

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Persaingan bisnis yang semakin ketat merupakan tantangan sekaligus pendorong setiap perusahaan untuk selalu melakukan perubahan yang berkelanjutan agar mampu berkembang dan mempertahankan eksistensinya. Perusahaan juga dituntut untuk terus melakukan adaptasi dengan perkembangan dan perubahan lingkungan eksternal yang ada. Hal ini ditujukan agar perusahaan tetap mampu bersaing dan mempertahankan eksistensinya. Charles Darwin mengatakan, “Bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang, melainkan yang paling adaptif”. Adaptasi terhadap lingkungan eksternal tersebut secara langsung akan menuju pada penyesuaian dan perubahan-perubahan yang dilakukan pada internal perusahaan. Perubahan terjadi karena adanya kebutuhan strategi organisasi untuk mencapai tujuan dalam rangka efektivitas organisasi (Ardiyanti, 2008; dalam Bukhori, 2014). Hal ini ditujukan untuk daya saing dan kompetitif dari perusahaan yang kuat sehingga tetap mampu mempertahankan eksistensi perusahaan itu sendiri.

Sekarang ini semakin banyak perusahaan yang menyadari bagaimana pentingnya suatu budaya organisasi yang akan membawa perusahaan dalam eksistensinya di masa depan. Wheelen dan Hunger (2010) berpendapat budaya

merupakan sekumpulan keyakinan, harapan serta nilai-nilai yang telah dipelajari dan dibagikan oleh seluruh anggota organisasi dan diajarkan dari satu generasi pegawai ke generasi pegawai yang lainnya. Wheelen dan Hunger memasukan unsur budaya sebagai bagian dari lingkungan internal perusahaan dalam model manajemen strateginya, dengan kata lain dalam konteks manajemen strategi, budaya organisasi memegang peranan yang sangat penting bagi kesuksesan sebuah organisasi di masa sekarang dan kelangsungan hidup perusahaan dimasa depan nantinya (Irvianti dan Chandranegara, 2010; dalam Yoningthea dan Logahan, 2015).

Tiga perempat dari upaya rekayasa-ulang (*reengineering*), *total quality management* (TQM), perencanaan strategis, dan upaya perampingan telah gagal seluruhnya atau menciptakan masalah cukup serius hingga mengancam keberlangsungan hidup organisasi (Cameron, 1997; dalam Cameron dan Quinn, 2011). Beberapa studi melaporkan bahwa alasan yang paling sering dikutip untuk kegagalan adalah pengabaian budaya organisasi. Dengan kata lain, kegagalan untuk mengubah budaya organisasi mengancam terjadinya kegagalan pada jenis-jenis perubahan lain yang telah diinisiasi (Cameron & Quinn, 2011). Budaya perusahaan (*corporate culture*) terkait dengan tantangan perubahan zaman dan bisnis, menjadi dimensi yang tidak dapat ditunda dan ditawar lagi peran kebutuhannya. Berbagai penelitian dan temuan membuktikan, pendekatan budaya perusahaan yang memadai tidak hanya membuat perusahaan terlihat pada tahap “*good*”, namun bahkan “*great*” dalam proses dan dinamika perkembangannya. Banyak pakar dan pengamat organisasi sekarang mengakui bahwa budaya organisasi memiliki efek

yang kuat pada kinerja dan efektivitas jangka-panjang organisasi. Konsumen dari masa ke masa berubah sehingga tuntutan prioritas pelayanan mereka pun mengalami perubahan. Perubahan selera dan daya beli konsumen harus direspon oleh produsen. Baik dalam konsep bisnis yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen atau perubahan-perubahan internal yang menyangkut kualitas, SDM, permodalan dan sebaiknya harus ditanggapi secara serius (Kasali, 2005; dalam Yoningthea dan Logahan, 2015). Selain itu, Cameron & Quinn (2011) juga menjelaskan bahwa perubahan budaya, pada akhirnya, berkaitan erat dengan perubahan individu terjadi pada semangat kerja, komitmen, produktifitas, kesehatan fisik, dan kesejahteraan emosional karyawan. Bagaimana dengan perusahaan-perusahaan yang beorientasi pada ritel yang saat ini tidak hanya mementingkan kualitas produknya saja namun juga sangat berkaitan erat dengan kualitas pelayanan yang diberikan karyawan kepada konsumennya, apakah budaya organisasi juga berperan di dalamnya?

Indonesia adalah sebuah negara dengan jumlah penduduk yang sangat besar. Pertumbuhan penduduk dan tingkat kepadatan penduduk terutama di kota besar meningkat dengan pesat. Potensi ini membawa dampak positif bagi sektor industri. Khususnya industri makanan. Salah satunya adalah industri roti. Jaman dahulu identik bahwa sarapan pagi itu harus nasi. Jaman terus berubah. Tingkat kesibukan masyarakat meningkat. Masyarakat mulai berfikir untuk melakukan sarapan yang praktis, tanpa mengesampingkan nilai gizi dari makanan yang dimakan. Alternatifnya adalah roti. Konsumsi roti di Indonesia terus meningkat. Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Bakery Indonesia (APEBI), Chris Hardijaya

dalam *bisnis.liputan6.com* (Oktober, 2014) menjelaskan, produk industri bakery sebenarnya ada empat macam yaitu roti, kue tradisional, cake dan kue kering. Produk roti memberikan sumbangan omzet terbesar yaitu mencapai 60 persen dari total omzet produk bakery per tahunnya. Chris Hardijaya mengatakan, "Porsi terbesar ada di roti karena dikonsumsi oleh masyarakat setiap hari dan sudah jadi *lifestyle*, itu sebesar 60 persen. Sementara kue tradisional 25 persen, cake cuma 5 persen karena tidak setiap hari dimakan dan kue kering 10 persen. Cake dan kue kering ini fluktuatif karena saat hari raya meningkat sedangkan roti malah turun, bulan puasa tidak ada yang konsumsi roti," Menurut Chris, tren peningkatan konsumsi produk bakery ini karena kesejahteraan masyarakat Indonesia semakin bertambah, dimana di kota-kota besar seperti Jakarta banyak masyarakat yang mengkonsumsi roti sebagai menu sarapan.

Maulana Wahyu Jumentara, anggota Sub Sektor Bakery Gabungan Pengusaha Makanan Minuman (Gapmmi) dalam *kontan.co.id* (oktober, 2017), mengatakan bahwa "Roti telah menempati urutan ketiga setelah nasi dan mie sebagai makanan pokok masyarakat Indonesia. Di semua kelas dan segmen, penjualan roti meningkat". Menurut Maulana yang mengutip data Euromonitor, pertumbuhan rata-rata periode (CAGR) 2010-2014, bisnis roti dan kue Indonesia naik 14%. Sedangkan proyeksi pertumbuhan CAGR periode 2014-2020 untuk bisnis roti dan kue 10%. Sampai 2020, targetnya potensi bisnis roti dan kue nilainya mencapai Rp 20,5 triliun. "Pelaku usahanya 60% tradisional UMKM, sedangkan 20% produsen besar, sisanya 12% ialah produsen roti artisan," papar Maulana.

Pemain besar alias *mass production* menurut Maulana bisa dihitung dengan jari seperti merek Sari Roti, Mr Bread, Sharon, My Roti dan lainnya.

Jumlah pelaku bisnis baru sebagai produsen roti artisanpun semakin meningkat ditahun 2017, didapati data pada bulan Mei 2017 sejumlah 18 artis tanah air membuka bisnis rotinya. Sebulan berikutnya meningkat sebanyak 24 artis memiliki bisnis roti di Indonesia. Data terakhir pada bulan Oktober 2017 tercatat terdapat 40 bisnis roti artisan berdiri di kota-kota besar di Indonesia seperti Malang, Yogyakarta, Medan, Surabaya, Makasar, Bandung, Bogor, Cirebon, Pontianak, Palembang, Depok, Solo, Jakarta, Semarang, Jambi, Lampung, dan Kediri. Pertumbuhan yang cepat ini menjadi tantangan terbesar bagi para pelaku bisnis di industri roti untuk bersaing dengan sangat ketat.

Persaingan bisnis dibidang industri roti khususnya di Yogyakarta semakin ketat. Persaingan yang ketat antar produsen tersebut menyebabkan masing-masing perusahaan berusaha memberikan kualitas produk, pelayanan dan fasilitas yang semaksimal mungkin. Untuk dapat bertahan dan menang dalam persaingan tersebut, pelaku bisnis pun dituntut untuk lebih meningkatkan kualitas produk dan pelayanan yang diberikannya. Sehingga dalam bersaingpun perusahaan perlu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi begitupun dengan budaya organisasi yang dijalani perlu adaptif dengan kondisi dan lingkungan yang sedang terjadi. Uraian di atas merupakan pintu masuk untuk lebih serius memperhatikan dinamika implementasi budaya perusahaan di arah mikro. Perusahaan perlu menilai apakah budaya saat ini sudah sesuai dengan kebutuhan yang ditawarkan oleh lingkungan eksternal dan internal yang ada dan juga apakah

dalam masa mendatang budaya yang saat ini dimiliki perusahaan masih dapat dipertahankan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang akan terjadi ataukah justru harus diubah. Fokus penelitian ini untuk membantu manager, agen perubahan, dan ilmuwan untuk memfasilitasi dan mengelola perubahan budaya organisasi.

Budaya adalah faktor yang penting di dalam efektivitas jangka-panjang organisasi, sangat penting bahwa orang yang ditugasi untuk mengkaji atau mengelola budaya organisasi dapat mengukur dimensi-dimensi kunci budaya organisasi-organisasi berkinerja tinggi. Dengan demikian dalam penelitian ini peneliti mengintegrasikan sebuah model perubahan tingkat individu sebagai cara untuk mendorong transformasi budaya dan menyelaraskan perilaku manajerial pribadi dengan perubahan budaya. Dalam penelitian ini akan dibahas suatu instrumen dan metode untuk mengdiagnosis dan menginisiasi perubahan budaya. Peneliti menerapkan instrumen dan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) pada sebuah Industri roti di Yogyakarta.

Bika Ambon Larizo sebagai produsen roti asli Yogyakarta sejak 1999, dari hasil survei yang dilakukan Majalah *SWA tahun 2015* berada di papan atas dalam bisnis oleh-oleh di Yogyakarta. Larizo menyalip nama-nama yang selama ini telah dikenal luas sebagai produsen makanan khas daerah seperti salah satunya bakpia. Dilihat dari pertumbuhannya, Bika Ambon Larizo memang terbilang fenomenal. Perusahaan yang dirintis dari sebuah kios di Jl. Kaliurang, Km 14, kini telah berkembang dan memiliki 19 cabang outlet hingga ke Jawa Tengah, tepatnya di Magelang, Semarang dan Solo. Awalnya Larizo hanya memiliki 5 karyawan untuk

produksi dan penjaga toko. Kini, Larizo memiliki 341 orang karyawan yang terdiri dari penjaga toko dan bagian produksi. Namun di tahun 2017 tercatat dalam laporan keuangan bahwa total omsetnya menurun dari data tahun-tahun sebelumnya. Hal ini dianalisis oleh general manager Larizo yang baru, Sebastian Jonathan mengamati permasalahan ini mungkin timbul dikarenakan tahun 2017 banyak roti artisan yang muncul di beberapa kota termasuk di kota Yogyakarta yaitu Mamahke, Jogja Scrummy, Bakpia Princess Cake, dan Jogja Cushy Cheese, ini menyebabkan beberapa produsen roti lainnya seperti Larizo, Parsley Bakery, Jasmine Cakery yang lebih dahulu berdiri sebelum roti artisan muncul juga sedang mengalami penurunan omset di tahun 2017 ini. Selain itu penyebab utama dari Larizo sendiri ialah *variant* produk, *packaging*, sistem kerja, bahkan struktur organisasi dan *job description* para pekerja dari Larizo sendiri belum diperbaharui dari sejak pertama berdiri selama 16 tahun ini sehingga sulit bagi Larizo untuk mengikuti tuntutan jaman masa kini. General Manager melihat Bika Ambon Larizo perlu melakukan perubahan dalam berbagai bidang dan memperbaharui strategi untuk bersaing dengan para pesaing barunya.

Di awal tahun 2018, Larizo berencana meregenerasi pemimpinnya, yang selama 16 tahun ini sudah dipimpin oleh Bapak Samuel Nata sebagai *owner* Bika Ambon Larizo. Bapak Nata mengumumkan bahwa kepemimpinan Bika Ambon Larizo akan diregenerasikan kepada generasi kedua yaitu anaknya, Sebastian Jonathan. Adanya rencana pergantian kepemimpinan ini dirasa merupakan waktu yang tepat untuk merumuskan strategi perubahan budaya organisasi yang baru bagi perusahaan. Cameron & Quinn (2011) menjelaskan bahwa perubahan budaya, pada

akarnya, berkaitan erat dengan perubahan individu. Jika pemimpin dan manager tidak mau berkomitmen untuk melakukan perubahan pribadi, budaya organisasi akan tetap *recalcitrant* (membandel). Kondisi regenerasi kepemimpinan ini tentunya juga akan memunculkan karakter individu yang berbeda didalam pribadi pemimpin baru yang pastinya akan berdampak dalam membentuk budaya organisasi yang baru.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mencoba untuk mengajak pemimpin baru Bika Ambon Larizo untuk menganalisa profil budaya perusahaan yang spesifik di Bika Ambon Larizo Yogyakarta saat ini serta profil budaya organisasi seperti apa yang diharapkan dimasa mendatang untuk dapat bertahan dalam menghadapi ekonomi pasar bebas ASEAN, dengan *Organization Culture Assesment Instrument (OCAI)* sebagai suatu langkah analisis pemetaan perubahan profil budaya organisasi. Selanjutnya direkomendasikan kepada Bika Ambon Larizo mengenai kiat praktis untuk bagaimana bidang usaha roti ini mengimplementasikan strategi perubahan budaya organisasi.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, identifikasi masalah pada penelitian ini adalah:

- 1) Apa Profil budaya organisasi yang mendominasi saat ini dan profil budaya organisasi yang diharapkan di masa mendatang oleh Bika Ambon Larizo?

- 2) Bagaimana menginterpretasikan strategi dalam merumuskan perubahan budaya organisasi yang diharapkan di masa mendatang pada Bika Ambon Larizo?
- 3) Bagaimana mengimplementasikan strategi dalam merumuskan perubahan budaya organisasi yang diharapkan di masa mendatang pada Bika Ambon Larizo?

### **1.3 Lingkupan Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini adalah:

- a) Mendiagnosis profil budaya organisasi yang didominasi perusahaan saat ini dan yang paling diharapkan dimasa mendatang.
- b) Menganalisis kebutuhan untuk melakukan perubahan budaya dan mengintrepretasikan strategi di masa mendatang.
- c) Memberikan saran untuk mengimplementasikan strategi perubahan budaya kepada perusahaan.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Mengetahui budaya organisasi yang mendominasi Bika Ambon Larizo saat ini dan yang diharapkan di masa mendatang dalam perkembangan tuntutan lingkungan yang dihadapi.

- 2) Menginterpretasikan strategi dalam merumuskan perubahan budaya organisasi yang diharapkan di masa mendatang pada Bika Ambon Larizo.
- 3) Mengimplementasikan strategi dalam merumuskan perubahan budaya organisasi yang diharapkan di masa mendatang pada Bika Ambon Larizo.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai adalah:

1. Bagi Perusahaan
  - Memberikan informasi kepada Perusahaan mengenai profil budaya organisasi pada Bika Ambon Larizo saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang.
  - Memberikan informasi kepada manajemen perusahaan mengenai pendapat dan harapan para pemimpin maupun anggota perusahaan mengenai alternatif-alternatif dimensi budaya organisasi yang sekiranya perlu diubah.
  - Memberikan masukan objektif bagi perusahaan terkait dengan langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam penerapan perubahan budaya organisasi setelah profil budaya organisasi diketahui.

## 2. Bagi Penulis

- Memberikan wawasan dan pengetahuan baru dalam menganalisis profil budaya organisasi khususnya di lingkup Organisasi dengan menggunakan metode *OCAI*.

- Menjadi salah satu bentuk pengaplikasian disiplin ilmu yang diperoleh di Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

- Memperdalam pemahaman pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pengetahuan tentang budaya organisasi.

- Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program pascasarjana (S2) pada program sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

## 3. Bagi Praktisi

- Dapat dijadikan rujukan dan referensi tentang disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya Budaya Organisasi.

- Dapat dijadikan sumber informasi dan pengetahuan bagi pembaca mengenai profil budaya organisasi pada Bika Ambon Larizo saat ini dan yang diharapkan dimasa yang akan datang.

- Diharapkan dapat digunakan sebagai landasan dalam penelitian lanjutan pada pokok permasalahan yang sama.

## 1.6 Sistematika Penulisan

BAB I/PENDAHULUAN, berisi uraian tentang Latar Belakang Masalah yang mendasari pentingnya diadakan penelitian, perumusan masalah, lingkup penelitian dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II/TINJAUAN PUSTAKA, berisi Tinjauan teori yang memaparkan teori-teori dasar yang terkait dengan penelitian ini berupa diskripsi pengertian, jenis-jenis dan prinsip dasar.

BAB III/METODE PENELITIAN, menggambarkan disain penelitian, operasional variabel dan pengukuran, kriteria partisipan penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini.

BAB IV/HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS, menampilkan serta mendeskripsikan hasil analisis mengenai perubahan budaya organisasi di masa mendatang pada Bika Ambon Larizo.

BAB V/KESIMPULAN DAN SARAN, berisi kesimpulan yang di dapatkan dari hasil analisis yang telah dilakukan pada BAB IV serta terdapat saran bagi pihak-pihak terkait sehingga dapat mengimplementasikan hasil penelitian ini.