

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini, peneliti akan menjabarkan mengenai kesimpulan, diskusi mengenai hasil penelitian, implikasi manajerial, dan keterbatasan dalam penelitian ini, serta saran yang dapat diajukan. Saran akan berupa saran yang bersifat teoritis dan praktis. Saran bersifat teoritis adalah saran yang dapat digunakan untuk meningkatkan penelitian serupa di masa mendatang, sedangkan saran praktis adalah saran untuk penggunaan yang bersifat praktis.

5.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan di Bika Ambon Larizo diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil profil demografi partisipan dapat disimpulkan sebagai berikut:
 - a. Terdapat 28 partisipan yang merupakan owner, general manager, manager, supervisor, kepala bagian dan staff Perusahaan Bika Ambon Larizo dengan 54% partisipan berjenis kelamin pria dan 46% partisipan berjenis kelamin wanita.

b. Presentase usia partisipan paling banyak pada usia 26-34 tahun yaitu 57%, 17-25 tahun dan 35-43 tahun yaitu 18%, sedangkan partisipan dengan usia diatas 43 tahun hanya 7%.

c. Dari 28 partisipan, 75% diantaranya sudah bekerja selama lebih dari 6 tahun, 11% sudah bekerja selama 1-2 tahun dan 7% lainnya sudah bekerja selama 2 hingga 6 tahun.

d. Tingkat pendidikan partisipan terbanyak 68% lulusan SMA dan 32% lulusan S1. Sedangkan yang sudah lulusan Diploma dan S2 tidak ada.

e. 61% partisipan mengaku pernah bekerja pada perusahaan lain sebelum dirinya bekerja pada perusahaan Bika Ambon Larizo, sedangkan sisanya 39% belum pernah bekerja pada perusahaan lain.

2. 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, diurutan 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.

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, 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.

3. 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 menyebarluaskan 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 peristiwa-peristiwa penting yang terjadi sepanjang perjalanan serta keunikan perusahaan yaitu “*personal touch*” bagi para karyawannya.

4. 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, *men-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*.

5.2 Prototipe Perusahaan Larizo Bagi Perusahaan Lain

Pak Nata dan Bu Nata sebagai *owner* memiliki harapan bahwa perusahaan Bika Ambon Larizo ini akan menjadi prototipe atau contoh bagi perusahaan lain dalam mengembangkan apa yang menjadi tujuan atau visi perusahaan yaitu perusahaan yang dibangun untuk menjadi berkat bagi orang lain. Berkat yang

dimaksud adalah sesuatu yang berguna dimulai dari hal yang paling dekat dengan perusahaan yaitu berkat bagi karyawannya, lalu pada *supplier* dan yang terakhir pada *customer*. Pak Nata sangat memperhatikan kesejahteraan baik luar dan dalam bagi seluruh karyawannya dimulai dari jasmani, rohani (mewadahi untuk permasalahan personal setiap karyawan) serta mengenai pengembangan karakter dan skill atau kemampuan diri bagi seluruh karyawannya. Larizo sangat identik dengan budaya khasnya yaitu “*Personal touch*”, perusahaan menempatkan setiap karyawannya sebagai pribadi yang perlu ditolong untuk memaksimalkan potensi setiap diri mereka. Bu Nata merasa setiap pribadi perlu berkembang secara maksimal baik secara karakter dan skill sehingga pekerjaan dan perusahaan ini menjadi sarana setiap pribadi yang terlibat didalamnya bisa berkembang. Budaya menolong ini menjadi harapan Pak Nata untuk ditularkan kepada perusahaan lain dalam mengembangkan kesejahteraan bagi karyawan.

Faktor yang menjadi perekat dalam perusahaan ini adalah kegiatan bersama diluar pekerjaan yaitu diantaranya syawalan, nonton bersama, rekreasi, doa setiap pagi dan masih banyak kegiatan lainnya. Perusahaan tidak hanya peduli terhadap para karyawannya namun juga peduli kepada para *supplier* untuk dapat selalu membangun relasi yang dekat dan jangka panjang dalam menjalani kerjasama, selain itu perusahaan juga peduli dengan para *customer*, dengan cara berkomitmen untuk selalu memproduksi produk berkualitas yaitu makanan sehat yang tidak mengandung pengawet, pewarna dan pemanis buatan. Itulah yang menjadi komitmen perusahaan untuk selalu berusaha mencapai visinya untuk menjadi berkat dan berguna bagi sesama.

Bu Nata mengatakan, “Bukan prestasi yang dikejar tapi relasi dulu.” Artinya perusahaan sangat menaruh fokus utamanya terhadap relasi antar manusianya atau relasi antar “*people*”. Bu Nata melanjutkan, “Seperti dalam keluarga antara orang tua dan anak-anak. Kalau di keluarga satu sakit, seluruh keluarga itu merasa sakit. Satu senang seluruh keluarga itu akan merasa senang, lalu saling menolong, saling mendukung dan tidak terkotak-kotak.” Namun bukan berarti perusahaan ini tidak peduli pada prestasi dan profit, karena perusahaan juga membutuhkan profit untuk mencapai visi dan misi perusahaan dalam memaksimalkan dan mensejahterakan karyawannya. Akan tetapi *profit* bukanlah yang diprioritaskan paling utama, namun relasi antar *people* yang diperhatikan lebih dulu oleh perusahaan. Tidak hanya itu namun perusahaan juga telah peduli terhadap lingkungannya yaitu menciptakan produk yang sehat dengan bahan-bahan yang alami serta turut serta dalam memikirkan pengolahan limbahnya untuk tidak mencemari lingkungan, ini berarti perusahaan juga peduli dengan keadaan *planet*.

Peneliti menyimpulkan dalam prakteknya perusahaan ini telah melakukan teori *Triple Bottom Line* (TBL atau 3BL atau 3P) yaitu *People, Planet and Profit* untuk mencapai *corporate sustainability* atau keberlanjutan perusahaan. *People* menekankan pentingnya praktik bisnis suatu perusahaan yang mendukung kepentingan tenaga kerja. *Profit* di sini lebih dari sekadar keuntungan. *Profit* di sini berarti menciptakan *fair trade* dan *ethical trade* dalam berbisnis. *Planet* berarti mengelola dengan baik penggunaan energi terutama atas sumber daya alam yang tidak dapat diperbarui. Mengurangi hasil limbah produksi dan mengolah kembali menjadi limbah yang aman bagi lingkungan.

Bisnis harus fokus pada manusia dan planet, tidak hanya pada keuntungan. Keuntungan di sisi lain bukanlah nilai yang diberikan. Keuntungan adalah apa yang perusahaan dapatkan sebagai imbalan. *Profit* adalah hasil yang melekat dalam memberikan nilai atau *value* kepada orang-orang atau *people*, yang bertujuan bagi *planet* atau lingkungan. Dalam bisnis yang berkelanjutan, *profit* tidak boleh melebihi *value*. Dengan demikian perusahaan Bika Ambon Larizo mengajak perusahaan lain dalam mencapai keberlanjutan perusahaan dengan cara, “Mulailah dari mengelola *people* untuk mendapatkan *profit* yang dapat berguna bagi *planet*.”

5.3 Implikasi Manajerial

Tantangan utama yang dihadapi organisasi pada pergantian abad ke-20 adalah untuk menghasilkan barang dan layanan secara efisien untuk masyarakat yang semakin kompleks. Perubahan cepat dan dramatis tersebut menyiratkan bahwa tidak ada organisasi yang bisa tetap sama untuk waktu yang lama dan tetap bertahan. Oleh karena itu, tantangan saat ini bukan untuk menentukan apakah akan berubah tapi bagaimana mengubah untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi harus meningkat. Sebaik apapun sumber daya alam yang dikelola, hasil yang didapat akan menjadi buruk apabila tidak dikelola dengan maksimal oleh SDM yang terkait didalamnya. Dengan demikian tentunya pihak manajemen tidak dapat mengesampingkan peran SDM ini bagi perusahaan. SDM merupakan kekuatan sentral yang bisa meningkatkan kinerja perusahaan. Secara sederhana, organisasi ataupun perusahaan yang sukses yaitu organisasi yang juga sukses dalam mengembangkan sesuatu yang lebih istimewa yang dapat

menggantikan strategi organisasi, keberadaan pasar, dan keunggulan teknologi mereka, yaitu dengan mengembangkan dan mengelola budaya organisasi yang unik. Untuk itu mengelola budaya organisasi diyakini sebagai sebuah kebutuhan yang perlu diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Budaya dapat disebut sebagai kunci keberhasilan, karena budaya mempengaruhi perilaku individu di tempat kerja dan menjadi pengaruh yang baik terhadap keberhasilan individu serta organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi yang kuat memberikan dampak besar pada perilaku karyawan dalam membangun kekompakan karyawan, loyalitas dan komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya dapat mengurangi risiko karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Adanya ketidaksesuaian budaya dalam organisasi sering merangsang kesadaran akan adanya kebutuhan untuk perubahan. Ini menciptakan ketidaknyamanan yang cukup dalam organisasi sehingga anggota sering mengeluh tentang ambiguitas, kurangnya integrasi, atau ketidaksesuaian yang mereka alami, atau mereka meratapi kemunafikan yang mereka amati ketika perilaku organisasi tampaknya tidak sesuai dengan apa yang mereka anggap sebagai nilai yang dianut. Tujuan utama pengembangan profil budaya untuk organisasi adalah untuk membantu mengidentifikasi perubahan budaya apa yang paling tepat, jika ada, dan dengan cara apa budaya tersebut dapat dimodifikasi dengan cara yang paling menguntungkan. Tidak ada yang ajaib tentang profil budaya, dan penggunaan utamanya adalah persiapan untuk menerapkan proses perubahan budaya. Karena sulit untuk mengidentifikasi atau menggambarkan budaya organisasi (belum lagi mencoba

untuk terlibat dalam perubahan budaya), memiliki gambaran budaya yang komprehensif membuat perusahaan lebih mudah untuk secara sistematis menerapkan perubahan secara konsisten, koheren, dan konsensual.

Perubahan budaya selalu menyiratkan perubahan individu. Pemimpin harus memiliki kemampuan dan kompetensi yang diperlukan untuk memfasilitasi proses perubahan, dan mereka harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memimpin organisasi ketika akan mengembangkan budaya masa depan yang diinginkan. Dibutuhkan kepemimpinan dan manajemen untuk memperkuat, memelihara, mengubah, atau menciptakan budaya di kuadran mana pun. Pemimpin yang bukan manajer pasti akan gagal, sama seperti manajer yang bukan pemimpin pasti akan gagal. Perubahan tanpa stabilitas adalah kekacauan; inovasi tanpa produktivitas juga akan gagal. Oleh karena itu, perbedaannya tidak begitu berguna karena kepemimpinan dan manajemen dibutuhkan secara bersamaan untuk efektivitas perusahaan. Tim kepemimpinan menentukan aspek mana dari budaya organisasi untuk melihat bagian mana yang lebih tekankan, yang mana yang kurang ditekankan, dan mana yang ditekankan dengan porsi yang tetap sama.

Perubahan budaya tidak akan terjadi tanpa keterlibatan, komitmen, dan dukungan aktif di seluruh organisasi. Salah satu strategi komunikasi perlu dirancang untuk memfasilitasi proses komitmen. Proses komunikasi didalamnya akan lebih berhasil jika pemimpin memiliki strategi rasional untuk menerapkan perubahan budaya dan bukan hanya berharap hal-hal entah bagaimana budaya yang berbeda akan terjadi begitu saja di masa depan. Diskusi dan pencapaian konsensus, menjadi bagian yang paling bermanfaat dalam latihan karena membangun

pemahaman, membuka jalur komunikasi, dan menyoroti aspek budaya organisasi yang sebelumnya kurang terwakili. Agar setiap orang menyelesaikan OCAI secara individu memungkinkan mereka untuk memikirkan secara mendalam tentang bagaimana mereka memandang budaya organisasi, mendorong partisipasi semua orang, dan menghasilkan jumlah maksimum informasi yang dibutuhkan untuk membangun profil budaya secara keseluruhan. Diskusi itu sendiri kemungkinan merupakan salah satu aspek paling berharga dari keseluruhan proses. Setiap orang harus terlibat dalam diskusi ini, dan tidak ada sudut pandang seseorang yang harus diabaikan. Diskusi mengenai isu-isu ini harus membantu menghasilkan budaya pilihan yang disepakati secara konseptual dimana organisasi harus bergerak. Inilah keseluruhan proses dalam merancang strategi perubahan budaya organisasi bagi perusahaan.

5.4 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. Objek penelitian dilakukan pada perusahaan *family business*, dimana budaya dalam perusahaan *family business* memiliki kelemahan yaitu perubahan profil budaya organisasi sulit untuk diubah sehingga hasil perubahan profil budaya organisasi tidak signifikan.
2. Dalam menilai profil budaya organisasi hingga proses perumusan strategi maka peneliti perlu melibatkan partisipan di level *middle* dan *top management*

sedangkan tidak banyak perusahaan yang bersedia mengumpulkan seluruh jajaran manajemen puncak dalam satu waktu untuk melakukan proses FGD yang minimal dapat dilakukan dalam waktu dua hari.

3. Kunci dari keseluruhan proses FGD ini adalah keterbukaan juga komunikasi satu dengan yang lainnya untuk menghasilkan sebuah konsensus atau kesepakatan bersama mengenai keseluruhan hasil diskusi. Untuk itu peneliti perlu menyiapkan cara untuk mengajak seluruh partisipan terlibat aktif didalam keseluruhan proses diskusi.

4. Proses 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.

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.

5.5 Saran

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:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

DAFTAR PUSTAKA

- Bukhori, A. (2014). "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT Bandeng Juana Elrina." Semarang: Universitas Diponogoro.
- Cameron, Kim. (2004). A Process for Changing Organizational Culture. *The Handbook of Organization Development*.
- Cameron, Kim S., and Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint. San Fransisco, CA.
- Fauzi, Cholid. (2015). "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Sistem Informasi." *Jounal*. Bandung: STTI.
- Herminingsih, Anik and Gozali, Farida. (2014). Organizational Culture Typology for Competitive Private University, *Journal of Advanced Management Science Vol. 2, No.4*.
- Indriantoro, Nur. (2002). *Metodelogi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Cetakan 2. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Kusumadmo, E., and Sriwido, 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.
- 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 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 Organizational Culture Assessment Instrument." *Journal*. Jakarta: Binus University.

Dari Internet:

- Andriani, Nova N. (2017). *Budaya Organisasi Sebagai Kebutuhan*. Okt, 9 2017. Solusi bisnis.co.id. Diakses dari <https://solusibisnis.co.id/Journal/budaya-organisasi-sebagai-kebutuhan>
- Aremafood. (2017, 1 Agustus). Wow! Pertengahan 2017, Sudah Ada 40 Kue Kekinian Ala Selebritis! Mana Favoritmu?. Diperoleh 14 November 2017, dari <http://www.aremafood.com/kuliner/wow-pertengahan-2017-sudah-ada-40-kue-kekinian-ala-selebritis-mana-favoritmu/>
- Bika Ambon Ya Larizo. (2016). Profil Perusahaan. Diperoleh 15 November 2017, dari <https://www.bikaambonyalarizo.com/profil-perusahaan-larizo>
- Bisnis Liputan 6. (2014, 23 Oktober). Perumbuhan Omzet Industri Roti di Atas 10%. Diperoleh 15 November 2017, dari <http://bisnis.liputan6.com/read/2123566/pertumbuhan-omzet-industri-roti-di-atas-10>
- Brilio. (2017, 22 Mei). Terbaru! Ini daftar 18 artis Tanah Air yang bisnis kue khas daerah. Diperoleh 14 November 2017, dari <https://www.brilio.net/selebritis/terbaru-ini-daftar-18-artis-tanah-air-yang-bisnis-kue-khas-daerah-170522x.html#>
- Industri kontan. (2017, 30 Oktober). Bisnis Roti dan Kue Indonesia Bertumbuh 10%. Diperoleh 15 November 2017, dari <http://industri.kontan.co.id/news/bisnis-roti-dan-kue-indonesia-bertumbuh-10>
- Kompasiana. (2013, 11 Oktober). Peluang Usaha Bakery Sangat Menjanjikan. Diperoleh 15 November 2017, dari https://www.kompasiana.com/heru_j/peluang-usaha-bakery-sangat-menjanjikan_552aede6f17e61c353d62479
- 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-pendapat-para-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-proses-manajemen-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/pengertian-manajemen-secara-umum-etimologi-menurut-para-ahli-serta-fungsi-prinsip-tujuan-jenis/>
- SWA. (2015, 3 september). Bika Ambon Larizo Asli Jogja Sejak 1999. Diperoleh 15 November 2017, dari <https://swa.co.id/swa/profile/profile-entrepreneur/bika-ambon-larizo-asli-jogja-sejak-1999>
- Travel Kompas. (2017, 8 Juli). Ini Dia 24 Oleh-oleh Kekinian milik Artis di Berbagai Kota. Diperoleh 14 November 2017, dari <http://travel.kompas.com/read/2017/07/08/100400527/ini.dia.24.oleh-oleh.kekinian.milik.artis.di.berbagai.kota>

LAMPIRAN 1

RUNDOWN PENELITIAN

RUNDOWN PENELITIAN						
DAY 1 "21 Februari 2018"						
No	Waktu	Durasi	Kegiatan	Keterangan	PJ	Petugas
1	08.00 – 08.45	10 menit	Perkenalan	Perkenalan tim peneliti dan tim Larizo	Arum	Semua tim
		20 menit	Games 1: "line Draw"	Games membangun komunikasi + keterbukaan		
		15 menit	Sesi 1: Presentasi	Pengenalan tentang Budaya Organisasi dan apa yang akan dilakukan dalam penelitian	Arum	notulensi: ferica
2	08.45 - 09.45	1 jam	Presentasi Visi+Misi Larizo; Ice breaking "Standing Memory"	Tim management puncak Larizo	Pak Nata dan Bu Nata	membagikan snack
3	09.45 - 11.30	1 Jam	Sesi 2: Profil BO saat ini (langkah 1)	Dibagi kelompok, berdiskusi tentang tipe profil BO Larizo saat ini, Mengisi kuesioner 1, Analisis OCAI	tim peneliti	dibagi 3 kel. (Arum:1+2, Ayu: 3+4, Roro: 5+6), cameramen: Anggit
		45 menit		FGD all team, mencapai kesepakatan profil BO saat ini	Arum	notulensi: ferica
4	11.30 – 13.00	1 Jam	Profil BO yang diharapkan 5 tahun mendatang (langkah 2)	Dibagi kelompok, berdiskusi tentang tipe profil BO Larizo yang diharapkan, Mengisi kuesioner 2, Analisis OCAI	tim peneliti	Masing-masing anggota tim masuk di masing-masing kelompok, memandu diskusi kelompok
		30 menit		FGD all team, mencapai kesepakatan profil BO yang diharapkan	Arum	notulensi: ferica
5	13.00 - 14.00	1 Jam	Makan Siang	Makan 30 menit, 30 menit tim peneliti diskusi tentang hasil OCAI		tim prepare alat games
6	14.00 - 15.00	1 jam	Ice breaking "Standing Memory"; Games 2: "kuda buta puzzle"	Membangun Kepercayaan, Membangun kerja sama dan komitmen		
7	15.00 – 17.00	2 jam	Sesi 3: Langkah 3, 4	Analisis "Means or does not means" , merumuskan tindakan aplikatif, dan Mengidentifikasi cerita-cerita yang meilustrasikan BO yang diinginkan di masa mendatang		dibagi dalam 4 kel. (Ayu : Adhocracy, Ferica : Hirarchy, Roro: Market, Arum : Clan), Ferica : notulensi
8	17.00 – 17.15	15 menit	Closing day 1	Merangkum keseluruhan hasil penelitian Day 1, briefing untuk penelitian Day 2		
9	17.15 – selesai		Evaluasi + Briefing tim peneliti	Evaluasi keseluruhan sesi, diskusi kasus, briefing untuk Day 2		Semua tim Peneliti
DAY 2 "22 Februari 2018"						
No	Waktu	Durasi	Kegiatan	Keterangan	Penanggung Jawab	Petugas
1	08.00 - 08.45	45 Menit	Merivew langkah 3	Membangun kerja sama dan komitmen	Arum	notulensi : Ferica
2	08.45- 9.45	1 jam	Sesi 1: Langkah 5	Mengidentifikasi agenda tindakan strategis		langkah 5: Ayu
3	09.45 - 13.00	3 jam, 15 menit	Sesi 2: Langkah 6, 7 & 8	Mengidentifikasi kemenangan2 kecil, Mengidentifikasi implikasi2 kepemimpinan, Mengidentifikasi metrik, ukuran dan milestones untuk mempertahankan akuntabilitas		langkah 6 & 7: Roro ; langkah 8: Ferica
4	13.00 - 14.00	1 Jam	Makan Siang	Makan 30 menit, 30 menit tim peneliti diskusi tentang hasil Strategi, mencoba merumuskan komitmen		
5	13.00 - 15.00	2 Jam	Sesi 3: Langkah 9	Mengidentifikasi strategi Komunikasi		langkah 9: Arum
6	15.00 - 17.30	2 jam	Perumusan strategi mengkomunikasikan Budaya Larizo	Menyimpulkan keseluruhan planing strategi perubahan yang dibuat, memberi saran, diskusi hasil penelitian dan evaluasi proses penelitian		
		30 Menit	Closing	Ucapan terimakasih		

Day 1	
Games 1: line Draw	
Tujuan	Kesulitan mengerti gambaran dan pemikiran orang jika tidak dikomunikasikan Pentingnya berkomunikasi yang efektif dalam tim Pentingnya mendengar masukan dan pendapat
Cara main	Estefet menggambar garis membentuk sebuah bangun tanpa dan dengan komunikasi 1. Masing-masing tim berbaris ke belakang, masing2 orang wajib menggambar dengan satu garis secara bergantian 2. Instruktur hanya memberi tahu 1 orang sebuah intruksi, seluruh tim menggambar sesuai intruksi tanpa komunikasi 3. Instruktur memberi instruksi 1 orang yang akan menjadi leader, dia yang bisa mengarahkan anggota tim untuk menggambar 4. Instruktur memberi intruksi 1 orang dan dia menjadi penyalur komunikasi kepada seluruh tim dan masing-masing anggota boleh saling berkomunikasi dan berdiskusi membuat sebuah gambar 5. Orang terakhir yang menggambar menebak setiap gambar yang digambarkan oleh tim
Alat	Kertas gambar (3 gambar x 3 tim = 9 lbr), spidol besar 3 buah, lakban, 9 perintah gambar
Durasi	3 menit setiap gambar, penjelasan 1 menit, total: 10 menit
Lokasi	Indoor
Games 2: kuda buta Puzzle	
Tujuan	Menangkap informasi dengan baik Mematuhi dan mempercayakan diri kepada leader Saling membangun kerjasama untuk menyalurkan informasi Membangun kerjasama dan komitmen pada problem solving
Cara main	Kelompok mengambil bendera dengan mata tertutup dipandu oleh seorang leader 1. Masing-masing tim berbaris ke belakang, tangan mereka diikat dengan orang dibelakangnya, leader memegang tali di bagian belakang 2. Leader mengarahkan seluruh anggota tim berjalan untuk mengambil bendera yang diintruksikan 1 suara leader saja, 3. Ada beberapa bendera yang harus diambil tim, dimana dibalik bendera terdapat potongan puzzle. 4. setelah semua bendera sudah diambil, tim harus menyusun puzzle tersebut.
Alat	Tali, Bendera warna berbeda sejumlah tim, penutup mata sejumlah peserta
Durasi	20 menit , penjelasan 5 menit, total: 25 menit
Lokasi	outdoor
Games IceBreaking disela-sela sesi	
Games : Standing Mamory	
Tujuan	Membangun Rasa saling memiliki & berani berkomunikasi Membangun rasa syukur Keterbukaan dan saling berempati
Cara main	Satu orang yang memegang berdiri di depan menceritakan satu hal yang paling dia syukuri selama dirinya bergabung dalam keluarga larizo, lalu ia menunjuk salah satu orang lainnya dan secara bergantian bercerita ke orang yang dia tunjuk
Alat	Sebuah bola
Durasi	2 menit masing-masing orang, 5 menit penjelasan.
Lokasi	Indoor

LAMPIRAN 2

DAFTAR HADIR PARTISIPAN

DAFTAR HADIR PARTISIPAN RISET BUDAYA ORGANISASI

Tanggal: 21 Februari 2018

Lokasi: Sinduadi, Mlati, Sleman Regency (Rumah Meeting Larizo)

Tim Larizo			
No	Nama	ttd.	
1	FITRIANTA LANTO MANGGANG		
2	Suyoto		
3	Yosi Dwi Juwitasari		
4	Afrita		
5	Rhina Puspitawati Sari		
6	Riyanto		
7	EKO		
8	Satrio		
9	Yuli Yanto		
10	Supriyanto		
11	Anang Setgawan		
12	Vina Afiana		
13	Nuri Tri A		
14	Ria Andianti		
15	Pulir Utami		
16	Iwan Prasetyo		
17	Elizabeth Anggun M.		
18	P. Sat Dewi W.		
19	Christin P / titin		
20	Kristina J.G		

Sebastian Jonathan
(General Manager Larizo)

No	Nama	ttd.
21	Karel	
22	TRIS WARTO	
23	Dedi Otemusu	
24	Iina Pardas	
25		
26	P. Elvan	
27	M. Ian	
28	P. Natzi	
29	Ibu Natzi	
30		
31		

Tim Peneliti

No	Nama	ttd.
1	Arum Puspitasari	
2	Ferica	
3	Ayu. M	
4	Cozy	
5	Angit	

Diketahui oleh,



Arum Puspitasari
(Ketua Tim Peneliti)

DAFTAR HADIR PARTISIPAN RISET BUDAYA ORGANISASI

Tanggal: 22 Februari 2018

Tim Larizo

No	Nama	ttd.
1	Thin	
2	Iwan	
3	SEBASTIAN	
4	Lina Pardon	
5	P. ELVAN	
6	P. Nata	
7	BU Nata	
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		



Sebastian Jonathan
(General Manager Larizo)

Lokasi: Rumah Meeting Larizo

No	Nama	ttd.
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		

Tim Peneliti

No	Nama	ttd.
1	Fefica	
2	Ayu Maharani	
3	Cozy	
4	Arum. P	
5		

Diketahui oleh,



Arum Puspitasari
(Ketua Tim Peneliti)

LAMPIRAN 3
MEMORANDUM OF
UNDERSTANDING
(MOU)

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

KESEDIAAN PARTISIPASI DALAM RISET STUDI MENGENAI BUDAYA ORGANISASI DI BIKA AMBON LARIZO

Yang bertanda tangan di bawah ini :

I. Nama : Arum Puspitasari

Jabatan : Ketua Tim Penelitian

Lembaga : Pascasarjana Program Studi Manajemen Universitas Atmajaya
Yogyakarta

NPM : 16 500 25 27

Selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**

II. Nama : Sebastian Jonathan

Jabatan : General Manager

Company : Bika Ambon Larizo

Alamat : Jl. Nglemponsari No. 13 Sariharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta

Selanjutnya disebut sebagai **PIHAK KEDUA**

Bahwa **PIHAK KEDUA** menyatakan telah setuju serta sepakat mengadakan perjanjian kerja sama penyediaan materi dan *case study* yang akan digunakan sebagai bahan *riset study* mengenai budaya organisasi yang terjadi dalam perusahaan Bika Ambon Larizo, sebaliknya **PIHAK PERTAMA** bersama 4 orang anggota timnya menyatakan telah setuju serta sepakat untuk memberikan kontraprestasi kepada **PIHAK KEDUA** berupa semua hasil *riset study* yang dilakukan oleh tim penelitian. Untuk itu kedua belah pihak sepakat untuk mengikat diri dan menghormati beberapa hal sebagai berikut:

Pasal 1 **PIHAK KEDUA** bersedia memberikan informasi secara terbuka namun terbatas kepada **PIHAK PERTAMA** mengenai segala informasi perusahaan yang dibutuhkan dan berkaitan mengenai topik *study* penelitian.

- Pasal 2 **PIHAK KEDUA** bersedia mengikuti segala prosedur penelitian yang telah disusun oleh **PIHAK PERTAMA** dalam proses riset study yang dilakukan hingga masa penelitian dinyatakan selesai oleh **PIHAK PERTAMA**.
- Pasal 3 **PIHAK PERTAMA** berjanji menjaga keamanan privasi segala informasi data baik berbentuk fisik dan nonfisik mengenai rahasia perusahaan yang diberikan oleh **PIHAK KEDUA** kepada tim peneliti.
- Pasal 4 **PIHAK PERTAMA** berjanji akan melaporkan dan mempublikasikan hasil penelitian kepada pihak-pihak lain diluar penelitian ini mengenai hal-hal apa saja yang diperbolehkan oleh **PIHAK KEDUA** untuk dipublikasikan.
- Pasal 5 **PIHAK KEDUA** bersedia memfasilitasi ruangan/tempat, media diskusi dan presentasi serta konsumsi untuk pihak-pihak yang terlibat didalam proses penelitian hingga penelitian dinyatakan selesai oleh **PIHAK PERTAMA**.
- Pasal 6 Perjanjian ini akan secara resmi selesai saat penelitian juga dinyatakan selesai oleh **PIHAK PERTAMA**. Jika salah satu pihak baik itu **PIHAK PERTAMA** atau **PIHAK KEDUA** ingin melanjutkan hubungan kerjasama maka akan dibuat perjanjian kerjasama yang baru.

Surat perjanjian ini dibuat dan ditandatangani di bawah materai oleh kedua belah pihak dalam keadaan sadar dan tidak dalam tekanan pihak lain. Apabila di kemudian hari terjadi ketidak sepahaman dan atau terdapat hal-hal lain yang belum terdapat dalam surat perjanjian ini maka akan diadakan peninjauan kembali dan diselesaikan secara musyawarah.

Jumat, 02 Februari 2018

PIHAK PERTAMA,


Arum Puspitasari
(Ketua Tim Penelitian)

PIHAK KEDUA,



Sebastian Jonathan
(General Manager)

LAMPIRAN 4
KUESIONER OCAI

Kuesioner Penelitian

“ANALISIS PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI DI MASA MENDATANG PADA BIKI AMBON LARIZO YOGYAKARTA DENGAN MENGGUNAKAN OCAI”

Selamat Pagi/ Siang/ Sore/ Malam,

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Program Studi Manajemen di Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang sedang melakukan penelitian mengenai analisis perubahan budaya organisasi di masa 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,
Arum Puspitasari.

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.

1. Nama :(boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin :
 1. Pria
 2. Wanita
3. Usia (thn) :
 1. 17-25
 2. 26-34
 3. 35-43
 4. >43
4. Pendidikan Terakhir :
 1. SMA
 2. D1-D3
 3. S1
 4. S2
5. Posisi/ Jabatan saat ini :
6. Divisi/ Bagian pekerjaan :
7. Lama Bekerja di perusahaan ini (thn):
 1. 1-2
 2. 2-4
 3. 4-6
 4. >6
8. 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 Assesment 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 (entrepreneurship), 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 cangguh				
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 innovator				
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	

Perhitungan Hasil OCAI

Group	Score Now	Score Preferred	Group	Score Now	Score Preferred	Group	Score Now	Score Preferred	Group	Score Now	Score Preferred
1 A			1 B			1 C			1 D		
2 A			2 B			2 C			2 D		
3 A			3 B			3 C			3 D		
4 A			4 B			4 C			4 D		
5 A			5 B			5 C			5 D		
6 A			6 B			6 C			6 D		
Sum A			Sum B			Sum C			Sum D		
Average A			Average B			Average C			Average D		

LAMPIRAN 5

HASIL PERHITUNGAN OCAI

DATA KUESIONER OCAI PARTISIPAN BUDAYA ORGANISASI “NOW”

1. Dominant Characteristics																														Sum	N	Avg	High	Low
A	15	25	25	40	40	30	20	40	25	40	30	40	70	40	50	60	60	50	60	40	30	40	30	50	50	25	30	15	1125	28	40	70	15	
B	10	10	20	10	20	15	30	20	50	30	30	15	20	20	5	10	20	30	10	20	20	20	20	25	30	20	25	530	28	19	50	5		
C	25	20	25	20	10	15	15	10	30	10	20	0	15	15	10	0	20	10	5	5	30	20	25	15	5	20	20	896	28	14	25	0		
D	50	40	30	30	30	50	40	40	25	15	30	30	25	10	25	30	20	20	20	35	25	30	25	10	30	30	25	790	28	27	50	30		
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

2. Organizational Leadership																														Sum	N	Avg	High	Low
A	40	25	25	35	35	15	30	15	15	25	30	20	30	30	50	30	20	50	50	15	25	30	25	25	25	30	25	770	28	28	50	15		
B	20	20	25	20	20	30	20	30	45	30	20	20	10	35	10	40	10	15	5	25	20	25	20	30	25	25	25	625	28	22	40	5		
C	15	10	20	5	10	5	10	5	35	30	30	30	15	40	15	15	5	15	15	25	30	25	25	30	25	20	490	28	18	40	5			
D	25	30	30	40	40	50	40	20	10	45	25	40	20	20	30	15	65	40	35	25	25	40	25	25	30	60	25	915	28	53	65	30		
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

3. Management of Employees																														Sum	N	Avg	High	Low	
A	30	30	25	30	30	15	40	15	30	30	30	80	40	60	30	20	40	70	45	40	40	50	25	40	50	35	30	1032	28	55	80	15			
B	10	10	25	15	20	15	10	20	45	30	30	10	10	20	15	30	50	10	15	30	30	20	25	15	5	30	20	525	28	19	55	5			
C	20	10	25	5	10	30	20	40	15	30	10	20	0	30	5	20	0	10	5	15	10	30	25	20	15	25	20	470	28	17	40	0			
D	40	30	25	30	40	40	30	25	10	40	40	40	10	10	20	20	25	40	20	10	25	30	25	30	30	30	25	805	28	29	30	30			
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

4. Organization Glue																														Sum	N	Avg	High	Low	
A	50	50	25	40	40	40	40	30	50	30	40	40	50	10	50	40	60	50	60	50	45	40	30	35	50	70	30	35	1140	28	41	70	20		
B	25	30	20	25	25	10	15	30	20	25	25	20	25	20	40	10	10	10	15	30	30	20	20	25	15	30	30	20	625	28	22	40	30		
C	15	10	25	10	20	20	10	40	15	30	10	10	0	20	5	20	0	20	10	20	5	30	20	20	15	10	30	30	435	28	16	40	0		
D	10	10	25	30	30	25	25	10	10	45	30	30	50	50	25	30	30	20	20	15	15	20	30	15	10	5	20	15	600	28	21	45	5		
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

5. Strategic Emphases																														Sum	N	Avg	High	Low	
A	40	50	30	30	30	40	30	20	30	35	30	40	70	10	60	30	20	40	60	40	30	30	30	25	50	30	30	35	1075	28	58	70	30		
B	15	30	25	20	10	10	20	30	25	30	15	35	20	40	20	20	90	70	15	10	40	40	20	15	30	30	20	670	28	24	80	30			
C	25	10	25	10	20	10	20	15	20	15	20	15	20	0	20	5	20	0	20	5	20	10	30	30	20	10	5	20	450	28	16	40	0		
D	20	10	30	20	40	40	30	10	15	30	20	10	10	30	15	10	20	20	20	30	20	20	20	25	10	30	20	15	605	28	22	40	30		
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

6. Criteria of Success																														Sum	N	Avg	High	Low
A	30	50	25	40	30	40	40	30	40	25	30	40	50	40	30	60	30	50	80	40	30	40	30	40	35	40	30	40	1135	28	41	80	15	
B	10	25	25	20	10	15	20	40	10	30	20	10	20	30	20	15	5	20	30	30	30	30	30	30	30	30	30	540	28	18	40	5		
C	10	10	25	10	20	30	10	20	30	45	10	20	0	10	10	10	5	15	5	10	5	20	20	20	10	10	30	20	440	28	16	45	0	
D	50	15	25	30	40	15	30	10	20	30	20	30	30	30	20	30	20	10	30	30	30	30	25	20	30	20	80	695	28	25	30	30		
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1						

DATA KUESIONER OCAI PARTISIPAN BUDAYA ORGANISASI “PREFERRED”

1. Dominant Characteristics																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Sum	N	Av.	High	Low
A	25	50	30	40	50	40	20	40	25	10	50	40	40	25	50	40	65	40	80	20	55	40	30	20	45	50	40	35	1105	28	39	80	10
B	25	10	20	30	30	30	30	30	15	20	16.6	25	20	20	15	25	20	5	20	20	5	20	20	20	15	10	10	20	546.6	28	20	30	5
C	25	10	25	5	15	15	10	10	10	30	16.6	15	10	15	15	20	0	20	0	20	5	10	20	20	10	20	10	20	396.6	28	14	30	0
D	25	30	25	15	20	35	20	20	20	50	40	16.8	20	30	40	30	25	10	20	15	40	30	30	30	30	20	40	25	761.8	28	27	50	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	110	100	100	100	100	100	100		100			

2. Organizational Leadership																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Sum	N	Av.	High	Low
A	25	25	35	10	30	20	20	45	45	30	20	40	20	50	40	30	30	80	30	30	20	30	20	25	35	26	20	35	885	28	32	30	5
B	20	20	25	20	30	15	10	30	30	20	30	25	20	30	30	20	10	15	5	30	30	20	25	20	25	30	25	640	28	23	30	5	
C	15	5	25	5	20	15	40	15	10	10	10	15	10	30	40	10	20	5	15	5	20	20	10	20	25	20	15	470	28	17	40	0	
D	40	50	25	40	40	40	30	35	15	25	30	40	10	10	10	20	65	40	10	20	20	40	30	25	25	10	30	805	28	29	65	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		100			

3. Management of Employees																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Sum	N	Av.	High	Low
A	40	25	30	30	40	40	30	40	45	40	25	30	50	30	60	20	20	40	60	30	45	40	20	25	35	70	35	30	1025	28	37	70	20
B	20	15	20	15	30	15	20	25	30	10	30	10	20	20	15	10	60	10	10	40	30	10	30	20	40	15	10	20	600	28	21	60	10
C	15	5	25	5	10	15	10	15	15	20	20	20	0	40	5	10	0	10	5	15	5	20	30	20	10	5	20	390	28	14	40	0	
D	25	55	25	50	20	30	40	20	10	30	25	40	30	10	20	60	20	40	25	15	20	30	20	35	15	10	35	30	785	28	28	60	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		100			

4. Organization Glue																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Sum	N	Av.	High	Low
A	50	45	25	50	40	30	40	40	10	10	20	40	40	10	20	10	65	25	60	35	50	40	30	35	50	50	30	40	990	28	35	65	10
B	25	30	30	15	20	15	30	30	50	25	50	20	20	30	30	10	25	5	35	40	30	30	15	15	5	30	30	710	28	25	50	5	
C	15	10	15	5	10	20	10	20	25	25	10	10	10	10	10	35	0	15	5	10	5	40	20	20	10	30	20	15	450	28	25	65	10
D	10	15	25	30	30	35	10	20	15	40	20	30	30	20	40	35	25	25	30	15	5	20	30	25	15	20	15	650	28	23	40	5	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		100			

5. Strategic Emphases																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Sum	N	Av.	High	Low	
A	40	50	25	40	30	15	10	40	10	30	50	45	50	30	30	40	25	30	70	40	30	30	25	45	50	30	35	975	28	35	70	10		
B	20	25	20	15	10	15	40	20	10	20	16.6	30	10	50	65	25	15	15	40	15	40	30	25	35	30	25	15	30	15	711.6	28	25	65	10
C	20	15	25	10	20	30	10	20	25	35	16.6	15	0	40	10	10	0	20	0	15	5	10	20	30	15	5	20	25	471.6	28	17	40	0	
D	20	10	25	30	40	40	20	30	50	25	16.8	10	20	20	10	30	10	30	15	30	25	20	20	20	15	15	20	25	641.8	28	23	50	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		100				

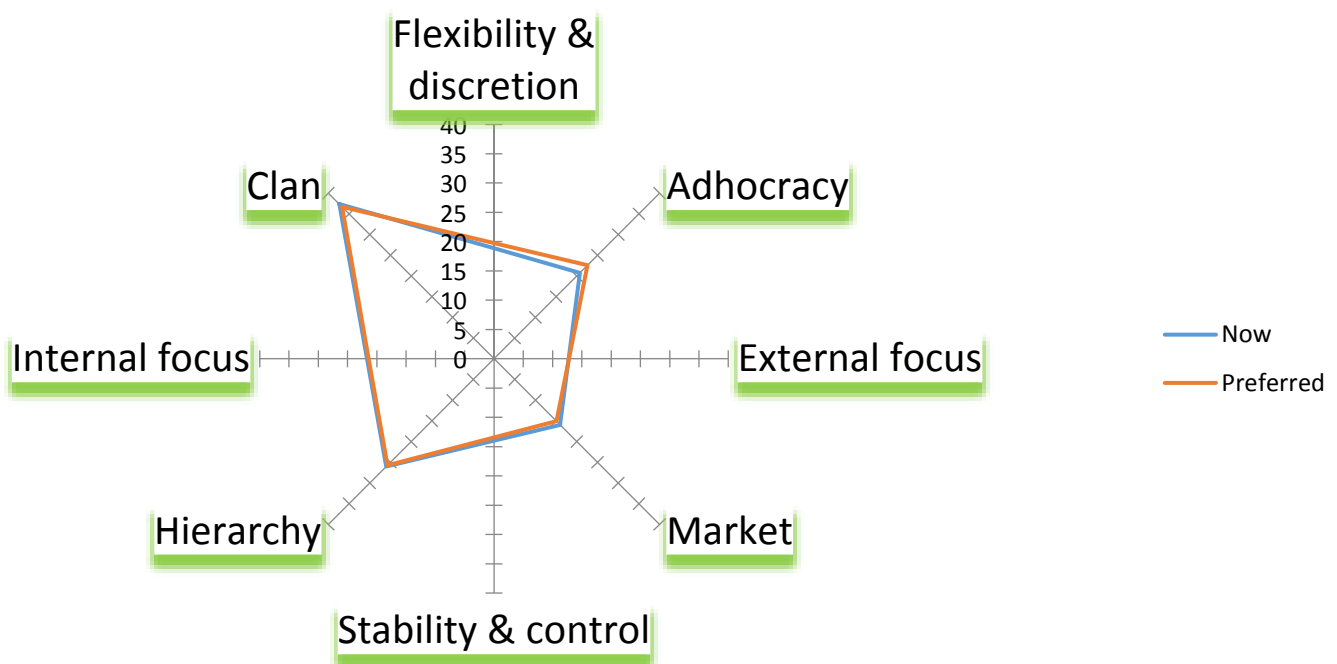
6. Criteria of Success																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Sum	N	Av.	High	Low
A	50	55	30	40	40	40	20	10	30	45	60	45	50	40	50	50	55	25	80	40	55	35	30	40	30	60	30	50	1185	28	42	80	10
B	10	30	25	15	20	15	30	30	20	30	13.3	20	20	30	15	30	25	25	5	15	10	10	20	20	30	15	20	35	583.3	28	21	35	5
C	10	5	25	5	10	15	10	20	10	10	13.3	20	0	20	5	10	5	25	5	15	5	25	20	10	15	10	20	10	353.3	28	13	25	0
D	30	10	20	40	30	30	40	40	40	15	13.4	15	30	10	30	10	15	25	10	30	30	30	30	30	25	15	30	5	678.4	28	24	40	5
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		100			

SCORE																																
Preferred	1	2	3	4	5	6	Sum	1	2	3	4	5	6	Sum	1	2	3	4	5	6	Sum	1	2	3	4	5	6	Sum				
A	1105	885	1025	990	975	1185	6165	28	28	28	28	28	28	168	39	32	37	35	35	42	37											
B	546.6	640	600	710	711.6	583.3	3792	28	28	28	28	28	28	168	20	23	21	25	25	21	23											
C	396.6	470	390	450	471.6	353.3	2532	28	28	28	28	28	28	168	14	17	14	16	17	13	15											
D	761.8	805	785	650	641.8	678.4	4322	28	28	28	28	28	28	168	27	29	28	23	24	26	26											
TOTAL	7840	7880	7880	7880	7880	7880	46816	112	112	112	112	112	112	700	100	100	100	100	100	100	100											

HASIL GRAFIK PROFIL BUDAYA ORGANISASI “BIKA AMBON LARIZO 2018-2022

	Graphical layout		
		Now	Preferred
	Flexibility & discretion	19	20
B	<i>Adhocracy</i>	21	23
	External focus	13	13
C	<i>Market</i>	16	15
	Stability & control	14	13
D	<i>Hierarchy</i>	26	26
	Internal focus	22	21
A	<i>Clan</i>	37	37

		Now	Preferred
A	Clan	37	37
B	<i>Adhocracy</i>	21	23
C	Market	16	15
D	Hierarchy	26	26



LAMPIRAN 6
FOTO-FOTO DOKUMENTASI

Tahap Persiapan



19 Desember 2017
Seminar Proposal
bersama Dosen Penguji



19 Februari 2018
Diskusi Persiapan FGD
tim Peneliti bersama GM Larizo



21 Februari 2018
Tim peneliti Briefing
persiapan FGD

Tahap Pelaksanaan

Day 1 : Tahap Diagnosis dan Interpretasi (21 Februari 2018)



Presentasi Budaya Organisasi



Kedua Owner Larizo
Menyampaikan Visi Misi Larizo



Salah satu Manager Larizo
berbagi pengalamannya
bersama perusahaan



Game 1: Line Draw, seluruh partisipan mengikuti game dengan bersemangat



Game 2: Kuda Buta Puzzle, permainan berjalan seru dengan situasi yang ramai dan menyenangkan



Proses FGD dan pengisian kuesioner OCAI dalam kelompok kecil

Day 2 : Tahap Implementasi (22 Februari 2018)



Proses FGD tim manajemen puncak dalam kelompok kecil



Seluruh Partisipan dan Tim Peneliti

Tahap Analisis dan Ujian



19 April 2018

Seluruh Partisipan Seminar Tesis (kiri); Peserta Ujian bersama dosen Penguji (kanan)