

Karakteristik Budaya Organisasi sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Industri Batik Masaran Sragen Jawa tengah

Eko Sugiyanto^{1*}, Lukman Hakim²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta
Email: Eko.Sugiyanto@ums.ac.id

Abstrak

Keywords:

Karakteristik Budaya organisasi; peran Budaya Organisasi; dan kinerja

Salah satu variabel yang berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah “budaya organisasi”. Tujuan penelitian ini, yaitu: (1) Mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi unggul di Industri Batik Masaran Sragen Jawa Tengah. (2) Mengidentifikasi nilai-nilai yang mendasari karakteristik budaya organisasi unggul di Industri Batik Masaran Sragen Jawa Tengah. (3) Mengidentifikasi peran budaya organisasi unggul di Industri Batik Masaran 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 pembanding terhadap data tersebut. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa karakteristik BO di industri batik sebagai berikut: (1) adanya sifat dinamis (dynamicity) dalam bekerja, (2) adanya sifat proaktif (proactive) dari karyawan dalam menjalankan pekerjaan, (3) adanya sifat profesionalisme, (4) adanya sifat kegotongroyongan (togetherness), (5) sifat ketelitian (detaility) dalam bekerja, (6) adanya nilai keahlian (full expertise) dalam melaksanakan tugas kerja, (7) adanya nilai transparansi (transparency) dalam melaksanakan tugas kerja.

1.

Pendahuluan

Salah satu variabel yang berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah “budaya organisasi”. Variabel ini sangat penting ketika dikaitkan dengan keberhasilan peningkatan kinerja perusahaan. Variabel ini biasanya diuraikan oleh para karyawan dalam bentuk-bentuk yang umum yang diyakini anggotanya. 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. Bliss (1999) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang

mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah "satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam".

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 memanasifestasikan 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.

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, detaility, expertise, outcome orientation, humanity, risk taking, teamwork*, dan *harmony*.

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 disektor 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 di Industri Batik Masaran Sragen Jawa Tengah. (2) Mengidentifikasi nilai-nilai yang mendasari adanya budaya organisasi di Industri Batik Masaran Sragen Jawa Tengah. (3) Mengidentifikasi peran budaya organisasi di Industri Batik Masaran Sragen Jawa Tengah.

2. Metode Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di industri batik Masaran Sragen yaitu Batik Brotoseno, Batik Punokawan, Batik Windasari, dan Batik Dewi Arum. Alasan menggunakan lokasi penelitian di empat industri batik tersebut, oleh karena di perusahaan batik tersebut adalah perusahaan batik yang telah mengalami perubahan dalam strategi organisasi, sehingga memerlukan identifikasi budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dan daya saing industri.

b. Jenis penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptip 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). Tujuannya untuk memperoleh diskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas. Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori yang bisa diterapkan pada obyek baik masyarakat atau perusahaan. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi atau arsip.

Studi kasus dalam penelitian ini dipakai untuk meneliti karakteristik budaya organisasi, peran dan nilai yang mendasari budaya organisasi di industri batik Masaran Sragen 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. Dari keberadaan ini maka perlunya penelusuran budaya organisasi sehingga perusahaan mempunyai daya saing industri.

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. Dalam tahap ini juga identifikasi dikembangkan dengan penelusuran artikel baik di surat kabar, majalah juga situs internet. Demikian juga identifikasi diperdalam lagi dengan wawancara terstruktur dan tertutup, mengingat kesediaan responden di obyek penelitian. lokasi analisis persepsi atau tanggapan anggota karyawan terhadap budaya organisasi unggul di Industri Batik Masaran Sragen Jawa Tengah.
- 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 Masaran Sragen 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 karakteristis BO dan peran BO di industry Batik Masaran Sragen Wawancara, wawancara dilakukan secara tertutup pada tujuh orang informan kunci dalam rangka mengungkap fenomenabudaya organisasi di lima Industri Batik Masaran Sragen Jawa Tengah.
- 2) Data sekunder, data sekunder meliputi antara lain kondisi lingkungan sosial, organisasi yang didapatkan dari dokumentasi lima industry Batik Masaran Sragen 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 berkait.

d. Analisis Data

Untuk mendapatkan data yang benar-benar valid, maka pemeriksaan keabsahan data menggunakan tehnik triangulasi yaitu pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Menurut Patton dalam H.B. Sutopo (2002) terdapat empat macam tehnik triangulasi, yaitu triangulasi data, triangulasi metode, triangulasi peneliti dan triangulasi teori. Adapun penjelasan masing-masing tehnik tersebut antara lain :

- 1) Triangulasi data, triangulasi data juga disebut triangulasi sumber. Cara ini mengarahkan peneliti agar dalam mengumpulkan data peneliti wajib menggunakan beragam sumber data yang tersedia. Artinya data yang sama atau sejenis akan lebih mantap sebenarnya apabila digali dari berbagai sumber data yang berbeda. Pada tehnik ini tekanannya pada perbedaan sumber data bukan pada tehnik pengumpulan data atau yang lain.
- 2) Triangulasi metode, 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.
- 3) Triangulasi peneliti, yang dimaksud dengan cara ini adalah hasil penelitian baik data atau kesimpulan mengenai bagian tentang atau seluruhnya bisa diuji validitas dari beberapa peneliti terhadap semua informasi. Semua informasi yang berhasil digali dan dikumpulkan berupa catatan diharapkan bisa terjadi pertemuan pendapat yang pada akhirnya bisa lebih memantapkan hasil penelitian.
- 4) Triangulasi teori, teknik ini dapat dilakukan dengan menggunakan lebih dari satu teori dalam membahas suatu permasalahan yang dikaji dari beberapa perspektif. Perspektif yang digunakan dapat diperoleh dari pandangan yang lebih lengkap tidak hanya sepihak, sehingga dapat diambil kesimpulan yang lebih utuh dan menyeluruh. Hal ini karena setiap pandangan teori selalu memiliki teori-teori yang digunakan dan keterkaitan dengan permasalahan yang diteliti sehingga mampu menghasilkan kesimpulan yang lebih mantap dan benar-benar memiliki makna yang kaya perspektifnya.

Dalam penelitian ini, triangulasi yang dipakai adalah *triangulasi metode*. 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.

3. 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 Masaran Sragen , antara lain : Karakteristik *pertama* adanya sifat *Dinamis* dalam mengelola industry. Seperti pendapat Eko Soeprihono sebagai pemilik batik Brotoseno:

“Semua organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat itu sendiri memiliki sifat dinamis, selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi untuk juga memiliki sifat dinamis. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan *survive* apalagi berkembang. Ini berarti bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus menerus organisasi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Proses penyesuaian

dengan lingkungan merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern” (Sumber: Eko Soeprihono, wawancara tanggal 12 Juni 2018).

Di dalam suatu organisasi, hal ini penting mengingat sifat *dinamis* mempunyai suatu tujuan dan dapat membawa dampak positif pada masyarakat. Mencapai tujuan tersebut, diperlukan perubahan secara berkala, yang mengacu kepada perubahan dan perkembangan organisasi. Hal ini diperlukan agar organisasi tersebut tidak melenceng dari tujuan awal atau yang lebih buruknya lagi, membawa dampak negatif pada masyarakat. Seperti pendapat Eko Soeprihono sebagai pemilik batik Brotoseno:

“Segala keseluruhan faktor yang ada di luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Organisasi bersifat responsive terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. Artinya, perubahan yang besar itu terjadi karena lingkungan menuntut seperti itu. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor ekstern adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah” (Sumber: Eko Soeprihono, wawancara tanggal 12 Juni 2018).

Karakter dinamis tersebut di latarbelakangi bahwa industri Batik Masaran perlu adanya pengembangan organisasi, dimanasebagai langkah dinamisasi yang merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan bersama akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Pengembangan organisasi sebagai suatu disiplin perubahan perencanaan yang menekankan pada penerapan ilmu pengetahuan dan praktek berperilaku untuk membantu organisasi-organisasi mencapai efektivitas yang lebih besar. Seperti pendapat Endah Sulistyowati sebagai sekretaris batik Brotoseno:

“Perubahan organisasi yang bertujuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, organisasi kadang-kadang menganggap perlu secara sengaja melakukan perubahan guna meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Sifat dan tujuan setiap organisasi berbeda satu sama lain, maka frekuensi dan kadar perubahan yang terjadinya pun tidak selalu sama. Organisasi-organisasi tertentu lebih sering mengalami perubahan, sementara organisasi lain relatif jarang melakukannya” (Sumber: Endah Sulistyowati, wawancara tanggal 13 Juni 2018).

Perkembangan IPTEK terus berlanjut sehingga setiap saat ditemukan berbagai produk teknologi baru yang secara langsung atau tidak memaksa organisasi untuk melakukan perubahan. Organisasi yang tidak tanggap dan bersedia menyerap berbagai temuan teknologi tersebut akan tertinggal dan pada gilirannya tidak akan sanggup survive. Seperti pendapat Gunawan Agung sebagai bendahara:

”Faktor eksternal adalah faktor yang terjadi di luar sebuah organisasi tersebut, contohnya itu seperti faktor teknologi dan Pemerintahan yang mendukung suatu organisasi tersebut itu dapat berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Selain itu ada lagi faktor eksternal seperti selera pasar yang semakin hari semakin cepat berubah tergantung dari selera konsumen jadi perubahan tersebut sangat cepat terjadi” (Sumber: Gunawan Agung, wawancara tanggal 14 Juni 2018).

Kondisi lingkungan yang dihadapi oleh setiap perusahaan saat ini berbeda dengan kondisi di masa lalu, banyak perusahaan kini bersaing dalam pasar global, bukan lagi dalam pasar domestik. Perubahan teknologi dan peningkatan kemampuan untuk memperoleh serta mengolah informasi menuntut pelaksanaan dan tanggapan bersaing yang lebih tepat waktu dan efektif. Seperti pendapat Suwarno sebagai ketua kelompok paguyuban pemilik batik Punokawan di Kliwonan:

”Faktor yang terjadi di luar sebuah organisasi tersebut, contohnya itu seperti faktor teknologi yang mendukung suatu organisasi tersebut itu dapat berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Selain itu ada lagi faktor seperti selera pasar yang semakin hari semakin cepat berubah tergantung dari selera konsumen, jadi perubahan tersebut sangat cepat terjadi” (Sumber: Suwarno, wawancara tanggal 15 Juni 2018).

Dalam organisasi pada hakekatnya itu terdapat beberapa faktor-faktor yang menyebabkan suatu perubahan dalam organisasi tersebut. Setiap perubahan yang terjadi dalam organisasi itu sangatlah berpengaruh besar terhadap perkembangan atau bahkan penurunan dari organisasi tersebut dikarenakan karena ada sesuatu sistem yang berubah dari organisasi tersebut dari sistem sebelumnya. Seperti pendapat Wiwin Muji Lestari sebagai pemilik batik *Windasari* di Kliwonan:

”Faktor teknologi dan pemerintahan yang mendukung suatu organisasi dapat berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Selain itu ada lagi faktor selera pasar yang semakin hari semakin cepat berubah tergantung dari selera konsumen” (Sumber: Wiwin Muji Lestari, wawancara tanggal 16 Juni 2018).

Karakteristik *kedua* yang ditemukan dalam industri Batik Masaran Sragen adalah adanya *sifat Proaktif* dalam menyikapi lingkungan yang selalu berubah. Industri batik harus berkembang mengikuti kemajuan dan bahkan menerka atau memprediksi produk apa (*next product*) yang layak diminati konsumen. Individu saling bersaing beradaptasi menjadi pribadi yang siap menyongsong perubahan dengan ciri dirinya sendiri, ada pula yang demi selamat atau yang lainnya tidak peduli terhadap apa perkembangan itu. Seperti pendapat Sumarsono sebagai pemilik batik *Dewi Arum* di Kliwonan:

“Semua itu disesuaikan agar organisasi bertahan dan mencapai tujuannya, latar belakang mendasar kenapa organisasi itu dibentuk. Tujuan tak selalu sama,

seiring perubahan jaman organisasi harus memperbarui tujuannya dengan penyesuaian terhadap kondisi terbaru atau bahkan mengubahnya secara keseluruhan” (Sumber: Sumarsono, wawancara tanggal 16 Juni 2017).

Demikian juga sifat proaktif terhadap perkembangan industri diwujudkan dalam pembuatan proses perencanaan yang dilakukan terus-menerus atau secara dinamis oleh organisasi. Seperti pendapat Gunawan Agung sebagai bendahara batik Brotoseno:

“Organisasi saat ini menghadapi perubahan lingkungan yang amat cepat, seperti perubahan politik, ekonomi, teknologi, sosial, perubahan bisnis, dan lain-lain. Perubahan-perubahan itu menuntut agar pengelolaan organisasi dilakukan dengan cara-cara yang baru sehingga tujuan organisasi lebih efektif dalam lingkungan yang terus berubah. Perubahan yang terjadi dalam organisasi harus terus belajar dalam menghadapi perubahan” (Sumber: Gunawan Agung, wawancara tanggal 14 Juni 2018).

Karakter proaktif ini dilatarbelakangi oleh kondisi lingkungan yang dihadapi industri Batik Masaran Sragen. Kondisi yang ada terjadi persaingan yang ketat baik dipasar lokal maupun pasar global. Demikian juga sebab dari perubahan teknologi dan peningkatan kemampuan untuk memperoleh serta mengolah informasi menuntut pelaksanaan dan tanggapan bersaing yang lebih tepat waktu dan efektif. Demikian juga perubahan sosiologis yang pesat yang terjadi di masyarakat Indonesia dan banyak negara mempengaruhi ketenagakerjaan, di samping sifat produk yang diinginkan konsumen semakin bervariasi.

Perkembangan dan kemajuan teknologi juga merupakan penyebab penting pengelolaan industri yang proaktif untuk mensiasati perubahan industri. Sebagaimana dari hasil pengamatan di industri Batik Masaran Sragen terjadi penggantian perlengkapan lama dengan perlengkapan baru yang lebih modern menyebabkan perubahan dalam berbagai hal, misalnya: prosedur kerja, kualitas dan kuantitas tenaga kerja, jenis bahan baku, jenis output yang dihasilkan, system penggajian yang diberlakukan yang

memungkinkan jumlah bagian-bagian yang ada dikurangi atau hubungan pola kerja diubah karena adanya perlengkapan baru.

Karakteristik *ketiga* yang ditemukan dalam industri Batik Masaran Sragen adanya sifat *Profesionalisme*. Adanya sifat ini terbukti di industri ini hanya totalitas dalam mengelola semua aspek dari organisasi, seperti jadwal pekerjaan, dasar untuk departementalisasi, rentang manajemen, mesin-mesin, rancangan organisasi, dan sebagainya. Seperti pendapat Suwarno sebagai ketua kelompok paguyuban pemilik Punokawan batik di Kliwonan:

“Dalam organisasi pada hakekatnya terdapat beberapa faktor-faktor yang menyebabkan suatu perubahan dalam organisasi tersebut. Setiap perubahan yang terjadi dalam organisasi itu sangatlah berpengaruh besar terhadap perkembangan atau bahkan penurunan dari organisasi tersebut dikarenakan karena ada sesuatu sistem yang berubah dari organisasi sebelumnya berganti dengan sistem baru dalam organisasi” (Sumber: Suwarno, wawancara tanggal 15 Juni 2018).

Latarbelakang karakter ini terbentuk dikarenakan dampak perubahan organisasi. Sifat perubahan industri semua selalu berubah, tidak ada yang tetap kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan secara sederhana dapat diartikan sebagai sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Perubahan organisasi dapat dipandang sebagai suatu variasi dari cara-cara yang telah mapan, yang selama ini berlangsung dalam organisasi dan selama ini dipergunakan dan ditaati oleh anggota organisasi dalam melakukan aktifitasnya dalam organisasi. Perubahan organisasi merupakan sesuatu yang berbeda dari apa yang selama ini ada dan telah berlaku dalam organisasi.

Perubahan yang tidak mendasar dapat terjadi misalnya dengan masuknya anggota baru dalam aktifitas yang selama ini dijalankan oleh organisasi. Bertambahnya anggota ini akan mengubah cara-cara beraktifitas yang telah mapan itu sebagai usaha untuk mengakomodasi masuknya anggota baru, dan selanjutnya pola ini akan menjadi pola baru yang kemudian menjadi

mapan kembali. Jadi disini tidak ada perubahan mendasar yang terjadi.

Karakteristik *keempat* yang ditemukan dalam industri Batik Masaran Sragen adanya sifat *transparansi*. Sifat ini terbentuk karena dorongan internal berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Adanya revisi strategi organisasi oleh manajemen puncak, akan menghasilkan perubahan organisasi. Dorongan internal lainnya adalah perubahan system anggaran perusahaan. Seperti pendapat Gunawan Agung sebagai bendahara batik Brotoseno:

“Faktor internal adalah faktor yang terjadi di dalam sebuah organisasi tersebut, contohnya itu seperti faktor anggaran dalam organisasi itu, misalnya anggaran yang lama tidak memiliki suatu peningkatan atau hanya disitu-situ saja, tetapi setelah adanya perubahan sistem anggaran yang baru dalam organisasi tersebut, anggaran organisasi tersebut menjadi meningkat dan manajemen keuangannya juga bagus, itulah salah satu contoh perubahan internal dalam organisasi” (Sumber: Gunawan Agung, wawancara tanggal 14 Juni 2017).

Karakter ini di latarbelakangi oleh perubahan sistem anggaran di industri Batik Masaran Sragen. Demikian juga di industri batik ini memfokuskan pada bagaimana mengembangkan suatu tujuan dan strategi yang akan dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki suatu perusahaan dalam rangka mengurangi kelemahan yang dimiliki perusahaan. Seperti pendapat Suwarno ketua kelompok paguyuban pemilik batik Punokawan di Kliwonan:

”Faktor yang terjadi di dalam sebuah organisasi tersebut, contohnya itu seperti faktor anggaran yang lama tidak memiliki suatu peningkatan atau hanya disitu-situ saja, tetapi setelah adanya perubahan sistem anggaran yang baru tersebut menjadi meningkat” (Sumber: Suwarno, wawancara tanggal 15 Juni 2018).

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi apapun tidak dapat menghindarkan diri dari pengaruh daripada berbagai perubahan yang terjadi di luar organisasi. Perubahan yang terjadi di luar organisasi itu

mencakup berbagai bidang, antara lain politik, ekonomi, teknologi, hukum, sosial budaya dan sebagainya.

Karakteristik budaya organisasi yang ditemukan di industri Batik Masaran Sragen *kelima* adalah adanya sifat *kegotongroyongan*. Kerjasama tersebut diwujudkan dalam pengadaan perlengkapan atau peralatan industri batik yang digunakan. Seperti pendapat Eko Soeprihono sebagai pemilik batik Brotoseno:

“Proses kerja sama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah system kerjasamanya dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerja sama yang terlalu birokratis atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. Sistem birokrasi (kaku) menyebabkan hubungan antar anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya produktivitas menurun, demikian sebaliknya” (Sumber: Eko Soeprihono, wawancara tanggal 12 Juni 2017).

Karakter kegotongroyongan timbul karena sifat kerjasama karena desakan kerumitan proses pemasaran dan birokrasi perdagangan produk batik. Proses kerjasama yang berlangsung di dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistem kerjasamanya dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerjasama yang terlalu birokratis atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. Sistem birokrasi (kaku) menyebabkan hubungan antar anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya produktivitas menurun, demikian sebaliknya. Seperti pendapat Endah Sulistyowati sebagai sekretaris batik Brotoseno:

“Problem atasan bawahan yang sering timbul adalah problem yang

menyangkut pengambilan keputusan dan komunikasi. Keputusan pimpinan yang berkenaan dengan system pengupahan, misalnya dianggap tidak adil atau tidak wajar oleh bawahan, atau putusan tentang pemberlakuan jam kerja yang dianggap terlalu lama, dsb. Komunikasi atasan bawahan juga sering menimbulkan "problem" (Sumber: Endah Sulistyowati, wawancara tanggal 13 Juni 2017).

Karakteristik budaya organisasi yang *keenam* adalah sifat ketelitian (*detaility*) yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan prediksi, analisis, dan perhatian pada pekerjaan dengan menggunakan unsur ketelitian. Indikasinya yang ditemukan dalam lapangan adalah terdapat peraturan kerja yang telah ditetapkan dan karyawan dituntut teliti dalam pelaksanaan kerja tersebut. Sebagaimana hasil wawancara Wiwin Muji Lestari sebagai pemilik batik *Windasari* di Kliwonan:

"Melakukan pemeriksaan secara detail tentang permasalahan apa saja yang terjadi dalam organisasi tersebut, setiap seminggu sekali, langkah tersebut bertujuan agar dalam organisasi tersebut tahu bagaimana menyelesaikan masalah apa saja yang terjadi dalam organisasi tersebut" (Sumber: Wiwin Muji Lestari, wawancara tanggal 16 Juni 2018).

Indikasi lain di Bagian Keuangan di Batik Brotseno bertanggung jawab terhadap pelaksanaan, diantaranya: (1) Mengatur dan melaksanakan pembayaran atas nama perusahaan yang meliputi gaji, upah, pembelian alat-alat, pembelian bahan, dan lain-lain. (2) Menerima dan menyimpan pembayaran dari pihak luar dalam hubungannya dengan penjualan hasil produksi. (3) Bertanggung jawab penuh atas tugas-tugas yang dilaksanakan kepada pimpinan perusahaan. (4) Memberikan informasi mengenai keadaan keuangan, anggaran belanja, dan pendapatan perusahaan.

Karakter ini dilatarbelakangi ketika industri akan mengadakan perubahan organisasi yang merupakan suatu fenomena yang kompleks, maka pengelola industri batik tersebut harus bisa melakukan suatu perubahan terencana secara langsung namun

perlu perubahan secara sistematis dan logis agar memiliki suatu kesempatan realistic untuk berhasil. Untuk mengimplementasikan perencanaan untuk perubahan, manajer perlu memahami langkah-langkah yang efektif dan bagaimana mengatasi penolakan karyawan terhadap perubahan-perubahan yang efektif.

Karakteristik Budaya organisasi yang *ketujuh* ditemukan di Industri Batik Masaran adanya sifat *kreatif* (*creative*) dalam pengelolaan perusahaan. Indikasinya di Batik Windasari dalam memproduksi produk batik menggunakan pewarna alam, seperti gula batu, jeruk nipis dan tawas dipakai untuk mengancing warna. Bahan alam ini memiliki beberapa keunggulan yaitu dari segi warna terlihat natural, misalnya warna kuning diambil dari getah pohon teger, merah dari pohon tinggi dan jambur, serta warna hijau dari buah jalawe, atau daun mangga. Indikasi lainnya di Batik Windasari memiliki ribuan motif dan disain dalam menciptakan produk batik. Dalam sehari ia mampu memproduksi seribu batik prin, dan belasan batik tulis. Beberapa jenis batik dipasarkan mulai dari tulis, printing, cap, kombinasi tulis, hingga cabut warna. Sedangkan kain yang digunakan terdiri dari sutra, primisima, katun, dan dobi.

Dari hasil pengamatan bahwa kreativitas berasal pemahaman pengrajin batik terhadap warisan penggalian budaya Jawa yang penuh seni dan keindahan. Demikian juga di beberapa industri batik Masaran di dasari dengan pencapaian dalam kualitas dan keahlian, memiliki masa depan cerah dalam industri batik.

b. Peran Budaya Organisasi Pada Industri Batik Masaran Sragen

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 di industri Batik Masaran Sragen Antara lain *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 industri Batik Masaran tersebut jika tiba hari raya Idul Fitri maka dilaksanakan program “Halal Bihalal”, dimana aktivitas tersebut dijadikan even saling maaf memaafkan sehingga berfungsi pemersatu hatidiketiga perusahaan tersebut. Demikian juga jika terdapat karyawan baru biasanya di bagian staf atau kantor melakukan perkenalan satu sama lain.

Peran budaya organisasi *kedua*, sebagai pembentuk “komitmen” anggota organisasi. Budaya organisasi di Batik Masaran Sragen, budaya organisasi memfasilitasi komitmen anggota organisasi dan kelompok kerjanya. Demikian juga di Batik Masaran dalam bekerja rata-rata 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. Di Batik Masaran Sragendalam 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. Demikian juga di Batik Masaran, 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 Masaran 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. Demikian juga di Batik

Masaran, 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 Brotoseno budaya merupakan *energy social* yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di Batik Punokawan Masaran Sragen, 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. Secara umum pada millennium mendatang, Batik Masaran Sragen akan berusaha lebih keras untuk menembus pasar mancanegara dengan menjalin kerjasama dengan mitra usaha batik di Asia Tenggara maupun Negara lainnya.

Peran budaya organisasi *keenam*, sebagai usaha pencipta kinerja organisasi. Di Batik Masaran Brotoseno, 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 Brotoseno 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 Brotoseno. Dari garis terdepan yang berhadapan langsung dengan konsumen sampai garis belakang yang merencanakan produksi diaatas 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 kawasan Sragen bahkan Jawa Tengah bukanlah sebuah jargon semata, sikap mental ini sudah menjadi jalan hidup sejak karya

hastanya ini masih berada di palungan seni budayanya ratusan tahun yang lampau.

Peran budaya organisasi *ketujuh*, sebagai sumber *keunggulan kompetitif*. Di Batik Dewi Arumbudaya 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. Sedangkan di Batik Windasari dalam menghadapi pasar dan persaingan saat ini sangat memperhatikan kualitas terhadap produknya. Demikian juga di Batik Windasari mempunyai prinsip motivasi untuk beranjak, bergerak, serta berkembang dengan mengembangkan mutu, komposisi warna dan desain produk yang didukung oleh sumber daya manusia yang terampil dan berwawasan kebudayaan.

4. Kesimpulan

Karakteristik budaya organisasi unggul di industri Batik Masaran Sragen yaitu :

- a. Adanya sifat Dinamis dalam mengelola industri dengan mengikuti perkembangan zaman.
- b. Adanya sifat Proaktif dalam menyikapi lingkungan yang selalu berubah. Industri batik harus berkembang mengikuti kemajuan dan bahkan menerka atau memprediksi produk apa (*next product*) yang layak diminati konsumen
- c. Adanya sifat Profesionalisme, dimana sifat ini terbukti di industri ini terdapat totalitas dalam mengelola semua aspek dari organisasi, seperti jadwal pekerjaan, dasar untuk departementalisasi.
- d. Adanya sifat transparansi, dimana sifat ini terbentuk karena dorongan internal berasal dari dalam organisasi itu sendiri.
- e. Adanya sifat kegotongroyongan, dimana sifat kerjasama ini tersebut diwujudkan dalam pengadaan perlengkapan atau peralatan industri batik yang digunakan.
- f. Terdapat sifat ketelitian (*detaility*) yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan prediksi, analisis, dan perhatian pada pekerjaan dengan menggunakan unsur ketelitian.

g. Terdapat sifat *kreatif (creative)* dalam pengelolaan perusahaan.

h. Adanya sifat *keberanian dalam menanggung resiko (risk taking)*, yaitu para karyawan terutama pimpinan dalam mengambil keputusan berani menanggung resiko termasuk resiko kerugian.

Peran budaya organisasi terhadap organisasi di kedua perusahaan, antara lain :

- a. Sebagai alat menyatukan organisasi. Budaya organisasi merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi.
- b. Sebagai pembentuk “komitmen” anggota organisasi. Budaya organisasi di kedua perusahaan secara kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.
- c. Sebagai pengurang unsur ketidakpastian. Budaya organisasi di kedua perusahaan dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian.
- d. Sebagai alat menciptakan konsistensi. Budaya Organisasi sangat mempengaruhi dalam hal menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku dan merespon lingkungan organisasi.
- e. Sebagai alat motivasi kerja bagi anggota organisasi. Di kedua industri batik, budaya organisasi merupakan *energy social* yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- f. Sebagai usaha pencipta kinerja organisasi. Di kedua perusahaan 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.
- g. Sebagai sumber keunggulan kompetitif. Di Batik Danar Hadi Surakartabudaya 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.

REFERENSI

- 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, Suharsiwi. 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; Huncznski, 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 Tranformation : 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 Personalialia, dan Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, SP Malayu, 1997, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit PT Gunung Agung, Jakarta.
- Heidjrachman Ranupandojo, 1993, "Manajemen Personalialia", BPFE UGM, Yogyakarta.

- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., 1996, *Management*, SouthWestern 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 Emperical 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 Controversies 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 Investigation". *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)