

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskripsi kualitatif yang akan mengungkapkan secara utuh dan mendalam, apa adanya objek yang diteliti sesuai realitas yang terjadi di divisi *marketing* tanpa *setting-an* apapun dari peneliti. Penelitian deskripsi kualitatif merupakan penelitian yang berfokus untuk mengungkapkan siapa yang terlibat, apa yang terjadi, dan di mana kejadian tersebut terjadi, serta mendapatkan informasi dari narasumber apabila ada fenomena yang kurang dipahami (Kim et al., 2017). Peneliti menggunakan jenis penelitian ini karena objek penelitian yang akan diteliti berupa kasus alami yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari, yaitu sikap, perilaku, dan interaksi manusia. Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti secara langsung kepada sumber data ini diharapkan dapat menjelaskan kompleksitas dari fenomena yang diamati.

3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskripsi kualitatif. Peneliti akan melakukan penelitian dengan observasi partisipatif secara langsung serta melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan beberapa anggota dari Divisi *Marketing* PT Manohara Asri. Metode ini merupakan metode yang paling sesuai karena peneliti berpartisipasi secara langsung di dalam divisi ini serta terlibat dalam proses-proses operasionalnya agar dapat mengeksplorasi objek penelitian dengan lebih jelas dan mudah.

3.3 Definisi Konseptual dan Empirikal

3.3.1 Elemen dalam Learning Organization pada Divisi *Marketing*

Learning organization merupakan organisasi yang terus belajar melalui anggotanya baik secara individu maupun bersama-sama untuk menciptakan keunggulan bersaing (Farrukh & Waheed, 2015). Adapun elemen-elemen yang merupakan elemen penting dalam membangun suatu *learning organization* adalah *systems thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*.

3.3.1.1 *Systems Thinking* pada Divisi *Marketing*

Systems thinking merupakan elemen untuk melihat secara keseluruhan (Senge, 1990, p.53). Divisi *marketing* pada PT Manohara Asri dapat disebut sebagai unit organisasi yang telah menunjukkan gejala yang kuat dalam mempraktikkan berpikir sistem apabila telah memperlihatkan sikap dan perilaku:

1. Adanya pendekatan yang holistik terhadap masalah (Kuşcu et al., 2015).
2. Berorientasi pada proses (Kuşcu et al., 2015).
3. Berorientasi pada pemegang kepentingan (Kuşcu et al., 2015).
4. Adanya integrasi dari elemen yang lainnya (*personal mastery, mental models, team learning, shared vision*) (Ford et al., 2000).

Praktik sikap dan perilaku tersebut akan dapat diamati (*observable*) melalui tanda-tanda seperti adanya:

1. Diskusi yang baik dalam penyelesaian masalah yang melibatkan seluruh anggota, tidak saling menyalahkan ketika ada masalah, berusaha untuk mencari akar permasalahan ketika menghadapi masalah, serta anggota terbuka untuk menerima pendapat satu sama lain.
2. Upaya untuk memprioritaskan kepuasan pelanggan (mendengarkan *feedback* pelanggan serta terus berusaha untuk memberikan kualitas terbaik untuk pelanggan).
3. Upaya untuk beradaptasi dengan perubahan.
4. Upaya untuk memberikan dukungan, baik secara fisik maupun emosional, kepada anggota ketika anggota sedang terkena masalah atau mengalami kesusahan.
5. Praktik *personal mastery, mental models, shared vision, dan team learning* yang baik.

Sebaliknya, divisi *marketing* pada PT Manohara Asri dapat dikatakan belum mempraktikkan berpikir sistem apabila memperlihatkan sikap dan perilaku (Monat et al., 2020):

1. Tidak memahami bahwa produk merupakan bagian dari *user experienced systems*.
2. Adanya pola pikir yang kurang baik.
3. Adanya kegagalan dalam mengantisipasi konsekuensi yang tidak diinginkan.
4. Ketidaktepatan dalam *Goals-Behaviors-Metrics-Rewards System*.

Praktik sikap dan perilaku tersebut akan dapat diamati melalui tanda-tanda seperti:

1. Kurangnya intensitas komunikasi dan kolaborasi di antara divisi *marketing* dengan tim produksi terkait *product's acquisition, delivery, packaging, use, support, maintenance, environment, disposal, dan product*.

2. Adanya konflik yang terus berulang dan membentuk suatu pola antara anggota organisasi.
3. Anggota atau pemimpin berpikir linear tanpa mengetahui dan mempertimbangkan risiko jangka panjang dalam pengambilan keputusan.
4. Tidak ada pertemuan atau diskusi untuk membahas hasil yang tidak diinginkan misalnya target yang tidak tercapai, keluhan pelanggan, serta respons negatif dari pasar.
5. Tidak ada upaya untuk mengevaluasi aturan, kebijakan, struktur, serta prosedur dalam divisi dengan tetap mempertimbangkan hubungan sebab-akibat.
6. Atasan memberikan target kepada bawahan tanpa disertai penjelasan cara untuk mencapainya.
7. Anggota tidak berupaya untuk mencapai tujuan.
8. Tidak ada *reward* untuk memotivasi anggota atau anggota merasa tidak puas dengan insentif yang diberikan oleh perusahaan.

Pengelompokkan gejala berdasarkan intensitasnya adalah:

1. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang lemah apabila tanda teridentifikasi dalam intensitas rendah (2 kali).
2. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang kuat apabila tanda teridentifikasi dalam intensitas tinggi (3-4 kali) atau jika tanda yang ditunjukkan cukup kuat.
3. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang sangat kuat apabila tanda teridentifikasi berulang kali (lebih dari 4 kali) atau jika tanda yang ditunjukkan sangat kuat.

3.3.1.2 *Personal Mastery* pada Divisi *Marketing*

Personal mastery adalah elemen yang berkaitan dengan proses pertumbuhan serta pembelajaran pribadi (Senge, 1990, p.126). Divisi *marketing* pada PT Manohara Asri dapat disebut sebagai unit organisasi yang telah menunjukkan gejala yang kuat dalam mempraktikkan *personal mastery* apabila telah memperlihatkan sikap dan perilaku (Sadeghi et al., 2014; Senge, 1990):

1. Belajar sepanjang hidup mereka.
2. Mengakui dan menyadari ketidaktahuan, kompetensi, serta area pertumbuhan mereka.
3. Mencari visi pribadi (*personal vision*) dengan penuh rasa ingin tahu.

Praktik sikap dan perilaku tersebut akan dapat diamati (*observable*) melalui tanda-tanda seperti:

1. Pemimpin dan anggota aktif belajar melalui berbagai sumber, seperti *website*, buku, pelatihan, seminar, atau konferensi yang relevan dengan pekerjaan mereka.
2. Pemimpin dan anggota aktif saling berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerjanya.
3. Pemimpin dan anggota terbuka terhadap masukan yang membangun dari rekan-rekan kerjanya.
4. Pemimpin dan anggota mengakui kesalahan mereka.
5. Pemimpin memberikan dorongan kepada anggota untuk mengembangkan visi pribadinya.
6. Pemimpin dan anggota memiliki rencana karir dan pengembangan pribadi yang jelas.

Sebaliknya, divisi *marketing* pada PT Manohara Asri dapat dikatakan belum mempraktikkan *personal mastery* dengan baik apabila memperlihatkan sikap dan perilaku:

1. Rendahnya tingkat kreativitas dalam proses pemecahan masalah (Ford et al., 2000).
2. Adanya pandangan bahwa orang lain lah yang bertanggung jawab atas masalah atau tantangan yang dihadapi oleh kelompok (Ford et al., 2000).
3. Adanya kesulitan untuk bekerja sejalan dengan perubahan yang terjadi (Ford et al., 2000).
4. Lebih berfokus pada metrik dan performa jangka pendek dan bukan pada pencarian visi pribadi (*personal vision*) (Ford et al., 2000).
5. Hanya terdapat sedikit infrastruktur yang mendukung pengembangan *personal mastery* (Ford et al., 2000).
6. Pendatang baru susah untuk mendapatkan promosi jabatan (Kuşcu et al., 2015).
7. Cenderung menghindari risiko dan kesalahan (Kuşcu et al., 2015).

Praktik sikap dan perilaku tersebut akan dapat diamati (*observable*) melalui tanda-tanda seperti:

1. Pemimpin atau anggota tidak berani untuk mengusulkan ide-ide atau strategi yang berbeda.
2. Pemimpin atau anggota menyalahkan orang lain atau faktor eksternal lainnya saat menghadapi suatu masalah atau tantangan.
3. Pemimpin atau anggota cenderung pasif, tidak berinisiatif, serta merasa tidak bertanggung jawab untuk mencari solusi dari suatu permasalahan.
4. Anggota menolak masukan dan saran dari rekan kerjanya atau kebijakan baru dari pemimpin.

5. Anggota hanya bekerja mengikuti arus tanpa adanya antusias untuk mencapai tujuan pribadi dan bersama.
6. Divisi tidak menyediakan peluang dan dukungan berupa waktu, dana, sumber daya, maupun fasilitas untuk mendukung pengembangan kapasitas anggotanya.
7. Adanya anggota yang memiliki performa baik namun tetap berada di posisi yang sama.
8. Pemimpin atau anggota lebih suka untuk melakukan apa yang sudah pernah dilakukan sebelumnya dan takut untuk mencoba ide-ide baru.
9. Adanya ketakutan untuk mencoba kembali ketika sudah melakukan kesalahan.

Pengelompokkan gejala berdasarkan intensitasnya adalah:

1. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang lemah apabila tanda teridentifikasi dalam intensitas rendah (2 kali).
2. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang kuat apabila tanda teridentifikasi dalam intensitas tinggi (3-4 kali) atau jika tanda yang ditunjukkan cukup kuat.
3. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang sangat kuat apabila tanda teridentifikasi berulang kali (lebih dari 4 kali) atau jika tanda yang ditunjukkan sangat kuat.

3.3.1.3 Mental Models pada Divisi Marketing

Mental models merupakan representasi internal dan pribadi dari realitas eksternal yang mempengaruhi bagaimana seseorang berinteraksi dengan sekitarnya (Jones et al., 2011).

Sikap dan perilaku yang menandakan anggota Divisi *Marketing* PT Manohara Asri memiliki *mental models* tim maupun personal yang baik adalah (Wise et al., 2022):

1. Pemimpin dan anggota memiliki pemahaman bersama tentang apa yang terjadi di tempat kerja, mengapa hal tersebut terjadi, bagaimana cara meresponsnya, serta bagaimana memprediksi apa yang mungkin terjadi selanjutnya.
2. Anggota tim sering berinteraksi .
3. Memiliki aspek pengetahuan yang diperlukan untuk bekerja dalam tim, yaitu *task knowledge*, *team knowledge*, *team process knowledge*, serta *goals knowledge*.
4. Pemimpin dan anggota memiliki kemampuan untuk merefleksikan diri.
5. Pemimpin dan anggota dapat menyeimbangkan *inquiry* dan *advocacy*.

Praktik sikap dan perilaku tersebut dapat diamati melalui tanda-tanda berikut:

1. Setiap anggota maupun pemimpin memahami masalah atau kondisi yang dialami divisi atau tim, seperti kondisi penjualan, persaingan dengan kompetitor, serta reputasi merek, dan aktif berpartisipasi untuk mengatasi kondisi tersebut.
2. Adanya pertemuan rutin, diskusi, dan kolaborasi secara rutin yang dapat memfasilitasi anggota untuk saling berbagi ide dan memberikan umpan balik.
3. Pemimpin dan anggota memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya di tim sehingga risiko terjadinya kesalahan, *delays*, kekurangan, dan *task duplication* rendah.
4. Tim dapat bekerja secara interdependen dalam menghadapi keadaan yang mendesak dan tidak dapat diprediksi.
5. Pemimpin dan anggota aktif merefleksikan tindakan-tindakannya.
6. Pemimpin dan anggota dapat menerima pendapat orang lain serta menyatakan pendapatnya sendiri dalam suatu diskusi.

Sebaliknya, Divisi *marketing* pada PT Manohara Asri dapat dikatakan belum memiliki *mental models* yang baik apabila memperlihatkan sikap dan perilaku:

1. Anggota memiliki ketakutan akan kehilangan pekerjaannya (Ford et al., 2000).
2. Adanya pola pikir yang stagnan (tidak mau mengembangkan paradigma yang baru) (Monat et al., 2020).
3. Adanya konflik yang terus berulang membentuk suatu pola (Monat et al., 2020).

Praktik sikap dan perilaku tersebut dapat diamati melalui tanda-tanda berikut:

1. Pemimpin atau anggota takut untuk mencoba hal-hal baru yang cenderung berisiko.
2. Anggota tidak berani untuk memberikan masukan kepada atasannya.
3. Anggota atau pimpinan menolak perubahan yang ada di dalam organisasi, seperti kebijakan, prosedur, atau pun struktur yang baru.
4. Anggota/ pemimpin menolak masukan dan saran dari rekan kerjanya.
5. Divisi atau subdivisi mempertahankan cara kerja lama yang kurang baik secara terus-menerus.
6. Adanya konflik yang terjadi berulang kali dalam organisasi.

Pengelompokkan gejala berdasarkan intensitasnya adalah:

1. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang lemah apabila tanda teridentifikasi dalam intensitas rendah (2 kali).
2. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang kuat apabila tanda teridentifikasi dalam intensitas tinggi (3-4 kali) atau jika tanda yang ditunjukkan cukup kuat.

3. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang sangat kuat apabila tanda teridentifikasi berulang kali (lebih dari 4 kali) atau jika tanda yang ditunjukkan sangat kuat.

3.3.1.4 Shared Vision pada Divisi Marketing

Shared vision merupakan visi yang dipegang dengan penuh komitmen oleh banyak orang karena visi tersebut mencerminkan visi pribadi mereka (Senge, 1990, p.191).

Sikap dan perilaku yang menandakan Divisi *Marketing* PT Manohara Asri telah mengembangkan *shared vision* dengan baik adalah:

1. *Shared vision* mendorong pengambilan risiko dan eksperimen (Senge, 1990, p. 194).
2. Pemimpin dan seluruh anggota memiliki gambaran yang selaras akan visi bersama serta berkomitmen untuk memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi memiliki gambaran yang selaras (Senge, 1990, p.191).
3. Pemimpin dan setiap anggota merasa bahwa kehadiran masing-masing anggota penting dan bermakna bagi perwujudan visi bersama karena setiap anggota merasa bahwa mereka merupakan bagian dari keluarga (Kuşcu et al., 2015).

Praktik sikap dan perilaku tersebut dapat diamati melalui tanda-tanda berikut:

1. Pemimpin dan anggota bebas untuk mengeksplorasi proses, ide, inovasi, serta pengembangan baru bahkan jika ada risiko kegagalan.
2. Pemimpin aktif mensosialisasikan visi bersama kepada anggota-anggotanya.
3. Adanya diskusi secara rutin yang membahas visi bersama serta bagaimana cara untuk mencapainya.
4. Pemimpin dan anggota antusias dan termotivasi dalam bekerja karena merasa perannya penting dan dibutuhkan.
5. Pemimpin dan anggota menunjukkan sikap saling menghormati, saling menghargai, saling mendukung dan saling membantu.

Sebaliknya, Divisi *marketing* pada PT Manohara Asri dapat dikatakan belum mengembangkan *shared vision* dengan baik apabila memperlihatkan sikap dan perilaku:

1. Komitmen jangka pendek lebih besar dari pada komitmen terhadap visi jangka panjang serta tantangan-tantangan yang terjadi di dalam organisasi dapat melemahkan komitmen terhadap *shared vision* (Ford et al., 2000).
2. Tidak ada definisi yang jelas akan kesuksesan bersama (Ford et al., 2000).
3. *Shared vision* tidak mendorong pengambilan risiko dan eksperimen (Ford et al., 2000).

Praktik sikap dan perilaku tersebut dapat diamati melalui tanda-tanda berikut:

1. Cenderung reaktif dan tidak proaktif, yaitu hanya merespons masalah yang muncul pada jangka pendek tetapi kurang dalam pertimbangan dan pencegahan terhadap potensi risiko yang mungkin dapat menghambat pencapaian visi jangka panjang.
2. Organisasi tidak memiliki target atau definisi yang jelas, terukur, serta dimengerti oleh seluruh anggota.
3. Adanya fragmentasi dalam melakukan pekerjaan karena anggota organisasi memiliki prioritas yang berbeda-beda.
4. Tidak ada inisiatif untuk menerapkan proses, ide, inovasi, serta pengembangan baru serta cenderung untuk melakukan strategi yang sudah terbukti aman.

Pengelompokkan gejala berdasarkan intensitasnya adalah:

1. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang lemah apabila tanda teridentifikasi dalam intensitas rendah (2 kali).
2. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang kuat apabila tanda teridentifikasi dalam intensitas tinggi (3-4 kali) atau jika tanda yang ditunjukkan cukup kuat.
3. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang sangat kuat apabila tanda teridentifikasi berulang kali (lebih dari 4 kali) atau jika tanda yang ditunjukkan sangat kuat.

3.3.1.5 Team Learning pada Divisi Marketing

Team learning merupakan proses yang memungkinkan individu-individu untuk bekerja sama dalam pembentukan makna bersama serta berbagi pengetahuan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Rupčić, 2022).

Sikap dan perilaku yang menandakan Divisi *Marketing* PT Manohara Asri telah mempraktikkan *team learning* dengan baik adalah (Kuşcu et al., 2015):

1. Adanya integrasi dan solidaritas di dalam tim.
2. Anggota memiliki rasa kepemilikan yang tinggi.
3. Adanya iklim yang bersahabat.
4. Seluruh peserta hadir dalam pertemuan.

Praktik sikap dan perilaku tersebut dapat diamati melalui tanda-tanda berikut:

1. Pemimpin dan anggota cenderung antusias, termotivasi, serta selalu berusaha untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan bersama.
2. Pemimpin dan anggota aktif berdiskusi dan bekerja sama dalam upaya penyelesaian masalah secara terbuka.

3. Pemimpin dan anggota cenderung lebih suka bekerja dalam kelompok.
4. Pemimpin dan anggota menunjukkan perilaku saling membantu, saling membutuhkan, saling menghormati serta tidak melakukan hal-hal yang dapat merugikan orang lain.
5. Pemimpin dan anggota dapat menyampaikan aspirasi dan pendapatnya.
6. Adanya tingkat *turn over* yang rendah serta anggota cenderung bekerja dalam jangka waktu yang lama.
7. Tingkat absensi dalam pertemuan rendah.

Sebaliknya, divisi *marketing* pada PT Manohara Asri dapat dikatakan belum mempraktikkan *team learning* dengan baik apabila memperlihatkan sikap dan perilaku:

1. Pengembangan kemampuan lebih banyak dilakukan secara individu dan bukan tim (Ford et al., 2000).
2. Proses pembelajaran tim terbatas dalam cakupan serta kedalamannya (Ford et al., 2000)
3. Adanya target kinerja individu yang dapat memicu individualisme serta persaingan dalam tim (Kuşcu et al., 2015).
4. Adanya pemisahan ruangan di antara manajer dan karyawan. Hal ini dapat menghambat komunikasi dan memperbesar *power distance* (Kuşcu et al., 2015).

Praktik sikap dan perilaku tersebut dapat diamati melalui tanda-tanda berikut:

1. Tidak ada pertukaran informasi dan pengetahuan dalam tim (adanya fragmentasi dalam tim).
2. Tidak adanya proses pertukaran informasi dan pengetahuan antara satu tim dengan tim lainnya.
3. Anggota tim cenderung bekerja secara terpisah-pisah untuk mencapai targetnya sendiri bahkan memandang yang lain sebagai pesaing.
4. Kurangnya komunikasi antara anggota dengan manajer karena adanya pemisahan ruangan.

Pengelompokkan gejala berdasarkan intensitasnya adalah:

1. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang lemah apabila tanda teridentifikasi dalam intensitas rendah (2 kali).
2. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang kuat apabila tanda teridentifikasi dalam intensitas tinggi (3-4 kali) atau jika tanda yang ditunjukkan cukup kuat.
3. Divisi *marketing* dikatakan menunjukkan gejala yang sangat kuat apabila tanda teridentifikasi berulang kali (lebih dari 4 kali) atau jika tanda yang ditunjukkan sangat kuat.

3.3.2 Pengembangan Budaya Organisasi

Divisi *marketing* dapat dikatakan memiliki budaya yang kuat apabila anggota-anggotanya menunjukkan sikap dan perilaku yang memenuhi tolok ukur sebagai berikut (Anderson and Kryprianou, 1994, as cited in, Sari, 2009, p.34):

1. Adanya rasa saling mempercayai antar seluruh anggota dan pimpinan organisasi.
2. Adanya keterbukaan serta proses pertukaran komunikasi.
3. Adanya upaya anggota maupun pimpinan untuk saling memberi masukan (*considerate, supportive*).
4. Pada umumnya mayoritas pemecahan masalah dilakukan secara bersama (kelompok) dengan sistem musyawarah untuk mufakat.
5. Setiap anggota memiliki kemandirian dalam bekerja.

3.4 Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah gejala kemampuan/ ketidakmampuan belajar dalam mewujudkan 5 elemen organisasi pembelajar dengan mengartikulasikan berbagai sikap, perilaku, dan interaksi yang terjadi antar anggota dan pimpinan serta antar kelompok (sub-divisi) dalam menjalankan fungsi dan peran *marketing*.

3.5 Subjek Penelitian

Yang menjadi subjek dari penelitian ini adalah:

1. Enam orang pemimpin (manajer) divisi *marketing* PT Manohara Asri.
2. Dua puluh dua anggota divisi *marketing* PT Manohara Asri, yang terdiri dari:
 - Empat belas orang *Area Promotion Supervisor*
 - Delapan orang *staff marketing support*

Identitas dari subjek penelitian dapat dilihat pada lampiran 8. Peneliti memilih untuk meneliti PT Manohara Asri yang berlokasi di JL Kenjeran, No. 546, Kalijudan, Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur.

3.6 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan pertama kalinya dan bersifat asli serta segar (Anjum et al., 2021). Dalam penelitian ini, data primer terkait gejala-gejala kemampuan/ ketidakmampuan belajar yang terartikulasikan melalui sikap, perilaku melalui intensitas dan kualitas interaksi antar anggota dan pimpinan serta antar kelompok dalam Divisi *Marketing* PT Manohara Asri diperoleh melalui observasi serta wawancara secara langsung.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Partisipatif

Penelitian ini menekankan pada pendekatan *participatory research*. *Participatory research* mengutamakan pada pembangunan penelitian melalui kemitraan antara peneliti dengan para pemangku kepentingan, anggota komunitas, maupun orang lain yang memiliki pengalaman dan keahlian dalam situasi atau lingkungan yang sedang diteliti (Jagosh et al., 2012, as cited in Vaughn & Jacquez, 2020). Dalam hal ini, peneliti akan mengikuti program magang selama 6 bulan dan terlibat dalam proses-proses operasional dari Divisi *Marketing* PT Manohara Asri serta berhubungan langsung dengan para pemangku kepentingan, yaitu pemimpin dan anggota dari Divisi *Marketing* PT Manohara Asri sehingga peneliti dapat merasakan suasana sekaligus mengamati dan mencatat gejala-gejala penelitian yang ada.

2. Observasi

Teknik pengamatan atau observasi yang akan dilakukan adalah *participant observation*, yaitu observasi yang dilakukan oleh observer yang ikut berbagi pengalaman serta menjadi bagian dari hal yang diamati (Anjum et al., 2021). Peneliti memilih observasi partisipatif karena peneliti berpartisipasi langsung dalam proses-proses operasional PT Manohara Asri sehingga peneliti dapat mengamati tanda-tanda yang menunjukkan gejala kemampuan/ ketidakmampuan belajar berdasarkan 5 elemen organisasi pembelajar pada Divisi *Marketing* PT Manohara Asri.

3. Wawancara Mendalam (*In Depth Interview*)

Wawancara dengan menggunakan teknik *in-depth interview* akan dilakukan untuk mengetahui fenomena-fenomena yang tidak bisa ditangkap secara langsung oleh peneliti terkait dengan gejala-gejala kemampuan/ ketidakmampuan belajar

berdasarkan praktik 5 elemen organisasi pembelajar yang ada pada Divisi *Marketing* PT Manohara Asri. Selain itu, wawancara mendalam ini juga dilakukan untuk melakukan konfirmasi atas fenomena yang telah ditangkap oleh peneliti. Teknik *in-depth interview* sendiri merupakan teknik yang dirancang untuk menggali gambaran yang mendalam tentang sudut pandang narasumber terkait dengan topik penelitian (Milena et al., 2008). Wawancara mendalam akan dilakukan selama 25 hari, yaitu pada periode 15 Oktober – 9 November.

3.8 Teknik Penentuan Narasumber

Teknik penentuan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan *sampel* berdasarkan penilaian peneliti tentang siapa yang dapat memberikan informasi terbaik untuk mencapai tujuan penelitian (Etikan, 2017). Peneliti menetapkan orang-orang yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional sehari-hari Divisi *Marketing* PT Manohara Asri sebagai Narasumber, yaitu:

1. *Social Media Staff* (anggota) sebagai Narasumber 1.
2. *Brand Development Manager* Mayasi (pimpinan) sebagai Narasumber 2.
3. *Regional Promotion Manager East* (pimpinan) sebagai Narasumber 3.
4. *Senior Admin Marketing Staff* (anggota) sebagai Narasumber 4.
5. *Data Analyst Staff* (anggota) sebagai Narasumber 5.
6. *Junior Graphic Design Staff* (anggota) sebagai Narasumber 6.
7. *Area Promotion Supervisor East* (anggota) sebagai Narasumber 7.
8. Dua orang *Area Promotion Supervisor West* (anggota) sebagai Narasumber 8 dan Narasumber 9.
9. Dua orang *Area Promotion Supervisor Central* (anggota) sebagai Narasumber 10 dan Narasumber 11.
10. *Brand Development Manager* Iyes dan Kenji (pimpinan) sebagai Narasumber 12.

3.9 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis induktif, yaitu dimulai dari tema-tema khusus menuju tema umum dan kemudian menafsirkan makna data (Kusumastuti & Khoiron, 2019, p. 3). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tahapan (Rijali, 2019):

1. Pengumpulan Data dan Uji Keabsahan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik partisipatif, observasi, serta wawancara mendalam untuk menangkap gejala-gejala kemampuan/ketidakmampuan belajar berdasarkan praktik 5 elemen Organisasi Pembelajar dalam Divisi *Marketing* PT Manohara Asri. Seluruh hasil observasi dan wawancara akan dicatat dalam catatan lapangan. Pada tahapan ini, peneliti juga melakukan uji keabsahan data pada data yang telah dikumpulkan. Uji keabsahan data dilakukan untuk meningkatkan derajat kepercayaan data serta membuktikan bahwa penelitian benar-benar dapat dipertanggungjawabkan dari segala segi (Moleong, 2017, p. 320). Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data.

2. Reduksi Data

Tujuan dari tahapan ini adalah untuk meringkas data dalam konsep, kategori, dan tema-tema (Rijali, 2019). Peneliti akan mengkategorikan tanda-tanda yang sudah ditangkap ke dalam gejala-gejala yang menggambarkan masing-masing dari 5 elemen organisasi pembelajar ke dalam tabel bersamaan dengan dilakukannya triangulasi.

3. Penyajian Data

Dalam tahapan ini peneliti akan menyusun data-data (tanda serta gejala kemampuan/ketidakmampuan belajar yang telah dikategorikan) yang telah dikumpulkan menjadi teks naratif sehingga menjadi satu kesatuan yang padu dan mudah untuk dimengerti (Rijali, 2019). Teks naratif dimulai dengan pengungkapan fakta-fakta terkait sikap dan perilaku, melalui intensitas dan interaksi pada proses-proses organisasional Divisi *Marketing* PT Manohara Asri dan kemudian dilanjutkan dengan pembahasan data terkait teori.

4. Penarikan Kesimpulan

Pada tahapan ini, peneliti akan menarik kesimpulan untuk menjawab rumusan permasalahan yang ada. Peneliti akan mengungkapkan kesimpulan dari data-data yang telah dipilih (Siyoto & Sodik, 2015).

3.10 Uji Keabsahan Data

Teknik uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi. Triangulasi merupakan teknik uji keabsahan data yang melibatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pemeriksaan atau sebagai pembanding terhadap data yang diuji (Moleong, 2017, p. 330). Penelitian ini menggunakan metode triangulasi sumber, yaitu membandingkan

data hasil observasi dengan data hasil wawancara serta membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan pandangan dan perspektif orang lain. Wawancara akan dilakukan dengan beberapa Narasumber untuk menguji bahwa informasi yang didapatkan melalui wawancara tersebut benar-benar valid.

Data dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila terdapat 2 atau lebih hasil observasi maupun wawancara, atau kombinasi keduanya, yang menyatakan hal yang sama. Selain itu, data dikatakan memiliki validitas yang rendah apabila hanya terdapat satu hasil observasi atau wawancara.