan aktor Pentahelix secara strategis. Keterlibatan akademisi, pemerintah daerah, sektor bisnis, komunitas budaya, dan media terbukti membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan, meningkatkan legitimasi sosial, serta memperkuat daya saing UMKM melalui sinergi antara aspek sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menekankan pentingnya *network-based governance* dan kolaborasi lintas sektor dalam pengembangan UMKM dan ekonomi kreatif (OECD, 2019; World Bank, 2020).

Bagi pembuat kebijakan, penelitian ini mengindikasikan bahwa program pemberdayaan UMKM berbasis budaya akan lebih efektif apabila dirancang sebagai ekosistem kolaboratif, bukan sekadar intervensi sektoral yang terpisah-pisah. Pendekatan Kotter–Pentahelix yang diusulkan dapat dijadikan rujukan konseptual dalam merancang kebijakan perubahan dan transformasi UMKM yang bersifat adaptif dan berkelanjutan. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal cakupan geografis dan jumlah subjek, karena hanya berfokus pada satu UMKM, yaitu Batik Pringmas di Kabupaten Banyumas.

Oleh karena itu, generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model perubahan hibrida Kotter–Pentahelix pada berbagai jenis UMKM dan konteks wilayah yang berbeda, guna menguji konsistensi dan transferabilitas temuan. Selain itu, penggunaan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) dapat dilakukan untuk mengukur hubungan kausal antara variabel manajemen perubahan, kolaborasi Pentahelix, dan kinerja UMKM secara lebih terukur dan komparatif.

## **PENUTUP**

Studi ini menyimpulkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan pada UMKM Batik Pringmas sangat ditentukan oleh kesesuaian model perubahan dengan kompleksitas konteks sosial dan budaya. Model 8 Langkah Kotter terbukti lebih efektif dan adaptif dibandingkan Model Perubahan Lewin dalam mengelola perubahan yang dinamis dan kolaboratif, karena mampu mendorong partisipasi, komunikasi berkelanjutan, serta pembentukan budaya perubahan yang adaptif (Kotter, 1996). Temuan penelitian juga menegaskan bahwa pendekatan Pentahelix berperan sebagai penguat strategis yang mempercepat adopsi perubahan dan memperkuat daya saing UMKM berbasis budaya melalui kolaborasi lintas sektor (Carayannis & Campbell, 2018; Mahmoud, 2020). Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model manajemen perubahan yang kontekstual bagi sektor ekonomi kreatif dan usaha mikro. Secara praktis, temuan ini memberikan acuan strategis bagi UMKM dalam merancang transformasi berbasis kemitraan dan nilai lokal.

Namun, karena berbasis pada satu studi kasus kualitatif, generalisasi temuan memerlukan kehati-hatian. Penelitian selanjutnya disarankan menguji model ini pada konteks UMKM yang lebih luas dengan pendekatan kuantitatif atau campuran.

#### DAFTAR PUSTAKA

Aoetpah, R., ... B. I.-S. (Susunan A., & 2022, undefined. (n.d.). Implementasi PPDB Zonasi dalam Perspektif Teori Perubahan Kurt Lewin. *Journal.Lppmunindra.Ac.Id*. Retrieved June 2, 2025, from <https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/SAP/article/view/13690>

Mahmood, W., Idris, K., ... B. S.-M. J. of, & 2017, undefined. (2020). *Tingkah Laku Menyokong Perubahan: Integrasi Model Perubahan Organisasi Berencana dan Teori Tingkah Laku Berencana*. *Msocialsciences.Com*, 19(2), 2655–8262. <https://www.msosialsciences.com/index.php/mjssh/article/view/42>

Octaviany, C., Oktavianus, L., & Hasmadi, M. (2024). *Transformasi Digital Ditinjau dari Teori Manajemen Perubahan Lewin: Studi Kasus di Bank Digital blu by BCA*. [https://www.researchgate.net/profile/Laurensius-Oktavianus/publication/389008564\\_Transformasi\\_Digital\\_Ditinjau\\_dari\\_Teori\\_Manajemen\\_Perubahan\\_Lewin\\_Studi\\_Kasus\\_di\\_Bank\\_Digital\\_blu\\_by\\_BCA/links/67b00a73645ef274a4812624/Transformasi-Digital-Ditinjau-dari-Teori-Manajemen-Perubahan-Lewin-Studi-Kasus-di-Bank-Digital-blu-by-BCA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Laurensius-Oktavianus/publication/389008564_Transformasi_Digital_Ditinjau_dari_Teori_Manajemen_Perubahan_Lewin_Studi_Kasus_di_Bank_Digital_blu_by_BCA/links/67b00a73645ef274a4812624/Transformasi-Digital-Ditinjau-dari-Teori-Manajemen-Perubahan-Lewin-Studi-Kasus-di-Bank-Digital-blu-by-BCA.pdf)

Rochaeni, A., Yamardi, & Noer Apptika Fujilestari. (2022). Model Pentahelix dalam Pengembangan Pariwisata di Kecamatan Rongga Kabupaten Bandung Barat. *NeoRespublica: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 4(1), 124–134. <https://doi.org/10.52423/NEORES.V4I1.38>

Wardana, D., & Mulyaningtyas, M. (2024). Sinergitas Pentahelix dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan UMKM Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia*, 9(2), 300–315. <https://jurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/JIAI/article/view/23234>

Nashir, A. K., Sukmawan, D. I., Heryadi, D., Kusumajanti, K., & Jenie, Z. S. P. (2023). Kolaborasi Pentahelix untuk mendorong pemberdayaan UMKM di Desa Pabean Udik. *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1). <https://conference.upnvj.ac.id/index.php/senabdimas/article/view/2395>

Lestari, T. W., Chasanah, U., & Mathori, M. (2023). Strategi penguatan UMKM melalui model Pentahelix di Kabupaten Purworejo. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(12), 2306–2316. <https://jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal/article/view/945>

Beatrice, C., & Hertati, D. (2023). Model Pentahelix dalam pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) Manggarsari. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(2), 45–58. [https://www.researchgate.net/publication/383619257\\_Model\\_Pentahelix\\_dalam\\_Pengembangan\\_Usha\\_Mikro\\_Kecil\\_dan\\_Menengah\\_UMKM\\_Manggarsari](https://www.researchgate.net/publication/383619257_Model_Pentahelix_dalam_Pengembangan_Usha_Mikro_Kecil_dan_Menengah_UMKM_Manggarsari)

Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2022). Statistik UMKM Indonesia 2022. Jakarta: Kementerian Koperasi dan UKM RI.

UNESCO. (2009). Indonesian batik. <https://ich.unesco.org>

UNCTAD. (2018). Creative economy outlook: Trends in international trade in creative industries. United Nations Conference on Trade and Development.

OECD. (2019). SMEs and entrepreneurship outlook 2019. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>

Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education.

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2012). Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems. Springer.

Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter's eight stage process to manage an organisational change program: Presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), 51–66. <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0>

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713. <https://doi.org/10.5465/3069411>

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2018). Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(4), 1161–1173. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0460-9>

MASTER: JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS TERAPAN	
Desember 2025, Vol 5 No 2, 182-194	E-ISSN : 2798 – 3994 ( <i>Online</i> )

Mahmoud, M. A. (2020). Change leadership and organizational performance: A review of the Kotter change model. *International Journal of Business and Management Review*, 8(4), 1–10.

Maturbongs, P., & Lekatompessy, F. S. (2023). Strategi collaborative governance dalam mengembangkan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) menggunakan sistem Pentahelix. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(1), 60–75.<https://www.researchgate.net/publication/374218880> Strategi Collaborative\_Governance\_Dalam\_Mengembangkan\_Usaha\_Mikro\_Kecil\_dan\_Menengah\_UMKM\_Menggunakan\_Sisitem\_Pentahelix