

**MODEL BUDAYA ORGANISASI UNGGUL BERBASIS KEARIFAN LOKAL
SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI INDUSTRI
BATIK LAWEYAN SURAKARTA**

*(SUPERIOR ORGANIZATIONAL CULTURE MODEL BASED ON LOCAL WISDOM AS
AN EFFORT TO IMPROVE PERFORMANCE IN THE BATIK INDUSTRY LAWEYAN
SURAKARTA)*

Lukman Hakim¹, Chuzaemah², Sujadi³, dan Zulfa Irawati⁴

¹Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Jl. A. Yani Tromol Pos Pabelan Kartasura Surakarta
Email: Lukman.Hakim@ums.ac.id
Email: Chuzaimah@ums.ac.id
Email: Sujadi@ums.ac.id
Email: Zaulfa.Irawati@ums.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini, yaitu: (1) Mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi unggul di Industri Batik Laweyan Surakarta Jawa Tengah. (2) Mengidentifikasi nilai-nilai yang mendasari karakteristik budaya organisasi unggul di Industri Batik Laweyan Surakarta Jawa Tengah. (3) Mengidentifikasi peran budaya organisasi unggul di Industri Batik Laweyan Surakarta Jawa Tengah. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (Case study). Data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi atau arsip. Untuk mendapatkan data yang benar-benar valid, maka pemeriksaan keabsahan data menggunakan tehnik triangulasi yaitu pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa karakteristik BO unggul di industri batik berbasis Islam, sebagai berikut: (1) adanya sifat profesionalitas (professionalism), (2) adanya sifat agresivitas (agresivity) dalam bekerja, (3) adanya sifat kreatif (creative) dari karyawan dalam menjalankan pekerjaan, (4) adanya sifat inovatif dalam pengembangan desain produk, (5) adanya sifat ketelitian (attention to detail) dalam bekerja, (6) adanya nilai keahlian (full expertise) dalam melaksanakan tugas kerja, (7) adanya nilai keharmonisan kerja (harmony) dalam melaksanakan tugas kerja.

Kata kunci: Budaya organisasi, kearifan local, kinerja

ABSTRACT

The purpose of this study, namely: (1) Identify characteristics of superior organizational culture in Batik Laweyan Surakarta Industrial Central Java. (2) Identify the values that underlie the characteristics of superior organizational culture in Batik Laweyan Surakarta Industrial Central Java. (3) Identify the role of superior organizational culture in Batik Laweyan Surakarta Industrial Central Java. The research used qualitative descriptive method with case study approach (Case study). Case study data were obtained from interviews, observations, and documentation or archives. To obtain data that is completely valid, then check the validity of the data using triangulation technique is checking or as a comparison against the data. The result of this research can be concluded that the characteristics of BO excel in the Islamic-based batik industry, as follows: (1) the existence of professionalism, (2) the nature of aggressiveness in work, (3) the creative nature of the employees (4) the existence of innovative nature in the development of product design, (5) the existence of the nature of attention to detail in work, (6) the value of expertise (full expertise) in carrying out work tasks, (7) the value of harmony work (harmony) in melanakan work tasks.

Keywords: Organizational culture, local wisdom, performance

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan atau organisasi mempunyai budaya masing-masing. Budaya tersebut digali, dimiliki dan seterusnya dianut oleh anggota perusahaan sebagai suatu strategi yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan. Budaya organisasi menurut Robbins (2007); merupakan sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan.

Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Sebagaimana temuan penelitian Purnasari (2001) bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena punya beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.

Dalam kehidupan sebuah organisasi dapat dibedakan antara budaya organisasi kuat atau unggul (*strong organization culture*) dengan budaya organisasi lemah (*Weak organization culture*). Budaya organisasi yang kuat atau unggul menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat merupakan budaya yang menganut berdasarkan nilai inti suatu organisasi. Semakin banyak para anggota organisasi mengakui nilai-nilai inti, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit para anggota organisasi yang menerima dan melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka semakin lemah budaya suatu organisasi tersebut. Budaya organisasi lemah menunjukkan semakin rendahnya komitmen para karyawan terhadap suatu organisasi.

Budaya organisasi dominan, identik dengan budaya organisasi kuat atau unggul. Budaya organisasi dominan adalah sekumpulan nilai yang digunakan secara bersama oleh semua anggota organisasi. Dikatakan budaya organisasi dominan apabila seluruh anggota organisasi melaksanakan dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang sudah ditetapkan organisasi. Budaya organisasi kuat menunjukkan pada hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode kerja secara konsisten. Karyawan baru umumnya mengadopsi nilai-nilai ini secara cepat dan dapat melakukannya dengan penuh tanggung jawab. Para manajer baru akan dikoreksi oleh atasan, para bawahannya, dan para anggota lainnya baik di dalam maupun di luar perusahaan bila membuat kesalahan. Perusahaan dengan budaya kuat memiliki sistem dan cara kerja khusus oleh orang luar perusahaan. Para karyawan dan manajemen dalam perusahaan menyatakan *shared values* dalam credo atau deklarasi misi perusahaan, serta sungguh-sungguh mendorong semua manajer untuk mentaatinya. Umumnya, gaya dan nilai-nilai dalam budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah meski terjadi pergantian CEO.

Northwestern Mutual, perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi jiwa memiliki budaya yang sama kuatnya dengan Tandem Computers. Setiap musim panas perusahaan ini menyelenggarakan konvensi tiga hari bagi agen dan staf home office. Pertunjukan ini penuh dengan pengakuan terhadap individu yang telah berhasil menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut. Perusahaan IBM mempunyai budaya kuat, pada pertengahan tahun 1930-an karyawan IBM dikenal reputasinya sebagai pegawai loyal yang bermotivasi tinggi. Sebagai konsensus dalam perusahaan tersebut menuju budaya kuat, antara lain (Kotter dan Heskett, 2006):(1) Rasa hormat pada martabat dan hak semua karyawan, (2) Memberi layanan terbaik pada pelanggan, dan (3) Bekerja keras meraih sasaran dengan tujuan melaksanakan tugas dengan cara-cara yang unggul

Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (2006) yang memilih 207 perusahaan secara random dari keseluruhan industri, menggunakan daftar pertanyaan untuk menghitung indeks

kekuatan budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan selama 12 tahun periode. Hasilnya adalah budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan jangka panjang, tetapi cirinya moderat. Hasil penelitian Ariwibowo (2010) yang meneliti secara eksplorasi di PT Simongan Plastic Factory Semarang menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi secara kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi memfasilitasi komitmen anggota organisasi dan kelompok kerjanya. Dalam bekerja anggota organisasi bekerja dengan rasa senang dan rasa memiliki perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Hasil penelitian Hakim (2010) yang mengambil obyek organisasi publik milik pemerintah yaitu PDAM Kota Surakarta menghasilkan temuan adaptasi eksternal (inovasi, orientasi hasil, orientasi tim) lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan jika dibandingkan adaptasi internal seperti agresivitas dan orientasi orang. Hasil penelitian Hakim (2011) menyimpulkan peran budaya organisasi di PDAM Kota Surakarta mempunyai peran yang sangat dominan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Demikian juga dalam kinerja organisasinya, PDAM Kota Surakarta mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang ditanamkan oleh pimpinan perusahaan dalam menjalankan kinerja organisasi. Hasil penelitian Hakim (2013) dalam tahap 1 yang meneliti karakteristik budaya organisasi unggul di industri batik Surakarta menghasilkan temuan terdapat dimensi BO unggul antara lain *creative, innovative, aggressive, detality, expertise, outcome orientation, humanity, risk taking, teamwork, dan harmony*.

Dari penjelasan di atas dapat kita simpulkan bahwa keberadaan budaya yang kuat (unggul) sangat penting bagi organisasi karena budaya semacam itu mampu menciptakan motivasi dan komitmen tinggi dikalangan anggotanya. Budaya organisasi yang kuat (unggul) merupakan alat kendali perilaku anggota yang efektif sekaligus efisien. Budaya organisasi yang unggul memberikan kepastian bagi anggota berkembang bersama perusahaan. Berkaitan dengan upaya membangun budaya organisasi atau perusahaan yang unggul tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti pada industri batik tradisional di Indonesia. Apalagi setelah produk batik Indonesia yang sudah diakui oleh UNESCO sebagai warisan budaya dunia non benda sejak tahun 2009, dimana produk ini diharapkan dapat mensejahterakan ekonomi masyarakat khususnya disekor UKM.

Peningkatan pasar batik terutama diluar negeri pun meningkat cukup tinggi setelah pengakuan dari UNESCO tersebut. Sebagaimana berdasarkan info surat keterangan asal (SKA) yang baru saja dirilis Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag), ekspor batik di bulan Agustus 2011 senilai 2.287.668,04 Dolar AS dengan volume 93.559,29 kg. Padahal bulan sebelumnya hanya senilai 758.902,73 Dolar AS dengan volume 33.904,04 kg (Kompas 21 September 2011). Menurut Menko Kesra, ada lebih dari 80.000 pengrajin dan pengusaha batik di seluruh Indonesia. Maka dari itu diperlukan kesadaran masyarakat untuk tetap melestarikan dan melindungi batik Indonesia dan meningkatkan daya saing (Suara Karya, 21 September 2011). Sehingga mengingat kondisi demikian perlu adanya penelitian budaya organisasi dibalik peningkatan pasar, sehingga dapat diidentifikasi budaya yang unggul yang dapat dijadikan model untuk peningkatan daya saing di pasar luar negeri.

Tujuan penelitian ini adalah :(1) Mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi unggul di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah. (2) Mengidentifikasi nilai-nilai yang mendasari adanya budaya organisasi unggul di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah. (3) Mengidentifikasi peran budaya organisasi unggul di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah.

METODE

a. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di industri batik Laweyan yang berbasis keislaman di Surakarta (Solo) yaitu Batik Mahkota, Batik Putra Laweyan, Batik Merak Manis, Batik Gres Tenan dan Batik Puspa Kencana. Alasan menggunakan lokasi penelitian di lima industri batik tersebut, oleh karena di perusahaan batik tersebut adalah perusahaan batik yang telah mengalami perubahan dalam strategi

organisasi, sehingga memerlukan identifikasi budaya organisasi unggul dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dan daya saing industri.

b. Jenis penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan “Studi kasus” (Case Studies). Studi kasus merupakan penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu (Moleong, 2007). Studi kasus dalam penelitian ini dipakai untuk meneliti karakteristik budaya organisasi unggul, peran dan nilai yang mendasari budaya organisasi di industri batik Laweyan Surakarta Jawa Tengah. Di lokasi ini, para pengusahanya telah mengadakan perubahan dan dampaknya bisa mencapai prestasi luar biasa yaitu mengangkat pemasaran produknya yang bersifat lokal menjadi internasional.

c. Tahap penelitian

Sedangkan tahapan penelitian, antara lain:

- 1) Mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi, dimana data didapatkan dari dokumentasi perusahaan, sejarah perusahaan, kegiatan produksi, pemasaran, SDM maupun kerja karyawan dan pimpinan perusahaan di kedua perusahaan batik tersebut. Demikian juga identifikasi diperdalam lagi dengan wawancara terstruktur dan tertutup, mengingat kesediaan responden di obyek penelitian.
- 2) Menganalisis nilai-nilai yang mendasari karakteristik budaya organisasi, data didapatkan dari wawancara dengan *key informan* dan observasi lapangan, dokumentasi perusahaan, sejarah perusahaan, kegiatan produksi, pemasaran, SDM maupun kerja karyawan dan pimpinan perusahaan di kedua perusahaan batik tersebut.
- 3) Mengidentifikasi peran budaya organisasi, dalam tahapan ini data didapatkan dengan cara menganalisis dari hasil wawancara responden dan juga analisis dokumentasi dan artikel di berbagai media. Sedangkan analisis peran dan nilai-nilai yang mendasari adanya budaya organisasi unggul di dapatkan juga dari dokumentasi dan profil perusahaan baik dari segi visi, misi dan strategi di kedua industri batik Surakarta Jawa Tengah.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Data primer, data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapatkan melalui observasi, wawancara, serta diskusi kelompok terarah (*Focused group discussion/FGD*). Observasi dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian yaitu menghasilkan data kualitatif untuk menganalisis karakteristik BO, nilai-nilai yang mendasari karakteristik BO dan peran BO di industry Batik Laweyan Surakarta. Wawancara, wawancara dilakukan secara tertutup pada tujuh orang informan kunci dalam rangka mengungkap fenomena budaya organisasi di lima Industri Batik Laweyan Surakarta Jawa Tengah.
- 2) Data sekunder, data sekunder meliputi antara lain kondisi lingkungan sosial, organisasi yang didapatkan dari dokumentasi lima industry Batik Laweyan Surakarta. Data sekunder juga berasal dari studi pustaka dilakukan untuk mendapatkan teori-teori ataupun data empiris yang berasal dari jurnal hasil penelitian, perpustakaan, internet maupun laporan dinas yang berkaitan.

d. Analisis Data

Untuk mendapatkan data yang benar-benar valid, maka pemeriksaan keabsahan data menggunakan tehnik triangulasi yaitu pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut. Dalam penelitian ini, triangulasi yang dipakai adalah *triangulasi metode*. Menurut Patton dalam H.B. Sutopo (2002) Jenis metode ini dapat dilakukan seorang peneliti dengan mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda. Dalam teknik triangulasi metode ditekankan pada penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda dan bahkan lebih jelas untuk diusahakan mengarah pada sumber data yang sama untuk menguji kemantapan informasinya. Dengan menggunakan metode yang berbeda untuk suatu informasi yang sama, peneliti dapat menarik kesimpulan atas data yang digali secara lebih mantap. Dengan alasan dalam triangulasi metode lebih ditekankan pada penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda seperti observasi

dan wawancara mendalam dan bahkan lebih jelas untuk diusahakan mengarah pada sumber data yang sama untuk menguji kemantapan informasinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Karakteristik Budaya Organisasi Unggul

Menurut Robbins (2005) bahwa budaya organisasi (*corporate culture*) sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Sedangkan menurut Schein (2004) mendefinisikan budaya sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut.

Dari hasil observasi maupun wawancara dilapangan dapat ditemukan beberapa karakteristik budaya organisasi unggul di industri batik Laweyan Surakarta, antara lain : Karakteristik *pertama* yang ditemukan dikedua perusahaan, adalah adanya sifat *profesionalitas* dalam bekerja. Terbukti dari hasil wawancara dengan R1 berikut:

“Kami selalu berusaha memenuhi produk yang diinginkan konsumen, sehingga produk-produk batik yang diproduksi menyesuaikan pelanggan. Apalagi pelanggan kami mayoritas berasal dari Malaysia yang sudah mengenal batik khas Solo” (wawancara 22 Maret 2018).

Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang melihat mayoritas produk yang dihasilkan oleh Batik Puspa Kencana berbeda dengan model-model pakaian yang ada pada umumnya. Selanjutnya indikasi profesionalitas adalah terjalannya kerjasama dengan perusahaan di Malaysia, seperti jawaban R1:

“Pada tahun 1994 saya bekerjasama dengan perusahaan Malaysia yaitu P.T ARR, awalnya hanya menyuplai bahan baku kain namun setelah P.T ARR kewalahan memenuhi permintaan, mereka memberikan bantuan berupa 4 tenaga ahli untuk mengajari pembuatan motif, teknik pewarnaan, mode fashion dari Malaysia dan peralatan serta cara membuat peralatannya. Teknik pewarnaan yang diajarkan tersebut kini hampir digunakan oleh semua industri batik disini”.(Wawancara 12 April 2018)

Indikasi lain adalah penjelasan dari wawancara lanjutan dengan R1:

“Kami para pengusaha batik saling melakukan interaksi penjualan atau penitipan barang di show room, dengan cara memberikan potongan harga. Sehingga harga yang dijual tetap sama dengan di show room asal”. (Wawancara 13 April 2018)

Sedangkan nilai-nilai yang mendasari karakter budaya profesionalisme adalah karena perubahan teknologi dan desakan melakukan perubahan yang bersifat pengembangan Pemasaran, sebagaimana penjelasan dari pemilik Batik Puspa Kencana dan Batik Merak Manis di bagian humas (R2):

“Usaha batik ini berusaha menerapkan perkembangan teknonologi yang ada, menambah gerai di luar kota, menyediakan ruangan untuk tamu yang berkunjung seperti kunjungan dari pemerintah daerah ataupun kota yang ingin melihat-lihat maupun melakukan transaksi pembelian. Karena dengan hal demikian secara tidak langsung telah melakukan promosi secara *gethok tular* yang terbukti sangat efektif dan tidak memakan biaya, selain itu kami melakukan pengkaderan kepada pekerja supaya setiap bagian ada yang membawahi” (wawancara 29 Maret 2018).

Nilai-nilai yang mendasari karakter budaya profesionalisme yang lain oleh karena terbentuknya formalisasi usaha dengan berbagai usaha antara lain di patennya produk batik, resutrukturisasi lokasi usaha, proses penggunaan pewarna asli bahan alami bukan kimia., sebagaimana wawancara dengan pemilik R2 berikut;

“Kami mulai mematenkan batik *Heritage* yang dibantu fakultas hukum salah satu perguruan tinggi negeri di Yogyakarta serta membangun tugu batik yang berlokasi di pinggir jalan utama kota Surakarta, selain itu kami juga mencoba pewarnaan berbahan alami dan ramah lingkungan yang di dukung oleh salah satu perguruan tinggi swasta di kota Surakarta ini. Karena selama ini pewarna

alami itu identik dengan waktu yang lama, namun berkat riset tersebut proses pewarnaan hanya membutuhkan waktu beberapa jam saja” (wawancara 15 April 2018).

Dari hasil pengamatan juga nilai-nilai yang mendasari karakter budaya profesionalitas karena adanya gempuran pasar batik dari kota Pekalongan yang terkenal lebih murah juga ikut mempengaruhi perubahan industri batik di Laweyan.

Karakteristik Budaya Organisasi yang *kedua* yaitu nilai *agresivitas (agresivity)* dalam bekerja, yaitu sejauhmana karyawan atau anggota organisasi bersikap agresif dan kompetitif daripada bersikap santai dalam melaksanakan tugas kerja. Bahkan langkah agresif yang dilakukan oleh pemilik Batik Halus Puspa Kencana, yaitu dengan mengikuti seminar-seminar dan pameran-pameran, sebagaimana hasil wawancara dengan R3:

“Saya juga mengisi seminar masalah ekspor-impor terutama tentang batik di perguruan tinggi, disitulah kadang-kadang setelah selesai acara ada yang tertarik dengan produk kami” (wawancara 22 Maret 2018).

Di beberapa industri batik Laweyan dalam bidang pemasaran strateginya adalah agresivitas yaitu dengan mendirikan showroom atau toko pada cabang-cabang yang tersebar di beberapa kota dan daerah di Indonesia untuk mempromosikan penggunaan kain batik untuk pakaian. Demikian juga agar supaya lebih mengefektifkan kegiatan peragaan busana dalam rangka memperkuat kegiatan promosi penggunaan kain batik.

Indikasi lainnya adalah adanya langkah perubahan yang dilakukan oleh para pelaku adalah dengan menerima pesanan seragam batik yang dilakukan oleh instansi pemerintah maupun perguruan tinggi yang motifnya telah mereka siapkan. Sebagaimana yang disampaikan oleh pemilik batik R3, sebagai berikut;

“Sering mas dapat pesanan batik dari Pemkab ataupun perguruan tinggi. Dulu ada dari Pemkab dan beberapa sekolah di Kalimantan, ini yang terakhir ada pesanan dari Universitas Lampung. Rata-rata mereka sudah menyiapkan motifnya, lalu mereka memilih bahan yang akan digunakan. Selain itu sekarang ini hampir seluruh daerah mampu membuat motif sendiri, karena ada lembaga yang menangani itu mas yaitu DEKRANASDA, tapi mereka tidak bias untuk mengeksekusinya menjadi batik. Sehingga untuk bagian eksekusi menjadi batik larinya kalo tidak ke Pekalongan ya Solo” (wawancara 22 Maret 2018).

Dari hasil pengamatan (observasi), peneliti menemukan nilai-nilai yang mendasari atau penyebab karakter budaya *agresif*, yaitu karena perubahan lingkungan industri dan perubahan teknologi. Kondisi di industri batik dapat diketahui bahwa hampir seluruh *show room* batik di Laweyan telah melayani transaksi pembayaran tidak langsung atau menggunakan kartu debit maupun kredit. Hal ini dilakukan untuk mempermudah konsumen yang melakukan pembelian dalam membayar, terutama yang melakukan transaksi dalam jumlah besar karena lebih terjamin keamanannya. Langkah-langkah yang dilakukan diatas jika merujuk istilah Clarke (1999), merupakan perubahan yang dilandasi oleh faktor eksternal atau yang dihubungkan dengan perubahan yang terjadi di pasar.

Penyebab lain adanya karakter udaya agresif, oleh karena naiknya tingkat pendidikan pimpinan perusahaan batik. Pendidikan menjadi faktor penyebab perubahan sifat dari defensif menjadi agresif di dalam organisasi, sebagaimana yang disampaikan oleh karyawan yang merupakan responden R4 berikut;

“Yang punya pabrik ini kan masih bujang mas, terus sekolahnya juga tinggi dan modalnya ada. Maka enggak perlu heran mas kalo pabrik milik anaknya pak Jono ini lebih gede ketimbang punya bapaknya” (wawancara 8 Mei 2018).

Karakter agresif kalau merujuk Kreitner dan Kinicki (2001) mengemukakan bahwa ada tiga tipe budaya organisasi antara lain, konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. *Budaya konstruktif* adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Pada tipe budaya seperti ini, keyakinan normatif berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan sesama anggota. *Budaya pasif-defensif* mempunyai keyakinan yang dapat memungkinkan para karyawan berinteraksi

dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. *Budaya agresif-ofensif* adalah budaya yang mendorong karyawannya bekerja dengan keras untuk mencapai tujuannya. Tipe budaya seperti ini mempunyai keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis. Maka di industri batik berbasis Islam tersebut lebih mengarah kepada karakter *Budaya agresif-ofensif*.

Karakter *ketiga*, adanya sifat *kreatif (creative)* dari para karyawan dalam menjalankan pekerjaan, yaitu sejauh mana karyawan bekerja dengan sikap penuh ide, gagasan, kreasi dan selalu berusaha pencipta kreasi baru dalam bidang pengembangan produk. Indikasi karakter budaya kreatif di Industri Batik Laweyan ini, yaitu terdapat usaha menciptakan berbagai motif-motif batik yang mengikuti kemauan pasar dengan dikaitkan hasil observasi maupun penelitian yang dilakukan juga memberikan atau menciptakan motif-motif yang diinginkan oleh kehendak pasaran ekspor. Demikian yang terlihat di industri Batik Laweyan, baik di Batik Mahkota, Batik Puspa Kencana, Batik Putra Laweyan dan Batik Merak Manis.

Penyebab karakter kreatif ini, karena faktor peran pemerintah, khususnya Pemerintah Kota Surakarta, dimana pemerintah menjadi pendorong perubahan dengan adanya mengadakan pelatihan (*training*) untuk menciptakan kreasi dan inovasi produk batik, sebagaimana hasil wawancara diungkapkan oleh R4 berikut:

“Pemerintah melalui DEKRANASDA atau dewan yang menangani desain batik daerah seperti Riau dengan Batik Melayu, Lampung dengan batik Lampung dan Batik Tidayu dari kerajaan Ketapang. Kreasi ini menambah semarak dunia permotifan batik, dimana motif batik menjadi beragam dan mendorong peningkatan pesanan batik dari pelanggan dalam negeri, karena pada umumnya mereka hanya bisa menghasilkan desain atau motif tetapi tidak bisa mengeksekusinya menjadi batik. Sehingga dalam proses pelaksanaan eksekusi motif menjadi batik dilimpahkan ke pengrajin batik di kota Pekalongan ataupun Surakarta” (wawancara 22 Mei 2018).

Karakter budaya kreatif terbentuk karena adanya persaingan dari kompetitor pengusaha batik, sebagaimana diungkapkan oleh R5 berikut:

“Karena disini kan mayoritas pengusaha batik, untuk menghindari persaingan ya kami harus menciptakan produk yang berbeda mas” (wawancara 28 Maret 2018).

Karakteristik *keempat* yang ditemukan di lima industri Batik Laweyan Surakarta, yaitu adanya sifat *inovatif* dalam pengembangan desain produk, dimana di lima industri perusahaan ini senantiasa mengikuti perkembangan produksi perusahaan agar diadakan peningkatan baik dalam metode maupun dalam prosedur. Di industri Batik Laweyan, dalam pelaksanaan kerja dan penentuan kebijakan melibatkan ide-ide inovatif dari para karyawan. Sebagaimana hasil wawancara R5: Dalam bekerja perusahaan kami melibatkan ide-ide inovatif, karena ide-ide yang inovatif ketika dicoba dilaksanakan dalam proses pembuatan batik akan membantu pekerjaan lebih efektif. (Wawancara 5 Mei 2018)

Di Batik Laweyan dalam mempertahankan kualitas produk batiknya, selalu menerapkan konsep batik asli dalam kegiatan produksi batik. Sebab berdasarkan pengalaman, banyak pengusaha batik tidak dapat bertahan lama karena mereka tidak menggunakan proses batik yang asli di samping tidak mengikuti trend permintaan pasar baik menyangkut motif maupun warna. Proses batik yang asli itu adalah metode batik Indonesia mulai dari penggambaran motif, penempelan lilin, pencelupan dan seterusnya. Dengan proses batik asli tersebut Batik Laweyan sendiri kini memproduksi berbagai jenis batik mulai dari batik bermotif pedalaman (kraton) sampai dengan batik pesisiran.

Dari hasil pengamatan di Industri Batik Laweyan terdapat Departemen/seksi Desain yang bertugas: (1) Menciptakan berbagai motif-motif batik yang mengikuti kemauan pasar dengan dikaitkan hasil observasi maupun penelitian yang dilakukan, (2) Memberikan atau menciptakan motif-motif yang diinginkan oleh kehendak pasaran ekspor. Khususnya di Batik Mahkota terdapat divisi Pengembangan, yang bertugas yang mengembangkan desain produk dan variasinya, seperti tidak hanya mengandalkan produksi batik saja tetapi juga mengadakan pelatihan-pelatihan dan museum batik. Demikian juga di batik tersebut senantiasa menganalisis keadaan ekonomi dan perdagangan

umum yang terjadi sebenarnya. Berdasarkan analisis tersebut, mengusulkan pendapat yang berguna untuk perusahaan dan turut menyarankan adanya penyempurnaan dalam kebijakan perusahaan.

Karakteristik *kelima* yang ditemukan di kedua perusahaan, yaitu adanya sifat *ketelitian* (*detaility*) dalam bekerja, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada pekerjaan dengan menggunakan unsur ketelitian. Indikasinya di Batik Laweyan terdapat peraturan kerja yang telah ditetapkan dan karyawan dituntut teliti dalam pelaksanaan kerja tersebut. Sebagaimana hasil wawancara dengan R6:

“Di perusahaan kami dalam setiap pekerjaan ada peraturan kerja dan petunjuknya. Hal ini disebabkan karena mengerjakan pekerjaan dengan adanya ketelitian dan kejujuran adalah cermin dari dedikasi karyawan”. (wawancara 7 Mei 2018)

Indikasi lain di Bagian Produksi Batikan di Batik Laweyan yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan proses produksi, diantaranya: (1) Bertanggung jawab terhadap kualitas dan kuantitas hasil produksi, (2) Menangani masalah penyimpanan dan pemeliharaan hasil-hasil produksi dan alat-alat produksi, (3) Melaporkan hasil-hasil produksi dan mendistribusikan ke bagian pemasaran. Sedangkan di Merak Manis, terdapat proses produksi yang sangat teliti, dimuli dari pemotongan kain mori, pengecapan/pembuatan motif batik, pewarnaan, proses nglorot (kain dicelup ke air panas untuk menghilangkan lapisan lilin) dan selanjutnya, mencuci kain batik tersebut dan mengeringkannya dengan proses penjemuran.

Indikasi lainnya ditemukan Batik Merak Manis adalah bahwa pengusaha batik selalu menciptakan produk yang berbeda dengan industri lain serta didukung keberagaman produk, sebagaimana disampaikan oleh humas R6 berikut:

“Jika pada umumnya batik itu identik dengan pakaian maka anda akan menjumpai hal yang berbeda di Merak Manis, karena mayoritas produk kami adalah yang berhubungan dengan perlengkapan rumah tangga seperti taplak meja dan spre, sisanya baru mengarah ke pakaian. Sehingga kami mempunyai ciri khas tersendiri di Kampung Laweyan ini” (wawancara 28 Mei 2018).

Nilai-nilai yang mendasari karakter ini karena tuntutan pasar yang menginginkan produk batik harus berkualitas, dan keragaman. Sehingga Langkah ini bila dikaitkan dengan teori yang dikemukakan oleh Assauri (1992) mengenai strategi produk, dimana langkah yang ditekankan lebih kearah konsep produk dan kualitas atau mutunya.

Karakteristik budaya organisasi unggul *keenam* yang ditemukan dilima perusahaan, yaitu adanya sifat *keahlian* (*expertise*) dalam melaksanakan tugas kerja. Indikasinya di Batik Laweyan Surakarta dalam memproduksi batik disamping bersandar pada keuletan, keahlian, pengalaman, dan sentuhan citarasa seni, maka kelompok industri ini, dengan pencapaian dalam kualitas dan keahlian, memiliki masa depan cerah dalam industri batik. Semua itu di dukung filosofi perusahaan yang mengakar kuat pada seni tradisional yang diusungnya, fasilitas, pengalaman, dan keahlian dalam manajemen usahanya. Pasar internasional yang ada belum sepenuhnya digarap seperti yang sudah dilakukan pada pasar domestik yang terus berkembang dan menyita perhatian. Pada milenium mendatang, Batik Laweyan akan berusaha lebih keras untuk menembus pasar mancanegara dengan menjalin kerja sama dengan mitra-mitra usaha batik di Asia Tenggara maupun negara lainnya.

Latar belakang empirik karakter ini karena di industri batik dalam rangka ikut melestarikan budaya dan seni batik nasional dengan cara mempopulerkannya di tengah masyarakat sesuai zamannya. Modifikasi/evolusi sangatlah penting agar budaya tersebut dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat. Toko-toko Batik Laweyan mewakili keindahan beragam budaya Indonesia. Demikian juga di industri Batik Mahkota juga mempunyai museum batik yang mempunyai koleksi-koleksi batik kuno, arsip manajemen dan transaksi jual beli batik Laweyan Tempo dulu.

Indikasi lainnya di Batik Merak Manis wujudnya dengan melakukan kerjasama dengan batik Kresno dan PT. Iskandartex. Dari situlah batik Merak Manis mulai mendapatkan kepercayaan dari pelanggan karena kualitasnya. Sedangkan di Batik Puspa Kencana wujudnya dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan garmen di Malaysia yaitu PT. ARR yang memberikan empat tenaga ahli untuk membantu dari proses pembuatan peralatan, motif, pewarnaan, penjemuran dan finishing.

Karakteristik *ketujuh* yang ditemukan di lima perusahaan, yaitu adanya sifat *keharmonisan kerja* (*harmony*) dalam melaksanakan tugas kerja. Keharmonisan kerja atau kebersamaan di dalam bekerja ini bermakna sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya keharmonisan dan stabilitas dibandingkan rasa individualisme. Indikasi karakter budaya ini adalah terjadinya saling membantu dalam distribusi produk batik sehingga meningkat pemasaran perusahaan. Sebagaimana wawancara dengan R7 berikut:

“Kami para pengusaha batik saling melakukan interaksi penjualan atau penitipan barang di show room, dengan cara memberikan potongan harga. Sehingga harga yang dijual tetap sama dengan di show room asal” (wawancara 22 Mei 2018).

Langkah kerjasama ini yang dilakukan oleh para pengusaha batik selanjutnya adalah pengintensifan promosi secara bersama-sama. Sebagaimana diungkapkan oleh humas dari R7 berikut:

“Segala sesuatu yang bisa mengekskiskan Batik Merak Manis ya kami lakukan, seperti melalui pembuatan web, mengikuti pameran-pameran yang diadakan oleh pemerintah seperti Solo Great Sale, Inacraft, *gong xi fa chai*, HUT kota Solo dan lain-lain. Promosi yang selama ini efektif adalah melalui “gethok tular” atau omongan dari mulut ke mulut” (wawancara 20 Mei 2018).

Indikasi kebersamaan di antara pengusaha batik yaitu mengadakan malam “selawenan” sebagai upaya dalam mempererat rasa kekeluargaan sekaligus mengakomodir antar pengusaha batik. Malam “*selawenan*” tersebut diadakan pada pertemuan setiap tanggal 25, sebagaimana wawancara dengan R8 berikut:

“Setiap tanggal 25 ada pertemuan antar pengusaha batik, kebetulan pemilik Merak Manis dianggap masyarakat sebagai salah satu sesepuh, sehingga sering dimintai pendapat ataupun masukan-masukan oleh pengurus forum” (wawancara 28 Mei 2018).

Langkah-langkah yang dilakukan oleh industri batik tersebut jika merujuk pada teori yang dikemukakan Kasali (2005) dimana perubahan strategis mampu memberikan dampak yang besar, sehingga tidak mengherankan bila ke empat industri tersebut mampu terus berkembang bahkan menjadi panutan bagi industri lain.

Penyebab karakter ini dari hasil observasi tim peneliti dilapangan adalah faktor lingkungan sekitar, dimana banyak industri batik berusaha menyamai proses pembatikan yang dilakukan oleh industri batik yang sudah mapan yang pembatikan waktunya lebih efisien, selain itu kemudahan bertransaksi nontunai dengan nilai transaksi yang besar. Penyesuaian tersebut antara lain proses pewarnaan kain yang mayoritas sudah menggunakan metode tolet atau menggunakan kuas yang terbuat dari kain dan dililitkan pada sebuah kayu kecil, sedangkan dalam mempermudah transaksi para industri batik sudah mulai menyediakan noken kartu kredit maupun kartu debit.

2. Peran Budaya Organisasi di Industri Batik Kota Surakarta

Mengevaluasi peran budaya organisasi dalam perusahaan, dimana organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi.

Peran budaya organisasi *pertama*, sebagai alat menyatukan fikir dan tujuan anggota organisasi. Budaya organisasi merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi. Di keempat perusahaan batik tersebut jika tiba hari raya Idul Fitri maka dilaksanakan program “halal bihalal”, dimana aktivitas tersebut dijadikan even saling maaf memaafkan sehingga berfungsi pemersatu hati diketiga perusahaan tersebut. Demikian juga jika terdapat karyawan baru biasanya di bagian staf atau kantor melakukan perkenalan satu sama lain.

Demikian juga budaya organisasi dapat merekatkan masing-masing organisasi menjadi satu kebersamaan di antara pengusaha batik. Wujudnya yaitu mengadakan malam “selawenan” sebagai upaya dalam mempererat rasa kekeluargaan sekaligus mengakomodir antar pengusaha batik. Malam “*selawenan*” tersebut diadakan pada pertemuan setiap tanggal 25.

Peran budaya organisasi *kedua*, sebagai pembentuk “komitmen” anggota organisasi. Budaya organisasi di Batik Danar Hadi Surakarta secara kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya. Sebagaimana hasil wawancara dengan R4: Kami bekerja sangat bersemangat dan loyal karena di perusahaan ini ada perhatian dari perusahaan. Sebagai karyawan kami merasa ikut memiliki perusahaan oleh karena pada perusahaan inilah tempat kita bernaung dan bermata pencaharian. (wawancara 7 Juni 2018)

Di Batik Mahkota, budaya organisasi memfasilitasi komitmen anggota organisasi dan kelompok kerjanya. Demikian juga di Batik Mahkota dalam bekerja anggota organisasi bekerja dengan rasa senang dan rasa memiliki perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Peran budaya organisasi *ketiga* sebagai alat menciptakan konsistensi anggota organisasi. Budaya Organisasi sangat mempengaruhi dalam hal menciptakan komitmen kerja dan konsistensi berpikir, berperilaku bagi anggota organisasi dalam merespon lingkungan organisasi yang berubah. Batik Danar Hadi Surakarta dalam menciptakan komitmen kerja dan konsistensi organisasi yaitu dengan cara memfungsikan batik sebagai griya piranti perkantoran, maupun aneka piranti lain yang berkaitan erat dengan perkembangan teknologi dan gaya hidup pada millennium mendatang. Sedangkan di Merak Manis, konsistensi kerja membuat manajer dapat merancang strategi perusahaan di bidang kepegawaian dan bidang umum lainnya, yang menunjang kelancaraan produksi dan operasi perusahaan, sesuai dengan kebijaksanaan umum yang telah ditetapkan serta mengawasi dan bertanggung jawab atas pelaksanaannya.

Peran budaya organisasi *keempat*, sebagai pengurang situasi ketidakpastian. Budaya organisasi Batik Danar Hadi Surakarta dapat mengurangi situasi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Anggota organisasi bekerja sesuai dengan apa yang sudah menjadi *job desk*-nya masing-masing. Sehingga budaya organisasi dapat mengingatkan kepastian dalam mencapai tujuan organisasi. Di Batik Putra Laweyan, budaya organisasi menentukan arah dan tujuan yang ingin dicapai dan sebagai pengembangan pembelajaran bagi anggota baru.

Peran budaya organisasi *kelima*, sebagai pencipta motivasi kerja bagi anggota organisasi. Di Batik Danar Hadi Surakarta budaya merupakan *energy social* yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana hasil wawancara R3: Kita bekerja, dengan adanya budaya organisasi maka kami bekerja lebih bersemangat, dan bangga bekerja di perusahaan ini. Kami juga loyal pada perusahaan tempat kita bernaung, dan mencari pencaharian (wawancara 8 Juni 2018).

Di Batik Danar Hadi, budaya organisasi perusahaan yang mengakar kuat pada seni tradisional yang diusungnya, fasilitas, pengalaman dan keahlian dalam manajemen usahanya. Pasar internasional yang ada belum sepenuhnya digarap seperti yang sudah dilakukan pada pasar domestik yang terus berkembang dan menyita perhatian. Pada millennium mendatang, Batik Danar Hadi akan berusaha lebih keras untuk menembus pasar mancanegara dengan menjalin kerjasama dengan mitra usaha batik di Asia Tenggara maupun Negara lainnya. Sementara di Batik Merak Manis Bentuk motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan yaitu berupa premi insentif, contohnya premi kehadiran, premi kedisiplinan, dan lain sebagainya. Dengan motivasi yang diberikan oleh perusahaan diharapkan dapat mencapai tujuan dari organisasi.

Peran budaya organisasi *keenam*, sebagai usaha pencipta kinerja organisasi. Di Batik Danar Hadi Surakarta budaya organisasi sudah berjalan dengan kondusif. Dilihat dari kepuasan kerja anggota organisasinya, etos kerja di dalam organisasi dan motivasi kerja karyawan sudah dapat mewakili terciptanya kinerja yang tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi juga.

Sejak awal berdirinya, Batik Mahkota menyadari pentingnya membangun suatu etos kerja yang professional agar dapat konsisten melahirkan karya batik yang unggul. Memberikan yang terbaik itulah frase paling tepat untuk menggambarkan sikap tiap insane yang terlibat dalam segenap jajaran kegiatan Batik Mahkota. Dari garis terdepan yang berhadapan langsung dengan konsumen sampai garis belakang yang merencanakan produksi diatas lembar-lembar desain dari jajaran pelaksana

paling bawah diujung-ujung ranting kegiatan sampai jajaran pengambilan keputusan yang paling tinggi di kantor pusat. Memberikan yang terbaik bagi dunia batik bukanlah sebuah jargon semata, sikap mental ini sudah menjadi jalan hidup sejak karya hasta ini masih berada di palungan seni budayanya ratusan tahun yang lampau.

Di Batik Merak Manis yang merupakan perusahaan yang sudah lama dengan pengalaman yang sudah berpuluh-puluh tahun, dimulai dari *home industry* hingga berkembang sampai sekarang. Batik Merak Manis merupakan salah satu perusahaan batik besar di Laweyan yang meliputi pabrik batik tradisional, *garment*, dan toko-toko sangat menekankan kualitas, termasuk yang pertama kali ekspor dan berpromosi di luar negeri.

Adapun filosofi perusahaan yang mengakar kuat pada seni tradisional yang diusungnya, fasilitas, pengalaman, dan keahlian dalam manajemen usahanya. Pasar internasional yang ada belum sepenuhnya digarap seperti yang sudah dilakukan pada pasar domestik yang terus berkembang dan menyita perhatian. Pada milenium mendatang, Batik Laweyan akan berusaha lebih keras untuk menembus pasar mancanegara dengan menjalin kerja sama dengan mitra-mitra usaha batik di Asia Tenggara maupun negara lainnya. Berpijak pada idealisme mendasar untuk menyumbangkan sesuatu yang bernilai terhadap seni tradisional batik, pengembangan produk Batik Laweyan bersifat multidimensional yang taat asas.

Peran budaya organisasi *ketujuh*, sebagai sumber keunggulan kompetitif. Di Batik Laweyan Surakarta budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Dimana budaya organisasi mendorong terbentuknya motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi serta ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan. Dalam menghadapi pasar dan persaingan saat ini Batik Danar Hadi Surakarta sangat memperhatikan permasalahan ini dengan selalu mengutamakan kualitas terhadap produknya.

Dalam nafas, tradisi, dan semangat itulah Batik Laweyan beranjak, bergerak, serta berkembang. Dan sejalan dengan bergaulnya waktu, elemen positif tersebut telah merasuk menjadi suatu sikap teguh dalam berkarya pada setiap jajaran. Sebuah budaya berusaha yang dengan amat mudah telah ditransformasikan dalam manajemen modern sebagai Kebijakan Mutu Batik Laweyan Surakarta. Semua usaha ini dijalani agar selalu terdepan dalam mengembangkan mutu, komposisi warna dan desain produk yang didukung oleh sumber daya manusia yang terampil dan berwawasan kebudayaan.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut bahwa karakteristik BO unggul di industri batik berbasis Islam, sebagai berikut: (1) adanya sifat profesionalitas (*professionalism*), (2) adanya sifat *agresivitas* (*agresivity*) dalam bekerja, (3) adanya sifat *kreatif* (*creative*) dari karyawan dalam menjalankan pekerjaan, (4) adanya sifat *inovatif* dalam pengembangan desain produk, (5) adanya sifat *ketelitian* (*attention to detail*) dalam bekerja, (6) adanya nilai *keahlian* (*full expertise*) dalam melaksanakan tugas kerja, (7) adanya nilai *keharmonisan kerja* (*harmony*) dalam melaksanakan tugas kerja.

Peran budaya organisasi terhadap organisasi di kedua industri batik tersebut, antara lain : (1) Sebagai alat penyatu fikir dan langkah (gerak) organisasi (2) Sebagai pembentuk komitmen anggota organisasi (3) menciptakan konsistensi anggota organisasi, (4) pengurang situasi ketidakpastian, (5) pencipta motivasi kerja bagi anggota organisasi, (6) usaha pencipta kinerja organisasi, (7) sumber keunggulan kompetitif.

Peneliti setelah memberikan kesimpulan penelitian, maka memberikan saran, antara lain : (1) Obyek penelitian bisa diperluas yang tadinya menggunakan industri batik skala menengah kebawah atau UKM, maka kedepan menggunakan industri batik berskala menengah dan besar ditingkat provinsi bahkan nasional. Hal ini dikarenakan karakteristik budaya organisasi unggul lebih bervariasi dan lebih kompleks dan akan menghasilkan temuan penelitian yang lebih berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan. (2) Untuk penelitian kedepan bisa dilanjutkan untuk menguji

sebuah teori dari temuan dalam penelitian (karakteristik budaya organisasi unggul) dihubungkan dengan peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, NJ., Meyer PJ. And Smith CA. 1993. "Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4. Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. Binarupa Aksara
- Ariwibowo, Onedy. 2010. "Peran Budaya Organisasi, Studi Ekplorasi pada PT. SIMOPLAS (Simongan Plastic Factory Semarang)". *Skripsi Program Sarjana (S1)*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- As'ad, Muhammad. 1997. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia; Psikologi Industri*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Bangun, Wilson, 2008, *Budaya Organisasi, Dampaknya Pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan*, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha
- Beach, Lee Roy, 1993, *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*. United States of America : Prentice-Hall Inc.
- Buchanan, David; Hucznski, Andrzej, 1997, *Organizational Behavior an, Introductory Text*. Third Edition, Europe : Prentice Hall.
- Cahyono, Dwi, Ghozali I., 2002, "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5, No. 3.
- Cameron, Kim, 1980, "Critical Question In Assesing Organizational Effectiveness", *Journal Organizational Dynamic*, Autumn, 66-80.
- Capozzoli, Thomas K., 1997, *Creating a Motivating Environment for Employees*. Supervision
- Cartwright, Jeff, 1999, *Cultural Transformation : Nine Factor for Continous business Improvement*, Prentice Hall Incorporation, USA
- Cheki, Yio, 1996, *Budaya Perusahaan Cina*. Penerbit Usahawan. FE Universitas Indonesia, Jakarta
- Freemont E. Kast dan James Rossenweig, 1986, *Organization And Management: A system And Contingency Approach*, Mc Graw Hill Book Company, New York, USA
- Frenh L. Wendell & Cecil H. Bell, Jr., 1990, *Organization Development*, Behavioral Science Interventions for Organization Development. Prentice Hall International Inc, U S A.
- Fuad, Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gardner, Richard L. 1999. "Bechmarking Organizational Culture: Organizational as a Primary Factor in Safety Performance." *Journal Personel Physicology*.
- Glaser , Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth, 1987, *Measuring and Interpreting Organizational Culture*. Management Communication Quartely Vol.1 No.2 pp 173-178.
- Gibson. L & Ivancevich, 2001, *Organizations (Behavior, structure and Process)*, Richard D. Irwin, Inc. terjemah PT. Binarupa aksara, Jakarta
- Greenberg J and Baron, 2001, *Behavior in Organizations*, Prentice Hall Inc, Seventh edition
- Hakim, Lukman, 2011, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*", *Studi Kasus PDAM Kota Surakarta*, LPPM Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Handoko T. Hani, 1996, *Managemen Personalia, dan Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, SP Malayu, 1997, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit PT Gunung Agung, Jakarta.
- Heidjrachman Ranupandojo, 1993, "Manajemen Personalia", BPFE UGM, Yogyakarta.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., 1996, *Management*, South Western College Publishing. Ohio, U S A.
- Henry Simmamora, 1995, "Manajemen Sumber Daya Manusia ", STIE YKPN, Yogyakarta.

- Herpen, Marco; Praag, Mirjan and Cools, Kees, 2002, *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation and Empirical Study*, Conference of The Performance Measurement Association in Boston pp. 1-34
- Hofstede, Geert, 1980, *Culture's Consequences, International Differences In Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, London
- Hughes, Richard L. Ginnet, Robert C. Curply, Gordon J., 1999, *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*, Printed in Singapore : Irwin McGraw-Hill.
- Indrawijaya, Adham Ibrahim, 1986, *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru, Bandung.
- Jeny Eoh, 2001, *Pengaruh budaya perusahaan, gaya manajemen, dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan: studi kasus di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang FISIP – UI, Jakarta*
- J. Case, 1996, *Corporate Culture*, INC., November 1996 hal 42 -53
- Jones R.Gareth, 1995, *Organization Theory, Text and Cases*. Texas University Publishing Company, New York
- Kao, J. John., 1991, *The Entrepreneurial Organization*. Harvard Business School, Prentice Hall, USA
- Kast, Freeman and Rosenzweig, 1985, *Organizations and Management, A System and Contingency Approach*, Mc Graw Hill Book company, New York, USA
- Kempton, John, 1995, *Human Resources Management and Development, Current Issues and Themes*, Macmillan Business.
- Kirk L. Rogga, 2001. *Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction*, Academy Of Management Review, July, 619 – 644.
- Kinicki, Angelo J. & Robert P. Vecchio. 1994. *Influences on Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control*. Journal of Organizational Behavior. 15 : 75-82.
- Kinman, Gail and Kinman, Russell, 2001, *The role of Motivation to Learn in Management Education*. Journal of Workplace Learning, Vol 3 No. 4 pp. 132-149.
- Koentjaraningrat (Ed.)1999. *Manusia dan Kebudayaan di Indonesia*. Jakarta: Djambatan.
- Koesmono, Teman H. 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7 No. 2
- Kotter dan Haskett, 2006, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, PT. Prehalindo, Jakarta (terjemahan Benyamin Molan)
- Kotter, John P. and Heskett, James L., 1992, *Corporate Culture and Performance*, New York : The Free Press, A Division of Mac Millan, Inc.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, 2005, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Companies, Inc. New York
- Lum, Lillie. John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid, & Wendi Sirola, 1998, *Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment*, Journal of Organizational Behavior. 19 : 305-320.
- Lund, Daulatram B., 2003, *Organizational Culture and Job Satisfaction*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18 No. 3.
- Luthans F.A., 1998, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung PT.Remaja Rosdakarya.
- Masrukhin dan Waridin, 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*, EKOBIS, Vol. 7 No. 2
- Moeljono Djokosantoso, 2005, *Cultured: Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Molenaar, Keith, 2002, *Corporate Culture, a Study of Form With Outstanding Consideration Safety*, Profesional Safety pp. 18-27

- Morrison, 1997, *How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation and Intention to Remain*, Journal of Small Business Management
- Moeljono, Djokosantoso, 2005, *Good Corporate Government*, Jurnal Manajemen dan Bisnis, BENEFIT FE UMS, Vol.9 no. 2 th 2005
- Moleong, Lexy J., 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset Bandung
- Muhajir, Noeng, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta.
- Nasarudin, 2001, *Job satisfaction and organizational commitment among the Malaysian workforce*. Proceeding of 5 th Asian Academic of Management Conference, Kelantan Pahang pp. 270-276.
- O'Reilly; Chatman, J; Caldwell, D. F., 1996, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," Academy of Management Journal, hal. 487-516.
- Patton, Michael Quinn, 1987, *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage Publication
- Porter, Michael E., 1994, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Purnasari, Nurleni, 2001, "Analisis Hubungan Antara Budaya Perusahaan Dengan Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta", Skripsi FE UMS Tidak dipublikasikan
- Robbins, Stephen P., 2005, *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A., 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat Jakarta
- Singarimbun, Masri, Sofyan Effendy, 1989, *Metode Penelitian Survei*. LP3ES, Jakarta
- Testa, Mark R., 1999, "Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Invetigation". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 20 No.3 pp. 154-161.
- Thompson, Arthur A. Jr, & AJ. Strickland III. (1998) *Strategic Management, Concepts and Cases*. Irwin, Mc. Graw Hill Company, U S A.
- Thoyib, Armanu, 2003, *Kumpulan Hasil-hasil Penelitian Tentang Formulasi dan Evaluasi Kebijakan Pembangunan Daerah di Kalimantan Timur*, ISBN : 979-3506-04-0, Malang PPS Unibraw.
- Tjiptono, Fandy, 1997, *Total Quality Service*, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Tjosvold, Dean; Chen, Yifeng and You Zi-Yo, 2003, "Conflict Management for Individual Problem Solving and Term Innovation in China". Working Paper pp 2-44.
- Tower, Brians, 1996, *The Hanbook of Human Resources Management*. Black Well, United Kingdom, England.
- Winardi, 2009, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana, Prenada Media Group, Jakarta
- Winardi, 2009, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, PT. Raja Grafindo Rajawali Press, Jakarta
- Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.
- Wood, Wallace, at al. (1998), *Organizational Behaviour, An Asia Pacific Perspective*. John Willey and Sons.
- Wren, J.T., 1995, *The Leader's Companion*. The Free Press. New York, USA
- , 2011, *Ekspor Batik Indonesia meningkat*, www.kompasonline.com
(Diakses 21 September 2011)