

## BAB V

### KESIMPULAN

Pada bab ini peneliti melakukan penarikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Keterbatasan penelitian dan pemberian saran di dalam penelitian ini dilakukan agar dapat berguna untuk penelitian terkait selanjutnya.

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan dalam analisis yang dilakukan oleh peneliti mengenai budaya organisasi (Menggunakan OCAI), Kanvas strategi yang berupa gambaran besar mengenai posisi Larizo,, dan skema hapuskan-kurangkan-tingkatkan-ciptakan (ERRC *grid*) dibuat dengan melakukan obeservasi lapangan untuk menyelaraskan kriteria-kriteria yang ditepatkan, setelah itu peneliti melakukan kajian penerapan, serta 6 langkah menciptakan ruang pasar baru yang berguna dalam menjalankan rangkaian strategis yang ditetapkan secara benar.

1. Berdasarkan hasil diagnosis profil budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - a. 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 menempatkan 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.
  - b. Penilaian berdasarkan dua dimensi *Competing Value Framework*, nilai *flexibility* dan *direction* naik dari 19 ke 20 untuk kondisi yang diharapkan, jika dibandingkan dengan *stability* dan *control* turun dari 14 ke 13, itu berarti

perusahaan lebih memfokuskan pada *people* dibandingkan *process*. Lalu nilai pada *external focus* dan *differentiation* tetap, yaitu 13 poin, sedangkan justru nilai *internal focus* dan *integration* turun dari 22 ke 21 untuk kondisi perusahaan yang diharapkan. Hal ini berarti perusahaan ingin menurunkan fokus pada *operation* dan tetap fokus pada *strategic* dimana tetap mendorong keunikan atau inovasi dan persaingan lalu menurunkan integrasi dan kesatuan dengan kriteria efektif. Jika membandingkan seluruh sumbu-sumbu tersebut nilai tertingginya terletak pada *internal focus* dan *integration* yaitu sebesar 21 poin, ini menunjukkan perusahaan akan tetap mempertahankan untuk memberi fokus lebih banyak pada hal operasional internal perusahaan. Lalu nilai tertinggi kedua terletak pada *flexibility* dan *direction* yaitu sebesar 20 poin, maka perusahaan tetap akan memfokuskan diri pada *people* atau mengembangkan karyawan-karyawannya.

2. Berdasarkan hasil interpretasi strategi dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - a. Para partisipan mengidentifikasi apa yang mereka ingin lakukan dengan lebih, kurang atau sama banyaknya pada masing-masing tipe budaya dalam analisis “*Means-Does Not Means*”. Mereka merumuskan rencana tindakan untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan yang diimplikasikan oleh daftar tersebut dan memprakarsai sebuah strategi untuk mengubah budaya organisasi.
  - b. Partisipan mengidentifikasi sebuah insiden atau kejadian nyata yang mengilustrasikan nilai-nilai kunci yang mereka inginkan untuk menyebarkan budaya organisasi perusahaan yang akan datang. Cerita yang diceritakan berupa visi dan tujuan perusahaan yaitu “*Built to Bless; Migunani Tumraping Liyan; Berguna Bagi Sesama*”, cerita sejarah berdirinya perusahaan dan peristiwaperistiwa penting yang terjadi sepanjang perjalanan serta keunikan perusahaan yaitu “*personal touch*” bagi para karyawannya.
  
3. Berdasarkan hasil implementasi strategi dalam merumuskan perubahan budaya, perusahaan menghasilkan perumusan agenda tindakan strategi bagi perusahaan, yaitu antara lain membuat pelatihan jangka panjang dan jangka pendek, *setting* ulang pabrik, membentuk tim R&D, membuat alat pengering limbah cair,

membuat data estimasi kebutuhan produk di toko, *me-redesign* logo perusahaan, membuat *marketing event* dan pemasangan logo di media *public* serta membuka toko *premium class*.

4. Dari hasil analisis menggunakan skema hapuskan-kurangkan-tingkatkanciptakan (*ERRC grid*), kadar *blue ocean strategy* dari perusahaan Bika Ambon Larizo, Zulaikha, dan toko oleh-oleh memang berbeda-beda dalam segala aspek baik dari menghapuskan, mengurangi, meningkatkan dan menciptakan, namun tujuannya tetaplah sama yaitu mendapatkan laba/profit. Sedangkan untuk perusahaan pesaing Bika Ambon Larizo memiliki kecenderungan akan masuk ke wilayah *blue ocean strategy* dapat dilihat dari kanvas strategi tanpa mereka sadari, namun saat ini kurang adanya inovasi yang berarti sehingga dalam penelitian ini ini masih berada di wilayah *red ocean strategy*.
5. Dalam melihat gambaran pasar Bika Ambon digunakan kanvas strategi berupa grafik (pengukuran dengan skala tinggi – sedang – rendah). Hasil dari kanvas strategi dapat melihat posisi masing-masing.
6. Berdasarkan 3 tingkatan nonkonsumen Larizo cukup aman dalam konsumen yang ada. Karena sebagian konsumen sudah percaya terhadap kualitas Larizo dan nonkonsumen tingkat pertama pun, ketika munculnya produk baru dari pesaing Larizo tetap memilih Larizo untuk jenis produk bika ambon.
7. Dari hasil analisis rangkaian strategis samudra biru, Larizo memiliki sebuah ide samudra biru yang layak secara komersial.

## **5.2. Temuan Penelitian**

Temuan dari penelitian ini melihat secara *general*, Larizo merupakan perusahaan yang berbasis makanan dengan struktur organisasi yang baik. Temuan dari penelitian ini bersifat deskriptif. Informasi yang didapatkan masih tumpul sehingga perlu dilakukan riset lebih mendalam.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini, penulis memiliki keterbatasan. Keterbatasan ini dilihat dari segi waktu, dana, dan sebagainya. Beberapa keterbatasan penelitian yang ada yaitu sebagai berikut:

1. Sikap yang kurang terbuka dari pihak Larizo kepada penulis menyebabkan tidak mampu memperoleh informasi secara lengkap dan detail mengenai jenis atau strategi persaingan yang diterapkan. Hal ini berdampak pada kualitas hasil penelitian yang tidak optimal karena hanya berdasarkan asumsi logis dari informasi minim yang diperoleh di lapangan.
2. Proses awal FGD hanya dapat dilakukan selama dua hari, sehingga dalam proses merumuskan strategi perubahan belum banyak didiskusikan secara detail, terlebih belum dapat merumuskan strategi baru jangka panjang yang dapat berguna untuk menunjang apa yang menjadi harapan dan tujuan perusahaan.
3. Proses selanjutnya adalah pembahasan tentang hasil kuesioner yang diisi oleh konsumen, dan hanya bisa berlangsung selama satu hari dan masih banyak hal yang belum didiskusikan secara lebih mendalam. Terlebih belum dapat merumuskan strategi pemasaran baru jangka panjang untuk perusahaan.
4. Adanya keterbatasan penelitian dalam pengisian kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya dengan alasan yang tidak subjektif.
5. Proses wawancara yang dilakukan masih secara tradisional dan tidak mengikuti standar wawancara yang benar yaitu tidak menggunakan dokumentasi video dan alat rekam yang baik.

Dengan adanya keterbatasan penelitian di atas, penulis berharap pada penelitian selanjutnya, para peneliti dapat membandingkan analisis perubahan budaya organisasi di masa mendatang pada Bika Ambon Larizo dengan perusahaan kompetitor sejenis agar dapat membandingkan profil budaya perusahaan dengan keadaan kompetitor dan pasar di industri yang sama, selain itu peneliti berikutnya juga dapat meneliti manfaat proses diagnosis profil budaya organisasi ini untuk menciptakan strategi-strategi baru bagi perusahaan terkait. Juga

peneliti berikutnya dapat membandingkan perkembangan Larizo di pasar industri roti bika ambon saat ini dan mendatang, dengan melihat kanvas, ERRC grid, dan strategi menciptakan ruang pasar baru.

#### 5.4. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti berharap kepada penelitian selanjutnya untuk lebih mengembangkan topik penelitian. Saran peneliti untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Memperbanyak subjek penelitian
2. Alat analisis yang digunakan saat ini terdiri dari OCAI, *ERRC grid*, Kanvas Strategi, dan strategi menciptakan ruang pasar baru. Diharapkan penelitian selanjutnya mampu mengembangkan alat analisis.
3. Mengembangkan temuan penelitian mengenai fenomena-fenomena yang meliputi kesuksesan strategi dalam saat awal membuka, kegagalan penerapan strategi yang mengakibatkan harus mengganti strategi atau mengakibatkan *industri roti* kolaps, serta berbagai alasan-alasan mengenai terhadap *industri roti*.

#### 5.5. Saran Untuk Larizo

Berdasarkan pada hasil analisis data dan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran kepada pihak perusahaan Bika Ambon Larizo antara lain adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan yang kuat tidak dilihat dari umurnya yang panjang melainkan dari yang paling adaptif. Mengelola budaya organisasi diyakini sebagai sebuah kebutuhan yang perlu diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan, karena budaya yang kuat memberi dampak besar pada perilaku karyawan yang akan terkait langsung pada loyalitas dan komitmen mereka. Untuk itu perusahaan perlu melakukan tindakan strategis dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat dan adaptif sehingga ini dapat menjadi salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk unggul dalam bersaing.
2. Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi, adanya pergantian kepemimpinan diharapkan mampu membentuk

dan memperkuat budaya organisasi yang baru sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Untuk itu pemimpin yang baru perlu menghayati nilai-nilai inti yang hendak ditularkan atau dibagikan kepada seluruh karyawannya demi memperkuat kultur baru yang akan dibangun.

3. Perusahaan memiliki harapan untuk menaikkan budaya *adhocracy* pada masa depan maka pemimpin disarankan untuk membuka kesempatan bagi para karyawannya agar berani memberi partisipasi lebih dalam berinovasi dan melatih mereka untuk memiliki jiwa *entrepreneur* dalam mendukung harapan perusahaan tersebut.
4. Walaupun saat ini perusahaan mengharapkan banyak berfokus pada *internal focus* dan *integration* dan mendorong lebih banyak pada proses daripada target hasil, namun perusahaan juga perlu memperhatikan *external focus* dan *differentiation* untuk selalu melihat kondisi persaingan di pasar agar perusahaan tidak tertinggal dan justru kehilangan pangsa pasarnya.
5. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang, dengan demikian perusahaan juga perlu selalu mengevaluasi program dan agenda tindakan strategisnya setelah direalisasikan untuk mengukur seberapa efektif dan efisien strategi-strategi tersebut memberi kontribusi bagi kemajuan perusahaan dan untuk mencari tahu jika ada kendala yang terjadi selama tindakan strategi tersebut dijalankan. Sedangkan saran untuk penelitian selanjutnya dengan topik penelitian yang serupa adalah:
  - a. Sebaiknya peneliti mencari perusahaan atau organisasi baik itu profit dan nonprofit yang sudah berdiri minimal selama 5 tahun agar memudahkan untuk melihat profil budaya saat ini yang sudah terbentuk pada perusahaan atau organisasi tersebut. Selain itu perusahaan dan organisasi tersebut dalam masa ingin menyusun strategi perubahan yang baru sehingga memudahkan peneliti untuk mencari informasi-informasi terkait perusahaan yang dibutuhkan dalam proses penelitian ini.
  - b. Sebelum penelitian yaitu proses FGD dilakukan sebaiknya peneliti melakukan proses observasi terlebih dahulu di perusahaan atau organisasi tersebut agar peneliti sudah memiliki gambaran secara nyata bagaimana budaya organisasi yang sedang berjalan didalam perusahaan dan organisasi

- tersebut. Selanjutnya mengkomunikasikan hasil observasi tersebut kepada pihak manajemen puncak untuk memberi gambaran dan alasan mengapa perusahaan dan organisasi perlu melakukan perubahan budaya organisasi.
- c. Tugas terberat peneliti sebenarnya ada pada proses FGD, peneliti perlu memikirkan cara untuk membangun suasana diskusi yang hidup dan membuka pola pikir para partisipannya untuk dapat saling memberi kontribusi didalam proses diskusi tersebut. Karena kunci dari hasil proses FGD adalah komunikasi yang efektif untuk menghasilkan konsensus yang terbaik.
  - d. Peneliti selanjutnya juga dapat mempertajam hasil penelitiannya dengan menganalisis enam dimensi kunci yang digunakan dalam dimensi kuesioner OCAI, untuk dapat melihat bagaimana pengaruh masing-masing dimensi tersebut dalam membentuk sebuah gambaran profil budaya organisasi yang dipilih para partisipan.
6. Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan, peneliti menyarankan berbagai macam pertimbangan dalam penerapan strategi masa depan serta menyarankan perlu nya melakukan inovasi nilai yang berarti agar *Larizo* tidak menjadi *stagnan* di dalam pasar *Industri Roti* yang semakin berkembang. Selain itu, diperlukannya perancangan strategi yang sistematis dan diperhitungkan dengan matang serta diperlukannya penciptaan diwaktu yang tepat.
- a. *Larizo* disarankan menerapkan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini guna mengevaluasi diri.
  - b. *Larizo* disarankan untuk lebih fokus dan lebih peka terhadap perkembangan pasar yang berjalan pesat saat ini. Mengingat semakin banyaknya pesaing dan ketatnya kompetisi untuk tetap berkembang dan terus maju.

## Daftar Pustaka

- Chan, W. Kim & Mauborgne, 2011. *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarka Kompetisi Tak Lagi Relevan* diterjemah oleh Satrio Wahono, Cetakan XIII. Jakarta: Serambi.
- Chan, W. Kim & Mauborgne, 2005. *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) Ciptakan Ruang Pasa Tanpa Pesaing dan Biarka Kompetisi Tak Lagi Relevan*, diterjemah oleh Satrio Wahono, Cetakan III. Jakarta: Serambi.
- Ciptono, Budiarto. 1997. *Pemasaran Internasional*. Yogyakarta. BPFE- Yogyakarta Creswell, John W. 2014. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, diterjemahkan oleh Achmad Fawaid, Ed.4. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hunger, David dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Mugiono. 2012. Strategi memasuki Pasar China (Studi Perdagangan Internasional Provinsi Jawa Timur). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(1): 71-84.
- Guiltinan, Joseph. P. dan Paul, W. Gordon., (1985), *Marketing Management: Strategies and Programs*, Published by McGraw-Hill Inc., United States.
- Guiltinan, Joseph. P. dan Paul, W. Gordon., (1987), *Manajemen Pemasaran: Strategi dan Program*, Diterjemahkan oleh Agus Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kim, W. Chan. and Mauborgne, Renée., (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston Massachusetts.
- Kim, W. Chan. dan Mauborgne, Renée., (2014), *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) – Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*, Cetakan III Soft Cover, Diterjemahkan oleh Satrio Wahono, Penerbit PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Kusumadmo, Euppsychius., (1991), *Kerangka Penelitian Pemasaran*, Edisi Pertama, Penerbitan Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Yogyakarta.
- Kusumadmo, Euppsychius., (2013), *Manajemen Strategik – Pengetahuan: Aliran, Implementasi, dan Metateori dalam Manajemen Perusahaan*, Edisi Pertama, Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta.
- Kusumadmo, E., and Sriwidodo, Priyogutomo, J. (2016). *Intensi Perubahan Budaya*



*Organisasi Berbasis Komunitas: Studi kasus fakultas Ekonomi UAJY 2016*, Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Riollano, Carlos Colón. (2002). “*Uniformity of Organizational Culture With The Organizational Project Management Maturity Model: An Exploratory Investigation*”, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.

Pearce, John A. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara”.

Robbins P. Stephen, (2003), *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta Robbins, Stephen P. (2013). *Organizational Behavior*. International Edition, New Jersey. Pearson Education.

Schein, E. H. (1994). Innovative culture and organizations. In (Ed.), T. J. Allen, and M. S. Scott

Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran*. Edisi II. Yogyakarta: Penerbit Andi. Morton, *Information Technology and the Corporation of the 1990's: Research Studies*, 125-146, Oxford University Press, New York.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business*, 5thed. Great Britain: John Wiley & Sons Ltd. Sobirin, Achmad. (2007). *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya*. Yogyakarta: UPP, STIM YKPN.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy, achieving sustainability*. Prentice Hall.

Wheelen, T.L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic Management And Business Policy*, 14thed. Pearson Education Limited.

Yoningthea, A., and Logahan, J.M. (2015). “Analisis Budaya Organisasi Pada PT. Bank (Persero), TBK Dengan Menggunakan Organisasi

## Website

Kompasiana. (2013, 11 Oktober). *Peluang Usaha Bakery Sangat Menjanjikan*. Diperoleh 15 November 2017, dari [https://www.kompasiana.com/heru\\_j/peluang-usaha-bakery-sangatmenjanjikan\\_552aedebf17e61c353d62479](https://www.kompasiana.com/heru_j/peluang-usaha-bakery-sangatmenjanjikan_552aedebf17e61c353d62479)

Pelajaran. (2017, 2 Januari). *20 Pengertian Strategi Menurut Pendapat Para Ahli Terlengkap*. Diperoleh 16 November 2017, dari

<http://www.pelajaran.co.id/2017/02/pengertian-strategi-menurut-pendapatpara-ahli-terlengkap.html>

Riadi, Muchlisin. (2016). *Pengertian, Tujuan dan Proses Manajemen Strategi*. Nov, 2017. *kajianpustaka.com*. Diakses dari <http://www.kajianpustaka.com/2016/11/pengertian-tujuan-dan-prosesmanajemen-strategi.html>

Sarana Pengetahuan. (2017, 31 Oktober). Pengertian Manajemen Secara Umum, Etimologi & Menurut Para Ahli Serta Fungsi-Prinsip-Tujuan-Jenis. Diperoleh 16 November 2017 dari <http://www.saranapengetahuan.com/pengertianmanajemen-secara-umum-etimologi-menurut-para-ahli-serta-fungsi-prinsiptujuan-jenis/>

SWA. (2015, 3 september). Bika Ambon Larizo Asli Jogja Sejak 1999. Diperoleh 15 Januari 2018, dari <https://swa.co.id/swa/profile/profile-entrepreneur/bika-ambon-larizo-aslijogja-sejak-1999>

Travel Kompas. (2017, 8 Juli). Ini Dia 24 Oleh-oleh Kekinian milik Artis di Berbagai Kota. Diperoleh 14 Januari 2018, dari <http://travel.kompas.com/read/2017/07/08/100400527/ini.dia.24.oleholeh.kekinian.milik.artis.di.berbagai.kota>

sumber: <http://kemenperin.go.id/direktori-perusahaan?what=&prov=&hal=362> (diakses Juni 2018)

sumber: <http://kemenperin.go.id/direktori-perusahaan?what=&prov=&hal=362> (diakses Juni 2018)



## SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sebastian

Jabatan : General Manajer

Alamat : Jl. Sinduadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta

Menerangkan bahwa :

Nama : Roro Laharra Yang Cozy

NPM : 140321398

Jurusan : Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya  
Yogyakarta

Sedang melakukan penelitian untuk kepentingan penulisan skripsi di perusahaan kami [Larizo]. Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Hormat kami,

Larizo



Sebastian

General Manajer Larizo

**Kuesioner Penelitian**  
**“PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI DI MASA MENDATANG PADA BIKA**  
**AMBON LARIZO**  
**YOGYAKARTA DENGAN MENGGUNAKAN OCAI”**

Selamat Pagi/ Siang/ Sore/ Malam,

Saya adalah mahasiswi Program Studi Manajemen di Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang sedang melakukan penelitian mengenai analisis perubahan budaya organisasi dimasa mendatang pada Bika Ambon Larizo Yogyakarta dengan menggunakan OCAI. Untuk itu, saya meminta kesediaan Anda sebagai anggota dalam organisasi Bika Ambon Larizo untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini terdiri dari 2 bagian yang harus diisi pada kolom yang telah tersedia. Bagian pertama berupa data diri Anda, lalu pada bagian kedua diberikan kuesioner untuk mengukur budaya organisasi saat ini dan yang Anda harapkan di perusahaan Bika Ambon Larizo. Anda akan diminta untuk memberikan pendapat Anda sesuai petunjuk pengerjaan yang diberikan. Informasi yang Anda berikan hanya akan digunakan untuk tujuan penelitian ini. Tidak ada jawaban salah atau benar. Jawablah sesuai keadaan Anda yang sebenarnya. Lalu periksalah kembali setiap jawaban Anda agar tidak ada pertanyaan yang terlewatkan. Data diri Anda akan saya jamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Terimakasih atas partisipasi Anda.

Hormat saya,  
Roro Laharra Yang Cozy.

## BAGIAN I: Identitas Partisipan

Silahkan Anda mengisi daftar pertanyaan berikut ini sesuai dengan data diri Anda yang sebenarnya dengan cara melingkari pilihan jawaban yang sesuai dengan diri Anda dan mengisi

jawaban Anda secara tertulis pada tempat jawaban yang telah disediakan di bawah ini sesuai dengan keadaan Anda saat ini.

Nama : .....(boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin :

1. Pria                      2. Wanita

Usia (thn) :

1. 17-25                      3. 35-43  
2. 26-34                      4. >43

Pendidikan Terakhir :

1. SMA                      3. S1  
2. D1-D3                      4. S2

Posisi/ Jabatan saat ini : .....

Divisi/ Bagian pekerjaan : .....

Lama Bekerja di perusahaan ini (thn):

1. 1-2                      3. 4-6  
2. 2-4                      4. >6

Pengalaman Bekerja di Perusahaan sejenis sebelum bekerja di perusahaan ini: (Isi jika Pernah)

1. Saya pernah bekerja di .....,  
selama.....thn.....bulan.
2. Saya pernah bekerja di .....,  
selama.....thn.....bulan

## **BAGIAN II: Menilai Budaya Organisasi**

Dalam menyelesaikan instrumen *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*, Anda akan diminta untuk memberikan gambaran tentang asumsi mendasar yang digunakan organisasi Anda dan nilai-nilai yang menjadi cirinya. Tidak ada jawaban benar atau salah untuk item ini, sama seperti tidak ada budaya benar atau salah. Setiap organisasi kemungkinan besar akan digambarkan oleh serangkaian respons yang berbeda. Oleh karena itu, sedapat mungkin Anda menanggapi semua item ini sehingga diagnosis budaya yang Anda hasilkan akan setepat mungkin.

Langkah-langkah Pengisian Kuesioner:

1. Kuesioner ini terdiri dari enam item, masing-masing dengan empat alternatif. Bagilah 100 poin di antara keempat alternatif ini (A, B, C, D), tergantung pada sejauh mana masing-masing alternatif serupa dengan organisasi Anda sendiri. Berikan jumlah poin yang lebih tinggi ke alternatif yang paling mirip dengan organisasi Anda. Misalnya, pada item 1 (Karakteristik dominan), jika Anda menganggap alternatif A sangat mirip dengan organisasi Anda, alternatif B dan C agak mirip, dan alternatif D hampir tidak sama, Anda dapat memberi nilai 55 poin ke A, masing-masing 20 poin ke B dan C, dan 5 poin ke D. Pastikan jumlah Anda sama dengan 100 untuk setiap item. Lalu berilah urutan 1 hingga 4 melihat poin yang Anda berikan pada setiap alternatif. Poin yang paling besar silahkan Anda diberi urutan nomor 1 dan yang terkecil diberi urutan 4.
2. Terdapat dua kolom jawaban. Kolom sebelah kiri berlabel "*Now*." Tanggapan ini berarti bahwa Anda menilai organisasi Anda seperti sekarang ini, tidak seperti yang Anda inginkan atau yang Anda harap bisa menjadi dimasa mendatang. Lengkapi dulu rating itu. Kolom berikutnya sebelah kanan berlabel "*Preferred*" mengacu pada organisasi Anda seperti yang Anda kira seharusnya dalam lima tahun agar sukses secara spektakuler, mencapai aspirasi tertinggi, menjadi contoh kinerja tinggi yang luar biasa, melampaui tujuan yang saat ini dinyatakan, atau menjadi patokan untuk Industrimu. Silahkan selesaikan kuesioner ini dengan urutan mengisi kolom *Now* terlebih dahulu lalu kolom *Preferred*, dengan cara yang telah dijelaskan pada langkah pertama. Pastikan tidak ada item jawaban yang terlewat.

1. Karakteristik dominan ( <i>dominant characteristic</i> )		<i>Now</i>		<i>Preferred</i>	
		Skor	Urutan	Skor	Urutan
A	Bagi saya Organisasi adalah sangat personal. Seperti keluarga sendiri. Banyak orang sharing tentang apa saja				
B	Organisasi ini sangat dinamis dan entrepreneurial. Semua orang berani memberikan apa saja dan mau mengambil resiko				
C	Organisasi ini sangat berorientasi kepada hasil. Semua berdasar kepada selesai tidaknya pekerjaan. Semua orang saling bersaing dan berorientasi pada hasil kerja				
D	Semua hal dalam organisasi ini sangat terkendai dan tersruktur. Semua harus mengikuti prosedur dalam bekerja				
TOTAL SKOR		100		100	
2. Kepemimpinan organisasi ( <i>organizational leadership</i> )		Saat ini		Diharapkan	
		Skor	Urutan	Skor	Urutan
A	Kepemimpinan dalam organisasi ini secara umum diwarnai dengan memberi contoh, memfasilitasi dan memelihara				
B	Kepemimpinan dalam organisasi ini secara umum selalu bersikap berkembang ( <i>entreprenurship</i> ), inovatif dan berani mengambil sikap				
C	Kepemimpinan dalam organisasi ini sangat berorientasi pada semboyan: “tidak ada yang tidak mungkin, agresif dan berorientasi pada hasil”				



D	Kepemimpinan dalam organisasi ini secara umum memberi contoh dengan melakukan koordinasi, mengelola dengan benar, atau efisiensi (smooth running efficiency)				
TOTAL SKOR		100		100	
3. Manajemen sumber daya manusia ( <i>management of employees</i> )		Saat ini		Diharapkan	
		Skor	Urutan	Skor	Urutan
A	Gaya manajemen dalam organisasi ini didasarkan pada kerjasama, konsensus dan partisipasi				
B	Gaya manajemen dalam organisasi ini didasarkan pada prinsip: "Setiap orang berani mngambil resiko, inovatif, kebebasan dan keunikan				
C	Gaya manajemen dalam organisasi ini didasarkan pada Nuansa berkompetisi yang tinggi, tuntutan yang tinggi dan tuntutan hasil kerja yang tinggi pula				
D	Gaya manajemen dalam organisasi ini didasarkan pada keamanan pekerja, kompromi, terprediksi, stabilitas hubungan antar orang				
TOTAL SKOR		100		100	
4. Perekat organisasi ( <i>organizational glue</i> )		Saat ini		Diharapkan	
		Skor	Urutan	Skor	Urutan
A	Yang menjadi pengikat dalam organisasi adalah loyalitas dan saling percaya. Organisasi dijalankan dengan komitmen.				

B	Yang menjadi pengikat dalam organisasi adalah komitmen untuk melakukan pengembangan dan motivasi. Ada penekanan pada menjadi canggih				
C	Yang menjadi hasil pengikat dalam organisasi ini adalah penekan pada pencapaian dan hasil				
D	Yang menjadi pengikat dalam organisasi adalah aturan formal dan kebijakan. Menjaga keberlangsungan organisasi adalah penting				
TOTAL SKOR		100		100	
5. Penekanan strategi ( <i>strategic emphasis</i> )		Saat ini		.Diharapkan	
		Skor	Urutan	Skor	Urutan
A	Organisasi ini menekankan pada pentingnya pengembangan manusia. Kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi				
B	Organisasi ini menekankan pada perolehan sumber daya baru, penciptaan tantangan baru. Mencoba hal baru, mencari berbagai kesempatan baru adalah nilai yang dikembangkan				

C	Organisasi ini menekankan pada tindakan berkompetisi dan pencapaian hasil. Mencapai hasil yang tinggi dan kemenangan dalam pasar adalah tujuan utama				
D	Organisasi ini menekankan pada kelanggengan dan stabilitas. Efisiensi, pengawasan dan kelancaran kerja adalah penting				
TOTAL SKOR		100		100	-
6. Kriteria sukses ( <i>criteria of success</i> )		Saat ini		Diharapkan	
		Skor	Urutan	Skor	Urutan
A	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan pengembangan manusia, kerjasama, komitmen karyawan dan perhatian kepada manusia				
B	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan perolehan hasil yang unik dan terbaru. Ini adalah ciri pemimpin produk dan inovator				
C	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan penguasaan pasar dan mengalahkan competitor				
D	Organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi. Dependable delivery, skedul yang lancar, biaya produksi yang rendah adalah sangat penting				
TOTAL SKOR		100		100	-

# Worksheet for Scoring OCAI

## A Worksheet for Scoring the OCAI

### NOW Scores

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Sum (total of A responses)
	Average (sum divided by 6)

	1B
	2B
	3B
	4B
	5B
	6B
	Sum (total of B responses)
	Average (sum divided by 6)

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Sum (total of C responses)
	Average (sum divided by 6)

	1D
	2D
	3D
	4D
	5D
	6D
	Sum (total of D responses)
	Average (sum divided by 6)

### PREFERRED Scores

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Sum (total of A responses)
	Average (sum divided by 6)

	1B
	2B
	3B
	4B
	5B
	6B
	Sum (total of B responses)
	Average (sum divided by 6)

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Sum (total of C responses)
	Average (sum divided by 6)

	1D
	2D
	3D
	4D
	5D
	6D
	Sum (total of D responses)
	Average (sum divided by 6)

Sumber: *Cameron & Quinn (2011)*, dengan modifikasi

## Kuesioner tanggapan konsumen

# Menciptakan Ruang Pasar Baru dengan Analisis Canvas Strategi Berdasarkan Implementasi dari Budaya Organisasi di Bika Ambon Larizo

Saya Roro Laharra Yang Cozy, mahasiswi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen Pemasaran, sedang melakukan riset untuk menyelesaikan Tugas Akhir (Skripsi). Oleh karena itu saya mohon bantuan teman-teman, saudara/i untuk mengisi kuesioner dibawah ini dengan jujur dan sesuai dengan pilihan anda. Atas bantuan, kesediaan waktu, dan kerja samanya saya ucapkan Terima Kasih.

### Alamat email \*

Alamat email yang valid

Formulir ini mengumpulkan alamat email. [Ubah setelan](#)

### Jenis kelamin anda? \*

- Laki-laki
- Perempuan

### Usia anda saat ini? \*

- <17 th
- 17-29th
- 30-45th
- 45-65th
- >65th

⋮

### Penghasilan / Uang Saku rata-rata perbulan \*

- Rp. 500.000 - Rp. 1.000.000
- Rp. 1.000.000 - Rp. 2.500.000
- Rp. 2.500.000 - Rp. 5.000.000
- Rp. 5.000.000 - Rp. 15.000.000
- >Rp.15.000.000

...

**Pengeluaran untuk pembelian makanan tidak pokok (rata-rata perbulan) \***

- <Rp. 500.000
- Rp. 500.000 - Rp. 1.000.000
- Rp. 1.500.000 - Rp. 2.500.000
- >Rp. 2.500.000

**Apakah anda tahu makanan Bika Ambon? \***

Jika jawaban anda "tidak", maka anda bisa berhenti sampai disini

- Ya
- Tidak

**Apakah anda pernah membeli Bika Ambon ?**

Jika jawaban anda "tidak", maka anda bisa berhenti sampai disini

- Ya
- Tidak

**Dimana biasanya anda membeli Bika Ambon? \***

- Bika Ambon Larizo
- Lainnya...

...

**Mengapa anda memilih produk dari merk tersebut?**

- Harga terjangkau
- Merk-nya terkenal
- Adanya iklan dan promosi yang menarik
- Kualitas produk yang sudah terjamin
- Pelayanan yang baik
- Suasana toko yang nyaman
- Desain produk yang unik

**Apakah anda akan mencoba produk Bika Ambon dari merk lain? Ya atau Tidak?  
Mengapa?**

Teks jawaban singkat

---

# Bika Ambon Larizo

Deskripsi (opsional)

Apakah anda pernah membeli Bika Ambon di Larizo? \*

Jika jawaban anda "tidak", maka anda bisa berhenti sampai disini

- Ya
- Tidak

Seberapa sering dalam 1 bulan anda membeli Bika Ambon di Larizo ?

- 1-2x sebulan
- 3-5x sebulan
- >5x sebulan
- Lainnya...

