

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah istilah yang relatif mulai sering didiskusikan oleh para manager saat ini. Robbins (2013) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Selain itu, Wibowo (2011) dalam Bukhori (2014) memberikan pemahaman bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Sehingga, dengan adanya keyakinan inti bersama yang dijadikan pedoman bersama diharapkan mampu mengarahkan anggota organisasi untuk bertindak lebih efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Cameron & Ettington (1988) dalam Cameron dan Quinn (2011) setuju bahwa budaya adalah atribut organisasi yang dikonstruksikan secara sosial yang berfungsi sebagai perekat sosial yang mempersatukan organisasi. Schein (1985) di kutip oleh Bukhori (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah-masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.

##### 2.1.1. Tipe Budaya Organisasi

Luasnya pengertian budaya organisasi membuka peluang timbulnya berbagai pandangan mengenai tipologi budaya organisasi. Pendapat para ahli beragam dengan justifikasi dan sudut pandang masing-masing. Cameron dan Quinn mengembangkan tipologi budaya menjadi empat dimensi budaya, antara lain:

###### 1. Kultur Klan (*Clan Culture*)

Disebut “Clan” karena tipe atau jenis budayanya dicirikan dengan tempat kerja yang menyenangkan, seperti sebuah keluarga besar. Karakteristik dari jenis organisasi dengan budaya “Clan” adalah kerja tim (tidak individual), program keterlibatan pegawai, komitmen korporat kepada para pegawai dan pengembangan pegawai serta pelanggan di

anggap sebagai mitra. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjalankan peran mentor, bahkan sebagai “orang tua” bagi bawahannya. Perekat di organisasi ini adalah loyalitas dan tradisi.

## 2. **Kultur Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)**

Tipe atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang dinamis, dan *entrepreneurial*. Asumsinya adalah inovasi dan mengajak anggotanya untuk inisiatif untuk dapat membawa kesuksesan organisasi, terutama dalam bisnis pengembangan produk dan jasa baru, serta menyiapkan perubahan-perubahan untuk masa yang akan datang. Tujuannya untuk memupuk atau membantu perkembangan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreatifitas. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mempunyai visi jauh kedepan, inovatif, dan berani mengambil resiko. Perekat di organisasi ini adalah komitmen pada peluang untuk melakukan eksperimen dan inovasi terus menerus.

## 3. **Kultur Market (*Market Culture*)**

Tipe atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Budaya ini menghasilkan rancangan-rancangan baru yang terkait dengan organisasi dengan yang menghadapi tantangan kompetitif yang ditunjukkan sebagai bentuk organisasi pasar (*market*). Jenis organisasi ini diorientasikan menuju lingkungan eksternal (mencakup pemasok, pelanggan, vendor, pemerintah, dll.) daripada lingkungan internal. Fokus utamanya adalah kompetisi dan produktivitas. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang keras hati, suka bekerja keras, dan gesit. Perekat dalam organisasi ini adalah keinginan untuk memenangkan persaingan. Kriteria sukses biasanya dilihat pangsa pasar dan posisi bersaing.

## 4. **Kultur Hierarki (*Hierarchy Culture*)**

Tipe atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang formal dan tersruktur dengan garis wewenang (*authority*) pengambilan keputusan yang jelas, adanya standar peraturan dan prosedur, *controll*, dan mekanisme akuntabilitas yang di nilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses. Selain itu budaya organisasi ini juga sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Pemimpin yang efektif adalah koordinator dan penyelenggara yang baik dan dapat menjaga atau memelihara organisasi agar dapat berraktivitas dengan lancar. Memelihara kelancaran di perusahaan adalah hal yang teramat penting. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat.

<p style="text-align: center;"><b>The Clan Culture</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempat yang sangat bersahabat untuk bekerja (keluarga besar).</li> <li>- Pemimpin, dianggap mentor dan, bahkan tokoh orang tua.</li> <li>- Diselenggarakan bersama oleh loyalitas atau tradisi.</li> <li>- Komitmen tinggi.</li> <li>- Menekankan manfaat jangka panjang pengembangan sumber daya manusia dan sangat mementingkan kohesi dan moral.</li> <li>- Kesuksesan = hal kepekaan terhadap pelanggan dan kepedulian orang.</li> <li>- kerja tim, partisipasi, dan konsensus.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>The Adhocracy Culture</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempat yang dinamis, berwirausaha, dan kreatif untuk bekerja.</li> <li>- Para pemimpin dianggap inovator dan Berani mengambil risiko.</li> <li>- Perekatnya adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi.</li> <li>- Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan perolehan sumber daya baru.</li> <li>- Kesuksesan berarti mendapatkan produk dan layanan unik dan baru.</li> <li>- Menjadi pemimpin produk atau layanan penting.</li> <li>- Mendorong inisiatif dan kebebasan individu.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>The Hierarchy Culture</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempat yang sangat formal dan terstruktur untuk bekerja.</li> <li>- Prosedur mengatur apa yang orang lakukan.</li> <li>- Para pemimpin sebagai koordinator dan penyelenggara yang baik, yang berpikiran efisien.</li> <li>- Mempertahankan organisasi yang berjalan dengan lancar sangat penting.</li> <li>- Aturan dan kebijakan formal membuat organisasi menjadi lebih kuat.</li> <li>- Perhatian jangka panjangnya adalah pada stabilitas dan kinerja dengan operasi yang efisien dan lancar.</li> <li>- Kesuksesan didefinisikan dalam hal pengiriman yang andal, penjadwalan yang mulus, dan biaya rendah.</li> <li>- Manajemen karyawan memperhatikan pekerjaan yang aman dan prediktabilitas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>The Market Culture</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasi yang berorientasi pada hasil.</li> <li>- Perhatian utama adalah menyelesaikan pekerjaan.</li> <li>- Orang yang kompetitif dan berorientasi pada tujuan.</li> <li>- Pemimpinnya adalah pembalap keras, produsen, dan pesaing. Mereka tangguh dan menuntut.</li> <li>- Perekat organisasi ini dengan penekanan pada kemenangan.</li> <li>- Reputasi dan kesuksesan adalah masalah umum.</li> <li>- Fokus jangka panjangnya adalah pada tindakan kompetitif dan pencapaian tujuan dan target yang terukur.</li> <li>- Kesuksesan didefinisikan dalam hal pangsa pasar dan penetrasi. Harga kompetitif dan kepemimpinan pasar penting.</li> <li>- Gaya organisasional adalah daya saing yang sulit dikendalikan.</li> </ul>

**Gambar 2. 1 Organisational Culture Profile**

Secara keseluruhan dari campuran empat budaya tersebut tentunya ada jenis budaya tertentu yang mungkin cenderung paling ditekankan di dalam organisasi sesuai dengan yang dirasakan oleh para anggotanya pada saat itu ataupun sesuai dengan tuntutan kebutuhan bisnis di masa mendatang.

### 2.1.2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2013) budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, seperti budaya mempunyai peran menetapkan batas-batas pembeda (artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain), budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang, dan juga budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Selain itu, Sunarto (2003) dalam Bukhori (2014) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi antara lain :

1. Pengikat organisasi, Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.
2. Integrator, Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada didalam organisasi.
3. Identitas organisasi, Budaya organisasi merupakan suatu bentuk khas yang menjadi ciri dari organisasi tersebut.
4. Energi untuk mencapai kinerja tinggi, Budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi.
5. Ciri kualitas, Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.
6. Motivator, Budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.
7. Pedoman gaya kepemimpinan, Budaya organisasi menjadi pedoman pemimpin dalam melakukan kepemimpinan sesuai dengan model budaya organisasi yang berkembang di organisasi tersebut.
8. *Value enhancer*, Budaya organisasi berfungsi meningkatkan nilai dari stakeholders-nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

### **2.1.3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Terdapat tujuh karakteristik penting yang dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi (Robbins, 2013):

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi pada hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi pada manusia, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim, yaitu sejauh mana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual.
6. Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap (Robbins, 2003).

### **2.1.4. Kebutuhan Perubahan Budaya di Masa Medatang**

Perubahan organisasi yang paling umum dilakukan dalam dua dekade terakhir ini adalah dengan melakukan strategi inisiatif TQM, inisiatif perampingan, dan inisiatif rekayasa ulang (Cameron, 1997; dalam Cameron dan Quinn, 2011). Rath dan Strong (sebuah

perusahaan konsultan) mensurvei organisasi-organisasi Fortune 500 dan menemukan lebih dari 40 persen bahwa inisiatif TQM mereka sepenuhnya gagal. Sebuah konsultan McKinsey menemukan bahwa dua pertiga dari tiga puluh program kualitas telah terhenti, kurang berhasil dan gagal. Studi Ernst and Young mensurvei 584 organisasi di empat industri (otomotif, bank, komputer, dan perawatan kesehatan) di Amerika Serikat, Jepang, Jerman dan Kanada menemukan bahwa sebagian besar organisasi tidak berhasil melaksanakan praktik TQM-nya. Kebanyakan organisasi menyebutkan bahwa TQM gagal (Cameron, 1997 ; dalam Cameron dan Quinn, 2011). Tanpa perubahan mendasar lain, yaitu perubahan pada budaya organisasi, maka harapan akan terjadinya peningkatan berkelanjutan pada kinerja organisasi adalah kecil. Meskipun alat dan tekniknya mungkin ada dan strategi perubahan dilaksanakan dengan penuh semangat, berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi akan tetap gagal karena budaya dasar organisasi yaitu nilai-nilai, cara berpikir, gaya manajerial, paradigma, pendekatan untuk memecahkan masalah masih tetap sama menurut Cameron dan Quinn (2011).

Alasan mengapa budaya organisasi harus berubah, yaitu siapapun yang masih mempertahankan cara-cara lama dengan tidak mau berkembang untuk memperbaharui diri sesuai dengan perkembangan jaman, maka ia tidak akan bisa bertahan, dengan mengubah diri sendiri/organisasi, maka organisasi tidak akan terasing dari dunia luar sehingga dapat membawa pembaharuan, dan siapapun yang menjanjikan perubahan tentu memberikan harapan, akan tetapi semuanya belum tentu mampu mengendalikan perubahan itu sendiri. Perubahan pada dasarnya melakukan segala sesuatu secara berbeda. Perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru.

Memodifikasi budaya organisasi adalah kunci untuk keberhasilan implementasi strategi perbaikan besar maupun adaptasi dengan lingkungan yang semakin penuh gejolak yang dihadapi oleh organisasi modern. Nilai, motivasi dan tujuan yang harus dirubah dan disesuaikan dengan permintaan lingkungan eksternal sehingga sistem dan strategi yang disusun organisasi hanya sebagai aplikasi dari perubahan yang diinginkan. Langkah merubah kebiasaan-kebiasaan lama atau merubah budaya tentunya tidaklah mudah, dibutuhkan penanganan dan pengawalan khusus untuk dapat menyesuaikan budaya organisasi lama menjadi budaya organisasi yang baru. Berbagai macam respon pun akan terjadi mulai dari ketidakpedulian sampai terjadinya resistensi. Diperlukan komunikasi lebih agar hambatan-

hambatan yang ada dapat diatasi. Menurut Bukhori (2014), penolakan yang sering terjadi karena pemimpin-pemimpin perusahaan dan pekerja melihat perubahan dari sudut pandang yang berbeda

Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Strategis Manajemen sumber daya manusia juga membantu dalam melakukan dan merumuskan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia dan praktek berdasarkan kemampuan karyawan dan perilaku yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Sebuah perusahaan bisa dikatakan memiliki budaya yang kuat apabila budaya organisasi tersebut mampu selalu beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan, sehingga perusahaan tetap kompetitif dan memiliki daya saing yang tinggi ditengah persaingan yang semakin ketat.

## **2.2. Proses Merancang Strategi Perubahan Budaya Organisasi**

Dalam mengimplementasikan strategi perubahan budaya organisasi terdapat langkah-langkah proses yang harus dilakukan, yaitu:

### **2.2.1. Proses Diagnosis Profil Budaya Organisasi**

Instrumen Penilaian Budaya Organisasi (OCAI) adalah alat yang paling sering digunakan untuk menilai budaya organisasi di dunia saat ini. Dalam dua puluh tahun terakhir, telah digunakan secara luas dalam penelitian ilmiah dan dalam ribuan organisasi. OCAI ini telah dinyatakan tidak hanya sebagai penilaian yang akurat terhadap budaya organisasi, namun juga menilai hubungan yang signifikan antara budaya dan berbagai indikator efektivitas organisasi. Lebih dari enam puluh disertasi doktor telah menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan berbagai hasil dengan menggunakan OCAI (Cameron & Quinn, 2011). Instrumen ini telah digunakan di berbagai sektor industri, termasuk perawatan kesehatan, pendidikan, organisasi keagamaan, pemerintah nasional dan lokal, perguruan tinggi dan universitas, perpustakaan, gudang data, organisasi militer, departemen rekreasi, perusahaan penerbangan, suku etnis, hotel, atletik. tim dan organisasi atletik nasional, energi, bisnis keluarga, perusahaan tembakau dan alkohol, dan program MBA. Negara-negara yang termasuk dalam studi ini meliputi Abu Dhabi, Argentina, Kanada, China, Dubai, Uni Eropa, Prancis, Jerman, Inggris, Yunani, Iran, Irak, Jamaika, Kenya, Amerika Latin, Belanda, Qatar, Rusia, Senegal, Singapura, Slovenia, Afrika Selatan, Amerika Selatan, Korea Selatan, Spanyol, Taiwan, dan Amerika Serikat.

OCAI dirancang untuk membantu mengidentifikasi budaya organisasi saat ini atau budaya yang ada saat ini. Ini adalah langkah pertama dalam prosesnya. Instrumen yang sama membantu mengidentifikasi budaya yang diyakini anggota organisasi harus dikembangkan agar sesuai dengan tuntutan lingkungan masa depan dan peluang yang harus dihadapi organisasi dalam lima tahun mendatang. Ini adalah langkah kedua dalam prosesnya (Cameron & Quinn, 2011). Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci dari budaya organisasi. Berikut enam dimensi kunci yang terdapat pada instrumen OCAI untuk melakukan identifikasi pada budaya organisasi sebuah perusahaan:

1. Karakteristik Dominan (*Dominant Organizational Characteristics*)

Dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa yang dirasakan oleh para anggota organisasi saat mereka berada di dalam organisasi tersebut. Dengan perhitungan sistematis pada instrument OCAI akan menghasilkan gambaran budaya apa yang dominan pada lingkungan organisasi.

2. Kepemimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*)

Dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, persepsi para anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada. Dengan perhitungan sistematis instrument OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi tersebut.

3. Pengelolaan Karyawan (*Management of Employees*)

Dimensi ini menunjukkan bagaimana pengelolaan anggota di dalam sebuah organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrument OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang mendasari pengelolaan anggota organisasi.

4. Perekat Organisasi (*Organizational Glue*)

Dimensi ini menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada didalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrument OCAI, budaya yang menjadi faktor perekat anggota organisasi akan dapat dilihat.

5. Penekanan Strategis (*Strategic Emphasis*)

Dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi menitikberatkan strategi yang dijalankan. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan pada penekanan strategi organisasi.

6. Kriteria Keberhasilan (*Criteria of Success*)

Dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

Instrument OCAI berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari partisipan cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosis aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk mengidentifikasikan budaya di masa mendatang. Instrumen ini terdiri dari enam pertanyaan. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Setiap partisipan diminta memberikan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Penilaian tertinggi diberikan kepada alternatif jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada. Instrumen ini memiliki dua buah kolom penilaian, *now* dan *future* (sekarang dan masa yang akan datang). Penilaian yang diberikan pada kolom *now* menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom *future* menyatakan keadaan organisasi yang seharusnya lima tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan. Penilaian *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) didasarkan pada *Competing Value Framework*.

**Tabel 2. 1 The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**

1. Karakteristik dominan Organisasi/ Lembaga		Now	Preferred
A	Organisasi merupakan tempat yang sangat personal. Seperti layaknya suatu keluarga besar. Setiap orang selalu berbagi suka dan duka.		
B	Organisasi merupakan tempat berbisnis yang dinamis. Setiap orang berani menerima resiko.		
C	Organisasi adalah tempat mengejar hasil. Yang penting kerjaan selesai segera. Setiap orang berkompetisi menuju hasil.		
D	Organisasi sangat terstruktur dan tertata rapi. Setiap tindak-tanduk orang diatur dengan aturan formal.		
Total			

2. Kepemimpinan dalam Organisasi/ Lembaga		Now	Preferred
A	Kepemimpinan dalam organisasi selalu menggunakan cara-cara & cara pandang mentoring, facilitating, & nurturing		
B	Kepemimpinan dalam organisasi selalu menggunakan cara-cara & cara pandang entrepreneurship, innovating, atau risk taking		
C	Kepemimpinan dalam organisasi selalu menggunakan cara-cara & cara pandang non-sense, aggressive, result-oriented focus		
D	Kepemimpinan dalam organisasi selalu menggunakan cara-cara & cara pandang coordinating, organizing, atau smooth-running efficiency		
Total			

3. Pengelolaan SDM		Now	Preferred
A	Gaya manajemen dalam organisasi dicirikan oleh teamwork, consensus, & participation		

B	Gaya manajemen dalam organisasi dicirikan oleh individual risk-taking, innovation, freedom, & uniqueness		
C	Gaya manajemen dalam organisasi dicirikan oleh hard-driving competitiveness, high demands, & achievement		
D	Gaya manajemen dalam organisasi dicirikan oleh security of employment, conformity, predictable, & stability in relationships		
Total			

4. Perekat dalam Organisasi		Now	Preferred
A	Perekat dalam organisasi adalah saling percaya dan loyalitas. Komitmen terhadap organisasi adalah sangat penting		
B	Perekat dalam organisasi adalah pengembangan dan komitmen untuk berinovasi		
C	Perekat dalam organisasi adalah pencapaian hasil, kinerja dan prestasi, agresif, menang & berhasil		
D	Perekat dalam organisasi adalah hukum, aturan dan etika. Memelihara keselarasan aturan adalah sangat penting		
Total			

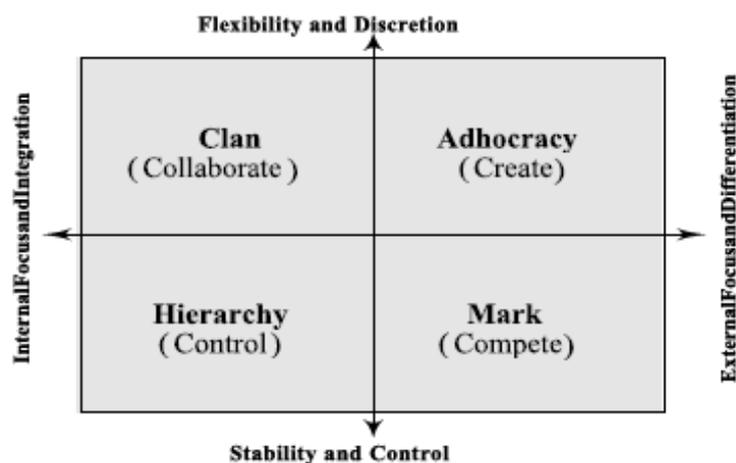
5. Pandangan strategis dan jangka panjang		Now	Preferred
A	Organisasi menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan, keterbukaan & partisipasi		
B	Organisasi menekankan pada perolehan sumber dan tantangan baru. Mencoba hal baru dan kesempatan yang bernilai tambah		
C	Organisasi menekankan pada tindakan dan hasil dalam berkompetisi. Menyerang sasaran dan memenangkan pasar secara dominan		
D	Organisasi menekankan pada stabilitas. Efisiensi, pengawasan dan mulusnya operasi menjadi penting		
Total			

6. Kriteria Sukses		Now	Preferred
A	Sukses selalu didasarkan pada SDM, teamwork, commitment, & concern for people		
B	Sukses selalu didasarkan pada produk baru ataupun unik. Sebagai leader atau innovator		
C	Sukses selalu didasarkan pada menang dalam berkompetisi. Kuncinya adalah “Competitive market leadership”		
D	Sukses selalu didasarkan pada efisiensi. Delivery, lancarnya penjadwalan & produksi yang berbiaya rendah		
Total			

Cameron & Quinn (2011) mengembangkan *Competing Value Framework* (CVF) sebuah model teoritis yang sekarang menjadi kerangka kerja dominan di dunia untuk menilai budaya organisasi yang diharapkan dapat membantu para peneliti mengidentifikasi budaya organisasi suatu perusahaan. CVF terdiri dari dua dimensi.

Dimensi pertama mendiferensiasi kriteria keefektifan yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan kriteria yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Sumbu dimensi ini berupa *flexibility* dan *discretion* (kadang disebut *people*) dan *stability* dan *control* (kadang disebut *process*). Dimensi kedua mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan internal perusahaan, integrasi, dan kesatuan dengan kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan eksternal perusahaan, keunikan atau inovasi, dan persaingan. Sumbu dimensi kedua ini berupa *External focus and differentiation* (terkadang disebut *strategic*) dan *Internal focus and Integration* (terkadang disebut *operational*).

Kemudian kedua dimensi tersebut secara bersama-sama diorganisasikan kedalam empat kelompok utama atau empat kuadran budaya atau disebut juga sebagai empat jenis budaya yang telah dijelaskan pada bagian tipe-tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn (2011) dan digambarkan dalam sebuah diagram sebagai berikut:



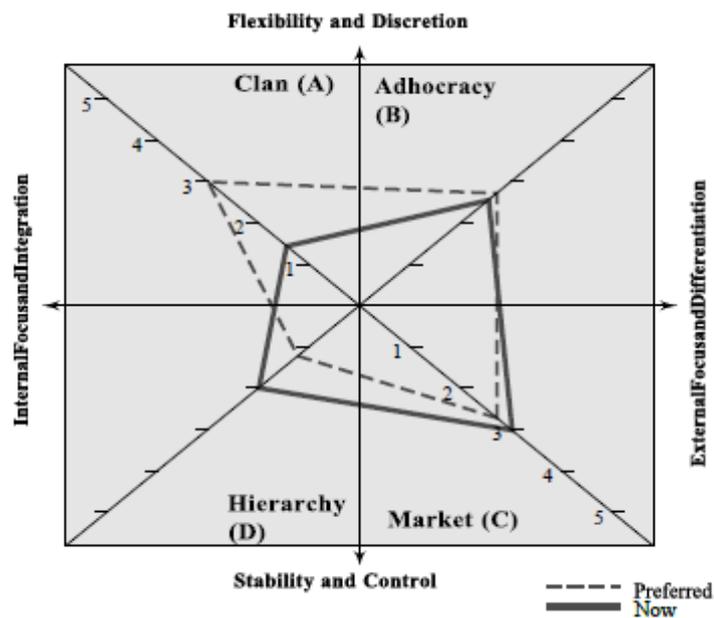
**Gambar 2.2 The Competing Values Framework**

**Sumber: Cameron and Quinn (2011)**

Berdasarkan hasil penilaian menggunakan instrument OCAI, akan didapatkan suatu profil organisasi secara umum serta informasi kombinasi budaya pada setiap keenam dimensi kunci budaya organisasi yang digambarkan pada *Competing Value Framework* (CVF). Tujuan penyusunan profil organisasi adalah untuk mengetahui budaya yang mendominasi organisasi dan secara lebih spesifik menunjukkan budaya yang dominan pada setiap dimensi kunci budaya.

### 2.2.2. Proses Diagnosis

Proses Diagnosis dilakukan setelah budaya organisasi secara detail diidentifikasi melalui instrument OCAI, lalu proses diagnosis ini dilakukan dengan menggunakan media *Focus Group Discussion* (FGD) untuk mencapai konsensus mengenai profil budaya yang lebih diminati atau profil budaya masa depan untuk organisasi. Setiap anggota FGD memastikan menerima hasil dari OCAI dan para anggota tersebut masing-masing memikirkan tentang bagaimana seharusnya budaya organisasi tersebut di masa mendatang untuk memastikan kinerja yang akan memiliki kesuksesan berdasarkan kriteria yang disepakati. Dalam proses ini akan menghasilkan sebuah pemetaan budaya organisasi seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.3 berikut ini:



Sumber: Cameron and Quinn (2011)

**Gambar 2.3 Organizational Culture Profile for the Company in the Case Study**

Garis hitam tebal di dalam Gambar 2.3 menunjukkan produk akhir proses ini, yaitu sebuah profil budaya organisasi saat ini dibandingkan dengan budaya yang lebih disukai di masa mendatang. Berdasarkan perbedaan antara profil yang sekarang dan yang lebih disukai, tim kepemimpinan menentukan aspek-aspek budaya organisasi yang mana yang perlu diberi penekanan lebih besar, yang mana yang perlu diberi penekanan lebih kecil.

### 2.2.3. Proses Interpretasi

Proses selanjutnya adalah menginterpretasikan strategi perusahaan didalam melihat kesenjangan antara profil budaya yang saat ini ada dan profil budaya yang akan datang. Kusumadmo et al. (2016) dalam bukunya memberikan contoh untuk menambah penekanan di dalam kuadran *clan* berarti bahwa dukungan dan keterlibatan komunitas yang lebih besar harus ditekankan. Ini berarti bahwa orang-orang bisa melakukan apapun yang diinginkan atau bahwa mereka dapat berhenti bekerja keras. Langkah di dalam proses perubahan budaya ini adalah untuk mengingatkan para anggota tim mengenai *trade-off* yang mungkin terjadi ketika perubahan budaya terjadi Dengan demikian, tim pimpinan dalam *Focus Group Discussion* mengidentifikasi apa yang mereka ingin lakukan dengan lebih, kurang, atau sama banyaknya pada masing-masing tipe budaya. Anggota organisasi akan merumuskan rencana tindakan untuk mengimplementasikan

perubahan-perubahan yang diimplikasikan kedalam suat daftar aksi dan memprakarsai sebuah strategi untuk mengubah budaya organisasi.

Hasil akhir dari kegiatan diagnosis budaya ini adalah implementasi yang sukses dari pendekatan tim-pimpinan terhadap perubahan budaya, dengan resistensi minimal dan lebih tingginya kesadaran yang sama tentang kekuatan-kekuatan yang mendasari atau arah organisasi di masa mendatang.

**Tabel 2. 2 Mean and doesn't mean**

Budaya Clan	Budaya Adhocracy
<p>Berarti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensurvei dan memenuhi kebutuhan karyawan</li> <li>- Mempromosikan kerja-tim dan partisipasi</li> <li>- Mendukung dan mengakui para pemain tim</li> <li>- Menumbuhkan moril yang lebih baik melalui pemberdayaan</li> <li>- Menciptakan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi</li> <li>- Mengekspresikan kepedulian yang lebih jelas terhadap orang-orang</li> <li>- Memberikan kesempatan untuk self-management</li> </ul>	<p>Berarti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembalikan dinamisme ke dalam bisnis</li> <li>- Mendukung dan menghargai tindakan mengambil risiko</li> <li>- Mendukung dan memberikan pengakuan pada para pemain tim</li> <li>- Menumbuhkan berbagai alternatif dan motivasi</li> <li>- Menjadikan perubahan sebagai sebuah aturan, bukan pengecualian</li> <li>- Menjadikan organisasi yang lebih melihat ke depan</li> <li>- Menciptakan program-program inovasi yang lebih berani</li> <li>- Memperjelas visi masa depan</li> </ul>
<p>Bukan berarti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjadi tidak disiplin</li> <li>- Mengabaikan klik untuk merebut kekuasaan</li> <li>- Satu "love-in" besar</li> <li>- Hanya bekerja keras dan memiliki ekspektasi tinggi</li> <li>- Melupakan tentang memperluas tujuan-melindungi mereka yang kinerja kurang</li> <li>- Kebebasan tanpa tanggung jawab</li> </ul>	<p>Bukan berarti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjalankan bisnis dengan sembrono</li> <li>- Mangabaikan kebutuhan konsumen</li> <li>- Mementingkan diri sendiri dan menganggap diri terlalu penting</li> <li>- Kehilangan tujuan</li> <li>- Segalanya harus yang paling mutakhir</li> <li>- Mengambil risiko yang tidak perlu atau tidak memiliki dasar yang kuat</li> <li>- Meninggalkan analisis dan proteksi yang hati-hati</li> </ul>

Budaya Hirarki	Budaya Market
<p>Berarti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meniadakan dokumen aturan dan prosedur yang tidak berguna</li> <li>- Meniadakan laporan dan dokumen yang tidak dibutuhkan</li> <li>- Mengurangi arahan organisasi</li> <li>- Meniadakan mikro manajemen</li> <li>- Meniadakan kendala-kendala yang tidak perlu</li> <li>- Memaksa mengambil keputusan</li> </ul>	<p>Berarti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebih sedikit sentralisasi ukurandan indikator finansial</li> <li>- Berhenti mendorong angka-angka dengan segala daya upaya</li> <li>- Memfokuskan pada tujuan-tujuan kunci</li> <li>- Terus memotivasi orang-orang kita</li> <li>- Menyesuaikan dengan kebutuhan manusia maupun pasar</li> <li>- Ingat bahwa kita tetap perlu menghasilkan uang</li> </ul>
<p>Bukan berarti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membiarkan pasien meninggalkan rumah sakit jiwa tanpa bimbingan</li> <li>- Meniadakan akuntabilitas dan pengukuran</li> <li>- Meniadakan jadwal responsivitas yang kendur</li> <li>- Memanfaatkan situasi</li> </ul>	<p>Bukan berarti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengabaikan persaingan</li> <li>- Kehilangan semangat menang dan keinginan kita untuk menjadi nomor Satu</li> <li>- Kehilangan tujuan dan target yang lebih jauh</li> <li>- Mengabaikan pelanggan</li> <li>- Berhenti melihat hasil</li> </ul>

Sumber: Kusumadmo et al, 2016

#### 2.2.4. Proses Implementasi

Pada langkah terakhir ini dilakukan analisis untuk mengidentifikasi agenda strategis yang akan mendukung perubahan yang diinginkan. Kusumadmo et al. (2016) dalam bukunya memaparkan hal-hal yang harus dilakukan dalam mengimplementasikan strategi yang telah dipilih, yaitu:

- a. Menciptakan kesiapan, menciptakan kesiapan untuk berubah dapat didukung dengan mengidentifikasi ketidakuntungan jika tidak berubah, menunjukkan kesenjangan antara kinerja saat ini dengan kinerja yang dibutuhkan di masa mendatang, menyediakan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan perubahan, dan memberi *reward* pada perilaku-perilaku yang selaras dengan perubahan yang diinginkan.

- b. Menjelaskan mengapa, sebagai bentuk mengkomunikasikan kepedulian dan penghormatan kepada mereka yang terlibat di dalam proses perubahan budaya.
- c. Fokus pada proses-proses, perubahan harus direfleksikan di dalam proses-proses inti di mana organisasi tersebut terlibat, seperti merancang, merencanakan, membuat, mengalihkan, dan melayani produk-produk (kurikulum, materi pembelajaran, metodologi riset, model bisnis, dan lain sebagainya) mungkin perlu didesain ulang.
- d. Membangkitkan dukungan sosial, Pimpinan dan komunitas seharusnya membangun “koalisi” para pendukung perubahan dan memberdayakan mereka. Upayakan untuk melibatkan mereka yang terdampak oleh perubahan. Dengarkan perspektif mereka, dan bantu mereka untuk merasa bahwa dirinya dimengerti, dihargai, dan dilibatkan.
- e. Memberikan Informasi, Pimpinan hendaknya memberikan sebanyak mungkin informasi. Tanda adanya informasi, anggota organisasi akan menciptakan informasinya sendiri, sehingga perlu mengurangi rumor dan ambiguitas dengan membuka jalur-jalur komunikasi, menyediakan informasi faktual, memberikan umpan-balik pribadi kepada mereka yang terlibat, dan terutama merayakan kesuksesan secara terbuka di lingkungan organisasi serta masyarakat luas.

### 2.3. Blue Ocean Strategy

Pengertian strategi samudra biru menurut W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2005: 10) “Bagaimana membuat ruang pasar yang belum terjelajahi, yang bisa menciptakan permintaan dan memberikan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Intinya, bagaimana bersaing dengan tangkas dalam kompetisi; bagaimana secara cerdas membaca persaingan, menyusun strategi dan kerangka kerja yang sistematis guna menciptakan samudra biru”. Definisi yang dikemukakan di atas menjelaskan bahwa strategi samudra biru bukan strategi untuk memenangkan persaingan akan tetapi strategi untuk keluar dari dunia persaingan dengan menciptakan ruang pasar yang baru dan membuat pesaing dan kompetisi menjadi tidak relevan. Esensi dari strategi blue ocean adalah mengidentifikasi dan mencari potensi pasar baru yang masih belum disadari oleh pemain lain, dengan demikian suatu perusahaan bisa melenggang sendirian menguasai pasar itu sebelum para pemain lain menyadarinya.

### 2.3.1. Menciptakan Samudra Biru

#### ➤ Ruang Pasar Baru

*Blue Ocean Strategy* ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Sejumlah *Blue Ocean* diciptakan benar-benar di luar industri yang sudah ada, kebanyakan dibuat dari dalam samudra merah dengan cara memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada. Dalam samudra biru, kompetisi itu menjadi tidak relevan karena aturan-aturan permainan baru akan dibentuk. Sedangkan pada Strategi Samudra Merah (*Red Ocean Strategy*) batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima, dan aturan-aturan persaingan yang sudah diketahui (Kim dan Mauborgne, 2005).

#### ➤ Penciptaan Tiada Henti Samudra Biru

*Blue Ocean* adalah bagian dari dunia bisnis, di masa kini dan masa silam. Industri tak pernah diam ditempat. Industri selalu berevolusi. Pemikiran strategis selama ini lebih difokuskan pada strategi merah yang berbasiskan kompetisi. Sebagian alasannya adalah bahwa strategi korporat sangat dipengaruhi oleh akarnya dalam strategi militer. Dalam sejarah industri menunjukkan bahwa pasar tidak pernah konstan atau tetap (Kim dan Mauborgne, 2005) Sebaliknya sepanjang waktu terlihat bermunculan samudra biru secara terus-menerus. Ketika hanya berfokus pada samudra merah sama dengan menerima faktor-faktor penghambat utama dalam perang – daerah yang terbatas dan perlunya mengalahkan musuh untuk bisa berhasil – dan sama dengan menolak kelebihan khas dari dunia bisnis: kemampuan untuk menciptakan ruang pasar baru yang belum ada pesaingnya (Kim dan Mauborgne, 2005).

#### ➤ Perbedaan antara Strategi Samudra Merah dan Strategi Samudra Biru

Berikut ini merupakan tabel yang membedakan antara samudra biru (*blue ocean*) dengan samudra merah (*red ocean*) menurut Kim dan Mauborgne (2005).

**Tabel 2. 3 Perbedaan antara Strategi Samudra Merah dan Strategi Samudra Biru**

Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Memenangi kompetitif	Menjadikan kompetisi tidak relevan

Mengeksplotasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai – biaya ( <i>value cost – trade off</i> )	Mendobrak pertukaran nilai – biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau nilai biaya	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)

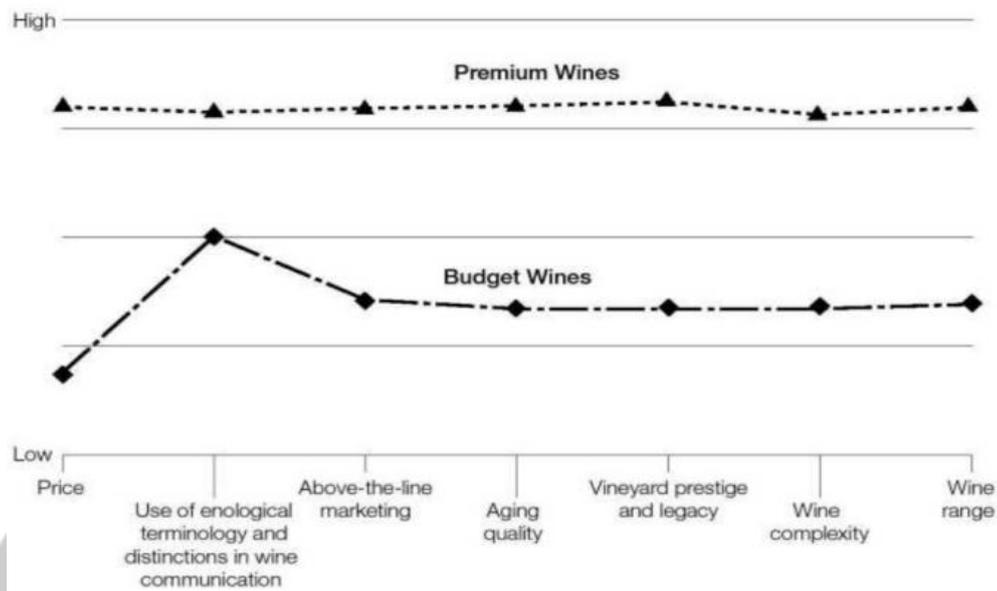
### ➤ Kerangka Kerja dan Alat Analisis

#### a. *Canvas Strategy*

Menurut Kim dan Mauborgne (2005) pada buku “*Blue Ocean Strategy*”, kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. *Canvas strategy* memiliki dua dimensi yaitu sumbu horisontal dan sumbu vertikal. Dimana pada sumbu horisontal mewakili rentang dari faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi oleh industri, sedangkan sumbu vertikal menggambarkan tingkat penawaran yang didapatkan pembeli dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Kim dan Mauborgne (2005) menggambarkan kanvas strategi menghasilkan dua hal yaitu :

- Dengan menggambar kanvas strategi dapat menunjukkan profil strategi suatu industri dengan menggambarkan secara jelas faktor-faktor (dan faktor-faktor yang mungkin dimasa depan) yang mempengaruhi kompetisi diantara sesama pemain industri.
- Menunjukkan profil strategis dari kompetitor muktahir dan potensial mengidentikasi faktor-faktor itu yang menjadi ajang investasi badi mereka secara strategis.

### The Strategy Canvas of the U.S. Wine Industry in the Late 1990s

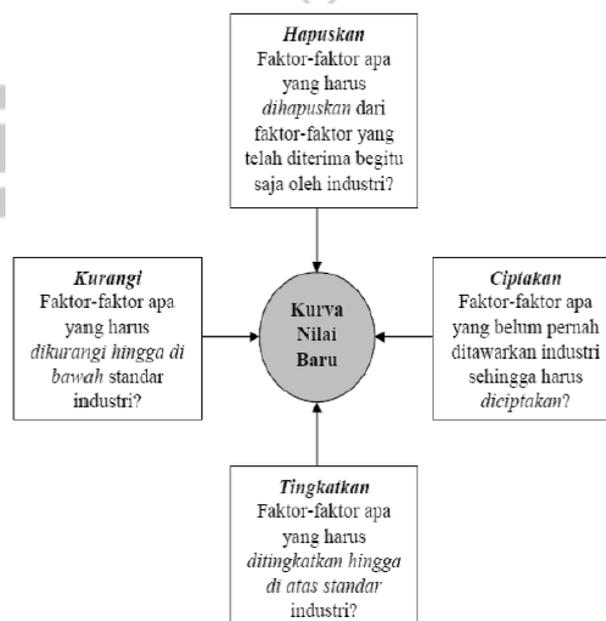


Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)

**Gambar 2. 4 Canvas strategy**

#### b. Kerangka Kerja Empat Langkah

Dalam mewujudkan samudra biru melalui inovasi nilai yang diperlukan adalah kerangka kerja analisis yang disebut dengan kerangka kerja empat langkah yang diciptakan oleh Kim dan Mauborgne (2005) yaitu hapuskan, kurangi, tingkatkan dan ciptakan. Berikut ini merupakan gambar dari kerangka kerja empat langkah.



Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)

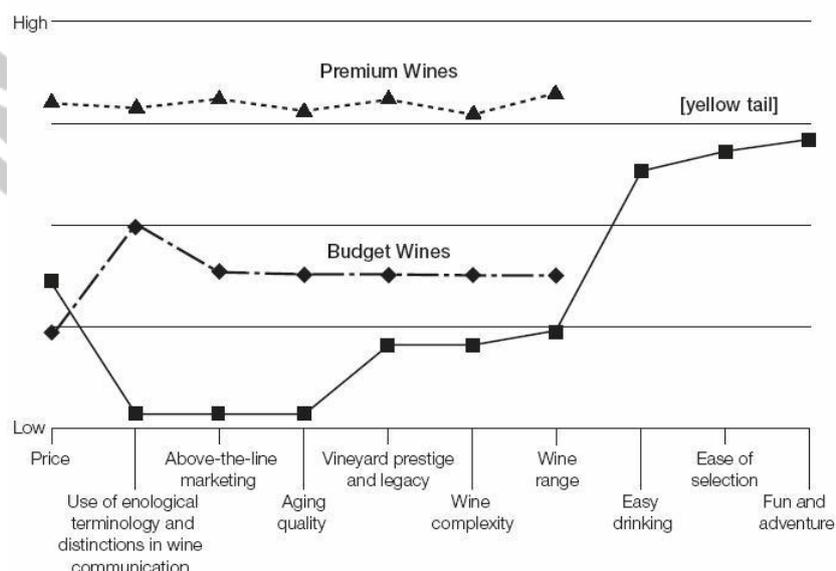
**Gambar 2. 5 Kerangka Kerja Empat Langkah**

Sebagaimana ditunjukkan oleh gambar 2.5, ada empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis sebuah industri:

1. Faktor-faktor apa yang sudah diterima begitu saja oleh industri yang harus dihapuskan?
2. Faktor-faktor apa yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
3. Faktor-faktor apa yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
4. Faktor-faktor apa yang harus diciptakan, yang belum pernah ditawarkan oleh industri?

Pertanyaan pertama yaitu mempertimbangkan penghilangan factor-faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan bagi perusahaan-perusahaan dalam industri. Seringkali faktor-faktor ini diterima begitu saja, meskipun faktor-faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai atau bahkan mungkin mengurangi nilai. Pertanyaan kedua menentukan apakah produk atau jasa selama ini dirancang terlalu berlebihan untuk mengikuti irama persaingan dan memenangkannya. Pertanyaan ketiga untuk menguak dan menghilangkan kompromi-kompromi yang dipaksakan industri kepada konsumen. Pertanyaan keempat membantu menemukan sumber-sumber nilai yang sepenuhnya baru bagi pembeli dan menciptakan permintaan baru serta mengubah penentuan harga strategis industri.

#### The Strategy Canvas of [yellow tail]



Sumber: Kim dan Msubrogne (2005)

**Gambar 2. 6 Menunjukkan tingkat penerapan empat langkah ini dalam mendobrak persaingan dalam industri anggur AS**

c. *Skema ERRC (Eliminate, Reduce, Raise, Create)*

Skema ERRC atau yang biasa dikenal dengan skema Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan – Ciptakan ini merupakan alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka empat langka, tapi juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Dengan mendorong perusahaan mengisi skema dengan tindakan menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, menciptakan, skema ini memberikan empat manfaat utama bagi perusahaan:

1. Skema ini mendorong perusahaan untuk mengupayakan diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan untuk mendobrak Tarik ulur nilai-budaya.
2. Skema ini menandai perusahaan yang hanya berfokus pada upaya mengikatkan dan menciptakan, sehingga menaikkan struktur biaya mereka, serta menandai perusahaan yang sering memodifikasi produk dan jasa secara berlebihan.
3. Skema ini dengan mudah dipahami oleh manajer di level mana pun, sehingga menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam penerapannya.
4. Skema ini mendorong perusahaan untuk bersemangat dalam menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang persaingan, sehingga mereka menemukan berbagai asumsi implisit yang dibuat secara tidak sadar dalam berkompetisi.

Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan: Kasus Cirque du Soleil

**Tabel 2. 4 ERRC grid**

<p><b>Menghapuskan</b></p> <p>Pementas bintang</p> <p>Pertunjukan binatang</p> <p>Potongan harg tiket lorong</p> <p>Arena pertunjukkan yang terlalu banyak</p>	<p><b>Tingkatkan</b></p> <p>Harga</p> <p>Arena yang unik</p>
<p><b>Kurangi</b></p> <p>Kesenangan dan humor</p> <p>Ketegangan dan bahaya</p>	<p><b>Ciptakan</b></p> <p>Tema lingkungan yang diperbagus</p> <p>Produksi yang beragam</p> <p>Musik dan tarian artistik</p>

#### d. Tiga Ciri Strategi yang Baik

Di dalam buku karangan Kim dan Mauborne (2005), profil strategis yang memiliki potensi samudra biru yang tinggi mempunyai tiga kualitas pelengkap yaitu :

1. Fokus, perusahaan tidak menyebarkan usahanya ke semua faktor-faktor utama dalam kompetisi.
2. Divergensi, menjauh dari pemain-pemain lain, sebuah hasil dari mencari dan melihat alternatif dan bukan dari membandingkan diri dengan pesaing.
3. Moto yang memikat, sebuah moto yang bagus tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, tapi juga mengiklankan penawaran atau produk secara jujur.

#### ➤ Langkah-langkah untuk Mewujudkan *Blue Ocean Strategy*

Dalam mewujudkan *blue ocean strategy* menurut Kim dan Mauborgne (2005) terdapat enam prinsip yang harus dijalankan. Prinsip pertama hingga prinsip ke empat merupakan bagian dari merumuskan strategi samudra biru. Berikut ini merupakan tabel dari ke enam prinsip yang terdapat di *blue ocean strategy*.

**Tabel 2. 5 Enam Prinsip Blue Ocean Strategi**

Prinsip-prinsip perumusan
Merekonstruksi batasan-batasan pasar
Fokus pada gambaran besar bukan pada angka
Menjangkau melampaui permintaan yang ada
Melakukan rangkaian strategis dengan tepat
Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi
Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)

#### 2.3.2. Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar

Menurut Kim dan Mauborgne (2005), prinsip pertama strategi samudra biru adalah meronstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan samudra biru. Kim dan Mauborgne menemukan pola-pola yang jelas untuk menciptakan samudra biru. Terdapat enam langkah pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar. Keenam langkah pendekatan itu sebagai kerangka kerja enam jalan (*Six Paths Framework*). Keenam jalan ini menentang enam asumsi pokok yang mendasari strategi di banyak perusahaan.

Enam asumsi dasar ini, yang begitu saja dijadikan landasan oleh sebagian besar perusahaan terus tertangkap untuk berkompetisi dalam samudra merah (*Red Ocean*). Berikut ini merupakan enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar

■ **Jalan 1: Mencermati Industri-Industri Alternatif**

Dalam pengertian terluas, suatu perusahaan berkompetisi tidak hanya dengan perusahaan-perusahaan lain dalam industrinya, tapi juga dengan perusahaan-perusahaan dalam industri lain yang memproduksi jasa atau produk alternatif. Alternatif lebih luas dari penggantinya (*substitues*). Produk atau jasa yang memiliki bentuk berbeda, tapi menawarkan fungsi atau utilitas/manfaat inti yang sama, sering kali merupakan pengganti bagi satu sama lain. Disisi lain, alternatif mencakup produk atau jasa yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tapi tujuan yang sama. Sebagai contoh, orang pergi ke restoran untuk tujuan yang sama dengan mereka pergi ke bioskop: untuk menikmati jalan-jalan malam, hal tersebut bukanlah pengganti, melainkan alternatif yang bisa dipilih.

■ **Jalan 2: Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis dalam Industri**

Sebagaimana samudra biru dapat diciptakan dengan mencermati industri-industri alternatif, samudra biru juga bisa dikuak dengan mencermati kelompok-kelompok strategis. Istilah ini merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama.

■ **Jalan 3: Mencermati Rantai Pembeli**

Dalam sebagian besar industri, kompetitor memiliki kesamaan definisi mengenai siapa pembeli sasaran mereka. Tapi dalam praktik, ada rantai “pembeli-pembeli” yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian. Pembeli yang membayar produk atau jasa mungkin berbeda dari pengguna sesungguhnya, dan pada sejumlah kasus juga ada pemberi pengaruh yang penting. Meskipun ketiga kelompok ini mungkin tumpang – tindih, mereka seringkali berbeda.

■ **Jalan 4: Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap**

Hanya sedikit produk dan jasa yang kedap dari pengaruh. Dalam kebanyakan kasus, produk-produk dan jasa-jasa lain mempengaruhi nilai suatu produk dan jasa. Tetapi, dalam kebanyakan industri, para pesaing saling bertemu dalam batasan-batasan penawaran produk dan jasa industri mereka.

■ **Jalan 5: Mencermati Daya Tarik Emosional dan Fungsional bagi Pembeli**

Kompetisi dalam suatu industri cenderung berfokus tidak hanya pada konsep umum mengenai cakupan produk dan jasanya, tapi juga pada salah satu dari dua kemungkinan landasan daya tarik. Sejumlah indstri berkompetisi terutama pada harga dan berfungsi

berdasarkan kalkulasi utilitas/manfaat; daya tarik mereka bersifat rasional. Industri-industri lain berkompetisi terutama pada perasaan; daya tarik mereka emosional.

#### ■ Jalan 6: Mencermati Waktu

Semua industri tunduk pada tren eksternal yang mempengaruhi bisnis mereka sepanjang waktu. Lihat saja betapa cepatnya pertumbuhannya internet atau pertumbuhan gerakan global dalam melindungi lingkungan. Melihat trend-trend ini dengan perspektif yang tepat bisa menunjukkan kepada Anda bagaimana cara menciptakan peluang-peluang samudra biru. Dalam penentuan sebuah strategi, kita selalu dihadapkan pada pilihan.

Dalam keterbatasan kita, kita harus menentukan apa yang perlu dan apa yang tidak. Berdasarkan pilihan-pilihan inilah kita membentuk strategi. Mengidentifikasi kemungkinan dan peluang yang ada merupakan tantangan tersendiri. Walaupun demikian, hal ini merupakan dasar yang memberi perusahaan pengetahuan bagaimana memahami dan kemudian merekonstruksi realitas market dan kemudian menciptakan Blue Ocean. Proses merekonstruksi batasan pasar secara ringkas ditunjukkan oleh tabel di berikut ini.

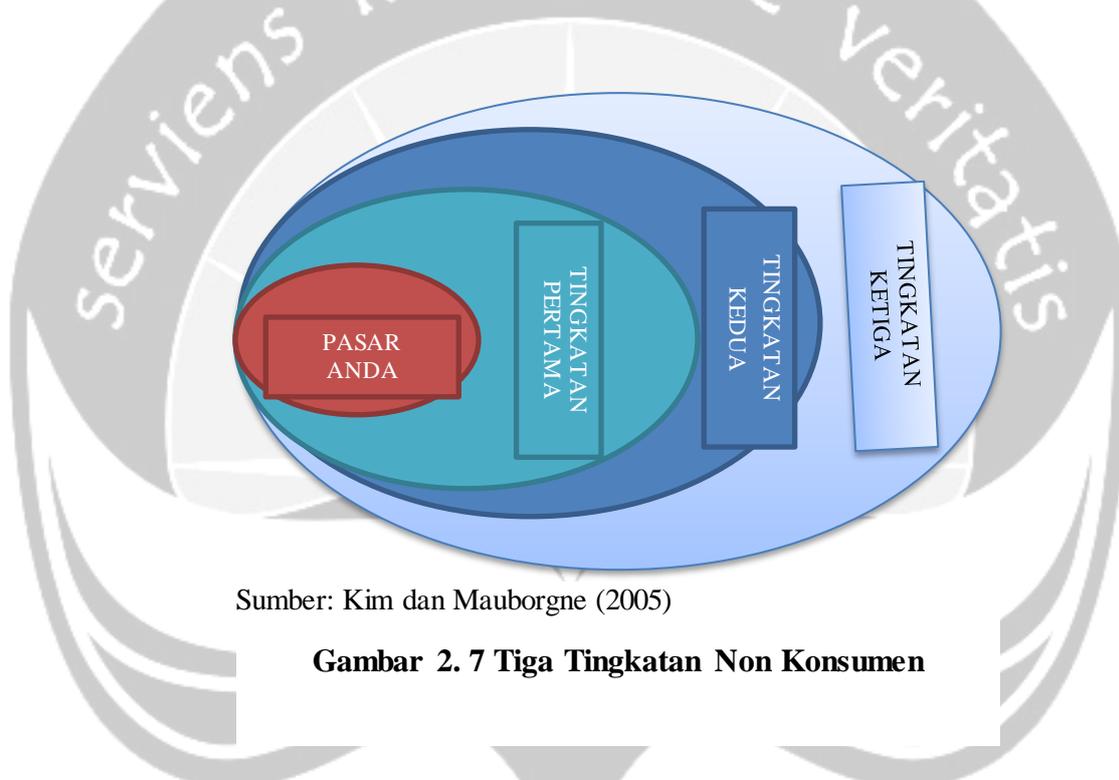
**Tabel 2. 6 Proses merekonstruksi batasan pasar**

	<b>Kompetisi jorjoran</b>	<b>Penciptaan Samudra Biru</b>
<b>Industri</b>	Berfokus pada pesaing dalam industri	Mencermati industri alternatif
<b>Kelompok strategis</b>	Berfokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis	Mencermati kelompok strategis dalam industri
<b>Kelompok Pembeli</b>	Berfokus dalam melayani kelompok pembeli secara lebih baik	Mendefinisikan kelompok pembeli industri
<b>Cakupan produk atau penawaran jasa</b>	Berfokus pada memaksimalkan nilai Produk dan penawaran jasa dalam batasanbatasan	Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap
<b>Orientasi fungsional-emosional</b>	Berfokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional-emosional industrinya	Memikirkan ulang orientasi fungsional-emosional industrinya
<b>Waktu</b>	Berfokus pada adaptasi	Berpartisipasi dalam membentuk tren-tren

	terhadap tren-tren eksternal yang terjadi	eksternal sepanjang waktu
--	---	---------------------------

### 2.3.3. Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada

Hal ini merupakan komponen kunci dalam mencapai inovasi nilai. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus menentang dua praktik strategi konvensional. Pertama, berfokus pada konsumen yang ada. Kedua, dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli. Berikut ini terdapat gambar yang menggambarkan tiga tingkatan non konsumen dengan letak yang berbeda.



Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)

**Gambar 2. 7 Tiga Tingkatan Non Konsumen**

Terdapat tiga tingkatan non konsumen yaitu:

#### 1. Nonkonsumen Tingkatan Pertama

Mereka yang segera akan menjadi nonkonsumen ini adalah yang minimal menggunakan produk yang ditawarkan pada saat ini untuk sementara karena kebutuhan, sembari menjadi sesuatu yang lebih baik. Ketika sudah menemukan alternatif yang baik, mereka akan hengkang. Dalam pengertian ini, mereka berada di tubir pasar. Suatu pasar menjadi stagnan dan menimbulkan masalah pertumbuhan ketika jumlah kelompok yang akan menjadi nonkonsumen meningkat. Tetapi, sebenarnya, di dalam nonkonsumen

tingkat pertama ini terdapat sebuah samudra yang mengandung permintaan potensial yang menunggu diwujudkan.

## **2. Nonkonsumen Tingkat Kedua**

Mereka adalah nonkonsumen yang menolak, orang yang tidak menggunakan atau tidak menggunakan produk yang ditawarkan pasar saat ini karena mereka merasa produk-produk itu tidak efektif atau di luar jangkauan mereka. Kebutuhan-kebutuhan mereka dipenuhi oleh sarana lain atau diabaikan. Namun, menangani nonkonsumen yang menolak atau sebuah samudra permintaan potensial yang menunggu untuk dibuka.

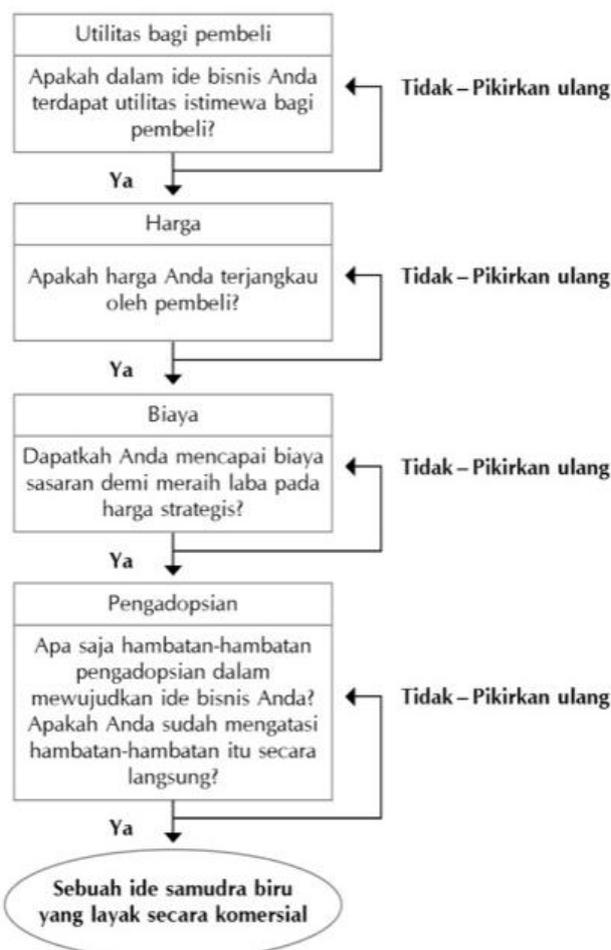
## **3. Nonkonsumen Tingkat Ketiga**

Tingkatan ketiga dari nonkonsumen adalah yang terjauh dari konsumen yang sudah ada dalam suatu industri. Umumnya, nonkonsumen yang belum dijelajahi ini tidak dibidik atau dianggap sebagai konsumen potensial oleh pemain mana pun dalam industri. Ini karena kebutuhan mereka dan peluang bisnis yang terkait dengan kebutuhan itu selalu dianggap telah menjadi milik pasar-pasar yang lain.

### **2.3.4. Menjalankan Rangkaian Strategis Dengan Benar dan Mengatasi Hambatan-hambatan Utama Organisasi**

Bagian ini membahas rangkaian strategis dalam menelurkan dan menguatkan ide-ide samudra biru demi memastikan kesinambungan komersilnya. Dengan memahami rangkaian strategis yang benar dan memahami cara menilai ide-ide samudra biru berlandaskan kriteria kriteria kunci dalam rangkaian tersebut, yang secara dramatis mengurangi resiko model bisnis.

### Rangkaian strategi samudra biru



**Gambar 2. 8 Rangkaian strategi samudr biru**

#### A. *Menguji Utilitas Istimewa*

##### **Peta Utiiitas Pembeli**

Kebutuhan untuk menilai utilitas bagi pembeli terhadap penawaran mungkin sudah tampak jelas. Namun, banyak perusahaan yang gagal memberikan nilai istimewa karena mereka terobsesi dengan kebaruan dari produk atau jasa mereka. Menciptakan profil strategis yang mampu lulus dari uji litmus dalam hal mampu menjadi divergen, dan memiliki slogan memikat yang menarik pembeli. Setelah melakukan ini, perusahaan siap untuk di mana dan bagaimana produk atau jasa baru akan mengubah kehidupan para pembeli. Perbedaan sudut pandang semacam itu penting karena ini berarti bahwa cara sebuah produk atau jasa dikembangkan tidak berfokus pada kemungkinan-kemungkinan teknis, tetapi lebih pada utilitas bagi pembeli. Peta utilitas pembeli membantu manajer melihat isu ini dari sudut pandang yang tepat. Peta ini menampilkan semua tuas yang bisa ditarik perusahaan untuk menawarkan utilitas istimewa kepada pembeli dan juga menampilkan berbagai pengalaman

yang bisa dirasakan pembeli ketika mengonsumsi suatu produk atau jasa. Peta ini memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi cakupan penuh utilitas yang secara potensial bisa diisi oleh sebuah produk atau jasa.

### Peta utilitas pembeli

**Enam Tahapan Siklus Pengalaman Pembeli**

	1. Pembelian	2. Penyampaian	3. Penggunaan	4. Pendukung	5. Perawatan	6. Pembuangan
<b>Enam tuas utilitas</b>	Produktivitas konsumen					
	Kesederhanaan					
	Kemudahan					
	Risiko					
	Kesenangan dan citra					
	Keramahan lingkungan					

**Gambar 2.9 Peta utilitas pembeli**

### Enam Tuas Utilitas

Di sepanjang tahapan-tahapan pengalaman pembeli terdapat apa yang kita sebut tuas utilitas. Cara-cara ketika perusahaan bisa membuka utilitas istimewa bagi pembeli. Tuas yang paling umum digunakan adalah tuas produktivitas konsumen, dimana suatu produk membantu konsumen melakukan berbagai hal secara lebih cepat dan lebih baik. Untuk menguji utilitas istimewa, perusahaan harus memeriksa apakah produk mereka telah menghilangkan hambatan-hambatan terbesar utilitas melintasi keseluruhan siklus pengalaman pembeli bagi konsumen dan nonkonsumen. Hambatan-hambatan terbesar bagi utilitas sering merupakan peluang terbesar untuk membuka nilai istimewa. Jika produk anda terletak di ruang yang sama dengan pemain-pemain lainnya, kemungkinan besar produk anda bukanlah produk samudra biru.

### Siklus pengalaman pembeli

Pembelian →	Pengiriman →	Penggunaan →	Pelengkap →	Perawatan →	Pembuangan
Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menemukan produk yang Anda butuhkan?	Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menerima kiriman produk tersebut?	Apakah produk tersebut membutuhkan pelatihan atau bantuan ahli?	Apakah Anda membutuhkan produk atau jasa lain untuk membuat produk yang Anda beli berfungsi?	Apakah produk tersebut memerlukan perawatan dari luar?	Apakah penggunaan produk menghasilkan limbah?
Apakah tempat pembelian itu menarik dan mudah dijangkau?	Seberapa sulit untuk membuka dan memasang produk baru?	Apakah produk itu mudah disimpan ketika tidak digunakan?	Jika ya, berapa harga produk atau jasa lain tersebut?	Seberapa mudah untuk merawat dan memutakhirkan produk tersebut?	Seberapa mudah proses yang diperlukan untuk membuang produk ini?
Seberapa aman lingkungan transaksinya?	Apakah pembeli harus mengatur sendiri pengiriman produk yang telah mereka beli? Jika ya, seberapa sulit dan mahal proses ini?	Seberapa efektif fitur dan fungsi dari produk tersebut?	Berapa lama waktu yang dibutuhkan produk atau jasa lain tersebut?	Berapa biaya perawatannya?	Adakah isu-isu hukum dan lingkungan untuk membuang produk tersebut secara aman?
Seberapa cepat Anda dapat melakukan pembelian?		Apakah produk memberikan kekuatan atau opsi lebih daripada yang dibutuhkan oleh pengguna biasa?	Seberapa besar tingkat kesulitan yang disebabkan oleh produk atau jasa lain tersebut?		Berapa biaya yang dibutuhkan untuk membuang produk tersebut?
		Apakah produk itu dibebani dengan terlalu banyak fitur?	Seberapa mudah produk atau jasa lain itu didapatkan?		

**Gambar 2. 10 Siklus pengalaman pembeli**

#### 2.4. Penelitian-Penelitian Sebelumnya

Berikut adalah penelitian-penelitian sebelumnya mengenai analisis budaya organisasi pada berbagai organisasi dengan menggunakan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*):

##### 1. Cameron & Quinn (2011)

Kim S. Cameron bersama Robert E. Quinn menuliskan sebuah buku yang berjudul *“Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the Competing Values Framework”*. Dalam bukunya terdapat beberapa penelitian untuk menilai realibilitas dan validitas metode OCAI yang dilakukan pada berbagai bentuk organisasi oleh beberapa peneliti sebelumnya, yaitu Quinn dan Spreitzer (1991) dimana 796 eksekutif dari 86 perusahaan utilitas publik yang berbeda menilai budaya organisasi mereka sendiri. Mereka termasuk manager puncak (13 persen sampel), manager menengah ke atas (45 persen), manager menengah (39 persen), dan pekerja lini dan staf (2 persen). Menghasilkan kecenderungan responden menilai budaya organisasi mereka secara konsisten dalam berbagai pertanyaan mengenai instrumen. Yeung, Brockbank, dan Ulrich

(1991) juga memberikan bukti realibilitas dalam penelitian mereka terhadap 10.300 eksekutif di 1.064 unit bisnis, dimana jumlah responden rata-rata sembilan per bisnis. Hasilnya menunjukkan bahwa reliabilitas budaya klan adalah 0,79, budaya adhocracy sebesar 0,80, budaya hierarki sebesar 0,76 dan budaya pasar sebesar 0,77. Mereka menemukan bahwa presentase terbesar perusahaan didominasi oleh budaya hierarki (44 persen), budaya klan dan adhokrasi berikutnya (masing-masing 15 dan 14 persen) dan anehnya, tidak ada perusahaan yang didominasi oleh kuadran pasar. Zammuto dan Krakower (1991) menggunakan instrumen ini untuk menyelidiki budaya istitusi perguruan tinggi.

## 2. Bukhori (2014)

Penelitian mengenai “*Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT. Bandeng Juwana Elrina*” yang dilakukan oleh Ahmad Bukhori pada tahun 2014. Pada penelitian tersebut dilakukan pemetaan budaya organisasi PT Bandeng Juwana Elrina Semarang yang bertujuan menganalisis profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang sebagai masukan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi dengan metode OCAI. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 52 orang dan sampelnya sebanyak 34 orang, terdiri dari direktur, manager dan kepala bagian. Penelitian dilakukan dengan observasi dan menyebarkan kuesioner.

Hasil yang diperoleh menunjukkan adanya perbedaan persepsi budaya saat ini antara *Board of Director*, dengan ketiga jenjang dibawahnya *General manager*, manajer bagian dan kepala bagian yang merasa bahwa budaya dominan perusahaan saat ini adalah klan. Sedangkan *Board of Director* merasa budaya dominan saat ini adalah adhokrasi. Dilain pihak, keempat jenjang jabatan juga mempunyai persepsi yang berbeda tentang profil budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang. *Board of Director* mengharapkan kombinasi budaya klan dan adhokrasi. *General Manager* dan kepala bagian mengharapkan budaya klan dan manajer bagian mengharapkan budaya adhokrasi. Gambaran budaya saat ini yang dominan pada budaya klan dan perbedaan persepsi antar jenjang jabatan mengenai harapan budaya organisasi di waktu yang akan mengarah kepada budaya klan dan adhokrasi dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk merumuskan budaya yang sesuai dengan visi misi perusahaan.

### 3. Herminingsih dan Gozali (2014)

Meneliti mengenai *OCAI untuk universitas swasta di Jakarta*. Penelitian menggunakan metode survei, dilakukan dengan mengambil sampel populasi dan penggunaan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Penelitian mereka merupakan penelitian *explanatory research* karena bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian yang berkaitan dengan perilaku manusia, yang menganggap bahwa perilaku psikologi manusia adalah reaksi yang bisa bersifat kompleks atau sederhana, sehingga penelitian ini merupakan penelitian *explanatory*, berdasarkan persepsi responden. Profil budaya organisasi juga telah diperiksa, berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, sehingga hipotesis penelitiannya adalah:

1. Ada perbedaan yang signifikan antara budaya organisasi aktual dengan budaya organisasi yang disukai oleh dosen.
2. Semakin kecil perbedaan antara budaya disukai dan budaya yang sebenarnya dari organisasi, semakin tinggi komitmen organisasi dosen.

Sampel penelitian ini adalah 123 dosen dari 5 universitas swasta terdepan di Jakarta. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu budaya organisasi pilihan dan budaya organisasi aktual (X1) sebagai variabel eksogen dan variabel endogen komitmen organisasi (Y1). Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner tentang persepsi dosen dalam budaya organisasi dan komitmen organisasional. Budaya organisasi diukur dengan *Organizational Culture Assessment Inventory (OCAI)* yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2006; dalam Herminingsih dan Gozali (2014), dan komitmen organisasional diukur dengan Survei Komitmen Organisasi (OCS) yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1990). Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara budaya organisasi aktual dengan budaya organisasi pilihan dosen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan software SPSS (Statistical Package for Social Science).

Dari penelitian yang dilakukan menghasilkan ada perbedaan yang signifikan antara budaya organisasi aktual dan budaya organisasi pilihan oleh para dosen. Budaya organisasi aktual berdasarkan persepsi dosen didominasi oleh hirarki budaya organisasi, sedangkan budaya organisasi yang dominan disukai adalah budaya klan, selain itu budaya adhokrasi sebenarnya sudah sesuai dengan apa yang disukai oleh dosen. Budaya klan harus ditingkatkan, namun budaya pasar dan budaya hierarki harus diturunkan. Kesenjangan antara budaya organisasi aktual dan budaya organisasi pilihan tidak

mempengaruhi komitmen organisasi afektif dan normatif dosen. Kesenjangan secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi berkelanjutan bagi dosen, tapi dalam arah yang positif. Komitmen berkelanjutan mencerminkan komitmen berdasarkan pada biaya yang dirasakan, baik ekonomi maupun sosial, meninggalkan organisasi. Namun kesenjangan antara budaya pasar (*Market Culture*) aktual dan budaya pasar (*Market Culture*) yang disukai berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan para dosen. Untuk mencapai kultur organisasi *qonruence*, manajemen perlu melibatkan dosen dalam menetapkan kebijakan dan membuat peraturan dengan proses sosialisasi.

#### 4. Kusumadmo et al. (2016)

"*Intensi Perubahan Budaya Organisasi Berbasis Komunitas*" adalah penelitian yang dilakukan oleh Kusumadmo bersama Sriwidodo dan Jarot Priyogutomo pada tahun 2016. Penelitian yang dilakukan merupakan sebuah penelitian studi kasus yang dilakukan di fakultas ekonomi Universitas Atmajaya Yogyakarta. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) untuk melihat bagaimana gambaran profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan oleh fakultas ekonomi UAJY untuk akhirnya menjadi bekal informasi dalam merumuskan strategi perubahan budaya organisasi.

Populasi atau subjek partisipan yang terlibat sebanyak 72 orang yang terdiri dari 8 asesor struktural, 17 asesor prodi manajemen, 11 asesor prodi akuntansi, 1 asesor ekonomi pembangunan, 13 asesor tenaga kependidikan dan 21 mahasiswa. Metode pengumpulan data yang digunakan menggunakan kuesioner utama yaitu OCAI dan FGD (*focuss group discussion*). Proses penelitian yang dilakukan dengan menerapkan 9 langkah proses perubahan budaya organisasi yang dirancang oleh Cameron & Quinn.

Hasil dari penelitian mereka adalah profil budaya organisasi FE UAJY saat penelitian dilakukan tampak budaya Hierarchy paling dominan disusul oleh budaya Market dan Clan yang mendapat nilai seimbang dan paling kurang dominan yaitu budaya Adhocracy. Profil budaya organisasi FE UAJY yang diharapkan di masa mendatang ingin memberi penekanan yang lebih besar pada kuadran Clan dan Adhocracy dan memberi penekanan yang lebih kecil pada kuadran Hierarchy dan Market. Hasil akhir dari kegiatan diagnosis budaya tersebut adalah implementasi yang sukses dari pendekatan tim perubahan budaya menuju ABEST-21, dengan resistensi minimal dan lebih tingginya kesadaran yang sama tentang kekuatan-kekuatan yang mendasari atau arah fakultas di masa mendatang.

## 5. Arum Puspitasari (2018)

“*Budaya Organisasi Larizo*” adalah penelitian yang dilakukan oleh Arum Puspitasari bersama tim-nya pada tahun 2018. Penelitian yang dilakukan merupakan sebuah penelitian studi kasus yang dilakukan di perusahaan Bika Ambon Larizo. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) untuk melihat bagaimana gambaran profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan oleh Bika Ambon Larizo untuk akhirnya menjadi bekal informasi dalam merumuskan strategi perubahan budaya organisasi. Partisipan yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 29 orang yang terdiri dari owner, manajer, dan staff manajer.

Hasil dari penelitian tersebut adalah profil budaya organisasi Bika Ambon Larizo. Penilaian berdasarkan tipe budaya dengan OCAI, perusahaan Bika Ambon Larizo ingin memberi penekanan yang lebih besar pada kuadran *Adhocracy*, dan memberikan penekanan yang lebih kecil pada kuadran *Market*, serta memberikan penekanan tetap atau stabil dan tidak berubah pada kuadran *Clan* dan *Hierarchy*. Budaya *Clan* memiliki nilai tertinggi yaitu 37 poin sedangkan budaya *Hierarchy* mendapat total nilai 26 poin, diurutkan ketiga yaitu budaya *Adhocracy* yaitu 23 poin, dan terakhir budaya *Market* dengan 15 poin, Perusahaan menenpatkan budaya *Market* pada urutan terakhir karena pemimpinpun tidak mengorientasikan hasil sebagai target utamanya. Perusahaan lebih banyak memfokuskan pada budaya *clan* lebih unggul dibandingkan budaya lainnya dan menempatkan budaya *market* sebagai budaya yang terakhir untuk diperhatikan.

Berikut adalah penelitian-penelitian sebelumnya mengenai analisis Blue Ocean Strategy pada berbagai organisasi dengan menggunakan Canvas Strategy:

### 1. Burke et. al. (2008)

Jurnal dari penelitian terdahulu yang terkait berjudul: “Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence” yang diteliti oleh Burke et. al. (2008). Pada penelitian ini Burke dan rekan melakukan penelitian tentang strategi samudra biru yang berusaha untuk mengubah kepala manajemen strategis dengan mengganti keunggulan kompetitif dengan inovasi nilai sebagai tujuan utama di mana perusahaan harus membuat permintaan konsumen dan memanfaatkan pasar yang belum dimanfaatkan. Menggunakan analisis empiris yang bersifat studi kasus yang telah difokuskan pada bukti dan kekurangan umum dalam menyelesaikan perdebatan yang ada. Objek dari penelitian Burke dan rekan adalah perusahaan industri ritel Belanda.

## **2. Fennika Ayu Lestari (2016)**

Analisis perbandingan antara Red Ocean Strategy versus Blue Ocean Strategy terhadap coffee Shop di Yogyakarta. Berdasarkan dalam analisis yang dilakukan oleh peneliti mengenai analisis perbandingan strategi, peneliti menemukan perbedaan dari penerapan masing-masing strategi coffee shop yang terdiri dari konsep, karakteristik, keunikan, dan ciri khas yang peneliti harapkan hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan masing-masing dari top manager dalam melihat gambaran pasar dari coffee shop saat ini. Analisis perbandingan ini dibuat dengan melakukan observasi lapangan untuk menyelaraskan kriteria-kriteria yang ditetapkan, setelah itu peneliti melakukan kajian penerapan skema hapuskan-kurangkan-tingkatkan-ciptakan (ERRC grid) dan kanvas strategi yang berupa gambaran besar mengenai posisi coffee shop, serta menggunakan indeks ide strategi samudra biru (BOI) yang berguna dalam menjalankan rangkaian strategis yang ditetapkan secara benar. (Fennika Ayu Lestari, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta).

## **3. Nivi Syeron Iroth (2016)**

Perumusan strategi dengan menerapkan analisis kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, kerangka kerja enam jalan, dan visualisasi strategi pada jasa persewaan outdoor (studi kasus pada perusahaan Natural Adventure). Metode kualitatif dengan analisis studi kasus dilakukan untuk meneliti situasi, strategi saat ini dan strategi selanjutnya. Obyek dalam penelitian ini yaitu Natural Adventure. Berdasar pada tujuan penelitian ini menggunakan kerangka kerja dan alat analisis dari blue ocean strategy sebagai acuan. Dalam pengumpulan datanya penelitian ini menggunakan wawancara dan observasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rumusan strategi yang tercipta dari menerapkan kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, kerangka kerja enam jalan, dan visualisasi strategi adalah strategi samudera biru (blue ocean strategy) yang berpijak pada inovasi nilai. (Nivi Syeron I, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, UniversitasAtmaJayaYogyakarta).