

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebuah perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi suatu potensi, dikutip oleh (Kasali, 2005). Persaingan bisnis yang semakin ketat menjadi sebuah tantangan untuk sebuah perusahaan dalam melakukan perubahan yang berkelanjutan agar mampu berkembang dan mempertahankan eksistensinya. Dunia bisnis selalu menuntut perusahaan mencapai sebuah pembaharuan yang ditunjang dengan kemajuan pengetahuan dan teknologi. Setiap perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan yang ada. Karena itulah banyak dari perusahaan ternama baik didalam atau diluar negeri melakukan perubahan hanya untuk bertahan hidup dan menunjukkan eksistensinya sebagai perusahaan yang tidak ketinggalan jaman. 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 karyawan ke generasi karyawan yang lainnya.

Sekarang ini semakin banyak perusahaan yang menyadari bagaimana pentingnya suatu budaya organisasi yang akan membawa perusahaan dalam eksistensinya di masa depan. Budaya organisasi merupakan budaya yang dianut oleh para karyawan yang menentukan bagaimana karyawan dalam bertindak untuk mencapai tujuan perusahaan. Profil budaya organisasi (PBO) yang dibangun dengan menggunakan *organizational culture assessment instrument* (OCAI) membantu dalam memahami kekuatan dan potensi pembentukan didalam budaya organisasi. dengan adanya PBO kegiatan menggerakkan dan menghadirkan budaya organisasi menjadi mudah, terarah dan lebih fokus Chatab (2007). Kekuatan penggerak dan kunci sukses yang sesungguhnya dalam menghadirkan budaya organisasi tidak akan datang dari pernyataan yang tercantum pada sistem nilai organisasi, namun dari keputusan dan tindakan nyata yang realistik dan dapat diteladani. Peningkatan keefektifan organisasi dan kinerja dipengaruhi oleh perilaku para anggota organisasi. jika perilaku tersebut mengakibatkan terjadinya proses internalisasi diri (Penghayatan yang akan membentuk keyakinan di alam bawah sadar), maka terjadilah pembentukan budaya sesuai perilaku yang dianut, karena telah terjadi pembentukan sikap, cara berpikir dan bertindak.

Dalam menumbuhkembangkan organisasi, perlu dimiliki keunggulan bersaing yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi dan kinerjanya menurut Chatab (2007). Budaya organisasi merupakan perangkat organisasi yang dianggap abstrak, namun semakin hari semakin dirasakan betapa signifikan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi (Susanto, 2008). Perusahaan yang sukses itu dilihat dari budaya organisasi yang kuat dan sesuai tuntutan bisnis, Chatab (2007). Dengan pemetaan budaya organisasi, dapat diketahui faktor kekuatan dan jenis budaya yang dominan. Kemudian fokus pada perhatian yang lebih terarah dan sistematis untuk peningkatan keefektifan organisasi dan kinerjanya.

Budaya organisasi menurut Cameron dan Quinn yang dikutip Handayani, (2008) adalah adanya suatu perekat sosial yang ada dalam organisasi, mengandung nilai, kebiasaan, kepercayaan yang mencirikan karakteristik organisasi dan seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi menjadi titik tekan dalam pembentukan organisasi. Alat yang digunakan untuk melakukan pengukuran pada budaya organisasi adalah OCAI sebagai model yang dapat digunakan untuk memahami budaya organisasi. Strategi secara sistematis untuk melakukan pembentukan pada budaya organisasi. OCAI sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan budayanya untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam budaya yang dapat melawan misi dan tujuan. Hal ini juga bermanfaat, ketika sebuah perusahaan sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan perusahaan Chatab (2007).

Kepemilikan keunggulan kompetitif merupakan salah satu hal yang tidak mudah untuk dicapai oleh perusahaan dalam lingkungan persaingan bisnis dewasa ini. Perusahaan yang berskala besar maupun kecil memerlukan strategi kompetitif yang benar dan tepat agar nantinya berguna dalam menghadapi para kompetitornya. Perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing dengan cara mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal perusahaan. Pengembangan strategi bersaing bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal hingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk atau jasa layanan sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada (Fitriadi *et al*, 2013).

Dalam kondisi nyata, pasar memiliki beberapa kategori karakteristik ditinjau dari posisi persaingan yaitu *market leader*, *market challenger*, dan *market follower*. Analisis dan situasi persaingan akan membantu manajemen untuk memutuskan di mana akan bersaing dan bagaimana menentukan posisi menghadapi pesaingnya pada setiap pasar sasaran (Purnama, 2001).

Pada zaman Alexander Agung (330 SM) kata strategi mengacu pada keterampilan untuk menerapkan berbagai kekuatan untuk menciptakan sebuah sistem penguasaan global (Kusumadmo, 2013). Menurut Porter (1985), strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan bersaing. Kim dan Mauborgne (2005) di dalam buku karangannya yang berjudul "*Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*" mengatakan bahwa samudra merah (*red ocean*) merupakan semua industri yang ada saat ini. Kim dan Mauborgne (2005) mengatakan bahwa Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*) adalah strategi yang menantang perusahaan keluar dari samudra merah dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, sehingga kompetisi menjadi tidak relevan.

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 berorientasi pada ritel yang saat ini tidak hanya mementingkan kualitas produknya saja namun juga sangat berkaitan erat dengan kualitas pelayanan yang diberikan karyawan kepada konsumennya dan budaya organisasi juga berperan di dalamnya.

Fokus penelitian ini untuk membantu manager, agen perubahan, dan ilmuan untuk memfasilitasi dan mengelola perubahan budaya organisasi dan melihat bagaimana pasar mereka saat ini. 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 beberapa instrumen dan metode untuk mengdiagnosis, menginterpretasi, dan

mengimplementasi perubahan budaya. Peneliti menerapkan instrumen dan metodeOCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) untuk menganalisis budaya organisasi dan Blue Ocean Strategy.

Bika Ambon Larizo telah ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akan roti dan kue, terutama Bika Ambon sejak tahun 2001. Outlet pertama Larizo berada di Jalan Kaliurang Km. 14,4 Yogyakarta. Seiring dengan perkembangan bisnis Larizo, kini outlet larizo sudah tersebar di berbagai kota di Jawa Tengah yaitu Yogyakarta, Solo, Semarang, Magelang, Muntilan dan Ungaran. Dilihat dari pertumbuhannya, Bika Ambon Larizo memang terbilang berkembang cukup pesat. Perusahaan ini berawal dengan 5 karyawan untuk produksi dan penjaga toko, kini telah berkembang dan memiliki 19 cabang outlet hingga ke Jawa Tengah, tepatnya di Magelang, Semarang dan Solo. Saat ini, Larizo memiliki 341 orang karyawan yang terdiri dari penjaga toko dan bagian produksi. Namun tercatat dalam laporan keuangan di tahun 2017 bahwa kenaikan omsetnya menurun dari data tahun-tahun sebelumnya, general manager Larizo yang baru, Sebastian Jonathan menganalisis dan mengamati permasalahan ini 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 Larizo yang lebih dahulu berdiri sebelum roti artisan muncul juga sedang mengalami penurunan omset di tahun 2017 ini. Pada tahun 2016, Larizo memasuki Top 10 industri roti. Selain itu permasalahan 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 Bika Ambon Larizo untuk mengikuti tuntutan jaman masa kini. Sebastian Jonathan melihat Bika Ambon Larizo perlu melakukan perubahan dalam berbagai bidang dan memperbaharui strategi untuk bersaing dengan para pesaing barunya.

Adanya rencana pergantian kepemimpinan di awal tahun 2018 ini dirasa merupakan waktu yang tepat untuk merumuskan strategi perubahan budaya organisasi yang baru bagi perusahaan. Cameron & Quinn (2011) menjelaskan bahwa perubahan budaya, pada akhirnya, 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, dan menganalisa profil strategi Larizo dengan menggambarkan secara jelas faktor-faktor (dan faktor-faktor yang mungkin dimasa depan) yang mempengaruhi kompetisi diantara sesama pemain industri. 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*) dan *Canvas Strategy* untuk menciptakan ruang pasar baru pada sebuah Industri roti di Yogyakarta. Maka dari itu Skripsi saya yang berjudul “**Analisis Perubahan Budaya Organisasi dan Blue Ocean Strategy di Bika Ambon Larizo** “ akan membahas mengenai analisis perubahan budaya organisasi dan strategi samudra biru di *Bika Ambon Larizo*.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang diambil adalah sebagai berikut:

1. Apa Profil budaya organisasi yang mendominasi saat ini dan profil budaya organisasi yang diharapkan di masa mendatang oleh Bika Ambon Larizo saat ini?
2. Bagaimana menginterpretasikan budaya organisasi pada Bika Ambon Larizo?
3. Bagaimana melakukan implementasi perubahan budaya organisasi dengan blue ocean strategy pada Bika Ambon Larizo?

1.3. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini menjadi lebih spesifik membahas permasalahan yang diteliti, penulis membuat batasan penelitian sebagai berikut:

1. Mendiagnosis profil budaya organisasi yang didominasi perusahaan saat ini dan yang paling diharapkan dimasa mendatang.
2. Menganalisis kebutuhan untuk melakukan perubahan budaya dan menginterpretasikan strategi di masa mendatang.
3. Memberikan saran untuk mengimplementasikan strategi perubahan budaya kepada perusahaan dengan menggunakan Blue Ocean Strategy

1.4. Tujuan Penelitian

Maksud dan tujuan dari penelitian adalah untuk membandingkan teori yang didapat dari bangku kuliah dengan kenyataan yang ada di lapangan, serta mencari dan mengumpulkannya hingga dapat menjawab permasalahan-permasalahan yang dihadapi perusahaan. Adapun tujuan penelitian yang diambil adalah :

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan, menginterpretasi dan melakukan implementasi perubahan budaya organisasi dengan blue ocean strategy pada Bika Ambon Larizo.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk:

1. Bagi pemilik atau pihak manajemen *Bika Ambon Larizo*, penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk membantu dalam mempertimbangkan strategi *Bika Ambon Larizo* untuk saat ini dan masa yang akan datang.
2. Bagi peneliti lain, penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi tambahan dalam mengembangkan studi dalam bidang riset yang berkaitan dengan strategi. Dan juga diharapkan dapat memberikan sumbangan berupa gagasan dan masukan terhadap implementasi strategi pemasaran bersaing yang sedang ataupun akan dijalankan.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan maka disusunlah suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal-hal yang dibahas dalam penelitian ini. Adapun sistematika penulisan tersebut adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bagian ini berisi mengenai latar belakang yang menjadi pokok permasalahan penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini berisi mengenai landasan-landasan teori dan konsep-konsep yang mendukung terhadap permasalahan penelitian. Secara konseptual teori yang akan diuraikan dan dibahas adalah mengenai analisis strategi samudra merah versus strategi samudra biru yang berpodaman pada.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai metode atau cara melakukan penelitian yang meliputi: fokus penelitian; desain penelitian; subjek dan objek penelitian; populasi, sampel dan teknik pengumpulan sampel; jenis data dan sumber data; teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV: ANALISIS DATA

Pada bagian ini akan memuat laporan hasil penelitian lapangan serta pembahasan penelitian yang didapat baik dari data primer, data sekunder, ataupun dari hasil wawancara dengan responden, observasi dan dokumentasi yang dilakukan. Hasil pengolahan data tersebut diolah dan dianalisis sesuai dengan teori yang menjadi acuan utama dalam penelitian.

BAB V: KESIMPULAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh setelah melakukan penelitian, pengolahan, analisa dan pembahasan. Selain itu juga penelitian ini dapat membantu perusahaan untuk mempertimbangkan pilihan strategi yang tepat untuk meraih *market* dan tujuan yang diinginkan.

