

Pengembangan Innovative Skills Melalui Kepemimpinan Perubahan, Budaya Organisasi dan Collaboration Behaviour (Action Research di PT. PBP)

Andi Budiyanto, Budi Iswanto, Muhammad Al Kirom Wildan, Wahyudi Wibowo
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Pelita Harapan Surabaya
Surabaya, Indonesia
andibudiyanto@yahoo.com

Abstract- One of the emerging problems faced by many companies is the difficulty to alter the employee mindset toward any strategic change that may occur. This study starts with diagnosing the organizational culture through an ethnographic study. In addition, several changes were initiated through action research to examine the collaboration behaviour, and with the purpose of developing innovative skills. The organization was classified as having High-level Leaders according to iQ Leaders Level. The attitude of resistance had also been investigated through the behaviour and properties of exemplary collaboration model in conjunction with the development of innovative skills.

Keywords- organizational culture, collaboration behaviour, leading change, leadership models, innovative skills, action research.

A. PENDAHULUAN

Perubahan organisasi dari waktu ke waktu merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Organisasi yang bersedia berinvestasi untuk sebuah perubahan menunjukkan adanya visi serta keinginan untuk terus maju dan berkembang (Tjitra dkk., 2012: 34).

Di sisi lain, beberapa studi menunjukkan bahwa dalam setiap perubahan organisasi akan menimbulkan beberapa masalah, antara lain resistensi individu serta perubahan pada aspek kekuasaan dan kendali organisasi. Hal-hal ini tentunya perlu diantisipasi dan dikelola, khususnya dengan memperhatikan pengaruh budaya organisasi dan faktor kepemimpinan (Finney, 2010: 325). Perubahan yang berhasil dijalankan dengan terencana dan sistematis tidak dapat dilepaskan dari peran seorang pemimpin (Tjitra dkk., 2012: 2).

Budaya organisasi adalah sesuatu yang dibentuk oleh beberapa nilai dan norma yang diyakini dapat mengendalikan interaksi diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang terlibat. Hal ini perlu dilakukan sebagai salah satu strategi manajemen untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Jones, 2007: 277).

Lebih lanjut, dalam model yang dikemukakan oleh Burke dan Litwin (2002)

digambarkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dengan misi dan strategi, kepemimpinan, sistem kebijakan and prosedur, kebutuhan dan nilai individu serta lingkungan eksternal. Karenanya, perubahan budaya organisasi dapat terjadi melalui perubahan terhadap kualitas hubungan antar komponen tersebut.

Akuisisi perusahaan, sebagai sebuah kasus perubahan dalam organisasi, dapat meningkatkan pertumbuhan organisasi pada tingkat yang lebih baik karena organisasi tersebut menjadi lebih dinamis dan dengan demikian memungkinkan terjadinya perubahan sistem manajemen, baik yang sifatnya terpaksa ataupun sukarela. Suatu perusahaan yang mengalami akuisisi relatif banyak meninggalkan sistem kerja lama, dengan dilakukannya perbaikan-perbaikan baik pada sistem manajemen SDM, sistem keuangan, dan beberapa sistem operasional.

Resistensi individu terhadap perubahan merupakan fenomena kompleks dan melibatkan unsur-unsur afektif, perilaku, dan kognitif. Beberapa alasan yang mendasari sikap resistensi tersebut adalah sebagai berikut (Palmer dkk., 2009): (a) keengganan untuk menerima perubahan itu sendiri, (2) ketidaknyamanan terhadap hal baru yang tidak pasti, (3) timbulnya persepsi negatif atas dampak perubahan terhadap kepentingan individu, terutama yang menyangkut kompensasi, kepastian pekerjaan, status kerja dan otorisasi, serta struktur kekuasaan, (4) ketergantungan terhadap budaya organisasi yang

ada, dimana tingkat kesiapan perubahan individu ditentukan oleh tingkat ketergantungannya terhadap budaya organisasi yang ada.

Hasil penelitian *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (GLOBE) (House dkk., 2004), mengidentifikasi sembilan dimensi budaya organisasi 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 jujur.

Sebagai bagian dari strategi pengembangan budaya, kolaborasi akan menjadikan sebuah organisasi berjalan dengan lebih alami melalui adanya penyesuaian sikap dan pemikiran dalam mengelola hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahan. Di sisi lain, dalam menghadapi berbagai tekanan untuk melakukan perubahan, pendekatan kolaboratif dalam suatu organisasi sangat perlu dilakukan sebagai upaya menyelaraskan struktur organisasi, informasi dan pengetahuan budaya kerja (Palmer dkk., 2009).

Sesuai kebutuhan dan konteks tantangan yang dihadapi, seorang pemimpin perusahaan diharapkan dapat menciptakan kondisi yang positif dan kondusif dalam mendorong pengembangan ide dan penerapan kebiasaan inovatif masing-masing individu dengan menekankan pada keseimbangan antara mendorong perilaku inovatif dan memastikan efektivitas dan efisiensi jangka pendek (de Jong, 2007).

Karenanya dibutuhkan sebuah model kepemimpinan perubahan yang sejalan dengan tuntutan persaingan global, utamanya berkaitan dengan upaya peningkatan efisiensi dan fleksibilitas organisasi untuk menanggapi perubahan lingkungan yang mempengaruhi keberadaan organisasi. Peran unik pemimpin dalam memberdayakan organisasi bersandar pada komitmen bahwa anggota organisasi saling melengkapi dalam fungsi kepemimpinan mereka.

Dalam hal ini, tahapan-tahapan yang akan ditempuh seorang pemimpin dalam mengelola perubahan menjadi hal yang penting. Pada umumnya, pemimpin memulai proses perubahan dengan kesadaran sendiri dan semangat untuk belajar hal baru. Selanjutnya, pemimpin merasa memiliki kepentingan untuk mengkomunikasikan perubahan tersebut untuk secara efektif membangun kekompakan tim (Tjitra dkk., 2012: 93). Pada saat perubahan mengalami masa krisis sekalipun, pemimpin pada umumnya perlu mencurahkan perhatiannya pada unsur manusia dan mengerahkan upaya perbaikan lewat pengelolaan relasi sosial. Peringkat kepemimpinan juga diperlukan dalam membantu pemimpin dalam melakukan perbaikan dan efektivitas perubahan organisasi. Instrumen-

instrumen tersebut mencakup perilaku yang dibutuhkan untuk kepemimpinan yang efektif dalam pemberdayaan organisasi (Arnold dkk., 2000).

Studi ini dilakukan di PT. PBP, Gresik Plant, untuk menjawab kebutuhan akan perubahan-perubahan budaya organisasi yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan *innovative skills* karyawan di perusahaan tersebut.

PT. PBP adalah sebuah *joint venture* antara perusahaan nasional dan asing. Dalam hampir 20 tahun terakhir perusahaan ini telah menjadi pemimpin nasional di bidang papan gipsium dengan tingkat pertumbuhan bisnis yang baik. Pada bulan Desember 2011 PT. PBP diakuisisi oleh sebuah perusahaan multinasional, BGA, yang berpusat di Australia. Di Indonesia perusahaan ini memiliki tiga unit produksi, dan salah satunya berlokasi di kota Gresik. Saat ini, Gresik Plant memiliki karyawan tetap sebanyak 79 orang.

Visi perusahaan yang ditetapkan yaitu "Memberikan solusi yang berkelanjutan bagi dunia industri konstruksi dan bangunan dengan menciptakan sesuatu yang bernilai besar bagi seluruh pihak, baik pelanggan, pemilik saham, karyawan dan komunitas." Selanjutnya terdapat nilai-nilai organisasi yang diyakini menjadikan perusahaan ini tetap bertahan dan bertumbuh secara berkelanjutan:

1) *Excellence*

Suatu ambisi, disiplin dan kebiasaan yang disesuaikan dengan standar kinerja yang terbaik.

2) *Integrity*

Melakukan segala aktivitas dengan sikap bersih, jujur dan saling menghormati terhadap seluruh *stakeholders*, dengan memberikan bukti-bukti otentik yang dapat dipercaya.

3) *Collaboration*

Menjadikan kerjasama yang positif dan kebersamaan yang baik dalam pengembangan bisnis yang berkelanjutan serta pengembangan kemitraan sehingga terwujudnya suatu kerjasama tim yang kuat.

4) *Endurance*.

Melakukan sesuatu yang bertujuan pada langkah jangka panjang, lebih daripada sekedar cepat dan tanggap dalam menyelesaikan segala permasalahan. Sebagai suatu tindakan perbaikan yang berkelanjutan, dengan memperhatikan ketahanan, kualitas kerja dan hasil yang ingin dicapai.

Persaingan pasar global menuntut perubahan strategi perusahaan dan pada gilirannya hal ini seringkali mendorong kebutuhan akan perubahan yang menyeluruh dalam aspek budaya organisasi perusahaan. Dalam kasus PT. PBP, kebutuhan akan perubahan khususnya dipicu oleh proses akuisisi oleh yang dialami dimana proses ini mengubah arah dan strategi perusahaan.

Sementara itu, manajemen menemui kesulitan untuk merubah *mindset* organisasi maupun individu akibat munculnya sikap resistensi terhadap setiap inisiatif perubahan yang ada. Untuk itu, studi ini bermaksud mempelajari hubungan antara kepemimpinan perubahan, budaya organisasi dan *collaboration behaviour* terhadap pengembangan *innovation skills* di perusahaan.

Fokus penelitian diarahkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan: (1) Berdasarkan visi dan misi perusahaan yang ada, bagaimana analisis budaya organisasi dapat dilakukan melalui penerapan studi etnografi terhadap nilai *collaboration behaviour*, (2) Bagaimana pendekatan *action research* dapat membantu analisis terhadap perubahan budaya organisasi? (3) Bagaimana hubungan antara kepemimpinan perubahan dengan pengembangan *innovative skills* karyawan?

Berkait dengan metode penelitian yang dipilih, yakni metode etnografi, maka penelitian ini dilakukan secara terbatas untuk mengeksplorasi pengaruh faktor-faktor tingkat pendidikan dan bahasa dari para informan serta partisipasi dalam penelitian. Selain itu, berkaitan dengan topik studi yang dipilih, periode perolehan data dan informasi yang dibutuhkan dikhususkan pada perubahan yang terjadi selama masa transisi akuisisi perusahaan antara awal tahun 2012 hingga akhir tahun 2013.

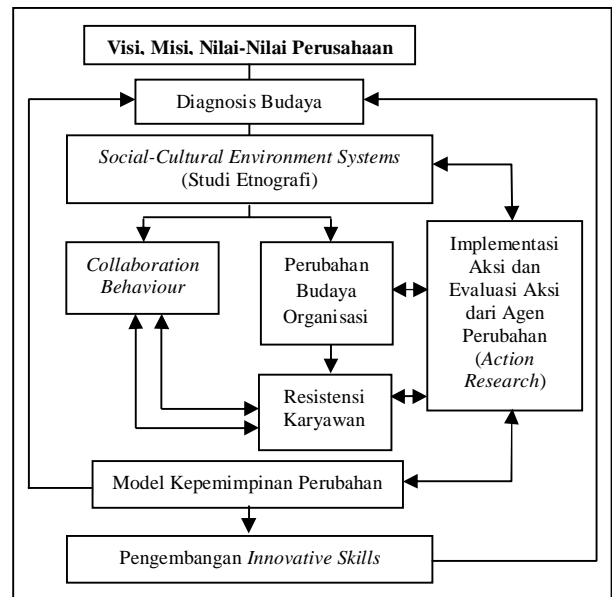
Dalam penyajiannya, studi ini disusun sebagai berikut. Bagian Pendahuluan, menjelaskan tentang topik penelitian dan kemudian berturut-turut dijelaskan mengenai fokus dan batasan penelitian. Bagian ini juga memaparkan informasi yang relevan dari obyek penelitian.

Bagian Metodologi Penelitian memberikan kerangka konseptual penelitian berikut deskripsi metode penelitian serta pendekatan-pendekatan yang dilakukan dalam mengumpulkan dan melakukan validasi terhadap data penelitian. Selanjutnya, bagian Hasil dan Pembahasan memberikan pembahasan terhadap hasil-hasil penelitian sesuai panduan kerangka konseptual penelitian. Bagian terakhir, Kesimpulan dan Saran, memberikan penjelasan terhadap pencapaian fokus penelitian. Beberapa saran, baik yang bersifat akademis maupun praktis, juga diberikan dalam bagian ini.

B. METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Desain penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Desain Penelitian
Sumber: diolah dari berbagai sumber

Berdasarkan kajian awal terhadap visi, misi dan nilai-nilai perusahaan, penelitian ini melakukan diagnosis budaya perusahaan melalui metode studi etnografi. Selanjutnya, melalui penerapan metode *action research*, penelitian ini ingin melakukan analisis terhadap setiap bentuk perubahan budaya organisasi melalui implementasi dan evaluasi aksi yang dilakukan agen perubahan. Tahap ini memungkinkan investigasi lebih lanjut pada sikap resistensi karyawan terhadap perubahan. Pada tahapan akhir, siklus *action research* memungkinkan diperolehnya model kepemimpinan perubahan bagi pengembangan *innovative skills* karyawan.

Metode etnografi adalah salah satu metode dalam penelitian kualitatif. Dalam istilah Yunani, *ethnos*, berarti masyarakat, ras atau sebuah kelompok kebudayaan. Sehingga sering diartikan sebagai sebuah metode untuk mempelajari tentang kehidupan sosial dan budaya sebuah masyarakat, organisasi dan fenomena sosial lainnya secara ilmiah. Metode ini dikembangkan dengan mengadopsi sejumlah metode penelitian dan teknik pengumpulan data untuk memperoleh akurasi data yang meyakinkan dan menghindari bias. Dalam menerapkan metode etnografi, peneliti harus melepaskan praduga dan asumsinya sendiri agar dapat secara efektif mempelajari obyek penelitian.

Penelitian etnografi terapan berpusat pada dua tujuan, yaitu (LeCompte dan Schensul, 1999): (1) memahami permasalahan sosio-kultural di dalam organisasi atau masyarakat; dan (2) menggunakan

penelitian untuk memecahkan permasalahan atau membantu menemukan perubahan positif di dalam organisasi atau masyarakat. Contoh yang banyak dirujuk tentang penerapan studi etnografi adalah studi Schein (1990) yang melakukan analisis terhadap tiga tingkatan budaya organisasi: artefak, nilai-nilai, dan asumsi dasar.

Studi etnografi menekankan bahwa keberadaan individu dalam suatu organisasi memiliki pengaruh terhadap terbentuknya budaya organisasi. Dalam hal ini individu dipahami bahwa subsistem dari organisasi, dimana nilai dan dimensi budaya individu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Etnografi juga dikenal sebagai pendekatan holistik dalam melakukan studi budaya organisasi, dimana budaya organisasi dipahami sebagai sistem kebudayaan "holistik" yang fleksibel dan dinamis dengan adanya kontinuitas hubungan antar komponen budaya (*knowledge, beliefs, attitudes, values*, dan kecenderungan mental lainnya), perilaku-perilaku individu yang disukai serta hubungan struktural sosial di dalam suatu organisasi.

Instrumen Penelitian

II.2.1. Wawancara Etnografi

Unsur-unsur penting wawancara etnografi yang diadopsi dalam penelitian ini adalah sesuai dengan saran Basrowi dan Sukidin (2002):

- (1) Tujuan yang eksplisit. Sejak awal wawancara, baik peneliti maupun informan telah menyadari bahwa percakapan antara mereka memiliki tujuan tertentu. Peneliti memiliki suatu gambaran umum yang masih kabur tentang informan, dan wawancara yang dilakukan menjadikan gambaran umum tersebut jelas.
- (2) Penjelasan tentang etnografi itu sendiri. Sambil mempelajari budaya informan, peneliti mendorong informan untuk berbicara dalam suasana budaya mereka sendiri, termasuk dalam bahasa asli yang mereka gunakan. Selanjutnya, peneliti juga meminta konfirmasi kesediaan informan terhadap kebutuhan dokumentasi wawancara.

II.2.2. Pengamatan Perilaku

Peneliti melibatkan diri ke dalam obyek studi untuk melakukan pengamatan langsung terhadap perilaku peserta. Hal ini bermanfaat untuk mendapatkan pengetahuan yang mendalam tentang detail perilaku yang tidak dapat diperoleh dari sumber literatur atau metode pengumpulan data lainnya.

Untuk itu, peneliti dalam konteks tertentu membina hubungan dengan orang-orang, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi dan mengambil catatan ekstensif terhadap pengalamannya. Hal ini memungkinkan peneliti

melihat realitas budaya organisasi dari obyek studi tanpa memaksakan realitas sosial peneliti sendiri.

Pelaksanaan Action Research

II.3.1. Tahapan dan Siklus *Action Research*

Action Research merupakan suatu strategi bagi peneliti dalam mengembangkan dan mendapatkan pengetahuan yang dapat digunakan untuk menentukan tujuan dan rencana perubahan organisasi di masa depan.

Penelitian ini dilakukan melalui dua siklus *action research* yang diadaptasi dari O'Leary (2004:140). 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. Model ini juga berperan untuk memberikan umpan balik berupa konsistensi dari hasil implementasi sebelumnya.

Langkah-langkah dalam studi *action research* ini digambarkan sebagai berikut:

(1) Diagnosis organisasi

Peneliti terjun langsung ke dalam obyek studi untuk melakukan observasi langsung melalui studi etnografi yang berhubungan dengan budaya organisasi guna menentukan apakah inisiatif perubahan memang dibutuhkan. Selain itu, hasil observasi ini dikonfirmasi dengan wawancara kepada tujuh orang informan yang dilakukan secara terpisah.

(2) Menetapkan tujuan

Setelah hasil interpretasi dan analisis terhadap wawancara didapatkan, peneliti melakukan *action research* dengan menerapkan perlakuan pada obyek studi.

(3) Implementasi *action research*

Implementasi dilakukan melalui beberapa inisiatif perubahan yang dilakukan oleh para agen perubahan terpilih. Selama proses tersebut selanjutnya dilakukan pengamatan langsung dan wawancara terhadap perubahan budaya organisasi, dan *collaboration behaviour*, serta proses pengembangan *innovative skills* yang terjadi dalam aktivitas kerja keseharian.

(4) Evaluasi *action research*

Selanjutnya dilakukan evaluasi kritis terhadap hasil pengamatan dan wawancara, khususnya berdasarkan kajian teoretik. Pada beberapa kasus juga diperlukan wawancara ulang untuk mendapatkan konfirmasi dari informan.

(5) Verifikasi dan penetapan *action research*

Setelah prosedur konfirmasi dilakukan, maka dapat dihasilkan penetapan hasil *action research* terhadap faktor-faktor sosio-kultural tertentu yang

mempengaruhi kepemimpinan perubahan untuk pengembangan *innovation skills*.

(6) Umpan balik dan analisis berulang

Hasil analisis selanjutnya dilaporkan dan dikonsultasikan dengan para pengambil keputusan strategis dari obyek penelitian. Jika diperlukan perubahan organisasi di masa depan, siklus *action research* dapat dilakukan kembali dimulai dari langkah pertama.

II.3.2. Penentuan Agen Perubahan dan Informan dalam *Action Research*

Keberhasilan penelitian ini banyak ditentukan dari ketepatan pemilihan agen perubahan, yang dipilih dari tugas dan tanggungjawab yang berhubungan erat dengan perubahan yang akan dijalankan di obyek studi. Untuk mendukung keberhasilan penelitian dalam kepemimpinan perubahan, diperlukan tim yang menjadi motor dalam implementasi perubahan budaya organisasi. Semakin banyak agen perubahan terbentuk di tiap bagian, maka perubahan tersebut akan semakin menyeluruh dan berkesinambungan (Tjitra dkk., 2012).

Berdasarkan pertimbangan di atas, maka dipilih lima orang agen perubahan. Kelima agen perubahan tersebut secara aktif terus melakukan pendekatan personal guna melakukan pemantauan atas beberapa indikator perubahan yang terjadi.

Selain itu, untuk mendapatkan informasi tentang pengaruh penting perubahan budaya organisasi dalam setiap aktivitas kerja di tingkat manajemen dari obyek studi, telah dipilih tujuh orang informan.

Pemilihan kelima agen perubahan dan ketujuh informan di atas, didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka memiliki komitmen terhadap perubahan serta memiliki pengaruh penting dalam setiap aktivitas kerja. Pertimbangan lain adalah bahwa mereka memahami fokus penelitian ini sehingga pemilihan informan ini sangat menentukan kredibilitas data. Masing-masing orang telah memberikan persetujuan untuk dilibatkan dalam penelitian ini. *Elite bias* juga sejauh mungkin dihindarkan, dengan dipilihnya orang-orang dari status dan jenjang pekerjaan yang berbeda, yakni dari tingkat terbawah (Operator) hingga tingkat teratas (Presiden Direktur).

Metode Pengumpulan Data

II.4.1. Studi Lapangan

Dalam studi etnografi maupun *action research* yang dilakukan, peneliti adalah salah satu instrumen pengumpul data melalui indera penglihatan, pendengaran, dan perasa. Dalam hal ini peneliti mengusahakan akses ke obyek penelitian, mengumpulkan data melalui kegiatan wawancara dan pengamatan langsung, untuk kemudian

merumuskan permasalahan penelitian dan mencari pemecahannya.

Dalam melakukan studi ini, peneliti sebagai bagian dari obyek penelitian telah mendapat izin untuk mengumpulkan data dan untuk itu harus meninggalkan faktor kepentingan dan posisi pekerjaannya agar dapat meminimalkan bias.

II.4.2. Eksplorasi Data

Pada tahap awal studi, peneliti melakukan pengamatan deskriptif guna mendapatkan identifikasi umum terhadap fenomena. Proses ini dilakukan melalui pengamatan dan wawancara deskriptif, yang dimulai dengan wawancara yang paling informal dan tidak terstruktur. Kemudian secara berulang dikembangkan menjadi pengamatan dan wawancara yang lebih terstruktur. Berdasarkan tahapan awal ini peneliti membangun kategori atau domain analisis.

Domain analisis tersebut kemudian menjadi sumber bagi penyusunan kerangka analisis (lihat kembali Gambar 1). Selanjutnya, saat studi lapangan dilakukan, eksplorasi data penelitian dilakukan dengan lebih banyak mengandalkan metode pengamatan dan wawancara terstruktur.

Kredibilitas, Transferabilitas dan Dependabilitas Data

Penelitian ini mengikuti aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam sebuah penelitian kualitatif, yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (Lincoln dan Guba, 1985). Kredibilitas berkaitan dengan akurasi dalam melakukan identifikasi dan deskripsi temuan. Transferabilitas berkaitan dengan penerapan temuan ke konteks lain yang sesuai dengan fokus penelitian ini.

Sementara itu, dependabilitas berkaitan dengan upaya peneliti untuk dapat menghubungkan antara perubahan-perubahan yang ditimbulkan oleh *action research* dan perubahan pada desain penelitian, sebagai bagian dari proses pembelajaran. Di pihak lain, konfirmabilitas menguji apakah data dan hasil penelitian ini dapat dikonfirmasi oleh peneliti lain, sehingga menghilangkan aspek subyektifitas peneliti.

Teknik Analisis Data

Pelaksanaan teknis analisis data dalam penelitian ini, menggunakan analisis struktural budaya organisasi, yakni analisis terhadap metode wawancara eksplorasi dilakukan melalui elisitasi tanggapan responden (Bernard, 2002: 283). Data-data yang diperoleh dari jurnal dan catatan lapangan dipergunakan sebagai temuan penelitian dalam konteks kecukupan teoritis.

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

- 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.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Diagnosis Budaya Organisasi

Pertumbuhan organisasi merupakan bentuk perubahan untuk meningkatkan strategi dan kinerja organisasi menuju efektivitas organisasi. Seiring dengan peningkatan kinerja perusahaan ini terutama dalam proses akuisisi di akhir tahun 2011, dikenalkan beberapa nilai organisasi yang memberikan kemungkinan munculnya kondisi perubahan di dalam organisasi atau manajemen. Beberapa bagian dan individu mengalami suatu kejenuhan perkembangan organisasi dan kemungkinan pengembangan karir. Temuan masalah-masalah tersebut disebabkan oleh:

- (1) Adanya resistensi dalam menghadapi perubahan dan tantangan persaingan global. Adanya *comfort zone* telah membuat beberapa individu menjadi resisten terhadap perubahan. Kondisi ini diperburuk dengan adanya heterogenitas tingkat kedewasaan karyawan dalam menanggapi perubahan.
- (2) Krisis komunikasi dan sulitnya kerjasama dalam tiap dan antar bagian atau departemen, menyebabkan kepercayaan dan integritas individu menjadi suatu hal yang sulit atau langka dalam kelangsungan perusahaan.

Proses akuisisi di tahun 2011 telah menetapkan road map perubahan untuk mencapai keberhasilan dan daya saing perusahaan, sebagai berikut:

- (1) *Product*: Akuisisi menekankan pada inovasi produk masa depan yang mendukung kebutuhan pelanggan, dengan kualitas produk terbaik dan *patented features*, melalui percepatan pengenalan produk baru yang terencana.
- (2) *Operations*: Perusahaan ini menekankan pada transfer *best practice* dari kelompok perusahaan induk dan memperjuangkan investasi dalam inisiatif untuk meningkatkan efisiensi dan praktek kerja.
- (3) *Safety*, penyampaian tepat waktu dan efisiensi dari operasi menjadi fokus kunci dalam pencapaian.
- (4) *Customers*: Perusahaan ini melakukan komunikasi untuk menggabungkan organisasi

baru dan mendapatkan manfaat dari hubungan yang ada dengan dunia usaha yang lebih luas.

- (5) *Systems and Organization*: Perusahaan menanamkan sumber daya yang ada dalam meningkatkan kekuatan dan kehandalan bisnis.

Social Culture Environment System (Studi Etnografi)

Tahapan studi lapangan pada organisasi dilakukan peneliti dengan melakukan pengamatan langsung yang dilakukan untuk merumuskan fokus penelitian dan domain analisis.

III.2.1. Pengamatan Deskriptif melalui *Grand Tour*

Beberapa hasil pengamatan langsung melalui *grand tour* awal yang dicatat oleh peneliti meliputi:

- Kondisi *warehouse* yang penuh produk *slowmoving* dan *obsolete*, menunjukkan tingkat *safety awareness* dalam bekerja masih belum dilaksanakan dengan benar.
- Nilai-nilai yang diinginkan oleh perusahaan terutama "*Peduli terhadap lingkungan adalah perhatian kami setiap hari*", tampak hanya merupakan Words on the Wall (WOW) dan tidak menjadi acuan perilaku karyawan dalam bekerja.

III.2.2. Pengamatan Deskriptif melalui *Mini Tour*

Setelah proses pengamatan umum dilakukan, peneliti membangun kategori atau domain analisis sebagai persiapan menjalankan metode etnografi. Tahapan selanjutnya adalah pengamatan deskriptif melalui *mini tour*. Tahapan ini bertujuan untuk mengetahui kondisi pengembangan *innovative skills* di obyek studi. Hal ini dilakukan melalui pengamatan terhadap pelaksanaan program pengembangan kemandirian *safety management* di obyek studi yang dilakukan sejak Maret 2011 hingga pada masa setelah akuisisi di tahun 2013.

Hasil survey karyawan di tahun 2011 hingga tahun 2013 menunjukkan secara konsisten bahwa karyawan menyatakan puas terhadap pelaksanaan program pengembangan kemandirian *safety management* dan bahwa sistem dan proses *safety* di perusahaan telah dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan.

Pengumpulan Data melalui Wawancara

III.3.1. Wawancara Deskriptif

Wawancara awal yang dilakukan peneliti adalah wawancara deskriptif. Wawancara ini digunakan untuk mendapatkan gagasan tentang tujuan wawancara awal serta memperoleh informasi tentang obyek penelitian dan menemukan pengetahuan umum tentang budaya informan. Peneliti ingin mengetahui tentang apa yang karyawan lakukan di tempat kerja terkait dengan budaya organisasi dan *collaboration behavior*,

bagaimana *stakeholders* berbicara tentang apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka melihat pekerjaan mereka, rekan-rekan dan pelanggan mereka, serta tentang diri informan sendiri.

Beberapa prosedur penelitian digunakan untuk meningkatkan kredibilitas data dan menghindari bias yang mungkin terjadi dalam suatu penelitian kualitatif. Untuk menghindari bias yang terjadi maka dilakukan prosedur wawancara berdasarkan Daftar pertanyaan *Initial Descriptive Interview* (Spradley, 1979), yang diberikan di Tabel 1.

Interpretasi hasil wawancara terhadap pertanyaan No.1. menunjukkan bahwa mayoritas informan menyatakan bahwa visi, misi dan nilai yang ada belum cukup untuk membangun budaya organisasi.

Sebagai contoh, salah seorang informan menyatakan bahwa yang terutama dalam menjalani visi dan misi perusahaan adalah bagaimana membangun *mindset* karyawan dalam menjalankan tugasnya serta perlunya sifat-sifat keteladanan (*role model*).

Tabel 1. Daftar *Initial Descriptive Interview*

<i>Initial Descriptive Interview (ethnographic interview)</i>
1. Apakah anda berpikir bahwa visi, misi dan nilai PT. PBP telah cukup efektif dalam membangun budaya organisasi?
2. Dalam konteks budaya, berikan pendapat anda tentang apakah perbedaan bahasa ibu menjadi penting dalam berkomunikasi satu sama lain untuk mencapai tujuan perusahaan?
3. Jika anda berpikir bahwa tim anda adalah pelanggan (internal) anda, apa yang ingin anda katakan?
4. Bagaimana anda berbicara dengan pelanggan (internal) anda tentang bagaimana pentingnya strategi inovatif dalam mencapai misi anda sendiri secara internal?
5. Apakah tingkat pendidikan tim anda bisa menjadi faktor penting untuk mempertahankan dan mencapai tujuan anda sendiri?
6. Bisakah anda menjelaskan keberadaan anda sendiri dalam organisasi/perusahaan? Apa yang telah anda lakukan/tahapan apa saja yang telah ditransfer dalam tim anda?
7. Jika anda memiliki komentar atau pendapat lain tentang penelitian ini, dipersilahkan.

Sumber: Spradley (1979).

Peneliti melihat bahwa pandangan tentang visi, misi, dan nilai perusahaan yang belum efektif dalam membangun budaya organisasi adalah disebabkan karena masih adanya jarak antara visi dan misi yang menggunakan bahasa *high level purpose*, sementara pembentukan budaya dalam organisasi terjadi terutama melalui budaya setempat. Secara umum, visi dan misi masih perlu didefinisikan kembali dalam kebijakan atau peraturan yang lebih sederhana dan praktis tentang bagaimana karyawan harus melakukan tugasnya.

Analisis berikutnya adalah berkaitan dengan faktor penggunaan bahasa dalam konteks budaya yang efektif, sebagaimana pertanyaan No.2. Dari hasil wawancara diperoleh bahwa penggunaan bahasa adalah penting dan merupakan kekuatan dalam membangun budaya di PT. PBP yang memiliki lingkungan kerja multikultur. Dengan kata lain, hal ini menunjukkan bahwa dibalik perbedaan latar belakang yang dimiliki karyawan, pada tingkat tertentu telah terjadi penyatuan kelompok berdasarkan *shared value systems*. Penyatuan budaya kelompok ini bersifat lintas latar belakang sosial, bahasa yang digunakan, agama, daerah, atau suku bangsa (Eisenhart, 2001).

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara di atas informan diminta untuk memberikan pandangannya mengenai tim yang dipimpinnya dengan mengasumsikan diri sebagai pelanggan internal dari anggota tim kerja (Pertanyaan No. 3). Terhadap poin ini mayoritas informan memberikan pandangan yang sama bahwa tim kerja adalah pelanggan internal mereka. Selain itu, para informan sepakat bahwa sikap untuk memberi dan menerima, melakukan *collaboration* yang baik dengan kejujuran sebagai prioritas, menyamakan persepsi, ekspektasi, keinginan, kemauan dan kebutuhan tim sebagai pelanggan, merupakan sikap yang diperlukan dalam membina interaksi tim.

Peneliti selanjutnya melakukan analisis terhadap pentingnya strategi inovasi yang dilakukan oleh informan sebagai pemimpin dalam mencapai misinya secara internal (Pertanyaan No. 4). Berdasarkan hasil wawancara terhadap para informan dapat diambil beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

- 1) Inovasi bukan hanya milik orang-orang R&D, akan tetapi merupakan milik setiap orang yang ingin memiliki percepatan baik dalam hal karir maupun pengembangan diri.
- 2) Dibalik aktivitas sehari-hari, setiap orang mempunyai keinginan untuk mewujudkan pekerjaan yang lebih baik.
- 3) Sikap *ownership* dan kreativitas dalam mengolah ide-ide baru memberikan kesempatan dalam mengembangkan diri melalui dukungan pelanggan internal, sehingga misi dan kepentingan diri sendiri dan kelompok dapat lebih mudah tercapai.
- 4) Sebagai sebuah perusahaan yang memimpin dalam pasar, diperlukan pengembangan pola pikir inovatif dan kreatif, karena lingkungan yang selalu berubah terus-menerus.

Terhadap Pertanyaan No.5, yang menghubungkan antara faktor pengembangan sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi serta pengembangan karir, para informan memberikan pandangannya sebagai berikut. Secara umum, hampir seluruh informan menyatakan bahwa

faktor pendidikan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Pendidikan merupakan proses pembelajaran secara terus-menerus dalam membentuk pemikiran yang logis dan membangun pola pikir atau *mindset*. Pendidikan harus dilihat relevansinya dengan tanggungjawab dan kompetensi individu di bidang pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pandangan bahwa pendidikan merupakan proses pembelajaran secara terus-menerus dalam membentuk pemikiran yang logis dan membangun pola pikir atau *mindset* (Bass, 1993).

Selanjutnya, menanggapi Pertanyaan No. 6, tentang proses transfer pengetahuan yang dilakukan di dalam organisasi, mayoritas informan menyetujui bahwa komunikasi merupakan proses transfer secara terbuka di dalam organisasi. Lebih lanjut, *closed relationship* dimungkinkan melalui adanya integritas dan keterbukaan untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sejalan dengan teori Yukl (2004), yang menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan relatif lebih akrab dan merasa sebagai bagian dari kelompok yang sama (*in-group*), dimana terjadi kepercayaan yang tumbuh karena bawahan memiliki integritas dan kompetensi baik dari aspek teknis pekerjaan maupun hubungan sosial dengan orang lain.

Catatan lain yang diperoleh dari tahapan ini adalah pentingnya dorongan bagi tim untuk selalu memiliki semangat untuk maju, *change and move on* dan tidak terlena dengan *comfort zone*, merupakan cara berkontribusi positif bagi organisasi khususnya dalam memimpin sebuah perubahan budaya.

III.3.2. Wawancara iQ Leader Level

Tahapan ini adalah tahapan wawancara lanjutan yang dilakukan secara lebih terstruktur. Dalam tahap ini peneliti mempelajari perilaku partisipan, informan dan beberapa staf manajemen dari obyek studi, khususnya mengenai apa yang harus dipikirkan tentang organisasi dalam mengembangkan kemampuan inovatif untuk perubahan perusahaan melalui kuesioner *Inquisitive (iQ) Leader Level* (Black and Gregersen, 2003).

Partisipan *action research*, informan dan beberapa staf manajemen berjumlah 15 orang yang meliputi :

- 1) 7 orang informan penelitian
- 2) 5 orang agen perubahan dimana salah satunya juga merupakan informan penelitian
- 3) 3 orang wakil dari manajemen PT. PBP (dari total 18 orang)

Dari kelima belas data kuesioner yang terjawab, terdapat 53% tergolong sebagai *World-class iQ leader*, dan 47% tergolong sebagai *Strong iQ leader*. Dengan nilai rata-rata *iQ Leader Level* sebesar 49 poin, maka organisasi ini dapat digolongkan memiliki tingkat *inquisiteveness leader* di atas rata-rata atau disebut sebagai *High-iQ Leader*.

Hal ini merupakan modal yang baik dalam pengembangan *innovative skills*. *High-iQ Leader* ini merefleksikan tiga hal yaitu *consulting*, *teaching*, dan *personal life* yang dikategorikan sebagai *Master of Innovation* (Black dan Gregersen, 2003).

Tingkatan *iQ leader* organisasi ini, menunjukkan kecenderungan model kepemimpinan yang diharapkan dapat mengembangkan *innovative skills*. Hal ini terutama karena pola kepemimpinan yang ada mengikuti ciri kepemimpinan transformasional, dimana pemimpin cenderung memberikan inspirasi dengan mengajak karyawan mewujudkan cita-cita individu sejalan dengan tujuan perusahaan (Bass, 1993). Semangat bekerja diarahkan untuk lebih dari sekedar mencari uang, melainkan kepuasan hidup dalam memberikan kontribusi bagi pekerjaan dan pengembangan diri.

Selain itu, tahapan ini menunjukkan kebutuhan akan hal yang perlu ditingkatkan (*priority improvement*) dari manajemen organisasi, yaitu rendahnya seorang yang sangat *inquisitive* (rasa ingin tahu). Rendahnya sikap ini menunjukkan bahwa sikap resistensi organisasi pada setiap adanya perubahan masih tetap menjadi hal yang perlu diperhatikan dan dikembangkan.

Implementasi Aksi dan Evaluasi Aksi

Dari hasil wawancara awal dan studi etnografi analisis hubungan faktor sosio-kultural khususnya tingkat pendidikan dan faktor bahasa yang dilakukan sebelumnya, maka dilanjutkan dengan implementasi aksi perubahan dengan menciptakan agen perubahan sebagai partisipan penelitian.

Action research dilakukan pada akhir tahun 2010 dan awal tahun 2011, dimana langkah awal dalam penentuan harapan dan menetapkan tujuan *action research* yang ingin dicapai adalah: Tujuan dan misi organisasi itu sendiri yang ditanamkan pada masing-masing tim. Selanjutnya, masing-masing agen mendapatkan tugas dan fungsinya dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan melalui *Key Performance Indicator's (KPI)* Individu yang dimonitor setiap 6 bulan sekali.

Dalam tahapan ini, semua anggota agen perubahan mendapatkan minimal satu tugas yang bukan menjadi tanggungjawab dalam deskripsi pekerjaannya. Hal ini dilakukan dengan mencantumkan tugas tersebut ke dalam *Individual Development Program (IDP)*, dimana penentuan tugas ini tetap disesuaikan dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimilikinya.

- Agen Perubahan 1, yang sebelumnya bekerja di bagian produksi sebagai *Plant Controller*, mendapat tugas aksi untuk mengembangkan keilmuan dalam melakukan monitor perkembangan inventori dan pengaturan *warehouse*.

- Agen Perubahan 2, yang sebelumnya bekerja sebagai merupakan *Millplant Coordinator*, mendapat tugas baru sebagai PPIC.
- Agen Perubahan 3, yang tugasnya sebagai kasir, diberi keleluasaan untuk mengembangkan pengetahuan mengenai penanganan IT terutama mengenai *system* jaringan IT dan komunikasi di lingkungan pabrik.
- Agen Perubahan 4, dalam tugas dan tanggungjawabnya sebagai *Foreman Warehouse* yang sebelumnya hanya diberikan tanggungjawab dalam pengawasan untuk aktivitas *loading – unloading* saja, diberikan suatu tugas yang lebih luas untuk ikut mengawasi pergerakan stok di dalam gudang dan pengaturan Konsep FIFO (*First In First Out*).
- Agen Perubahan 5, sebagai seorang *bipartite leader* dan dalam tugas utamanya *operator forklift*, diberikan tugas khusus untuk mengembangkan *rolling* tugas di *level operator forklift* di setiap *department* sehingga semua operator dapat merasakan menjadi bagian dari *department* lain baik sebagai *department* “pelanggan” maupun *department* “pelayan”. Sebuah konsep yang dikenalkan untuk memberikan kesempatan dan meningkatkan komunikasi antar *operator forklift* sebagai internal pelanggan untuk menghindari resistensi atas perubahan dan kecemburuan fungsional antar *department*.

Dalam proses evaluasi dilakukan berbagai analisis mengenai *collaboration behaviour* dan perubahan budaya organisasi yang terjadi dalam tahap implementasi *action research*. Sebuah evaluasi atas pengembangan diri dari subjek penelitian ini dilakukan melalui proses pembelajaran *double loop* dimana diupayakan terjadi perubahan norma dasar pada saat dilakukan koreksi terhadap proses evaluasi yang dijalani partisipan (Argyris & Schon, 1991).

Perubahan struktur yang terjadi adalah Agen Perubahan 1 pada bulan ke-5 berhasil menerima promosi tugas baru sebagai *Operation Manager* yang membawahi *Warehouse*, *Admin Department* dan PPIC serta *Plant Controller*. Dalam tugas barunya ini, banyak hal yang perlu dikembangkan dengan beberapa proses pembelajaran dalam meningkatkan kinerja dengan merubah deskripsi kerja, harapan fungsi kerja, hubungan antar posisi di bawahnya, dan pola kerja. Dalam tugas barunya ini, Agen Perubahan 1, mengalami sebuah kendala dalam memahami faktor bahasa dalam menginterpretasikan kepentingan atasan yang harus diterjemahkan dengan baik dalam penerimaan bawahannya.

Apa yang dialami Agen Perubahan 2 adalah perubahan fungsi kerja sebagai VAP Supervisor mengakibatkan kebutuhan peningkatan kemampuan

kepemimpinan dalam mengatur karyawan subkontrak dan beberapa karyawan *shopfloor* dengan target yang jelas, yakni meningkatkan produktivitas hasil kerja. Proses pembelajaran terjadi dalam tahapan ini, dimana Agen Perubahan 2 belum memiliki kemampuan dasar pada teknologi mesin di departemen tersebut, akan tetapi yang terutama adalah pembentukan tim kerja dalam departemen VAP dengan melakukan kombinasi karakteristik perubahan perilaku sebagai berikut:

- 1) Kebingungan yang ada dalam mengatur fungsi dan hubungan kerja antar karyawan
- 2) Anggota timnya yang terbagi menjadi dua yaitu karyawan tetap dan subkontraktor, harus dibina dalam target yang jelas, yakni meningkatkan produktivitas, walaupun memiliki kemampuan teknis yang berbeda dan agen ini harus mengutamakan kepentingan tim secara menyeluruh.
- 3) Pentingnya menaruh perhatian dalam tugas daripada hubungan antara anggota tim itu sendiri.

Sementara itu, Agen Perubahan 3 telah berhasil melakukan perbaikan dan pengembangan diri dengan penuh semangat melakukan koordinasi secara internal sebagai IT *liason* dalam tugas barunya. Dengan keterbatasan tingkat pendidikan yang dimiliki, Agen Perubahan 3 ini menunjukkan kemauan dan kemampuannya dalam menjembatani kebutuhan *user* dan IT *team* di kantor pusat menjadi lebih kondusif. Segala bentuk perbaikan jaringan komunikasi data di salah satu *department* dapat segera ditindaklanjuti oleh Agen Perubahan 3 ini dalam tugas barunya tersebut.

Perubahan juga dialami oleh Agen Perubahan 4 yang mampu melakukan aktivitas pengecekan *stock on hand* harian untuk dapat melakukan kontrol keluar masuknya barang jadi dan dapat mendukung dalam fungsi tugasnya sebelumnya. Pada awalnya Agen Perubahan 4 menunjukkan resistensinya dalam melakukan tugas barunya, tetapi dengan diperolehnya manfaat tidak langsung bagi subdepartemennya dan dengan keterbatasan pendidikan yang dimiliki, Agen Perubahan 4 tidak mengurangi kemauannya dalam melakukan pengembangan diri dengan menunjukkan tanggungjawabnya yang cukup besar. Hal yang perlu dikembangkan lebih lanjut adalah meningkatkan kualitas komunikasi ke luar sub departemennya.

Dengan dilakukannya *rolling* penugasan forklift antar departemen dan untuk meningkatkan komunikasi antar *Operator Forklift* yang dilakukan pada tanggal 31 Desember 2011, maka ditetapkan *rolling* penugasan terjadi setiap 3 bulan sekali. Dengan rencana rotasi ini, Agen Perubahan 5 mengalami kesulitan karena munculnya resistensi dalam perubahan yang ditunjukkan dari beberapa *Operator Forklift* yang lain dimana selama tahun 2012, penugasan ini tidak dapat berjalan dengan

baik. Kemampuan komunikasi yang baik yang ditunjukkan oleh Agen Perubahan 5 sebagai karyawan senior dalam organisasi, menjadikan modal bahasa dalam meyakinkan anggota organisasi untuk mengikuti perubahan yang terjadi. Agen Perubahan 5 ini menunjukkan ciri seorang pemimpin transformasional dengan melakukan motivasi yang inspiratif dalam memberikan inspirasi dengan mengajak karyawan mewujudkan cita-cita individu agar sejalan dengan tujuan perusahaan (Bass, 1993).

Resistensi

Dalam proses implementasi aksi yang telah dilakukan oleh partisipan agen perubahan ini, beberapa sikap resistensi ditunjukkan oleh karyawan lain. Hal ini dirasakan oleh agen perubahan. Ketidakpuasan peneliti dan beberapa agen perubahan terjadi setelah langkah aksi pertama dilakukan. Diskusi kecil dilakukan dalam mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi sikap resistensi. Dalam diskusi kecil tersebut, ditemukan tiga hal yang dominan dalam sikap resistensi karyawan:

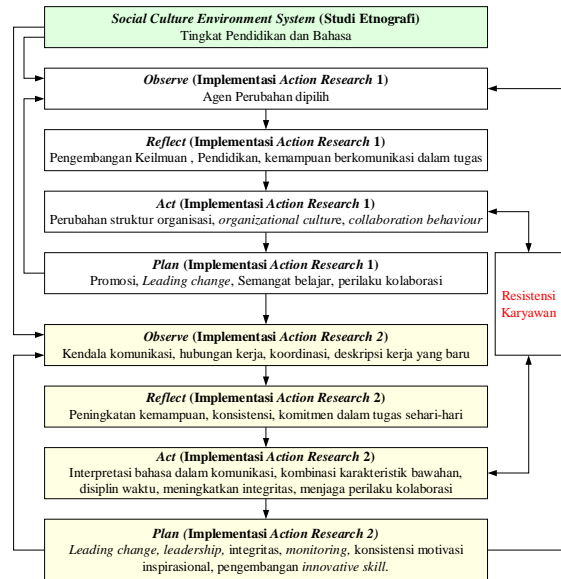
- 1) Sikap keterpaksaan dalam perubahan. Sikap keterpaksaan ini tidak sepenuhnya negatif, tetapi sebaliknya membangun semangat perubahan budaya dan perilaku kolaborasi yang dibangun dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa segala faktor yang menghambat mental individu dalam menanggapi keterterimaan dalam setiap perubahan diinterpretasikan sebagai suatu inkonsistensi identitas organisasi (Reger dkk,1994)
- 2) Sikap bertahan pada sebuah perubahan yang terjadi yang seakan-akan telah membuat hilangnya rasa percaya diri. Hal ini sejalan dengan konsep Palmer dkk. (2009).
- 3) Sikap tidak adanya inisiatif dan kemampuan inovasi dalam melakukan pengembangan diri pada perubahan budaya organisasi yang ada, sehingga hanya menunggu perintah dan rendahnya *individual consideration* atau kepedulian secara perorangan. Hal ini sejalan dengan konsep Bass (1993).

Verifikasi Action Research

Dari ciri-ciri sikap resistensi yang ditunjukkan dalam *action research* tersebut, melalui evaluasi analisis faktor sosio-kultural yang telah dilakukan, selanjutnya dibuat verifikasi hasil *action research* pada *loop* berikutnya. Dengan mengadopsi dua siklus *action research* yang diadaptasi dari O’Leary (2004:140), maka verifikasi dan penetapan *action research* dapat dilakukan.

Gambar 2 menjelaskan hubungan dari pendekatan sosio-kultural sebagai salah satu pendekatan kepada karyawan melalui studi etnografi

dalam melakukan *action research* perubahan budaya organisasi di obyek studi.



Gambar 2. Pola Hubungan Data Studi Etnografi dan Action Research

Feedback dan Continuous Analysis dalam Mengelola Perubahan

Dalam pengelolaan perubahan yang terjadi dalam proses akuisisi dan *joint venture* obyek studi kedepannya, beberapa *feedback* yang diberikan oleh informan kunci telah memberikan beberapa cara dalam mengelola perubahan struktur organisasi dan peran manajemen dalam perubahan budaya. Pengelolaan perubahan ini dilakukan dengan meningkatkan *ownership* individu di setiap perubahan yang terjadi dengan standar yang diharapkan.

Pada dasarnya di setiap perusahaan telah diciptakan visi dan misi organisasi yang ingin dicapai. Sebuah perubahan kepemimpinan atau kepemilikan yang dilakukan baik akuisisi maupun *joint venture*, tidak akan membawa perubahan besar dalam perubahan nilai-nilai dan pola pikir sebuah organisasi. Akan tetapi perubahan ini justru akan memberikan kontribusi dalam pengelolaan organisasi sumber daya manusia yang terbuka menjadi sebuah aset perusahaan yang memiliki struktur kekuatan sebagai komitmen dalam proses akuisisi di setiap level terutama di level senior, dalam menentukan kebijakan strategis (Palmer dkk., 2009).

Perubahan struktur organisasi telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kontribusi anggota organisasi dalam perubahan ini akan memberikan perubahan kemampuan dalam pengelolaan organisasi secara menyeluruh.

Penggunaan alat ukur dalam mengetahui peningkatan *innovative skills* dan kepemimpinan perubahan dapat diberikan melalui penentuan *Key Performance Indicator's (KPI)* dan pengembangan *Individual Development Program (IDP)* secara realitas. Hal ini dalam melakukan *monitoring* untuk menjaga konsistensi kepemimpinan perubahan tersebut. Melalui alat ukur ini nantinya dapat ditentukan bagaimana kecenderungan model kepemimpinan individual.

Model Kepemimpinan Perubahan dan Pengembangan Innovative Skills

Setelah ditentukan Tingkat *Inquisitive Leader Level* dari penelitian ini dapat diambil sebuah hubungan dan kecenderungan organisasi dalam pengembangan model kepemimpinan. Model kepemimpinan ini perlu mendukung terciptanya pengembangan kemampuan inovasi secara terus-menerus.

Proses pencarian yang dilakukan baik internal dan eksternal dengan merespon keadaan yang terjadi dengan memperhatikan berbagai kemungkinan prospektif dan mengambilnya sebagai alternatif. Seleksi strategi dalam melakukan proses *decision making* yang dibangun dengan melihat peluang-peluang yang ada dan dipilih berdasarkan potensi kompetitif yang paling besar.

Implementasi tahapan pengembangan dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus. Strategi inovasi dalam membuat skenario tentang masa depan dan mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan yang ada agar selalu dapat membangun ruangan-ruangan inovasi baru.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dengan mengacu visi dan misi PT Petrojaya Boral Plasterboard dalam mengantisipasi perilaku bisnis dan ekonomi global terutama persaingan pasar yang semakin ketat di dunia konstruksi dan pengadaan material bangunan, perusahaan membutuhkan perubahan fokus pada tingkat negara dan perubahan menyeluruh dalam organisasi tentang persaingan pasar. Efektifitas komunikasi dan kerjasama di setiap dan antar bagian atau departemen sebagai pola perilaku kebiasaan berkolaborasi integritas individu dengan menciptakan pengelolaan pada kepemimpinan perubahan melalui pengembangan *innovative skills*.

Penelitian ini menemukan beberapa hal yang perlu digarisbawahi sebagai kesimpulan, yaitu:

1) Adanya visi dan misi perusahaan dan dengan adanya perubahan nilai organisasi *collaboration behaviour*, ternyata masih belum efektif dalam membangun budaya organisasi. Masih terdapat jarak pemahaman antara visi dan misi perusahaan

yang merupakan bahasa *high level purpose*. Pembentukan budaya dalam organisasi masih dipengaruhi oleh mayoritas budaya setempat.

- 2) Faktor bahasa ibu memiliki peranan penting dalam proses transfer nilai organisasi ini menuju perilaku kolaborasi yang diharapkan.
- 3) Pendekatan sosio-kultural melalui penerapan studi etnografi memberikan paparan organisasi dengan kecenderungan model kepemimpinan transformasional yang menitik beratkan pada kemampuan pendidikan atau stimulasi intelektual, dan peran bahasa dalam melakukan komunikasi yang terbuka sehingga diperoleh semangat pembelajaran dan peningkatan kemampuan inovasi. Studi etnografi merupakan studi yang efektif untuk memberikan pendekatan informal dalam mendalami dan melakukan diagnosis organisasi.
- 4) Dalam diagnosis terhadap perubahan organisasi juga diberikan beberapa catatan penting dalam perubahan struktur organisasi. Penekanan pada efisiensi dan efektifitas organisasi, misalnya dengan penggabungan tanggungjawab di produksi oleh seorang supervisor telah memberikan kemungkinan perkembangan karir tetap terus berjalan hingga sekarang.
- 5) Melalui *action research* yang dilakukan pada agen perubahan atas perubahan budaya organisasi ini, beberapa permasalahan dan sikap resistensi diinvestigasi secara bertahap untuk diperbaiki. Peran agen perubahan menjadi penting dalam transformasi perubahan menjadi budaya. Mereka dapat menyebabkan perubahan melalui informasi maupun berbagai sifat-sifat keteladanan (*role model*) organisasi.
- 6) Sikap resistensi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Pengelolaan dan *monitoring* dalam pelaksanaan setiap perubahan merupakan tahapan dalam mengelola sikap resistensi yang muncul.
- 7) Berdasarkan tingkatan *iQ Level Leaders*, 53% karyawan digolongkan sebagai *World-class iQ Leader* dan 47% karyawan merupakan *Strong iQ Leader*. Nilai rata-rata sebesar 49 poin, menunjukkan organisasi ini digolongkan memiliki karyawan dengan tingkat *High-iQ Leader*.
- 8) Selain itu, dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa dalam kepemimpinan perubahan yang terjadi, ditemukan rendahnya sikap rasa *inquitiveness*. Hal ini menunjukkan sikap resistensi organisasi pada setiap perubahan masih tetap terjadi dan menjadi hal yang perlu diperhatikan.
- 9) Hubungan antara kepemimpinan perubahan organisasi dalam perusahaan dengan pengembangan *innovative skills*, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Pemimpin memulai proses perubahan dengan kesadaran sendiri dan semangat untuk belajar hal baru (*passionate learning*) akan merasa punya kepentingan untuk mengkomunikasikan perubahan tersebut dengan sosialisasi yang efektif, untuk membangun kekompakan tim. Sebuah ciri kepemimpinan transformasional yakni motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*) yang diberikan oleh pemimpin dalam memberikan inspirasi dengan mengajak karyawan mewujudkan cita-cita individu sejalan dengan tujuan perusahaan.
- b) Sikap *ownership* dan kreativitas dalam mengolah ide-ide baru memberikan kesempatan dalam mengembangkan diri melalui dukungan pelanggan sehingga misi dan kepentingan diri dan organisasi dapat lebih mudah tercapai.
- c) Sebagai sebuah perusahaan yang memimpin dalam pasar diperlukan pengembangan pola pikir inovatif dan kreatif. Perusahaan yang inovatif yang akan membuat sebuah perusahaan menjadi *survive*. Hal ini perlu didukung sumber daya manusia yang kreatif yang selalu mengutamakan efisiensi dan kinerja dengan membina komunikasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Saran

IV.2.1. Saran bagi PT. PBP

PT Petrojaya Boral Plasterboard yang secara optimis menempatkan diri sebagai *market leader* di bidang papan *gypsum* dengan peningkatan dan perkembangan bisnis yang baik di Indonesia maupun di dunia. Melalui strategi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan induk melalui *joint venture* maupun akuisisi, tidak secara langsung mempengaruhi perubahan budaya dan kepemimpinan perubahan organisasi. Akan tetapi hal ini akan memberikan kontribusi dalam pengelolaan organisasi sumber daya manusia yang terbuka menjadi sebuah aset perusahaan yang memiliki struktur kekuatan sebagai komitmen dalam proses akuisisi di setiap level terutama di level senior, sebagai salah satu kebijakan strategis.

Peneliti menyarankan kepada PT. PBP, khususnya Departemen HRD memiliki peran yang kuat saat perubahan diimplementasikan melalui *Human Resource Functions Roles* sebagai *strategic partner* dan *agent of change* yang lebih terstruktur. Segala pengembangan inovasi dalam organisasi perlu dilakukan pendekatan relasi dan *personal approach* dalam menganalisis faktor sosio-kultural dalam konteks budaya Indonesia (Panggabean, H. dkk, 2012). Sistem *monitoring, recognizing* dan *rewarding* serta sistem kompensasi yang lebih terstruktur akan sangat membantu manajemen dalam

meningkatkan motivasi para karyawan yang berhasil mengembangkan kemampuan inovasi bagi kemajuan perusahaan.

Kecenderungan model kepemimpinan organisasi ini juga mengarah pada praktek kepemimpinan transformasional dengan terbukti organisasi ini mampu membawa perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan yang berdampak pada timbulnya komitmen. Untuk itu pihak manajemen dan HRD *Department* disarankan untuk mengembangkan empat ciri kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*) merupakan sifat-sifat keteladanan (*role model*), Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), kepedulian secara perorangan (*individual consideration*), dan motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*) sebagai model kepemimpinan perusahaan. Dengan dikembangkannya empat ciri diatas maka diharapkan pengembangan inovasi dapat lebih tercapai dalam kepemimpinan perubahan budaya organisasi dan perilaku kolaborasi yang terbentuk dalam komunikasi yang terbuka.

Segala perencanaan Departemen HRD seperti *team building* dan *job-training and skills matrix* merupakan suatu kesungguhan yang positif dalam melakukan koordinasi internal tentang perubahan yang diinginkan. Melalui peningkatan komunikasi di antara para karyawan sehingga sikap keterbukaan organisasi lebih transparan. Komunikasi sehat dua arah amatlah penting. Keterbukaan dan hubungan yang dekat dengan karyawan sebagai pelanggan HRD adalah kunci utama keberhasilan tugas di HRD.

IV.2.2. Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Dengan batasan dan keterbatasan penelitian yang ditemukan dalam penelitian kualitatif ini. Maka untuk penelitian selanjutnya, penting untuk dilakukan pengembangan keilmuan faktor sosio-kultural yang lain yang mempengaruhi kepemimpinan perubahan organisasi seperti faktor usia karyawan, lama pengalaman kerja, dan jenis kelamin.

Peneliti juga menyarankan perlunya dilakukan penelitian *Mixed Methods Study* (Yin, 2011) misalnya *Paralel mixed analysis* atau *Sequential analysis* yang memungkinkan proses analisis data secara kuantitatif dan kualitatif sekaligus untuk menguji kredibilitas, transferabilitas dan interpretasi sebuah hasil penelitian.

Ruang lingkup penelitian juga disarankan untuk dapat dikembangkan menjadi sebuah organisasi yang lebih luas misalnya *corporate* atau grup perusahaan, sehingga dapat dipelajari bagaimana proses pembentukan dan formulasi visi dan misi sebuah organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ancok, Djamaludin. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- [2] Ali, Irena M., dkk. (2002). *Interactions of Organizational Culture and Collaboration in Working and Learning*. Educational Technology & Society 5 (2). Diakses 31 May 2013 dari E-Journal online http://www.ifets.info/others/journals/5_2/ali.html.
- [3] Argyris, C. dan Schon, D. A. (1991). *Participatory Action Research and Action Science Compared: A Commentary*. In WF Whyte (ed.), *Participatory Action Research*. Newbury Park: Sage.
- [4] Arnold, Josh A., dkk. (2000). *The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors*. Journal of Organizational Behavior, 21, 249-269.
- [5] Basrowi dan Sukidin. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif Perspektif Mikro*. Surabaya. Surabaya: Penerbit Insan Cendekia.
- [6] Bass, B. M. dan Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. PAQ Spring. NY: The Free Press.
- [7] Bernard, H. Russell. (2002). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*. (3rd.Ed.). Walnut Creek, CA: AltaMira Pr.
- [8] Black, J. Stewart dan Gregersen, Hal B. (2003). *Leading Strategic Change: Breaking Through the Brain Barrier*. 10th Printing, ISBN-0-13-130319-8. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey: FT Press.
- [9] de Jong, Jeroen P. J., Den Hartog, dan Deanne, N. (2007). *How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour*. European Journal of Innovation Management, Vol. 10, 1, 41-64.
- [10] Deresky, Helen. (2008). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. 6/E, ISBN-10:0136143261. State University of New York Plattsburgh: Prentice Hall.
- [11] Eisenhart, M. (2001). *Changing Conceptions of Culture and Ethnographic Methodology: Recent Thematic Shifts and Their Implications for Research on Teaching*. In V. Richardson (Ed.) *Handbook of Research on Teaching*, 4th Edition (pp. 209-225). Washington, DC: American Educational Research Association.
- [12] Evans, Alan. (2013). *Mencapai Ambisi Kita : BGD Industrial Department*. Published by Rilwan Hamzah. Jakarta: HR Manager emailed.
- [13] Finney, Sherry dan Scherrebeck-Hansen, Mette. (2010). *Internal Marketing as a Change Management Tool: A Case Study in Re-branding*. Journal of Marketing Communications Vol. 16, No. 5, 325-344.
- [14] Gibson, JL. dkk (2006). *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. 12th Edition. NY: McGraw-Hill Irwin.
- [15] Guba, E.G. (1981). *Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries*. Educational Communication and Technology Journal 29, 75-91.
- [16] Lincoln, Y.S. dan Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- [17] Halvorsen, Kathy. (tanpa tahun). *Ethnographic Metodology*. Diakses 8 Juli 2013 dari <http://www.geo.mtu.edu/rs4hazards/links/Social-KateG/Ethnographic%20Methodology.htm>
- [18] Hamzah, Rilwan. (2010). *Buku Peraturan Perusahaan 2010-2012: PT. Petrojaya Boral Plasterboard*. Jakarta.
- [19] Haris, Philips R. dan Moran, Robert T. (2000). *Managing Cultural Differences*. 5th Edition. Houston, TX : Gulf Publishing Company.
- [20] Koshy, Valsa. (2005). *Action Research for Improving Practice: A Practical Guide*. First Published. London: Paul Chapman Publishing, Sage Publications Company.
- [21] Javidan, House dan Dorfman, P. W. (2004). *Culture, Leadership and Organization: The GLOBE Study of 62 Societies*. California: Sage Publications.
- [22] Jones, R Gareth. (2007). *Organizational Theory, Design and Change*. 5th Edition, Chapter 10-11. UK: Pearson International Edition.
- [23] King, N. dan Anderson, N. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*. London: Thomson.
- [24] King, Stephanie. (2002). *From the Ground Up—Boral's First 50 Years*. Diakses 24 Januari 2014 dari http://www.boral.com.au/history/Ch4_9.html
- [25] LeCompte, Margaret D. dan Jean J. Schensul. (1999). *Designing and Conducting Ethnographic Research*. Walnut Creek: Altamira Press.
- [26] Listiani. (2012). *Peran Knowledge Management Karyawan dan Proses Inovasi Sebagai Upaya Mencapai Keunggulan Kompetitif PT. Panen Tour*. Surabaya: Tugas Akhir Program Studi Magister Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandala.
- [27] Masi, R.J., dan Cooke, R.A. (2002). *Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity*. The International

- Journal of Organizational Analysis vol 8, pp 16-47.
- [28] Maxwell, John C. (2012). *Collaboration: A Minute with John Maxwell*. Produced and directed by johnmaxwellteam. 63 seconds. Free Coaching Video.
- [29] O’Leary, Z. (2004). *The Essential Guide to Doing Research*. London: Sage.
- [30] Palmer, Ian dkk. (2009). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspective Approach*. Second Edition. NY: Mc Graw Hill.
- [31] Panggabean, H. dkk. (2012). *Profiling Intercultural Competence of Indonesians in Asian Workgroups*. International Journal of Intercultural Relations. vol.37 no.1, p.86-98.
- [32] Reger, R.K., Mullane, J.V, Gustafson dan De Maire. (1994). *Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets*. Academy of Management Executive 8(4): 31-43.
- [33] Reason, P. (2006). *Choice and Quality in Action Research Practice*. Journal of Management Inquiry, vol 15, no. 2, pp. 187 – 203.
- [34] Sarosa, Samiaji. (2012). *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*. Cetakan 1. Jakarta: PT Indeks.
- [35] Silalahi, Betty Yuliani. (2008). *Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi*. Jurnal Psikologi Volume 2, No. 1, 14-20.
- [36] Schein E. H. (1990). *Organizational Culture*. American Psychologist, American Psychological Association, Inc. 0003-066X/90/S00.75, Vol. 45, No. 2, 109-119.
- [37] Schein E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. CA: John Wiley & Sons.
- [38] Shenton, Andrew K. (2004). *Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects*. IOS Press, Education for Information, 22 63–75 63.
- [39] Tjitra, Hora dkk. (2012). *Pemimpin dan Perubahan*. Edisi Pertama. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [40] Whitehead, Tony L. (2005). *Basic Classical Ethnographic Research Methods*. Ethnographically Informed Community and Cultural Assessment Research Systems (EICCARS) Working Paper Series. Maryland: The Cultural Systems Analysis Group (CuSAG)
- [41] Whyte, W. F. (1991). *Participatory Action Research*. Newbury Park: Sage.
- [42] Wise, V. L. (2011). *Qualitative Research: Determining the Quality of Data*. Diakses 27 October 2013 dari http://www.pdx.edu/sites/www.pdx.edu/studentaffairs/files/media_assets/QualRshRel&Val.pdf, Student Affairs Assessment, Portland State University.
- [43] Yin, Robert K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press. NY: Guilford Publications, Inc.
- [44] Yukl, G. (2004). *Leadership in Organizations*. Sixth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- [45] Zaltman, G., Duncan, R. dan Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. NY: Wiley.
- [46] ---. (2011). *Questions and Answers Briefing Document*. Internal Communication: BGA companies. BGA: Boral Gypsum Asia.
- [47] ---. (2013). *Membuat Drywall*. Diakses 24 Januari 2014 dari <http://usahamart.wordpress.com/2012/02/23/membuat-drywall/>