

TESIS

**PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI BIKA AMBON  
LARIZO YOGYAKARTA DENGAN MENGGUNAKAN  
*OCAI***



Arum Puspitasari

No. Mhs.: 16 500 25 27/PS/MM

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
2018**

TESIS

***ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGES BIKA  
AMBON LARIZO YOGYAKARTA BY USING OCAI***



Arum Puspitasari

No. Mhs.: 16 500 25 27/PS/MM

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
2018



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : ARUM PUSPITASARI  
Nomor Mahasiswa : 16 500 25 27 /PS/MM  
Konsentrasi : Sumber daya Manusia  
Judul Proposal Tesis : PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI BIKA AMBON LARIZO  
YOGYAKARTA DENGAN MENGGUNAKAN OCAI

Nama Pembimbing

Tanggal

Tanda tangan

Drs. E. Kusumadmo, M.M., Ph.D.

9 April 2018



## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

### **PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI BIKA AMBON LARIZO YOGYAKARTA DENGAN MENGGUNAKAN OCAI**

Benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 9 April 2018

Yang menyatakan,



**Arum Puspitasari**

**NPM: 16 500 25 27**

# PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI BIKA AMBON LARIZO YOGYAKARTA DENGAN MENGGUNAKAN *OCAI*

**Disusun oleh:**

**Arum Puspitasari**

**NPM: 16 500 25 27**

**Pembimbing:**

**Drs. E. Kusumadmo, M.M., Ph.D.**

## INTISARI

Bika Ambon Larizo, merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dalam industri *bakery* yang dirintis sejak 1999 oleh pasangan suami-istri yaitu Bapak Samuel Nata dan Ibu Wulantika. Kini telah berkembang dan memiliki 19 cabang di kota Yogyakarta dan Jawa Tengah. Larizo memiliki 341 orang karyawan yang terdiri dari penjaga toko dan bagian produksi yang terpusat di kawasan Monjali, Jogja. Pada 2 Januari 2018 kepemimpinan Bika Ambon Larizo resmi berganti pada generasi keduanya yang menjabat sebagai General Manager Bika Ambon Larizo. Sebelum pergantian kepemimpinan perusahaan memiliki beberapa permasalahan pada strukturalisasi, pembagian *job description* yang dirasa kurang dijelaskan kepada karyawan sehingga memunculkan konflik sosial antar rekan kerja yaitu saling iri satu dengan yang lain.

Dilihat dari bidang perusahaan yang bergerak pada bidang *bakery*, maka manajer harus mempunyai praktik-praktik MSDM yang sesuai dengan karyawan terutama dalam mempersiapkan strategi perusahaan untuk siap bersaing dengan para kompetitor yang terus bertambah setiap tahunnya. Jika praktik-praktik MSDM tidak sesuai atau tidak terpenuhi akan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan pertumbuhan perusahaan. Selain itu, yang terpenting adalah perlunya pemahaman mengenai profil budaya organisasi yang saat ini ada serta profil budaya organisasi yang diharapkan oleh para karyawannya untuk membantu mengarahkan pihak manajemen merumuskan strategi perusahaan di masa mendatang.

Budaya dapat disebut sebagai kunci keberhasilan, karena budaya mempengaruhi perilaku individu di tempat kerja dan menjadi pengaruh yang baik terhadap keberhasilan individu serta organisasi atau perusahaan. Penelitian ini



merupakan penelitian *action research*, dengan melibatkan 28 orang partisipan yaitu jajaran manager level *little, middle and top manager* sebagai subjek penelitian. Metode pengumpulan data dilakukan dengan pencarian data primer melalui media internet, interview, kuesioner dan FGD (*focus group discussion*). Diukur menggunakan *Organization Culture Assesment Instrument (OCAI)*, dengan tiga tahap proses penelitian yaitu tahap diagnosis profil budaya organisasi, tahap intepretasi strategi dan tahap implementasi strategi, yang dijabarkan kedalam sembilan langkah-langkah praktis merumuskan perubahan strategi organisasi.

Dari hasil diagnosis profil budaya organisasi yang dilakukan terdapat hasil yaitu perusahaan Bika Ambon Larizo ingin memberi penekanan yang lebih besar pada kuadran budaya *Adhocracy*, dan memberikan penekanan yang lebih kecil pada kuadran budaya *Market*, serta memberikan penekanan tetap atau stabil dan tidak berubah pada kuadran budaya *Clan* dan budaya *Hierarchy*. Pada tahap interpretasi strategi para partisipan mengidentifikasi apa yang mereka ingin lakukan dengan lebih, kurang atau sama banyaknya pada masing-masing tipe budaya dalam analisis "*Means-Does Not Means*". Mereka merumuskan rencana tindakan untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan yang diimplikasikan oleh daftar tersebut dan memprakarsai sebuah strategi untuk mengubah budaya organisasi. Hasil dari keseluruhan proses dalam penelitian ini menghasilkan beberapa perencanaan strategi manajemen yang siap direalisasikan oleh perusahaan Bika Ambon Larizo.

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasi, OCAI, perencanaan perubahan budaya organisasi.*

***ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGES BIKA AMBON  
LARIZO YOGYAKARTA BY USING OCAI***

**Written by:**

**Arum Puspitasari**

**NPM: 16 500 25 27**

**Preceptor:**

**Drs. E. Kusumadmo, M.M., Ph.D.**

**ABSTRACT**

Bika Ambon Larizo, is a family business engaged in the bakery industry pioneered since 1999 by the husband and wife pair, namely Mr. Samuel Nata and Mrs. Wulantika. It has now grown and has nineteen branches in Yogyakarta and Central Java. Larizo has 341 employees consisting of shopkeepers and production centers concentrated in Monjali, Jogja. On January 2, 2018 Bika Ambon Larizo's leadership officially changed to the second generation who served as General Manager of Bika Ambon Larizo. Before the change of leadership of the company has several problems in the structuralization, the division of job description that is considered less explanation to the employee so as to create social conflict among colleagues that is jealous of each other.

Viewed from the field of companies engaged in the field of bakery, the manager must have the practices of MSDM in accordance with employees, especially in preparing the company's strategy to be ready to compete with the competitors who continue to grow each year. If human resource management practices are unsuitable or not met will have an effect on employee performance and company growth. In addition, the most important is the need for an understanding of the current organizational culture profile as well as the organizational culture profile expected by its employees to help direct the management to formulate the company's strategy in the future.

Culture can be called the key to success, because culture influences individual behavior in the workplace and becomes a good influence on the success of individuals and organizations or companies. This research is a action research,



involving 28 participants which is the level manager of little, middle and top manager level as research subject. Data collection method is done by searching primary data through internet media, interview, questionnaire and FGD (focus group discussion). Measured using the Organization Culture Assessment Instrument (OCAI), the three stages of the research process are the stage of diagnosis of an organizational culture profile, the step of strategy interpretation and the strategy implementation stage, which is outlined in nine practical steps to formulate organizational strategy changes.

From the results of the diagnosis of organizational culture profile, there is a result that the Bika Ambon Larizo company wants to give greater emphasis to the Adhocracy cultural quadrant, and to give less emphasis on the market culture quadrant, and to give fixed or stable emphasis on the Clan culture quadrant and Hierarchy culture. At the interaction stage of strategy participants identify what they want to do with more, less or equal to each type of culture in the Means-Does Not Means analysis. They formulated action plans to implement the changes implied by the list and initiated a strategy to change the organizational culture. The results of the whole process in this study resulted in some management strategy planning which is ready to be realized by Bika Ambon Larizo company.

**Keywords:** *Organizational Culture, OCAI, organizational culture change planning.*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis haturkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang senantiasa memberi hikmat dan berkat serta kemampuan berpikir dan kreativitas, sehingga dapat menyelesaikan dengan baik tesis yang berjudul “PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI BIKA AMBON LARIZO YOGYAKARTA DENGAN MENGGUNAKAN OCAI” yang disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan Program Pascasarjana (S2) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak mungkin terselesaikan tanpa dukungan, bimbingan, bantuan, masukan dan doa dari berbagai pihak selama penyusunan tesis. Pada kesempatan ini, penulis tak lupa menyampaikan rasa hormat dan dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Dr. Gregotius Sri Nurhartanti, S.H., LL.M. selaku Rektor Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
2. Ibu G. Arum Yudarwati, SIP.,M.Mktg.Comm.Ph.D. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta beserta seluruh staf pengajar, karyawan dan karyawan yang telah memberikan kesempatan, bimbingan serta fasilitas yang diperlukan hingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Bapak Drs. E. Kusumadmo, M.M., Ph.D. selaku Pembimbing Utama yang telah mencurahkan perhatian dan bimbingan sejak awal penulisan tesis ini hingga selesai.
5. Orang tua terkasih serta adik tersayang atas segala kasih sayang, doa, bimbingan, dorongan dan dukungan serta pengertiannya selama penulis menjalani studi Manajemen di Universitas Atma Jaya

Yogyakarta semoga pencapaian ini dapat memberikan kebanggaan untuk kalian semua.

6. Bapak Nata, selaku Owner dan mas Sebastian selaku General Manager Bika Ambon Larizo di Yogyakarta yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Bika Ambon Larizo.
7. Seluruh partisipan karyawan / karyawan Bika Ambon Larizo yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk melakukan proses FGD dan menjawab kuesioner penelitian.
8. Para asisten peneliti yaitu Roro Laharra Yang Cozy, Ferica, Anggit Suko Pamungkas dan Ayu Maharani dimana telah mencurahkan waktu, tenaga dan juga pikiran untuk kesediaannya membantu didalam keseluruhan proses FGD dalam penelitian ini.
9. Sahabat-sahabat terbaik penulis, dan berbagai pihak yang namanya tidak bisa disebutkan satu per satu untuk motivasi serta dukungannya, semoga sukses untuk kita semua.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran membangun dari semua pihak. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini bisa bermanfaat bagi berbagai pihak.

**Yogyakarta, 9 April 2018**

**Arum Puspitasari**

## DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan .....	i
Halaman Pernyataan.....	iii
Halaman Intisari.....	iv
Halaman Abstract .....	vi
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	8
1.3 Lingkupan Penelitian .....	9
1.4 Tujuan Penelitian.....	9
1.5 Manfaat Penelitian .....	10
1.6 Sitematika Penulisan .....	12

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Budaya Organisasi .....	13
2.1.1 Budaya Organisasi sebagai Kebutuhan.....	13
2.1.2 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	17
2.1.3 Pengertian Budaya Organisasi .....	19
2.1.4 Model dan Elemen-elemen Budaya Organisasi .....	21
2.1.5 Tipe Budaya Organisasi .....	26
2.1.6 Fungsi Budaya Organisasi.....	29
2.1.7 Karakteristik Budaya Organisasi.....	30
2.1.8 Kebutuhan Perubahan Budaya di Masa Mendatang .....	32
2.1.9 Kekuatan Perubahan Budaya Menjadi Strategi Organisasi	35

2.2	Strategi Manajemen .....	37
2.3	Proses Merancang Strategi Perubahan Budaya Organisasi.....	40
2.3.1	Proses Mendeteksi Profil Budaya Organisasi.....	40
2.3.2	Proses Diagnosis .....	46
2.3.3	Proses Interpretasi .....	47
2.3.4	Proses Implementasi .....	50
2.4	Penelitian-Penelitian Sebelumnya.....	52
2.5	Profil dan Permasalahan di Bika Ambon Larizo .....	61
2.6	Kerangka Pemikiran.....	64
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Lingkupan Penelitian .....	65
3.2	Desain Penelitian.....	66
3.2.1	Lokasi Penelitian .....	66
3.2.2	Tipe Penelitian .....	67
3.2.3	Subyek dan Obyek Penelitian .....	67
3.2.4	Time Horizon .....	68
3.3	Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	68
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	69
3.5	Alat Ukur yang digunakan .....	71
3.7.1	Identitas Partisipan .....	71
3.7.2	Budaya Organisasi .....	71
3.6	Skala dan Peringkat Skala.....	74
3.7	Metode Analisis Data.....	74
3.7.1	Profil Demografi Partisipan dan Analisis Deskriptif ...	74
3.7.2	Analisis <i>Statistic Culture Profile</i> .....	74
3.7.3	Langkah-langkah Untuk Merancang Proses Perubahan Budaya Organisasi.....	76
3.7.3.1	Tahap Diagnosis .....	77
3.7.3.2	Tahap Interpretasi .....	79
3.7.3.3	Tahap Implementasi .....	82
3.8	Prosedur Penelitian.....	87

3.8.1 Tahap Perencanaan.....	88
3.8.2 Tahap Pelaksanaan.....	89
3.8.3 Tahap Analisis.....	92
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS</b>	
4.1 Permasalahan Perusahaan.....	94
4.1.1 Bidang Sumber Daya Manusia.....	94
4.1.2 Bidang Produksi.....	97
4.1.3 Bidang Pemasaran.....	98
4.1.4 Bentuk Struktur Organisasi dan Level Jabatan.....	100
4.2 Profil Demografi Partisipan.....	101
4.2.1 Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	101
4.2.2 Partisipan Berdasarkan Usia.....	102
4.2.3 Partisipan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir.....	103
4.2.4 Partisipan Berdasarkan Masa Kerja.....	104
4.2.5 Partisipan Berdasarkan Posisi Jabatan di Perusahaan .....	106
4.2.6 Partisipan Berdasarkan Pengalaman Bekerja di Perusahaan Lain.....	107
4.3 Hasil Proses Diagnosis dan Interpretasi Perubahan Strategi Budaya Organisasi Bika Ambon Larizo.....	118
4.3.1 Proses Diagnosis.....	110
4.3.2 Proses Interpretasi.....	117
4.4 Hasil Proses Implementasi Strategi Dalam Merumuskan Perubahan Budaya Organisasi Bika Ambon Larizo.....	121
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	133
5.2 Prototipe Perusahaan Larizo Bagi Perusahaan Lain .....	136
5.3 Implikasi Manajerial.....	139
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	142
5.5 Saran.....	144
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>xvi</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 <i>Elemen Budaya Organisasi</i> .....	23
Tabel 2.2 <i>Analisis “Means-Does Not Mean” Sebuah Organisasi</i> .....	48
Tabel 2.3 <i>Perbedaan Jam Kerja, Jam libur dan Pendidikan Terakhir Karyawan Bika Ambon Larizo</i> .....	63
Tabel 3.1 <i>Worksheet of Scoring the OCAI</i> .....	76
Tabel 4.1 <i>Jenis Kelamin Partisipan</i> .....	102
Tabel 4.2 <i>Usia Partisipan</i> .....	103
Tabel 4.3 <i>Pendidikan Terakhir Partisipan</i> .....	104
Tabel 4.4 <i>Masa Kerja Partisipan</i> .....	105
Tabel 4.5 <i>Posisi Jabatan Partisipan</i> .....	106
Tabel 4.6 <i>Pengalaman Kerja Partisipan</i> .....	107
Tabel 4.7 <i>Profil Budaya Organisasi Bika Ambon Larizo Now &amp; Preferred</i> ...	113
Tabel 4.8 <i>Analisa “Means or does not means” Bika Ambon Larizo 2018-2022</i>	119
Tabel 4.9 <i>Tindakan-tindakan Agenda yang akan Diambil</i> .....	122
Tabel 4.10 <i>Program Strategis yang akan Diambil</i> .....	123
Tabel 4.11 <i>Program Strategis Dengan Indikator Pengukur Kesuksesan</i> .....	128



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Proses Pembentukan Budaya Organisasi Robbins.....	18
Gambar 2.2 <i>Element of Organizational Culture</i> .....	22
Gambar 2.3 Model Budaya Organisasi menurut Rousseau .....	22
Gambar 2.4 <i>The Competing Values Framework</i> .....	45
Gambar 2.5 <i>Organizational Culture Profile for the Company in the Case study</i> 46	
Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran.....	64
Gambar 3.1 Alur Penelitian.....	93
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bika Ambon Larizo.....	100
Gambar 4.2 Jumlah Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	102
Gambar 4.3 Jumlah Partisipan Berdasarkan Usia .....	103
Gambar 4.4 Jumlah Partisipan Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	104
Gambar 4.5 Jumlah Partisipan Berdasarkan Masa Kerja.....	105
Gambar 4.6 Posisi Jabatan Partisipan .....	107
Gambar 4.7 Pengalaman Kerja Partisipan di Perusahaan Lain.....	108
Gambar 4.8 Profil Budaya Organisasi Bika Ambon Larizo <i>Now &amp; Preferred</i>	113

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Rundown Penelitian.....	147
Lampiran 2 Daftar Hadir Partisipan.....	148
Lampiran 3 <i>Memorandum Of Understanding</i> (MOU).....	149
Lampiran 4 Kuesioner OCAI.....	150
Lampiran 5 Hasil Perhitungan OCAI.....	151
Lampiran 6 Foto-Foto Dokumentasi.....	152

