

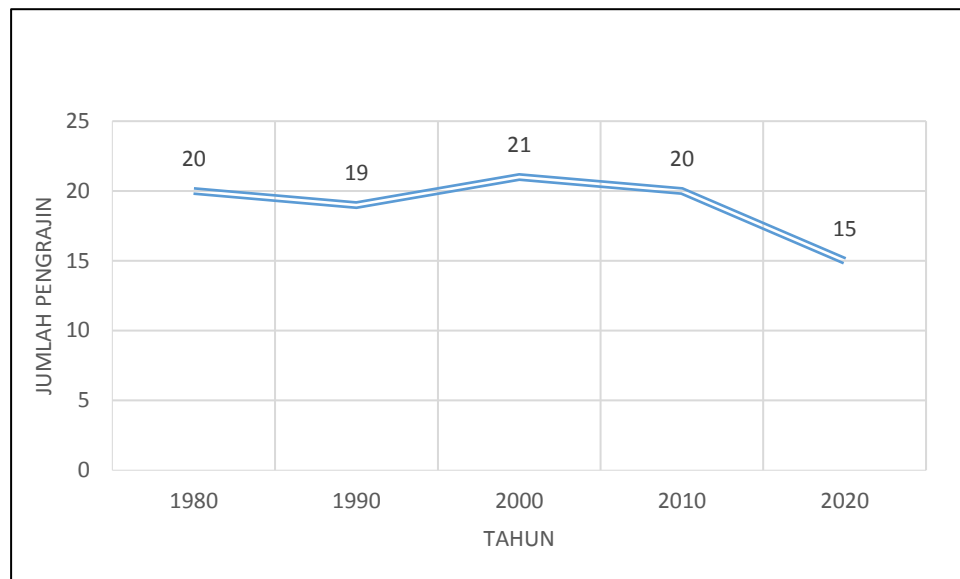
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Edukasi kebijakan adaptif di era VUCA pada Pengrajin Batik Jetis Sidoarjo. Penelitian ini dilatar belakangi oleh fenomena VUCA yang saat ini sedang kita alami. VUCA atau (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) adalah keadaan dimana segala sesuatu yang terjadi di masa depan tidak dapat kita prediksi sebelumnya. VUCA menuntut kita untuk beradaptasi dengan kondisi yang sedang terjadi. Menurut penelitian Widodo (2022:35) pada era VUCA, pergeseran lingkungan bisnis terjadi secara cepat dan menjadi tidak stabil. Revolusi Industri 4.0 merupakan salah satu contoh dari dampak VUCA dimana pertumbuhan ekonomi dan perkembangan produktivitas industri meningkat sangat pesat.

Saat lingkungan bisnis menjadi lebih tidak stabil, pasar menghadapi tantangan baru setiap harinya. Ketidakpastian bisnis membuat kegiatan bisnis sehari-hari menjadi lebih kompleks dan ambigu bagi pemangku kepentingan untuk menjalankan bisnis secara efektif dan efisien, yang mengarah pada pentingnya operasi bisnis. Praktik bisnis yang etis sangat penting bagi organisasi di dunia Volatilitas, Ketidakpastian, Kompleksitas, dan Ambiguitas (VUCA). Salah satu kunci untuk dapat bersaing di era VUCA adalah peran seorang pemimpin untuk dapat mengelola bisnisnya dengan baik (Widodo & Safi'i, 2022)



Gambar 1.1 Jumlah pengrajin Batik Jetis Tahun 1980-2020

Sumber : Data diolah peneliti (2023)

Kabupaten Sidoarjo merupakan Kabupaten dengan jumlah UMKM terbesar ketiga di Jawa Timur. Berbagai bidang UMKM terus berkembang serta kenaikan jumlah UMKM di Kabupaten Sidoarjo selalu meningkat setiap tahunnya (Setiyani et al., 2022). Meningkatnya pelaku UMKM mendorong untuk segera dilakukannya upaya, guna meningkatkan daya saing produk UMKM baik di wilayah Kabupaten Sidoarjo maupun diluar wilayah Sidoarjo. Hal ini diharapkan dapat terjadi pada UMKM Pengrajin Batik Jetis di Sidoarjo. Batik jetis tetap eksis dan menjadi mata pencaharian utama sebagian warga Jetis. Sejak tahun 1995 hingga awal tahun 2008, para perajin batik melakukan produksi dan pemasaran secara mandiri. Namun seiring berjalannya waktu, para perajin menemui banyak kendala. (Fitrawan & Sari, 2021).

Hambatan-hambatan tersebut diantaranya berasal dari permasalahan pemasaran, permodalan hingga berkurangnya generasi penerus yang melanjutkan profesi membatik, membuat Batik Jetis Sidoarjo tidak dapat berkembang dan dikenal masyarakat luas di luar Sidoarjo (Hariyoko et al., 2020). Berdasarkan studi pendahuluan yang sebelumnya dilakukan peneliti, informan Ibrahim (56 tahun) selaku *owner* atau pemilik usaha dari salah satu Batik tulis mengatakan, akhir-akhir ini banyak pengusaha Kerajinan Batik Jetis yang tidak melanjutkan usahanya dan lebih memilih beralih ke profesi lain. Hal tersebut salah satunya dikarenakan rendahnya kualitas sumber daya manusia (Wawancara Ibrahim , Owner Batik Jetis, 25 Maret 2023). Selain itu, sistim manajemen serta keterampilan menggunakan teknologi juga berpengaruh terhadap berkurangnya jumlah Pengrajin Batik Jetis. Masalah ini sifatnya mendasar dan berhubungan dengan kompetensi keterampilan sumber daya manusia. Menurut Rokhmah (2022:23) banyak UMKM dikelola oleh manajemen yang tidak profesional.

Inovasi yang terus menerus dari suatu perusahaan harus dilakukan agar perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang, karena tingkat persaingan bisnis saat ini semakin ketat. Pola pikir pengusaha yang visioner sangat jarang ditemui, mereka masih didominasi oleh pemikiran jangka pendek. Saat ini, perlu disadari bahwa era terobosan saat ini telah memasuki era karena kemajuan teknologi. Penggunaan teknologi yang efektif dan efisien akan memberikan akses pasar yang luas (Widodo & Safi'i, 2022). Perlu adanya kebijakan strategis pemanfaatan digitalisasi dalam suatu bisnis khususnya pada

saat ini, agar bisnis yang dijalankan dapat berjalan dengan baik, terus berkembang dan tidak kalah dengan kompetitor pemain lainnya. Hal ini dapat dilakukan oleh para pebisnis yang memahami VUCA untuk meminimalisir kerugian yang ditimbulkan.

Kebijakan penting dalam proses keberlanjutan dalam organisasi. Kebijakan umumnya digunakan untuk memilih dan menunjukkan pilihan terpenting untuk memperlancar kehidupan, baik dalam kehidupan organisasi maupun pribadi (Anggara, 2018). Hendra sebagaimana yang dikutip dalam Nawi (2017:43) menjelaskan bahwa kebijakan selalu bertumpu pada permasalahan, sehingga membuat kebijakan dapat menjadi solusi. Inti dari sebuah kebijakan adalah menyelesaikan masalah dengan memberikan solusi terbaik. Kebijakan biasanya bersifat *problem solving* dan proaktif. Berbeda dengan Hukum (*Law*) dan Peraturan (*Regulation*), meskipun kebijakan juga mengatur “apa yang boleh, dan apa yang tidak”, kebijakan bersifat lebih interpretatif dan adaptif (Lengkana & Sofa, 2017). Dengan demikian, kebijakan sejatinya dibuat dengan tujuan menemukan solusi atas permasalahan yang sedang terjadi baik dari sisi internal maupun eksternal dan menjadikan organisasi lebih responsif dan adaptif.

Adaptif menurut Then (2014:7) yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru serta memiliki keterampilan akrab dalam situasi tersebut. Sedangkan menurut Markusic dalam Carina dan Supriyadi (2016:43) adaptif atau perilaku adaptif merupakan pencapaian khas manusia dalam aktivitas sehari-hari yang membutuhkan keterampilan sosial

dan pribadi. Rahayu dalam Carina dan Supriyadi (2016:43) perilaku adaptif adalah kemampuan seseorang untuk mampu menyesuaikan diri dengan norma atau standar yang berlaku di lingkungannya. Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa perilaku adaptif merupakan kemampuan untuk dapat beradaptasi dan merespon segala perubahan kondisi sosial yang terjadi di sekitarnya.

Dalam kaitannya dengan konteks sebuah organisasi, proses adaptasi tidak dapat dipisahkan bagi sebuah organisasi. Organisasi selalu mengalami perubahan karena organisasi selalu dihadapkan oleh berbagai macam tuntutan kebutuhan. Tuntutan itu muncul sebagai akibat dari pengaruh lingkungan (eksternal dan internal) organisasi yang selalu berubah-ubah. Untuk menghadapi faktor penyebab perubahan tersebut, organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan pengadaan berbagai perubahan dalam dirinya. Perubahan-perubahan itu tentunya bertujuan ke arah pengembangan organisasi yang lebih baik (Latar, 2020:73)

Hal ini dapat diartikan bahwa perubahan merupakan bagian dari organisasi serta bagian penting yang dialami organisasi. Organisasi saat ini harus memiliki sifat responsif, adaptif, aspiratif dan memahami lingkungan yang selalu berubah seiring berkembangnya zaman. Sehingga perubahan organisasi sesungguhnya adalah sesuatu yang bersifat rutin terjadi pada tiap organisasi dengan karakteristik perubahannya bisa sama bisa juga berbeda. Hal ini yang menyebabkan paradigma muncul mengenai perlunya membuat kebijakan yang adaptif bagi sebuah organisasi.

Organisasi perlu merancang kebijakan adaptif yang dinamis. kebijakan tersebut mengandung visi strategis masa depan, berkomitmen untuk tindakan jangka pendek maupun panjang, dan menetapkan kerangka kerja untuk menentukan langkah di masa depan (Haasnoot et al., 2013). Setiap organisasi dituntut untuk mampu menghasilkan kebijakan yang adaptif. Semakin adaptif kebijakan yang dapat dibuat, maka semakin besar potensi sebuah organisasi mencapai tujuannya, terlebih bila diikuti dengan implementasi dan evaluasi yang komprehensif (Rahman et al., 2021:77).

Swanson dan Bhadwal (2015:15) juga mengemukakan bahwa melalui kebijakan adaptif dapat mengantisipasi berbagai kondisi di masa depan melalui penyusunan kebijakan yang kuat. Penyusunan tersebut dilakukan melalui analisis terintegrasi dan berwawasan ke depan, musyawarah multi-stakeholder, serta pemantauan terhadap indikator kinerja kebijakan. Dalam penyusunan kebijakan adaptif juga harus proaktif terhadap inovasi. Inovasi di dalam kebijakan berarti bahwa dalam formulasi kebijakan harus berisi ide-ide baru untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Konsep kebijakan adaptif menyoroti kapasitas adaptif suatu kebijakan untuk berhasil secara berkelanjutan dalam mencapai tujuan kebijakan tersebut. Sesuai kebutuhan organisasi baik yang telah dicapai saat ini, atau menghadapi kondisi yang akan datang (Islamiyah & Hidayat, 2021).

Edukasi kebijakan organisasi adaptif merupakan langkah strategis untuk menghasilkan sebuah kebijakan di suatu organisasi yang dapat menghasilkan kebijakan dan menatakelola organisasi agar adaptif di kondisi sulit di masa

depan, dimana operasionalisasi organisasi sulit untuk dijalankan secara langsung (Rahman et al., 2021:83). Edukasi kebijakan adaptif dapat diterapkan dalam berbagai cara. Walaupun organisasi telah menciptakan prinsip yang kuat, kebijakan dan program yang terstruktur, serta adanya efisiensi pengelolaan, tidak menutup kemungkinan organisasi tetap berjalan datar dan berangsur-angsur mengalami peluruhan jika organisasi tersebut tidak cukup meningkatkan kapasitas pembelajaran organisasi, inovasi dan perubahan untuk menghadapi tantangan dan lingkungan global yang ambigu.

Menrut Rahman et al. (2021) edukasi kebijakan adaptif mampu mendorong organisasi untuk mampu berkembang dan menghasilkan kebijakan dan menatakelola organisasi agar adaptif, sehingga tujuan-tujuan serta program yang telah di rencanakan mampu di implementasikan dengan cara dan dalam kondisi yang berbeda. Sementara itu, menurut Denning (2016), implementasi pendekatan *agile* pada organisasi memerlukan sejumlah syarat yaitu diantaranya memiliki pola pikir (*mindset*) dan kepemimpinan yang agile. Pola pikir merupakan hal prioritas daripada semua unsur yang ada dalam organisasi. Metode manajemen yang dilaksanakan tanpa mengubah pola pikir, hanya berdampak sedikit dalam pengembangan organisasi. Hal ini ada dalam penelitiannya yang berjudul, *How to make the whole organization "agile"*.

Kebijakan adaptif dapat terwujud jika didukung 3 kemampuan yaitu, *thinking ahead*, *thinking again* dan *thinking across*. *Thinking ahead* yaitu kemampuan untuk menganalisis ketidakpastian di masa depan. Kedua yaitu,

Thinking again yaitu kemampuan untuk menilai kinerja strategi, kebijakan, dan program yang ada untuk didesain ulang agar dapat mencapai hasil yang lebih baik. Selanjutnya yang terakhir yaitu *Thinking across* merupakan kemampuan untuk belajar dari praktik pengalaman baik dari pihak lain (Tandungan & Parinussa, 2021). Tantangan di era VUCA atau zaman yang berkembang pesat ini, memberikan peluang dan ancaman bagi organisasi bisnis dan secara mendasar telah mengubah pola kerja masyarakat (Raja, 2021).

Individu dan organisasi bisnis yang beradaptasi dengan perubahan ini akan berhasil di masa depan dan mereka yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan ini akan menjadi usang dan dianggap tidak berharga. Ketangkasan, ketahanan, dan keberlanjutan harus menjadi prinsip baru untuk menghadapi era ini. Selain itu pada masa adaptasi kebiasaan baru, dibutuhkan pemimpin yang mampu merespon perubahan dengan cepat dan tepat. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberdayakan kemajuan teknologi dalam menunjang efektifitas dan efisiensi organisasi. Peran pemimpin adaptif dapat membuat organisasi menjadi gesit, sehingga keberlanjutan organisasi dapat terjamin (Fridayani, 2021).

Berkaitan dengan keberlanjutan organisasi, pada organisasi keluarga juga menemukan fakta mengenai upaya adaptif bisnis keluarga dalam mempertahankan usahanya di era pandemi covid19. Menurut Athia (2021) Bisnis yang dijalankan oleh keluarga lebih berpeluang bertahan dalam kondisi krisis, karena orientasi bisnis semakin diperkuat dengan alasan non profit.

Selain itu, fleksibilitas operasional dalam bisnis keluarga, seperti mengelola karyawan seperti keluarga dan membuat keputusan kebijakan adaptasi yang cepat, juga upaya adaptif lainnya adalah meningkatkan pangsa pasar *online*, mengoptimalkan pemasaran digital dan diversifikasi bisnis, melakukan penghematan dan tekun menjalin relasional dengan berbagai pihak.

Kapasitas kebijakan adaptif menyoroti 7 indikator utama yaitu analisis terintegrasi dan berwawasan ke depan, musyawarah multi pihak, penyesuaian kebijakan secara otomatis, mengaktifkan organisasi mandiri dan jejaring sosial, desentralisasi pengambilan keputusan, mempromosikan variasi, tinjauan kebijakan formal dan pembelajaran berkelanjutan, hal ini ada dalam penelitian Islamiyah (2021) mengenai *Adaptive policies in the family hope program (PKH) to achieve sustainable development goals in pangkep regency*.

Kebijakan adaptif sejatinya dapat diciptakan oleh pemimpin yang memiliki ciri-ciri tertentu yang akan mengarahkan organisasi bersifat seperti adaptif, responsif, inovatif, fleksibel, dan transparan. Hal ini merujuk pada penelitian Nurhaen et al. (2022) yang berjudul *Gendered perspective agile leadership in the vuca era during the covid-19 pandemic*. Sifat ini akan mendorong para pemimpin untuk menciptakan perubahan sistem manajemen dan perubahan budaya. Selain itu, manajemen perubahan yang dilakukan oleh PT. Pal Indonesia (Persero) dalam menghadapi lingkungan strategis di era VUCA, menyatakan bahwa Fenomena VUCA merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap pemimpin organisasi yang melibatkan disrupsi,

pergeseran pasar, perubahan perilaku konsumen, dan persaingan bisnis (Marha et al., 2022).

Menurut Fitrianto (2023) dalam penelitiannya mengenai Upaya Resiliensi Pengrajin Tas dan Kulit Intako Tanggulangin pada Masa Pandemi dalam Kerangka Frugal Innovation mengemukakan bahwa, mindset adalah hal yang perlu dirubah oleh pengrajin. Pelatihan dan pengembangan diri merupakan modal untuk kemajuan usaha agar dapat beradaptasi apabila menemukan fenomena hal yang baru. Hal tersebut diperkuat oleh teori dari Haasnoot et.al (2013) dengan penelitiannya, *Dynamic adaptive policy pathways: A method for crafting robust decisions for a deeply uncertain world* menyatakan bahwa, prinsip utama pendekatan kebijakan adaptif dinamis adalah penggunaan skenario sementara yang mewakili berbagai ketidakpastian yang relevan dan perkembangannya dari waktu ke waktu pendekatan ini mendukung eksplorasi berbagai ketidakpastian yang relevan secara dinamis, menghubungkan target jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Adapun dalam penelitian Saptarini (2023) dengan judul *workforce agility and adaptive performance in government institution: the mediating role of work engagement* menyatakan bahwa karyawan dengan ketangkasan tenaga kerja yang tinggi, terlihat pada kemampuan beradaptasi dengan baik dan cepat terhadap perubahan, fleksibel, berkolaborasi, dan memiliki kompetensi, akan membentuk rasa keterikatan dalam pekerjaannya.

Pengaruh teknologi informasi revolusi industri 4.0 terhadap perkembangan umkm sektor industri pengolahan menghasilkan bahwa

Pemanfaatan teknologi informasi di era industri 4.0 seperti sistem informasi bisnis, jejaring sosial dan Google Bisnisku dapat meningkatkan pendapatan, aset, dan pemasaran hingga 30% bagi UMKM (Sundari, 2019). Selain itu, dalam Berlilana (2020), Menciptakan budaya inovatif adalah proses yang sangat kompleks yang perlu dilaksanakan dari tingkat atas hingga tingkat dasar organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat dan fenomena diatas, penelitian ini diharapkan dapat mengeksplorasi dan endeskripsikan secara analisis mengenai kebijakan adaptif di era VUCA. Maka berdasarkan hal tersebut, dengan ini penulis tertarik untuk mengambil judul **“EDUKASI KEBIJAKAN ADAPTIF DI ERA VUCA PADA PENGRAJIN BATIK JETIS SIDOARJO”**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini mengacu pada uraian latar belakang seperti yang telah dipaparkan di atas yaitu :

1. Bagaimana strategi kebijakan adaptif di era VUCA pada Pengrajin Batik Jetis Sidoarjo ?
2. Bagaimana Pengusaha Batik Jetis mengimplementasi kebijakan adaptif di era VUCA ?
3. Bagaimana Pengrajin dapat mengantisipasi perubahan selera konsumen di era VUCA ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini yaitu :

1. untuk mengetahui strategi kebijakan adaptif di era VUCA yang dilakukan Pengrajin Batik Jetis Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui gambaran implementasi kebijakan adaptif di era VUCA yang dilakukan oleh Pengusaha Batik Jetis.
3. Untuk mengetahui gambaran strategi Pengrajin Batik Jetis untuk menghadapi selera konsumen di era VUCA.

1.4. Manfaat Penelitian

Selain itu berdasarkan tujuan penelitian tersebut, adapun manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran bagi penelitian atau sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya kajian tentang ilmu Manajemen yang berkaitan.
2. Diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi tambahan serta sebagai referensi pustaka agar hasil dari penelitian ini dapat ditindaklanjuti oleh peneliti lain.
3. Dapat menjadi alternatif solusi guna menyelesaikan masalah yang berpotensi terjadi di masa sekarang atau di masa yang akan datang terkait VUCA.