

**“ANALISIS PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASIDAN *BLUE OCEAN*  
*STRATEGY* DI BIKA AMBON LARIZO ”**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana**

**Ekonomi (S1)**

**Pada Program Studi Manajemen**

**Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**Disusun oleh:**

**Roro Laharra Yang Cozy**

**NPM: 140321398**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
YOGYAKARTA,  
AGUSTUS 2018**

Skripsi

**ANALISIS PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI DAN *BLUE OCEAN STRATEGY* DI BIKA AMBON LARIZO**



**Disusun oleh:**

**RORO LAHARRA YANG COZY**

**NPM: 14 03 21398**

**Telah dibaca dan disetujui oleh:**

**Pembimbing**

**E. Kusumadmo, MM., Ph.D**

**16 Agustus 2018**

Skripsi

**ANALISIS PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI DAN  
*BLUE OCEAN STRATEGY* DI BIKA AMBON LARIZO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

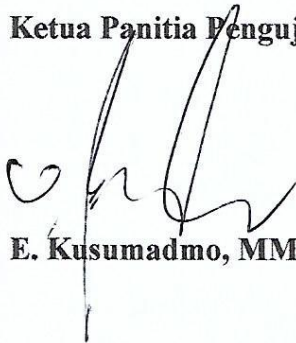
**RORO LAHARRA YANG COZY**

**NPM: 14 03 21398**

**Telah dipertahankan didepan Panitia Penguji pada tanggal 14 September 2018  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S1) Program Studi Manajemen**

**SUSUNAN PANITIA PENGUJI**

**Ketua Panitia Penguji**



**E. Kusumadmo, MM., Ph.D**

**Anggota Panitia Penguji**



**Drs. C. Jarot Priyogutomo, MBA.**



**E. Dita Septiari, SE., M. Sc.**

**Yogyakarta, 14 September 2018**

**Dekan Fakultas Ekonomi**

**Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**FAKULTAS  
EKONOMI  
Drs. Budi Suprpto, MBA, Ph.D.**

## PERNYATAAN

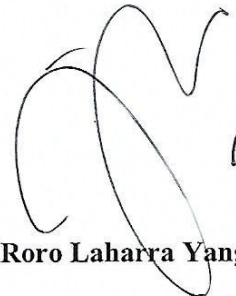
Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**ANALISIS PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI DAN *BLUE OCEAN STRATEGY*  
DI BIKA AMBON LARIZO**

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, 16 Agustus 2018

Yang menyatakan,



**Roro Laharra Yang Cozy**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan berkat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Analisis Budaya Organisasi dan Analisis Strategy Samudra Biru di Bika Ambon Larizo.**

Studi ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik berupa motivasi, nasehat, dan saran yang sangat membantu. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberi saya kekuatan dan ketabahan sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
2. Bapak E. Kusumadmo, MM., Ph.D., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis.
3. Bapak/ibu dosen penguji atas pengalaman pendadarannya dan masukan-masukan yang diberikan kepada penulis agar skripsi ini dapat lebih baik lagi
4. Bapak dan Ibu Nata, serta Kak Bastian selaku pemilik *Larizo*, yang telah memberikan kesempatan penulis untuk meneliti perusahaannya. Terima kasih atas bimbingan, semangat, dan motivasi dan pengalamannya selama penulis melaksanakan penelitian.
5. Untuk kedua orang tua saya, Bapak Deddy PAW dan Ibu Mantyaningrum, serta adik saya Gallant Briliando yang telah memberikan semangat, perhatian, doa, cinta dan kasih yang tulus untuk saya.
6. Yosia Adi Febrian yang telah mendoakan, mendukung, memotivasi, dan selalu menyemangati. Terima kasih Sayang.
7. Kak Denni Nova Silalahi dan Kak Daniel Oktan yang selalu memotivasi, mendukung dan perhatian selama saya mengerjakan skripsi ini.
8. Teman-teman “Esek-esek” tercinta, tersayang dan seperjuangan. Terima kasih untuk semua cerita dan pengalamannya. Catherina Zola, Gendis Arum, Agata Dewi, Monica Devi, dan Florentina Agustin.
9. Kakak-kakak Tim Leaders dan Tim 16.30TS Kids Impact yang selalu mendukung dalam doa dan motivasi.

10. Kak Arum yang sudah menjadi teman sharing selama peneliti melakukan penelitian ini. Thank you kakak.
11. Teman-teman KKN 73 Kelompok 32, terima kasih untuk semua cerita dan pengalamannya. Michael Siregar, Putri Iva, Zenia Dianistika, Friliyandho, Cahya Adi, dan Valentino Budiono.
12. Serta semua pihak yang tidak dapat saya sampaikan satu per satu yang telah banyak memberikan dorongan dan dukungan selama penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh penulis. Untuk itu, dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun bagi terciptanya kesempurnaan skripsi ini. Atas perhatiannya penulis mengucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 16 Agustus 2018

Roro Laharra Yang Cozy

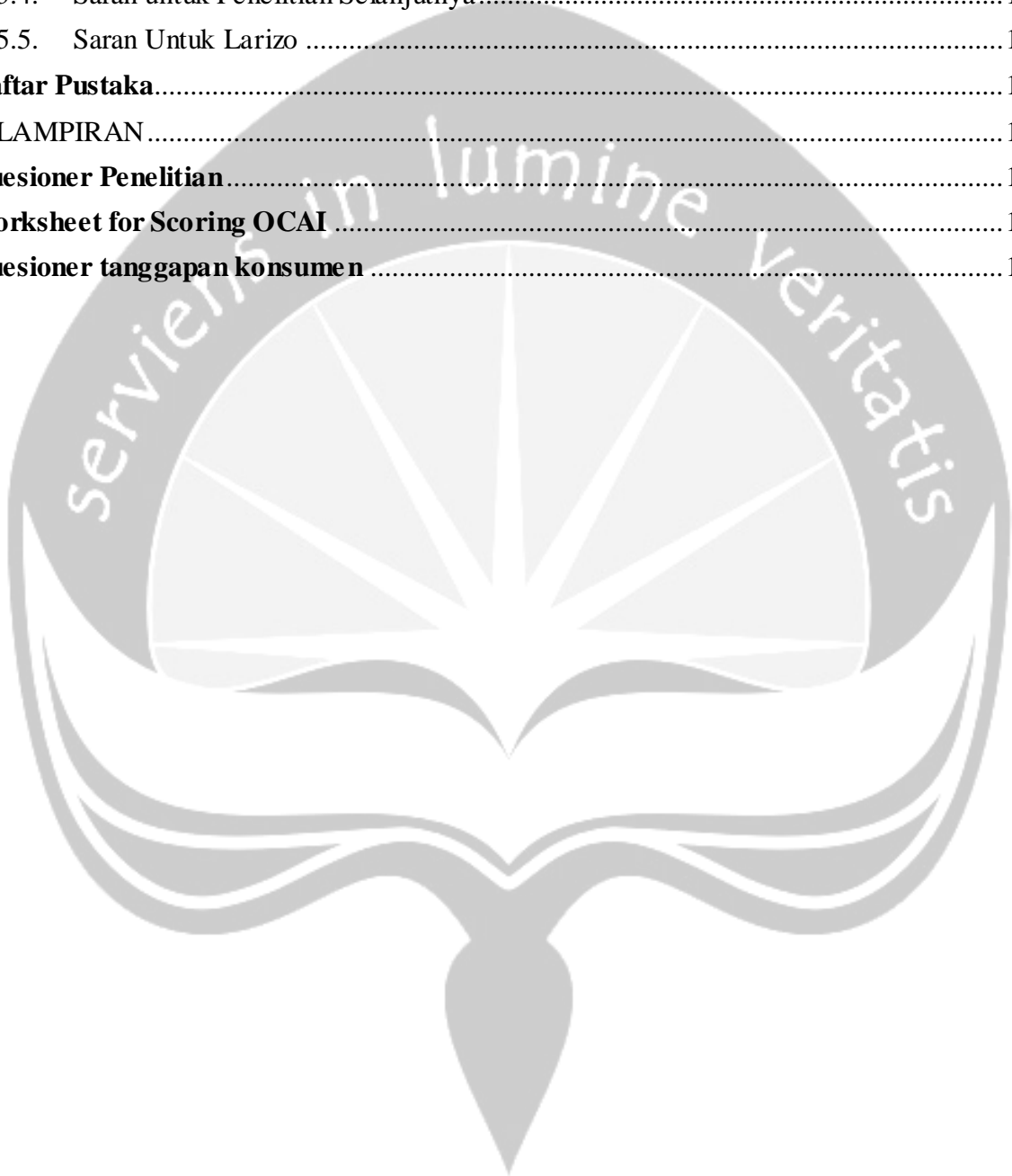
## Daftar Isi

<b>“ANALISIS PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI DAN <i>BLUE OCEAN STRATEGY</i> DI BIKA AMBON LARIZO ”</b> .....	i
<b>ANALISIS PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI DAN <i>BLUE OCEAN STRATEGY</i> DI BIKA AMBON LARIZO</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>Daftar Isi</b> .....	vii
<b>Daftar Tabel</b> .....	x
<b>Daftar Gambar</b> .....	xi
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	xii
<b>BAB I</b> .....	1
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Ruang Lingkup Penelitian .....	5
1.4. Tujuan Penelitian .....	6
1.5. Manfaat Penelitian .....	6
1.6. Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II</b> .....	8
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	8
2.1. Budaya Organisasi .....	8
2.1.2. Fungsi Budaya Organisasi .....	11
2.1.3. Karakteristik Budaya Organisasi .....	12
2.1.4. Kebutuhan Perubahan Budaya di Masa Medatang .....	12
2.2. Proses Merancang Strategi Perubahan Budaya Organisasi .....	14
2.2.1. Proses Diagnosis Profil Budaya Organisasi .....	14
2.2.3. Proses Interpretasi .....	21
2.2.4. Proses Implementasi .....	23
2.3. Blue Ocean Strategy .....	24
2.3.1. Menciptakan Samudra Biru .....	25
2.3.2. Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar .....	30
2.3.3. Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada .....	33
2.3.4. Menjalankan Rangkaian Strategis Dengan Benar dan Mengatasi Hambatan-hambatan Utama Organisasi .....	34

2.4. Penelitian-Penelitian Sebelumnya .....	37
BAB III .....	43
METODOLOGI PENELITIAN.....	43
3.1. Fokus Penelitian .....	43
3.2. Desain Penelitian .....	43
3.3. Subjek dan Objek Penelitian .....	44
3.4. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	45
3.5. Jenis Data dan Sumber Data.....	45
3.5.1. Data primer .....	46
3.5.2. Data sekunder.....	46
3.6. Teknik Pengumpulan Data .....	46
3.6.1. Triangulasi .....	46
3.6.2. Kuesioner .....	47
3.7. Teknik Analisis Data .....	48
3.7.1. Budaya Organisasi .....	48
3.7.2. Langkah-langkah untuk Merancang Proses Perubahan Budaya Organisasi.....	49
3.7.3. Kanvas Strategi .....	56
3.7.4. Skema ERRC ( <i>Eliminate, Reduce, Raise, Create</i> ) .....	57
3.7.5. Kerangka Kerja 6 Langkah (Menciptakan ruang pasar baru) .....	58
3.7.6. Menjalankan Rangkaian Strategis Dengan Benar dan Mengatasi Hambatan-hambatan Utama Organisasi .....	59
3.7.7. Tahap Analisis Data .....	62
BAB IV .....	64
ANALISIS DATA .....	64
4.1. Profil Larizo .....	64
4.2. Sejarah.....	64
4.3. Struktur Organisasi.....	64
4.3.1. Sumber Daya.....	66
4.4. Analisis Pengumpulan Data .....	66
4.5. Alat Analisis .....	66
4.5.1. Organisational Culture Assesment Instrumet .....	66
4.6. Alat dan Kerangka Kerja Analisis.....	82
4.6.1. Hasil Kuesioner Tanggapan Responden .....	82
4.6.2. Kanvas Strategi dan ERRC ( <i>Eliminate, Reduce, Raise, Create</i> ) .....	88
4.6.3. Merekonstruksi batasan-batasan pasar.....	94
4.6.4. Menjalankan Rangkaian Strategis Dengan Benar dan Mengatasi Hambatan-hambatan Utama Organisasi .....	97



BAB V.....	102
KESIMPULAN.....	102
5.1. Kesimpulan.....	102
5.2. Temuan Penelitian.....	104
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	105
5.4. Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	106
5.5. Saran Untuk Larizo .....	106
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>109</b>
LAMPIRAN.....	112
<b>Kuesioner Penelitian.....</b>	<b>103</b>
<b>Worksheet for Scoring OCAI .....</b>	<b>110</b>
<b>Kuesioner tanggapan konsumen .....</b>	<b>111</b>



## Daftar Tabel

Tabel 2. 1 The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) .....	17
Tabel 2. 2 Mean and doesn't mean .....	22
Tabel 2. 3 Perbedaan antara Strategi Samudra Merah dan Strategi Samudra Biru .....	25
Tabel 2. 4 ERRC grid.....	29
Tabel 2. 5 Enam Prinsip Blue Ocean Strategi.....	30
Tabel 2. 6 Proses merekonstruksi batasan pasar .....	32
Tabel 3. 1 Skema ERRC (Eliminate, Reduce, Raise, Create).....	57
Tabel 3. 2 Dari Kompetisi Jorjoran Manuju Penciptaan Samudra Biru .....	58
Tabel 4. 1 Posisi Jabatan Jumlah Persentase (%) .....	67
Tabel 4. 2 Profil Budaya Organisasi Bika Ambon Larizo Now & Preferred .....	70
Tabel 4. 3 Hasil Analisis Meam does and doesn't mean .....	73
Tabel 4. 4 Tindakan-tindakan yang akan diambil.....	75
Tabel 4. 5 Program strategis dari agwnda tindakan-tindakan strategis .....	76
Tabel 4. 6 Program Strategis dengan indicator Pengukur Kesuksesan.....	80
Tabel 4. 7 Faktor yang diutamakan responden saat membeli bika ambon .....	86
Tabel 4. 8 Keunggulan Bika Ambon Larizo Menurut Responden .....	87
Tabel 4. 9 Masukan dari responden untuk Larizo.....	88
Tabel 4. 10 ERRC grid Bika Ambon Larizo.....	89

## Daftar Gambar

Gambar 2. 1 Organisational Culture Profile .....	10
Gambar 2. 2 The Competing Values Framework .....	20
Gambar 2. 3 Organizational Culture Profile for the Company in the Case Study .....	21
Gambar 2. 4 Kanvas Strategy .....	27
Gambar 2. 5 Kerangka Kerja Empat Langkah .....	27
Gambar 2. 6 Menunjukkan tingkat penerapan empat langkah ini dalam mendobrak persaingan dalam insutri anggur AS .....	28
Gambar 2. 7 Tiga Tingkatan Non Konsumen .....	33
Gambar 2. 8 Rangkaian strategi samudr biru .....	35
Gambar 2. 9 Peta utilitas pembeli .....	36
Gambar 2. 10 Siklus pengalaman pembeli .....	37
Gambar 3. 1 Skema Triangulasi.....	46
Gambar 3. 2 Canvas Strategy Yellow Tail .....	56
Gambar 3. 3 Rangkaian Strategi Samudra Biru .....	59
Gambar 3. 4 Peta Utilitas Pembeli .....	60
Gambar 3. 5 Siklus Pengalaman Pembeli .....	61
Gambar 3. 6 Empat Hambatan Organisasi Bgi Pengeksekusin Strategi.....	61
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Bika Ambon Larizo .....	65
Gambar 4. 2 Profil Budaya Organisasi Bika Ambon Larizo Now & Preferred .....	69
Gambar 4. 3 Jumlah Jenis Kelamin Responden.....	83
Gambar 4. 4 Jumlah Usia Responden .....	83
Gambar 4. 5 Penghasilan / uang saku rata-rata perbulan Responden .....	84
Gambar 4. 6 Pengeluaran untuk makanan tidak pokok (rata-rata perbulan) .....	84
Gambar 4. 7 Tempat responden membeli bika ambon .....	85
Gambar 4. 8 Kemungkinan responden membeli bika ambon lain.....	85
Gambar 4. 9 Responden pernah membeli bika ambon Larizo .....	86
Gambar 4. 10 Kemungkinan Dalam satu bulan responden membeli bika ambon di Larizo ...	87
Gambar 4. 11 Skema ERRC grid Bika Ambon Larizo .....	90
Gambar 4. 12 Hasil Kanvas Strategi Bika Ambon Larizo mnurut Konsumen.....	90
Gambar 4. 13 Hasil Canvas Strategy Bika Ambon Larizo .....	93
Gambar 4. 14 Siklus Pengalaman Pembeli .....	99

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**“Do not let your hearts be troubled. You believe in God; believe also in Me ”**

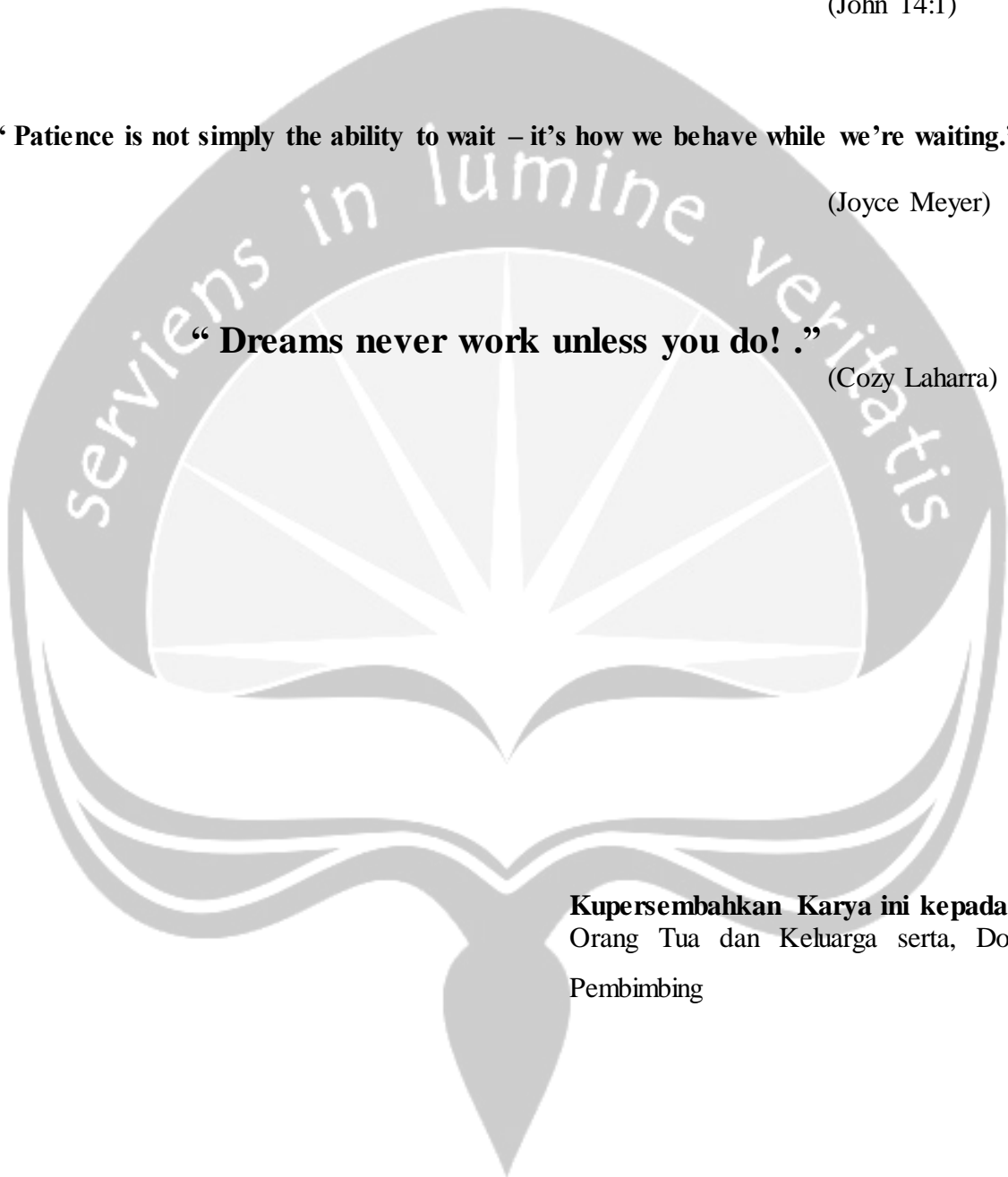
(John 14:1)

**“ Patience is not simply the ability to wait – it’s how we behave while we’re waiting.”**

(Joyce Meyer)

**“ Dreams never work unless you do! .”**

(Cozy Laharra)



**Kupersembahkan Karya ini kepada :**  
Orang Tua dan Keluarga serta, Dosen  
Pembimbing