

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perubahan organisasi dari waktu ke waktu menjadi suatu strategi dari perusahaan untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di tingkat *business unit level*. Pada saat mengalami perubahan, banyak hal yang bisa dipelajari dari proses yang dijalaninya. Perubahan menunjukkan adanya kemauan untuk maju dan berkembang (Tjitra dkk., 2012: 34).

Dari beberapa studi kasus diketahui bahwa dalam setiap perubahan organisasi muncul beberapa masalah antara lain resistensi, kekuatan dan kontrol yang selalu dibutuhkan untuk diantisipasi dan dikelola (Finney, 2010: 325). Dalam proyek penelitian GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) yang dilakukan oleh House dan timnya (2004), telah diidentifikasi sembilan dimensi budaya yang mempengaruhi pola kepemimpinan. Salah satu dari dimensi budaya organisasi tersebut dikenal sebagai *in-group collectivism*. Dengan berkembangnya kohesivitas antara pemimpin dan bawahan, terbentuk suatu budaya kolaborasi yang baik, lebih positif dan lebih jujur.

Collaboration behaviour merupakan suatu nilai yang menjadikan kerjasama yang positif dan kebersamaan yang baik dalam pengembangan bisnis yang berkelanjutan serta pengembangan *partnership* sehingga terwujud suatu *teamwork* yang *solid* dalam prakteknya. Menurut Maxwell (2012), kolaborasi akan mendatangkan hasil yang berlipat ganda dan akan memberikan suatu

keinginan dalam pembentukan kepemimpinan dalam organisasi. Nilai organisasi *Collaboration Behaviour* ini dijadikan sebagai sebuah aspek sosio-kultural dalam kepemimpinan perubahan organisasi dengan memahami faktor karakteristik karyawannya untuk pengembangan *innovative skill* melalui studi etnografi.

LeCompte dan Schensul (1999) mengatakan bahwa penelitian etnografi terapan selalu berpusat pada dua tujuan, yaitu: 1) memahami permasalahan sosio-kultural di dalam masyarakat atau lembaga; dan 2) menggunakan penelitian untuk memecahkan permasalahan atau membantu menemukan perubahan positif di dalam lembaga atau masyarakat. Perubahan yang berhasil dijalankan dengan terencana dan sistematis tidak dapat dilepaskan dari peran seorang pemimpin (Tjitra dkk., 2012: 2).

Seorang pemimpin secara tipikal dapat melakukan *consulting, delegating, monitoring, recognizing* dan *rewarding*, dalam meningkatkan kemampuan dan kebiasaan inovasi setiap individu. Seorang pemimpin juga diharapkan dapat menciptakan kondisi yang positif dan kondusif dalam menantang pengembangan ide dan penerapan kebiasaan masing-masing individu dengan menekankan pada keseimbangan antara *stimulating innovative behaviour* dengan memastikan efektivitas dan efisiensi jangka pendek (de Jong, 2007)

Evans (2013), VP Industrial, Boral Gypsum Division dalam *announcement letter* yang disampaikan pada tanggal 28 Juni 2013 yang berjudul “Mencapai ambisi kita : BGD *Industrial Department*”, secara optimistis mengatakan bahwa “merupakan saat-saat yang menantang bagi beberapa orang karena perubahan-perubahan ini akan menyebabkan beberapa ketidakpastian. Semua karyawan memiliki peran untuk dimainkan dalam menjelaskan perubahan ini kepada semua

anggota, mengerti kepentingan karyawan, menyampaikan hal ini dimana memungkinkan dan minta bantuan di saat merasa kesulitan. Karyawan adalah pemimpin dalam bisnis ini dan mempunyai peran untuk membuat semua perubahan ini berhasil.”

Berbagai alasan bagi PT Petrojaya Boral Plasterboard melakukan pengembangan *innovative skill* melalui perubahan organisasi, dalam meningkatkan strategi bisnis dan kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1) Mulai berdirinya perusahaan ini di tahun 1994, kematangan organisasi perusahaan masih perlu ditingkatkan. Kurang efektifnya komunikasi dan sulitnya kerjasama di setiap dan antar bagian atau *department* masih banyak ditemukan. Hal ini menyebabkan kepemimpinan dan integritas individu menjadi hal penting dalam kelangsungan perusahaan.
- 2) Mengacu visi dan misi perusahaan dalam mengantisipasi perilaku bisnis dan ekonomi global terutama persaingan pasar yang semakin ketat di dunia konstruksi dan pengadaan material bangunan. Persaingan pasar ini membutuhkan perubahan fokus pada tingkat negara dan perubahan menyeluruh dalam organisasi.
- 3) Adanya kesulitan bagi manajemen untuk merubah *mindset* organisasi maupun individu dengan munculnya sikap resistensi dalam setiap perubahan yang terjadi.

Proses integrasi akuisisi Boral Limited dalam *corporate governance* di PT Petrojaya Boral Plasterboard, telah mempengaruhi perubahan organisasi dengan sebuah pencapaian kinerja perusahaan yang baik melalui Visi dan Misi *Corporate*

disampaikan dengan *tag-line* : *Build Something GreatTM* kepada seluruh *stakeholder*. Organisasi yang bersedia berinvestasi untuk sebuah perubahan, menunjukkan adanya visi dan berpikiran maju (Tjitra dkk., 2012: 34).

Untuk mendukung keberhasilan suatu perubahan dan pengembangan *innovative skill*, akan dilakukan studi analisis mengenai kepemimpinan perubahan *organizational culture* dan *collaboration behaviour*. Sebuah studi etnografi akan dilakukan di PT Petrojaya Boral Plasterboard, Gresik Plant, berlokasi di Jalan Prof Dr. Moh. Yamin Kavling B1, Kompleks KIG, Gresik 61151 melalui *action research* yang melibatkan beberapa informan yang memiliki pengaruh penting dalam setiap aktivitas dan dengan karakteristik yang unik dalam organisasi.

1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut maka fokus penelitian dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Dengan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan, bagaimana melakukan analisis budaya organisasi dalam hubungannya dengan salah satu nilai organisasi yakni *Collaboration behaviour*.
- 2) Bagaimana pendekatan sosio-kultural melalui penerapan studi etnografi dapat dilakukan dalam penelitian aksi atas perubahan budaya organisasi.
- 3) Atas ditemukannya beberapa masalah secara bertahap untuk diperbaiki melalui agen perubahan terpilih, bagaimana menginvestigasi sikap resistensi pada perubahan organisasi.
- 4) Bagaimana hubungan antara kepemimpinan perubahan organisasi dalam perusahaan dengan pengembangan *innovative skill*.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

- 1) Untuk melakukan analisis budaya organisasi serta tahapan perubahan secara menyeluruh yang perlu dilakukan dalam hubungannya dengan nilai organisasi yakni *Collaboration behaviour*.
- 2) Untuk memberikan pendekatan sosio-kultural sebagai salah satu pendekatan kepada karyawan melalui studi etnografi dalam melakukan *action research* perubahan budaya organisasi di perusahaan ini.
- 3) Untuk menginvestigasi pengaruh sikap resistensi perubahan organisasi dengan mempelajari karakteristik agen perubahan terpilih.
- 4) Untuk dapat mencari hubungan antara kepemimpinan perubahan organisasi dalam perusahaan serta model kepemimpinan individu dengan pengembangan *innovative skill*.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Akademis

Manfaat Akademis yang diharapkan diperoleh peneliti dari penelitian ini adalah :

- 1) Melakukan pendekatan teori *change management* dalam kaitannya perubahan organisasi.
- 2) Melakukan proposisi atas fenomena organisasi yang terlibat dengan mempertimbangkan faktor karakteristik karyawan yang terlibat dalam kepemimpinan organisasi.

- 3) Melakukan penelitian kualitatif dengan studi etnografi sebagai pendekatan sosio-kultural untuk pengembangan *innovative skill* pada kepemimpinan individu dan organisasi dalam perusahaan.

1.4.2. Manfaat Praktis

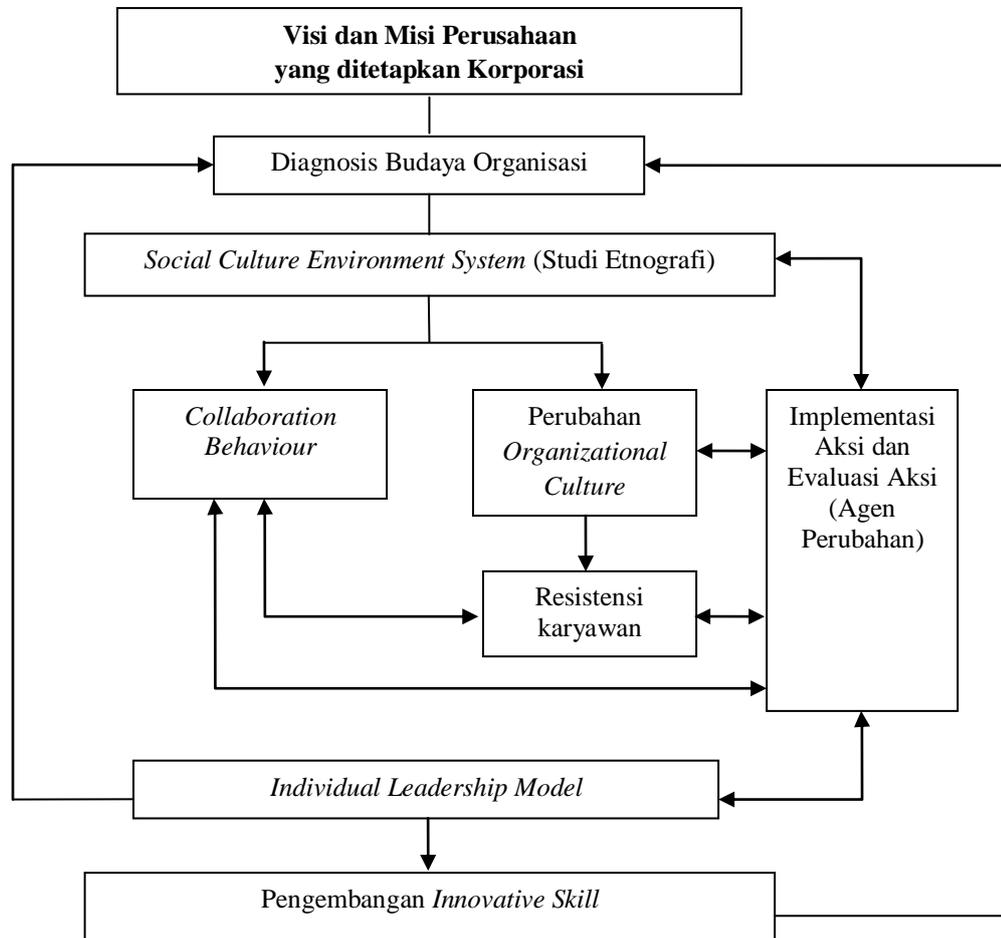
Manfaat Praktis diupayakan untuk dapat diterima dan diperoleh oleh peneliti dan objek penelitian, dalam hal ini PT Petrojaya Boral Plasterboard, dari hasil penelitian ini adalah :

- 1) Memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan untuk meningkatkan kerjasama yang positif dan kebersamaan yang baik dalam pengembangan bisnis yang berkelanjutan serta pengembangan *partnership* sehingga terwujudnya suatu *teamwork* yang solid.
- 2) Memberikan kontribusi positif dalam setiap perubahan organisasi untuk meningkatkan *innovative skill*.
- 3) Memberikan suatu eksplorasi pengaruh pada kepemimpinan individu dan organisasi dalam perusahaan, sehingga mampu mendukung strategi dan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

1.5. Metode Penelitian

1.5.1. Kerangka Konseptual

Untuk merumuskan metode penelitian yang diambil dalam penelitian kualitatif ini, maka dibuat kerangka pemikiran penelitian yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1. Kerangka Berpikir Penelitian
 Sumber: Diolah dari Kajian Pustaka dan Permasalahan Organisasi

Berawal dari sebuah Visi dan Misi Perusahaan yang sudah ditetapkan Korporasi, dalam penelitian ini akan dilakukan diagnosis budaya perusahaan melalui studi etnografi yang selanjutnya dikembangkan melalui metode *action research*.

Penerapan dua metode secara bersamaan dalam penelitian kualitatif ini diharapkan dapat memperoleh kontribusi hasil yang maksimal pada

organisasi. Seperti dijelaskan dalam sub bab 1.2. Fokus Penelitian, analisis hubungan organisasi dengan lingkungannya dilakukan dengan melakukan analisis budaya organisasi yakni *Collaboration Behaviour*, yang ditekankan pada pendekatan sosio-kultural melalui penerapan studi etnografi. Segala bentuk perubahan kultural organisasi dengan perbaikan melalui implementasi dan evaluasi aksi agen perubahan dalam menginvestigasi sikap resistensi pada perubahan. Dengan melakukan siklus *action research* akan diperoleh model kepemimpinan individu dalam pengembangan *innovative skill*.

1.5.2. Metode Etnografi

Dalam penelitian Schein (1990) yang menganalisis budaya organisasi telah ditemukan tiga tingkatan budaya organisasi yaitu :

1) Artefak yang dapat diamati

Ketika memasuki sebuah organisasi akan terasa artefak yang dapat diamati. Kategori ini meliputi tata letak fisik, *dress code*, cara di mana orang saling menyapa, intensitas emosional, dan fenomena lain, dengan berbagai manifestasi arsip permanen seperti catatan perusahaan dan laporan rutin perusahaan.

2) Nilai

Melalui wawancara, kuesioner, atau survei instrumen seseorang dapat mempelajari budaya melalui dokumentasi nilai, norma, ideologi, *charter*, dan filsafat. Hal ini sebanding dengan metode etnografi yang meminta informasi dari informan tentang fenomena yang diamati.

Wawancara terbuka dapat sangat berguna dalam mendapatkan informasi tentang bagaimana orang merasa dan berpikir, akan tetapi kuesioner dan instrumen survei yang umumnya kurang berguna karena umumnya peneliti berprasangka sendiri akan dimensi-dimensi tertentu yang dipelajari.

3) Asumsi dasar

Melalui pengamatan lebih intensif dan pertanyaan lebih fokus, dengan melibatkan anggota kelompok yang termotivasi dalam analisis diri yang intensif, maka dapat mendasari asumsi yang menentukan persepsi, proses berpikir, perasaan, dan perilaku. Pemahaman asumsi ini menjadi jauh lebih mudah untuk menguraikan makna tersirat dalam berbagai perilaku dan *artifactual* fenomena yang diamati.

Etnografi sebagai salah satu dari metode dalam Penelitian Kualitatif, memiliki arti dalam istilah Yunani, *ethnos*, berarti masyarakat, ras atau sebuah kelompok kebudayaan, dan etnografi berarti sebuah ilmu yang menjelaskan cara hidup manusia. Pada perkembangan selanjutnya dalam etnografi terjadi banyak perdebatan tentang cara bagaimana peneliti menjelaskan cara hidup manusia yang diteliti, termasuk di dalamnya tentang cara-cara bagaimana peneliti melihat obyek penelitian untuk kemudian menceritakannya kepada manusia lainnya.

Etnografi juga diartikan sebagai sebuah metode untuk mempelajari tentang kehidupan sosial dan budaya sebuah masyarakat, lembaga dan setting lain secara ilmiah, dengan menggunakan sejumlah metode penelitian dan teknik pengumpulan data untuk menghindari bias dan memperoleh akurasi data yang meyakinkan. Dengan menggunakan metode

etnografi, Peneliti harus melepaskan praduga dan asumsi sendiri agar dapat secara efektif belajar tentang objek penelitian. Peneliti tidak dapat melihat dengan cara yang sama seperti melihat objek dalam budaya sendiri. Hal ini penting untuk mengesampingkan perasaan pribadi dan tidak untuk menilai jika konflik mungkin timbul.

Meskipun Peneliti telah memiliki proposisi tertentu, peneliti harus menghindari *insight* pribadi, tidak dapat langsung dikembangkan sebagai budaya peneliti sendiri. Dalam hal ini, objektivitas berarti bahwa peneliti harus melihat sendiri budaya yang ada dan tidak mendorong realitas peneliti sendiri atau penilaian atasnya.

1.5.3. Instrumen Penelitian

1.5.3.1. *Interviewing Tools*

Sebelum penelitian dimulai, dapat ditentukan bagaimana penulisan transkripsi baik secara penuh ataupun parsial. Semakin banyak yang perlu dicatat, maka semakin banyak data diberikan untuk penelitian dan analisis. Akan tetapi, fakta bahwa transkripsi yang penuh sangat memakan waktu, dan sebagian besar wawancara tidak akan berguna sepenuhnya untuk penelitian. Oleh karena itu, sebagian transkripsi yang baik untuk hanya menyalin bagian yang diperlukan dari hasil wawancara, hasil mendengar atau catatan ekstensif dari apa yang diingat selama wawancara.

Menurut Basrowi dan Sukidin (2002), unsur etnografi yang paling penting dalam sebuah wawancara etnografi adalah :

Pertama, tujuan yang eksplisit. Sejak mula pertama dilangsungkan wawancara etnografi maka antara etnografer dengan informan sudah disadari bahwa percakapan di antara mereka haruslah memiliki tujuan dan arah. Etnografer memiliki suatu gambaran tentang dunia informan yang masih kabur atau belum jelas, dan diharapkan melalui wawancara maka data yang diperoleh akan menjadikan gambaran tersebut jelas baginya.

Oleh karena wawancara etnografi melibatkan tujuan dan arah, maka bentuk percakapan itu terkesan menjadi formal dibandingkan dengan percakapan persahabatan. Dalam hal ini tanpa perlu menjadi otoriter maka etnografer secara perlahan berperan mengontrol pembicaraan dengan cara mengarahkan pembicaraan itu ke arah jalur-jalur yang menuju penemuan pengetahuan budaya informan.

Kedua, penjelasan etnografi. Sejak pertemuan pertama sampai wawancara terakhir, etnografer secara berulang-ulang harus memberikan penjelasan kepada informan. Sambil mempelajari budaya informan, informan bisa menjelaskan mengenai apa pertanyaan paling umum dari penelitian tersebut. Etnografer menerjemahkan tujuan dalam melakukan etnografi ini dengan menggunakan istilah yang dimengerti oleh informan. Selanjutnya, etnografer juga harus menjelaskan mengenai perekaman.

Penjelasan ini mencakup semua pernyataan mengenai pencatatan berbagai hal serta alasan melakukan perekaman dalam wawancara. “Saya akan mencatat beberapa dalam percakapan ini” atau “Saya akan merekam percakapan ini sehingga saya dapat mengulanginya nanti, apakah Anda bersedia?”. Kemudian, penjelasan dengan *basic language* atau bahasa asli.

Karena tujuan etnografi adalah kebudayaan dalam istilahnya sendiri, maka etnografer harus mendorong informan untuk berbicara dengan orang lain dalam suasana budaya mereka sendiri, untuk mengingatkan bahwa tidak menggunakan keahlian penerjemahan.

1.5.3.2. Participant Observation Tools

Observasi partisipan bermanfaat untuk melibatkan diri ke dalam masyarakat untuk mendapatkan pengetahuan yang mendalam tentang seluk-beluk dan *inner* yang tidak dapat diperoleh dari literatur atau jenis metode mana informasi yang dipelajari. Ini menghasilkan wawasan ke dalam kehidupan masyarakat dan budaya bahwa mereka tidak akan dapat memberi tahu peneliti jika hanya bertanya.

Peneliti hidup dalam konteks tertentu membina hubungan dengan orang-orang, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi dan mengambil catatan ekstensif pada pengalaman yang dialaminya. Hal ini memungkinkan peneliti untuk melihat budaya tanpa memaksakan realitas sosial mereka sendiri pada budaya itu.

1.5.4. Sumber dan Metode Pengumpulan Data

1.5.4.1. Entering the Field

Etnografi menggunakan peneliti sebagai alat pengumpul data melalui indera penglihatan, pendengaran, dan perasa. Mendapatkan akses ke obyek penelitian sedang berlangsung dengan obyek penelitian, melalui

kegiatan wawancara dan observasi, peneliti mengumpulkan data untuk kemudian dirumuskan permasalahan penelitian dan dicari pemecahannya.

Metode yang digunakan dalam penelitian etnografi harus netral dan bebas nilai. Meskipun disadari bahwa nilai-nilai peneliti (yang dibawa di dalam kepalanya) memainkan peranan penting dalam penyeleksian pertanyaan penelitian.

Peneliti sebagai karyawan dari obyek penelitian ini telah mendapat izin untuk mengumpulkan data pada awal studi dan kemudian harus meninggalkan faktor kepentingan dan *role* pekerjaannya agar bisa meminimalkan bias. Dengan disadari bahwa nilai dan kepentingan akan mempengaruhi hasil penelitian. Untuk itu, penggunaan metode dan teknik pengumpulan data diharapkan dapat mengatasi permasalahan subyektifitas.

1.5.4.2. From Descriptive to Semi-Structured to Structure Interviews

Spradley (1979) menjelaskan wawancara deskriptif memiliki tujuan yang sama sebagai pengamatan deskriptif, yang digunakan untuk memperoleh informasi yang disediakan oleh informan penelitian dari berbagai perspektif. Spradley juga menyebutkan tiga tipe pertanyaan deskriptif : Contoh pertanyaan, pengalaman pertanyaan, dan pertanyaan *native language*.

Tujuan pengamatan deskriptif adalah untuk mengidentifikasi paling umum fenomena dalam pengaturan sosial. Langkah berikutnya adalah membangun kategori atau domain untuk mengatur dan mulai proses awal

analisis. Etnografer dapat memulai dari pengamatan *Grand Tour* dan pengamatan deskriptif untuk *Mini-Tour*.

Proses ini menjadi lebih mudah melalui penggunaan wawancara deskriptif, yang dimulai dengan wawancara yang paling informal dan tidak terstruktur, dan selanjutnya menambahkan struktur pengamatan yang lebih sebagai proses berulang-ulang.

1.5.5. Kredibilitas, Transferabilitas dan Dependabilitas Data

Guba (1981) memberikan kriteria yang harus dipertimbangan peneliti dalam melakukan tingkat kepercayaan pada hasil penelitian kualitatif adalah sebagai berikut :

- a) Kredibilitas (dalam preferensi untuk validitas internal)
- b) Transferabilitas (dalam preferensi untuk validitas eksternal / generalisasi)
- c) Dependabilitas (dalam preferensi untuk reliabilitas)
- d) Konfirmabilitas (dalam preferensi untuk objektivitas).

Lincoln dan Guba (1985) memberikan dasar kepercayaan pada penelitian kualitatif dengan menggunakan istilah-istilah seperti kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas berkaitan dengan akurasi dalam mengidentifikasi dan menggambarkan subjek penelitian. Transferabilitas berkaitan dengan penerapan temuan ke konteks yang lain yang sesuai dengan hasil penelitian. Dependabilitas adalah bagaimana peneliti menghubungkan perubahan yang melekat dalam *action research* dan perubahan pada desain

penelitian sebagai pembelajaran, dan konfirmabilitas menguji data dan hasil penelitian ini dapat dikonfirmasi oleh peneliti lain, sehingga menghilangkan beberapa subyektifitas peneliti.

Sementara Koshy (2005) menyatakan bahwa dalam penelitian *action research*, validitas dan reliabilitas data yang telah terkumpul dapat dilakukan dengan proses generalisasi hasil penelitian dalam pencapaian tujuan dari penelitian yang diinginkan. Validitas internal data yang disebut sebagai kredibilitas akan mempertimbangkan keakurasian data yang terkumpul dari informan yang dapat dinyatakan benar-benar mewakili data wawancara secara menyeluruh. Pemilihan informan dalam penelitian, merupakan informan yang memiliki pengaruh penting dalam setiap aktivitas kerja, sangat menentukan kredibilitas data. Melalui pemilihan agen perubahan dan informan yang dipilih, validitas wawancara dapat diminimalkan dengan dilakukan seleksi data dan hasil wawancara dikonfirmasi kembali setelah melalui proses transkrip sehingga mendapatkan hasil yang handal dan obyektif. Kesimpulan data penelitian yang diperoleh pun akan didasari dari interpretasi segala kejadian yang dapat digunakan sebagai bukti penelitian.

Kemungkinan hasil penelitian *action research* dilakukan generalisasi atau disebut sebagai transferabilitas merupakan nilai tambah dari penelitian. Akan tetapi hal ini juga disadari sebagai kelemahan dari penelitian ini. Untuk itu, upaya transferabilitas dapat lebih dipermudah sebelumnya dengan memperhatikan aspek kredibilitas dan dependabilitas data melalui proses konfirmabilitas yang memadai.

Dependabilitas yang merupakan reliabilitas data dalam *action research*, dilakukan dengan menjaga konsistensi data informasi yang diperoleh dari informan dan sungguh-sungguh mendapatkan fenomena yang serupa di antara satu informan dengan yang lainnya. Dokumentasi dari hasil pengumpulan data (hasil wawancara, catatan lapangan, dan observasi partisipan) yang dikonfirmasi secara berulang-ulang, merupakan cara dalam mendapatkan hasil kesimpulan penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan.

Shenton (2004) memberikan penjelasan mengenai dasar-dasar penentuan dependabilitas dari sebuah hasil penelitian kualitatif yaitu:

- a) desain penelitian dan pelaksanaannya, menggambarkan apa yang direncanakan dan dijalankan pada tingkat strategis.
- b) detail operasional pengumpulan data, menyingkapi hal-hal kecil dari apa yang dilakukan di lapangan.
- c) penilaian reflektif proyek, mengevaluasi efektivitas proses atau perubahan yang dilakukan.

Kriteria-kriteria pengukuran kualitas dan ketelitian *Action Research* adalah (Reason, 2006 dalam Sarosa, 2012) :

- 1) Apakah *action research* dapat merefleksikan kerja sama antara peneliti dan partisipan?
- 2) Apakah *action research* menggunakan proses reflektif dan *iterative* untuk menghasilkan perubahan?

- 3) Apakah *action research* mengikutsertakan keragaman pengetahuan untuk menjamin integritas konseptual teoritis, menambah pengetahuan?
- 4) Apakah *action research* mampu menghasilkan sesuatu yang baru dan berkesinambungan?

1.5.6. Teknik Analisis Data

Waktu pengambilan data dan pelaksanaan teknis analisis data, mengarah pada waktu analisis jurnal dan catatan lapangan yang diperoleh untuk menyampaikan temuan penelitian dalam konteks kecukupan teoritis. Dalam analisis struktur bidang kebudayaan, metode wawancara eksplorasi sebagai salah satu jenis metode wawancara yang umum dilakukan adalah elisitasi (Bernard, 2002: 283) adalah Kalimat *Elicitations Frame*, yang memungkinkan jawaban untuk langsung ya / tidak atau benar / salah tanggapan pertanyaan.

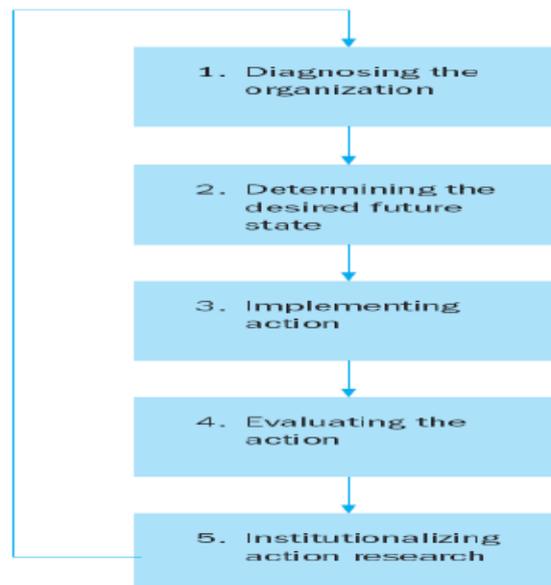
Proses lain dalam melakukan analisis data adalah dengan menggunakan *Ratings*, dimana orang ditanya untuk melakukan tingkatan dalam menguji arah pemikiran yang berlawanan misalnya kuisisioner dengan skala indikator seperti *strongly agree, agree, somewhat agree and somewhat disagree, disagree, strongly disagree*. Pada proses analisis ini akan dilakukan kombinasi untuk melakukan *Mixed Methods Study* (Yin, 2011) yang memungkinkan dilakukan proses analisis data ini sekaligus dalam menguji kredibilitas, transferabilitas dan interpretasi sebuah hasil penelitian.

Pengujian dan kontrol bias dalam melakukan interpretasi data, maka dilakukan teknik analisis Bias Interpretasi (Wise, 2011) yaitu :

- 1) Mencari apakah ada informasi yang negatif atau tidak.
- 2) Melakukan pemeriksaan data serta mencari hipotesis saingan.
- 3) Memisahkan asumsi peneliti, nilai-nilai dan keyakinan pribadi.
- 4) Melakukan audit pengumpulan data dan strategi analitik

1.5.7. Tahapan dan Siklus dalam Melakukan *Action Research*

Action Research merupakan suatu strategi bagi seorang manajer dalam mengembangkan dan mendapatkan pengetahuan yang dapat digunakan untuk menentukan tujuan dan rencana perubahan organisasi untuk mencapai tujuan dan harapan perubahan ke masa depan. Tahapan umum dalam penelitian melalui *action research* dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.2. Langkah-langkah Umum dalam *Action Research*
Sumber: Jones (2007: 289).

Langkah-langkah umum tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) **Diagnosis Organisasi :**

Peneliti terjun langsung ke dalam organisasi melalui observasi langsung dengan studi etnografi yang berhubungan dengan *organizational culture* untuk menentukan apakah perubahan memang dibutuhkan. Hasil observasi akan diperkuat dengan wawancara kepada 7 (tujuh) orang informan yang dilakukan secara terpisah.

2) **Menentukan harapan dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai.**

Setelah hasil interpretasi dan analisis terhadap wawancara dilakukan, peneliti kembali melakukan *action research* dengan memberikan *treatment* pada berdasarkan visi dan misi perusahaan.

3) **Implementasi dari *action research***

Melakukan observasi langsung terhadap perubahan *organizational culture* dan *collaboration behaviour* serta proses pengembangan *innovative skill* yang terjadi dalam keseharian.

4) **Proses evaluasi dari *action research***

Selanjutnya dilakukan analisis teori secara berulang-ulang dari hasil wawancara untuk mendapatkan konfirmasi ulang dari informan.

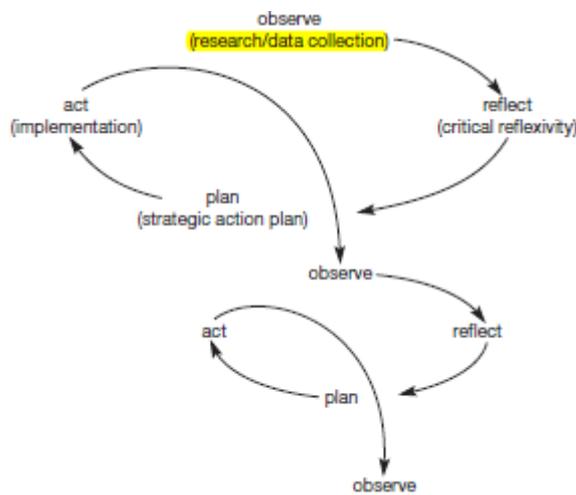
5) **Verifikasi dan penetapan *action research***

Setelah mendapat konfirmasi ulang, dilakukan penetapan *action research* pada faktor sosio-kultural tertentu yang dapat mempengaruhi kepemimpinan perubahan untuk pengembangan *innovation skill*.

6) ***Feed back and continuous analysis* dalam mengelola perubahan.**

Hasil analisis akan dibicarakan dengan Presiden Direktur selaku pengambil keputusan stratejik PT Petrojaya Boral Plasterboard dan *Plant Manager* selaku penanggungjawab area dari obyek penelitian.

Untuk selanjutnya dapat kembali ke tahapan semula, jika akan terjadi atau dilakukannya beberapa perubahan organisasi. Penelitian ini nantinya akan dilakukan dua siklus *action research* yang diadaptasi dari O’Leary (2004:140), yang mengambil bentuk siklus seperti gambar berikut ini :



Gambar 1.3. Siklus Model *Action Research* O’Leary
Sumber: Koshy (2005).

Secara rinci, siklus *action research* dalam model O’Leary’s menekankan pada siklus yang menuju situasi dan tujuan yang diharapkan. Peningkatan hasil implementasi perubahan yang dilakukan berdasarkan evaluasi antara aksi dan refleksi secara kritis. Melalui model ini diharapkan terjadi pembelajaran dari pengalaman implementasi hasil penelitian baik data, metode maupun interpretasi yang dikembangkan dari siklus sebelumnya, yang secara terus-menerus diperbaiki pada siklus berikutnya.

Dengan harapan terjadinya perubahan struktural organisasi dan kultural atau *behaviour*, maka diyakini melalui dua siklus *action research* mampu menghasilkan hasil yang diinginkan pada obyek yang diteliti. Apabila masih belum diperoleh hasil yang diharapkan, maka penambahan siklus akan memungkinkan terjadi.

Hasil ini akan direfleksikan kembali bagaimana konsistensi hasil implementasi sebelumnya untuk dapat diterapkan dan dijaga konsistensi tujuan yang ingin dicapai.

1.6. Batasan Penelitian

Penelitian yang menganalisis hubungan organisasi dengan lingkungan, hakikat realitas serta sifat-sifat manusia dan hubungan manusia ini akan difokuskan pada perubahan budaya organisasi karyawan. Analisis hubungan faktor ditekankan pada dua faktor sosio-kultural. Penetapan faktor yang dipilih ini diyakini sebelumnya sebagai faktor yang cukup mempengaruhi perubahan nilai dan budaya organisasi.

Sebagai faktor penting dalam hubungan manusia dan nilai budaya organisasi, penelitian dibatasi pada faktor Tingkat Edukasi atau Pendidikan dan Faktor Bahasa, sebagai konteks yang akan dialami melalui studi etnografi. Pembatasan ini dimaksudkan untuk memberikan analisis sederhana keterkaitan hubungan faktor-faktor yang terukur untuk mengidentifikasi nilai dari individu dalam contoh *action research* yang dilakukan.

Batasan waktu perolehan informasi maupun data yang dibutuhkan dibatasi paling lama adalah tahun 2011 dan lebih ditekankan pada perubahan yang terjadi

selama transisi akuisisi perusahaan antara awal tahun 2012 hingga akhir tahun 2013. Pembatasan waktu ini berkaitan dengan salah satu nilai-nilai organisasi yang ditetapkan oleh Boral Limited dalam proses akuisisi PT Petrojaya Boral Plasterboard sebagai usaha untuk pengembangan *innovative skill* melalui kepemimpinan perubahan perusahaan yakni *Collaboration behaviour*.

1.7. Sistematika Penulisan

Dalam penyajiannya, Tugas akhir ini dilakukan melalui urutan penyajian sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sub bab yang akan menjelaskan mengenai definisi dari topik penelitian yang akan dilakukan, dengan didasari dari permasalahan yang terjadi pada organisasi atau obyek penelitian.

1.2. Fokus Penelitian

Sub bab ini akan memberikan batasan fokus penelitian dan pernyataan masalah (*problem statement*) berdasarkan latar belakang dari penelitian yang dilakukan.

1.3. Tujuan Penelitian

Bagian ini mengemukakan tujuan dari penelitian yang dilakukan berdasarkan fokus penelitian yang ditetapkan.

1.4. Manfaat Penelitian

Sub bab ini akan menjelaskan mengenai manfaat Akademis dan Praktis yang akan diperoleh dari penelitian ini.

1.5. Metode Penelitian

Dalam sub bab penelitian ini akan digambarkan suatu kerangka konseptual pemikiran penelitian yang dilakukan dengan penjelasan materi metode yang digunakan, pendekatan penelitian, dan instrumen penelitian yang perlu disiapkan seperti *interview* dan *observation tools* sebagai sumber dan metode pengumpulan data. Selanjutnya, dijelaskan pula bagaimana mencapai kredibilitas, transferabilitas dan dependabilitas data, paparan teknik analisis data yang mungkin akan dipergunakan, serta penjelasan mengenai tahapan dan siklus dalam melakukan *action research*.

1.6. Batasan Penelitian

Sub bab ini menjelaskan dasar dari pembatasan penelitian dalam konteks akademis.

1.7. Sistematika Penelitian

Bagian ini menjelaskan secara sistematis urutan penyajian laporan Tugas Akhir.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dijabarkan sejumlah dasar teori yang menjadi kerangka dasar penelitian yang memberi makna pada hasil penelitian.

3. BAB III OBYEK PENELITIAN

Bab ini memaparkan semua informasi yang relevan dari obyek penelitian. Informasi yang disajikan meliputi data historis, data deskriptif, dan fakta-fakta lain yang berkaitan dengan obyek penelitian yang meliputi profil perusahaan, agen perubahan dan informan.

4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan pemaparan hasil dan pembahasan penelitian yang mengikuti pola kerangka konseptual dan pemikiran penelitian. Segala hasil data penelitian yang meliputi diagnosis budaya organisasi, studi etnografi *social structure environment system* yang dilakukan dalam hasil pengamatan *Grand Tour* dan *Mini Tour* serta proses pengumpulan data yang menampilkan profil informan dan daftar pertanyaan wawancara. Analisis hasil wawancara dipaparkan dalam tabulasi hasil wawancara yang dilengkapi dengan analisis hubungan faktor Sosio-kultural mengenai implementasi tahapan *action research* dengan evaluasi, verifikasi dan pengelolaan perubahan budaya organisasi dan perilaku kolaborasi. Dilanjutkan dengan analisis *ranking* dalam menetapkan *individual leadership model* yang disertai gagasan dan makna dari studi literatur yang berkaitan.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan kesimpulan yang merupakan beberapa hal dan permasalahan penelitian yang mampu dihasilkan dari studi etnografi dan hasil *action research* yang dapat digarisbawahi sebagai hasil dari penelitian. Dalam bab ini pula akan disebutkan beberapa keterbatasan penelitian yang muncul dalam proses penelitian yang dilakukan. Beberapa saran kepada organisasi PT Petrojaya Boral Plasterboard dan juga saran akademis akan disampaikan pada bab ini.