

**MODAL BUDAYA ORGANISASI UNGGUL SEBAGAI UPAYA  
MENINGKATKAN DAYA SAING INDUSTRI DAN PENINGKATAN  
KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI EMPIRIK DI INDUSTRI BATIK SURAKARTA JAWA  
TENGAH)**

Oleh:

Lukman Hakim<sup>1)</sup>, Chuzaemah<sup>1)</sup>, Kuswardani<sup>2)</sup>

E-mail : lukman\_hakim@ums.ac.id

<sup>1)</sup>Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta

<sup>2)</sup>Dosen Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah

**ABSTRACT**

*This study aimed to identify: (1) the characteristic of strong corporate culture (2) the role of strong corporate culture (3) the values as basically to strong corporate culture in the batik industrial at Surakarta. The location of research in PT Batik Damar Hadi and PT Batik Keris Surakarta. This study used a qualitative approach with a multicase study design using a phenomenological approach. Data collection techniques include in-depth interviews, participant observation, and study documentation. Data were analyzed repeatedly through the triangulation analysis. The object of this study are have work experience of more than 10 years and having job possession at PT Batik Damar Hadi and PT Batik Keris in Surakarta. Results obtained from this study states that of the ten character of organizational culture that are: (1) creativity (2) innovative, people/worker orientation (3) agresivity (4) attention to detail (5) full expertise (6) outcome orientated (7) humanity oriented (8) risk taking (9) team work system, (10) harmony.*

**Keywords:** *Corporate culture, strong corporate culture, job performance.*

**PENDAHULUAN**

Suatu organisasi harus dapat mengatur dan memanfaatkan sedemikian rupa sehingga potensi sumber daya manusia yang ada di organisasi dapat dikembangkan. Pengaturan atau pengelolaan tersebut dimulai dari pengembangan pengintegrasian hingga pengaturan berkaitan dengan penggalian dan pelaksanaan budaya organisasi dalam setiap fungsi dan jabatan yang ada di perusahaan. Pengaturan juga berkait pemenuhan kebutuhan manusia (pemberian kompensasi) secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kinerja.

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 memercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memmanifestasikan 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

Menurut Gibson et.al (1995), budaya organisasi kuat mempunyai lima karakteristik, antara lain: (1) Mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman. (2) Saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman. (3) Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya. (4) Persepsi pengaruh, yaitu membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia. (5) Adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi. Karakteristik budaya organisasi kuat/unggul di sebuah organisasi berdasarkan hasil kesimpulan para peneliti menurut Robbins (2008) ada tujuh karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi, antara lain: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, (2) Perhatian pada hal-hal rinci, (3) Orientasi hasil, (4) Orientasi

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.

Penelitian yang dilakukan Hofstede (1999) di 40 negara yang berbeda-beda membuktikan bahwa *organizations are equally bond*. Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett selama sepuluh tahun di 14 perusahaan terbaik Amerika menunjukkan mereka berprestasi karena ditopang budaya korporat yang kuat/unggul. Kotter dan Heskett (1997) 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 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.

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 yang kuat (unggul) merupakan alat kendali perilaku anggota yang efektif sekaligus efisien. Budaya 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 peran budaya organisasi unggul di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah. (3) mengidentifikasi nilai-nilai yang mendasari adanya budaya organisasi unggul di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah.

Lokasi penelitian di perusahaan batik yang besar di Surakarta, Jawa Tengah yaitu PT. Batik Keris dan PT. Danar Hadi Surakarta. Alasan menggunakan lokasi penelitian di dua perusahaan batik tersebut, oleh karena kedua perusahaan batik tersebut adalah perusahaan besar yang telah berhasil menjadi ikon industri batik di Kota Surakarta (Solo) dan mengangkat Kota Surakarta menjadi Kota Batik terkenal di nasional bahkan internasional.

Untuk mendapatkan data yang benar-benar valid, maka pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik 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. 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.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Budaya Organisasi Unggul

Dari hasil observasi dilapangan dapat ditemukan beberapa karakteristik budaya organisasi unggul antara lain: **Pertama**, adanya sifat *kreatif (creativity)* 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. Demikian juga di Batik danar Hadi selalu ada pengajuan jenis usaha baru yang dapat dilaksanakan perusahaan, meskipun beresiko menurunkan volume penjualan.

Indikasi di PT. Batik Danar Hadi selalu terdapat pengembangan ide (gagasan) dalam proses pekerjaan. Sebagaimana hasil wawancara dari Responden 1 (R1) dimana karyawan berhak mengembangkan ide (gagasan) dalam proses pelaksanaan kerja, oleh karena bisa saja ide dan gagasan yang kita berikan bisa berguna dan memberikan nilai lebih untuk perusahaan. Karyawan dalam bekerja di berikan kebebasan berinovasi khususnya terhadap peningkatan mutu produk. Dari hasil pengamatan bahwa kreativitas juga berasal dari menggali budaya jawa yang penuh seni dan keindahan. Demikian jugakelompok Usaha Danar Hadi, 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.

Karakteristik *kedua* yang ditemukan di kedua perusahaan, yaitu adanya sifat *inovatif* (*innovative*) dalam pengembangan disain produk, dimana di kedua perusahaan ini senantiasa mengikuti perkembangan produksi perusahaan agar diadakan peningkatan baik dalam metode maupun dalam prosedur. Di PT. Batik Danar Hadi, dalam pelaksanaan kerja dan penentuan kebijakan melibatkan ide-ide inovatif dari para karyawan.

Di Batik danar Hadi juga melibatkan disainer sebagai usaha pengembangan kreasi batik sehingga melahirkan karya inovatif sebagaimana pengakuan dari bapak HS sebagai direktur PT Danar Hadi yang mengaku dalam proses penciptaan kreasi-kreasi dan inovasi batik, dirinya tidak pernah mengerjakannya sendirian tapi selalu bekerjasama dengan para disainer di perusahaannya (perusahaan saat ini kami memiliki sekitar 30 tenaga disainer). Mereka adalah para disainer professional dan sangat trampil memanfaatkan teknologi komputer dalam menciptakan kreasikreasi dan inovasi baru di dunia perancangan mode. Selain itu di Danar Hadi dalam mempertahankan kualitas produk batiknya, Danar Hadi juga 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 Danar Hadi sendiri kini memproduksi berbagai jenis batik mulai dari batik bermotif pedalaman (kraton) sampai dengan batik pesisiran.

Dari hasil pengamatan 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. Sedangkan di PT. Batik Keris terdapat divisi Staf Perencanaan dan Pengembangan, yang bertugas: (1) Mengikuti pengembangan operasi perusahaan dan senantiasa menganalisis keadaan ekonomi dan perdagangan umum yang terjadi sebenarnya. (2) Berdasarkan analisis tersebut, mengusulkan pendapat yang berguna untuk perusahaan. (3) Turut menyarankan adanya penyempurnaan dalam kebijakan perusahaan, termasuk sistem prosedur.

Karakteristik *ketiga* yang ditemukan di kedua perusahaan, adalah adanya nilai *agresivitas* (*agresivity*) dalam bekerja, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada bersikap santai dalam melaksanakan tugas kerja. Indikasi karakter ini di PT. Batik Danar Hadi 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. Juga di 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, Santosa pun mulai menggelar sejumlah kegiatan peragaan busana (*fashion show*) yang menggunakan kain batik seperti di sejumlah hotel di Singapura, di Hotel Indonesia dan Hotel Borobudur Jakarta dll. Di PT. Batik Keris terdapat aktivitas dibidang pemasaran antara lain: (1) Mengikuti perkembangan pasar khususnya terhadap barang-barang sejenis, (2) Mengawasi agar semua pelaksanaan dibidang promosi dan advertensi sesuai dengan rencana dan kebijaksanaan perusahaan, serta (3) Mengusahakan agar pelayanan penjualan memuaskan dan wajar. Juga diperusahaan ini terdapat pengembangan operasi perusahaan dan senantiasa menganalisis keadaan ekonomi dan perdagangan umum yang terjadi sebenarnya.

Karakteristik *keempat* yang ditemukan di kedua perusahaan, yaitu adanya sifat *ketelitian (detail)* dalam bekerja, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada pekerjaan dengan menggunakan unsur ketelitian. Indikasinya yang ditemukan dalam lapangan. Indikasinya di Batik Danar Hadi terdapat peraturan kerja yang telah ditetapkan dan karyawan dituntut teliti dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Indikasi lain di Bagian Produksi Batikan 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 PT. Batik Keris, terdapat tugas tertentu dari bagian divisi produksi diantaranya: (1) Merencanakan, mengatur dan mengawasi agar produksi berjalan seefisien mungkin sesuai dengan waktu, jenis dan kualitas produksi, (2) Mempertahankan mutu produksi standar perusahaan yang telah ditetapkan, (3) Senantiasa mengikuti perkembangan produksi perusahaan agar diadakan peningkatan baik dalam metode maupun dalam prosedur, serta (4) Mengusahakan agar kegiatan buruh/karyawan perusahaan dari setiap bagian yang membawahnya dapat dapat dikoordinir dengan baik.

Karakteristik budaya organisasi unggul *kelima* yang ditemukan di kedua perusahaan, yaitu adanya nilai *keahlian (expert full)* dalam melaksanakan tugas kerja. Indikasinya di Batik Danar Hadi bersemboyan “Masa Depan Batik Danar Hadi, Masa Depan Batik Indonesia”. Disamping itu bersandar pada keuletan, keahlian, pengalaman, dan sentuhan citarasa seni, maka kelompok usaha Danar Hadi, 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.

Karakteristik budaya organisasi unggul *keenam* yang ditemukan di kedua perusahaan, yaitu terdapat sifat *orientasi pada hasil (outcome oriented)*, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Indikasi yang ditemukan dilapangan antara lain di Batik Danar Hadi terdapat pengutamaan pada hasil pekerjaan yang bagus disamping proses terutama dari pengarahan dan pemberian bantuan pimpinan terhadap karyawan dalam penyelesaian tugas yang dikerjakan. Bahkan di perusahaan ini juga terjadi komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan. Indikasi lain diperusahaan ini terdapat usaha pemantauan perkembangan

produksi perusahaan agar diadakan peningkatan baik dalam metode maupun dalam prosedur. Sedangkan di PT. Batik Keris terdapat penilaian terhadap hasil-hasil pelaksanaan yang seharusnya diterima sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Di kedua perusahaan tersebut terdapat adanya pengutamaan hasil pekerjaan (kualitas produk batik dengan berbagai corak) yang bagus, terdapat pemberian bantuan atau arahan dari pimpinan dalam penyelesaian tugas yang karyawan kerjakan.

Karakteristik budaya organisasi unggul *ketujuh* yang ditemukan di kedua perusahaan, yaitu terdapat sifat *perhatian kemanusiaan* pada karyawan (*Humanity oriented*). Karakteristik ini terbukti di Batik Danar Hadi terdapat keputusan-keputusan manajemen yang mempertimbangkan efek kesejahteraan atas orang yang ada di dalam organisasi. Dari hasil analisis dokumentasi juga di perusahaan ini terdapat pembagian bantuan keuangan untuk kesejahteraan karyawan. Juga di perusahaan ini terdapat tunjangan kesejahteraan diantaranya tunjangan tahunan, tunjangan hari raya (THR), tunjangan kematian, tunjangan pernikahan, tunjangan kecelakaan, jaminan kesehatan juga pemberian jaminan ibadah termasuk tunjangan dan jaminan sosial, dan fasilitas yang dibutuhkan karyawan, dan mengatur kenaikan pangkat dan jabatan. Sedangkan di PT Batik Keris indikasinya terdapat usaha agar kegiatan buruh/karyawan perusahaan dari setiap bagian yang membawahnya dapat dapat dikoordinir dengan baik. Demikian juga di perusahaan ini terdapat pemantauan kesejahteraan dalam penempatan, penggajian, dan promosi karyawan. Di Batik Keris tunjangan berupa jaminan kesehatan (ASTEK), perumahan staf dan asrama karyawan, tunjangan istimewa yaitu tunjangan hari raya (THR), mauludan (Maulud Nabi Muhammad SAW), kendaraan antar jemput karyawan, rekreasi dan olah raga, sarana ibadah yaitu masjid dan mushola serta pendidikan dan pembinaan karyawan.

Karakteristik *kedelapan*, yang ditemukan di kedua perusahaan, yaitu adanya sifat *keberanian dalam menanggung resiko (risk taking)*, yaitu para karyawan terutama pimpinan dalam mengambil keputusan berani menanggung resiko termasuk resiko kerugian. Di Batik Danar Hadi terbukti dengan mendirikan rumah batik atau showroom di beberapa kota antara lain Solo sebagai kantor pusat dan tempat produksi, terdapat sekitar 6 Showroom atau toko yang tersebar di pusat-pusat keramaian. Showroom lainnya berada di Jakarta dan sekitarnya dengan lebih kurang 25 showroom atau toko yang tersebar di beberapa mall. Showroom lainnya berada Surabaya, Bandung, Semarang, Yogyakarta, dan juga di luar negeri antara lain: Amerika Serikat, Kanada, Jepang, Singapura. Di Batik Keris terbukti di bagian direksi bertugas mengajukan jenis usaha baru yang dapat dilaksanakan perusahaan pada Dewan Komisaris untuk disetujui. Demikian juga dibagian produksi terdapat usaha senantiasa mengikuti perkembangan produksi perusahaan agar diadakan peningkatan baik dalam metode maupun dalam prosedur.

Karakteristik *kesembilan* yang ditemukan di kedua perusahaan, yaitu adanya sifat *kerjasama tim (teamwork system)*. Pemahaman terdapat karakteristik ini di perusahaan terdapat kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim daripada pada individu-individu. Indikasinya pada PT Batik Danar Hadi terdapat usaha dari pihak manajemen yang mendukung kerjasama tim dan terdapat pembagian tugas yang adil pada anggota lain. Dari hasil observasi di perusahaan ini terdapat perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan pelaksanaan rencana kerja yang telah disetujui dengan memperhatikan tujuan dan kebijaksanaan perusahaan yang telah ditetapkan. Juga di perusahaan ini terdapat E.D.P (Elektronik Data Prosesing), bertugas membantu pekerjaan yang dilakukan oleh semua bagian dengan menggunakan perangkat komputer serta menciptakan analisis sistem yang sesuai dengan

keadaan pekerjaan dari masing-masing bagian. Sedangkan di PT. Batik Keris indikasinya terdapat bimbingan, koordinasi dan pengawasan kerja karyawan bagian-bagian atau divisi dan sub divisi serta di bawahnya.

Karakteristik *kesepuluh* yang ditemukan di kedua perusahaan, yaitu adanya nilai *keharmonisan kerja (harmony)* dalam melaksanakan tugas kerja. Terbukti di perusahaan batik Danar Hadi, kebersamaan di dalam bekerja ini bermakna sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya keharmonisan dan stabilitas dibandingkan rasa individualisme. Indikasi karakter ini di kedua perusahaan ini baik di Batik Danar Hadi maupun Batik Keris terdapat kebanggaan karyawan menjadi karyawan di perusahaan ini, ketahanan karyawan dalam bekerja karena perusahaan menciptakan suasana kekeluargaan dan kenyamanan. Di perusahaan ini terdapat perasaan karyawan merasa ikut memiliki perusahaan dalam bekerja (*handarbeni*-istilah Jawa) dan juga adanya harapan karyawan dalam bekerja yang baik pada perusahaan.

## **2. Peran Budaya Organisasi di Industri Batik Kota Surakarta**

Berikut ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi di kedua industry batik: *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 kedua 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.

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. Di Batik Keris, budaya organisasi memfasilitasi komitmen anggota organisasi dan kelompok kerjanya. Demikian juga di Batik Keris 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 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 Batik Keris, konsistensi kerja membuat manajer dapat merancang strategi perusahaan di bidang kepegawaian dan bidang umum lainnya, yang menunjang kelancaran 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 PT 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 PT Batik Keris, 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. 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 Keris Bentuk motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan yaitu berupa premi insentif, contohnya premi kehadiran, premi kedisiplinan, premi asuransi kerja 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 Danar Hadi 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 Danar Hadi. 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 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 Keris yang merupakan perusahaan yang sudah lama/tua dengan pengalaman yang sudah berpuluh-puluh tahun, dimulai dari *home industry* hingga berkembang sampai sekarang. Batik Keris merupakan salah satu perusahaan batik terbesar di Indonesia yang meliputi pabrik batik tradisional, *garment*, dan toko-toko yang tersebar di seluruh Indonesia. Dari awal pendiriannya, Batik Keris sangat menekankan kualitas, termasuk yang pertama kali ekspor dan berpromosi di luar negeri. Adapun filosofi perusahaan adalah melestarikan budaya Indonesia melalui pakaian (batik, ikat, lurit, dan lainnya) dan kerajinan dengan target pasar menengah ke atas dan kami menjual dengan harga yang pantas (*value for money and quality*). Sesuai dengan visinya sebagai "Pusat Kerajinan Nusantara", Batik Keris menyediakan berbagai kerajinan dari budaya nusantara hingga produk yang mengikuti tren, di antaranya koleksi sutra wanita, *slim fit* collection, *teenager*, profesional, dan keluarga.

Peran budaya organisasi *ketujuh*, sebagai sumber keunggulan kompetitif. Di Batik Danar Hadi 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. Di Batik Keris, perusahaan bermisi untuk melestarikan budaya bangsa dengan

menggali berbagai seni desain dan pakaian, seni kriya, seni tari, dan seni suara. Batik Keris melestarikan dengan cara mempopulerkannya di tengah masyarakat sesuai zamannya. Modifikasi/evolusi sangatlah penting agar budaya tersebut dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat. Toko-toko kami mewakili keindahan beragam budaya Indonesia.

### 3. Nilai-nilai yang Mendasari Peran Budaya Organisasi

Dalam kinerja organisasinya, di Batik Dinar Hadi dan Batik Keris Surakarta mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang ditanamkan oleh perusahaan dalam menjalankan kinerja organisasi. Seorang pemimpin organisasi dalam menghadapi suatu permasalahan organisasi tidak lepas dari yang namanya nilai-nilai atau keyakinan organisasi. Kepercayaan-kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan memberikan motivasi bagi karyawan dalam melakukan kinerja organisasi.

Nilai-nilai yang ditanamkan oleh perusahaan di Batik Dinar Hadi Surakarta sebagai pemacu semangat seluruh karyawan dalam melakukan proses produksi.

Tabel Nilai-nilai Organisasi Dinar Hadi Surakarta

Tujuan Organisasi	Perilaku Organisasi
Melayani konsumen batik menengah ke atas	Memadukan keuletan, keahlian, pegalaman dan jiwa wiraswasta serta keterbukaan menerima perkembangan mode dan cita rasa
Batik dinar hadi menyumbangkan sesuatu yang bernilai terhadap seni tradisional yang terkenal sebagai ungkapan kehidupan serta filosofi budaya Jawa ini.	Untuk mencapai hal tersebut, Batik Dinar Hadi terus menerus bekerja keras meningkatkan karyanya. Kombinasi tersedianya modal usaha yang mencukupi, ketekunan, keahlian serta manajemen yang solid

Dari gambar diatas, nilai-nilai perilaku organisasi yang ditanamkan perusahaan di Batik Dinar Hadi Surakarta yaitu kerja keras. Dimana pimpinan menanamkan keyakinan bahwa keuletan, keahlian, pegalaman dan jiwa wiraswasta serta keterbukaan menerima perkembangan mode dan cita rasa dalam bekerja sangatlah penting didalam pencapaian tujuan produksi. Bahwasannya kepuasan pelanggan menengah keatas yang diutamakan karyawan dapat memenuhi target produksi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Selain kepuasan pelanggan, pimpinan perusahaan juga menanamkan kerja keras dengan kombinasi tersedianya modal usaha yang mencukupi, ketekunan, keahlian serta manajemen yang solid keyakinan kedisiplinan dalam bekerja, sehingga dalam proses kinerja organisasi para karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dan memenuhi target produksi. Sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Nilai-nilai yang ditanamkan oleh perusahaan di Batik Keris Surakarta sebagai pemacu semangat seluruh karyawan dalam melakukan proses produksi.

Tabel Nilai-nilai Organisasi Batik Keris Surakarta

Tujuan Organisasi	Perilaku Organisasi
Memberikan layanan produk batik kepada konsumen sehingga tercipta kepuasan pemakai	Menciptakan berbagai motif-motif batik yang mengikuti kemauan pasar (konsumen) dengan dikaitkan hasil observasi maupun penelitian yang dilakukan.
Batik Keris bermisi untuk melestarikan budaya bangsa dengan menggali berbagai seni desain dan pakaian, seni kriya, seni tari, dan seni suara. Batik Keris melestarikan dengan cara mempopulerkannya di tengah masyarakat sesuai zamannya.	Modifikasi/evolusi sangatlah penting agar budaya tersebut dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat. Batik Keris menyediakan berbagai kerajinan dari budaya nusantara hingga produk yang mengikuti tren, di antaranya koleksi sutra wanita, <i>slim fit</i> collection, <i>teenager</i> , profesional, dan keluarga.

Dari gambar diatas, nilai-nilai perilaku organisasi yang ditanamkan perusahaan di Batik Keris Surakarta yaitu kerja penuh kreativitas dan inovatif. Dimana pimpinan menanamkan motif-motif batik yang mengikuti kemauan pasar (konsumen) dengan dikaitkan hasil observasi maupun penelitian yang dilakukan. Selain kreativitas dan inovatif pimpinan perusahaan juga menanamkan proses kerja dengan modifikasi/evolusi sehingga budaya batik dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat.

Adapun selain kedua nilai-nilai tersebut yang ditanamkan oleh perusahaan organisasi adalah keyakinan profesional SDM ke semua karyawan, dengan adanya professional kerja pimpinan organisasi mengharapkan adanya hasil kerja yang lebih baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Cara pimpinan perusahaan menyampaikan nilai-nilai dan keyakinan ke karyawan dengan cara berhadapan langsung dan turun kelapangan memberikan pengarahan kepada karyawan serta memberi contoh secara langsung kepada karyawan dengan harapan karyawan dapat dan bisa menjalankan keyakinan yang disampaikan oleh pimpinan organisasi.

Dengan adanya perilaku organisasi yang ditanamkan oleh organisasi serta dijalankan oleh karyawan. Batik Danar Hadi Surakarta memiliki tujuan organisasi yaitu melayani konsumen batik menengah ke atas secara berkesinambungan sehingga kepuasan pelanggan dapat terpenuhi. Selain hal itu juga Batik danar hadi menyumbangkan sesuatu yang bernilai terhadap seni tradisional yang terkenal sebagai ungkapan kehidupan serta filosofi budaya Jawa ini. Hal itu dapat tercapai melalui perpaduan keuletan, keahlian, pegalaman dan jiwa wiraswasta serta keterbukaan menerima perkembangan mode dan cita rasa. Selain itu juga terus menerus bekerja keras meningkatkan karyanya.

Di Batik Keris memiliki tujuan memberikan layanan produk batik kepada konsumen sehingga tercipta kepuasan pemakai. Juga Batik Keris bermisi untuk melestarikan budaya bangsa dengan menggali berbagai seni desain dan pakaian, seni kriya, seni tari, dan seni suara. Batik Keris melestarikan dengan cara mempopulerkannya di tengah masyarakat sesuai zamannya. Untuk mencapai hal itu maka Batik Keris menciptakan berbagai motif-motif batik yang mengikuti kemauan pasar (konsumen) dengan dikaitkan hasil observasi maupun

penelitian yang dilakukan. Demikian juga Batik Keris menerapkan modifikasi/evolusi produksi sehingga produk batik dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat.

## KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut bahwa karakteristik BO unggul di kedua perusahaan batik, sebagai berikut: (1) adanya sifat *kreatif (creativity)* 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. (2) adanya sifat *inovatif (innovative)* dalam pengembangan disain produk, dimana di kedua perusahaan ini senantiasa mengikuti perkembangan produksi perusahaan agar diadakan peningkatan baik dalam metode maupun dalam prosedur. (3) adanya nilai *agresivitas (aggressivity)* dalam bekerja, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada bersikap santai dalam melaksanakan tugas kerja. (4) adanya sifat *ketelitian (attention to detail)* dalam bekerja, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada pekerjaan dengan menggunakan unsur ketelitian. (5) adanya nilai *keahlian (full expertise)* dalam melaksanakan tugas kerja. (6) terdapat sifat *orientasi pada hasil (outcome oriented)*, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. (7) terdapat sifat *perhatian kemanusiaan pada karyawan (humanity oriented)*. (8) adanya sifat *keberanian dalam menanggung resiko (risk taking)*, yaitu para karyawan terutama pimpinan dalam mengambil keputusan berani menanggung resiko termasuk resiko kerugian. (9) adanya sifat *kerjasama tim (teamwork system)*. (10) 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) Sebagai *pencipta keharmonisan* antar anggota organisasi (4) Sebagai alat *menciptakan konsistensi* bagi anggota organisasi (5) Sebagai alat *penyesuai terhadap lingkungan masyarakat* termasuk berperilaku dan merespon lingkungan organisasi (6) Sebagai *alat pemotivasi kerja* anggota organisasi (7) Sebagai *usaha peningkatan kinerja* anggota organisasi (8) Sebagai *sumber keunggulan kompetitif* dimana budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif serta ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan. (9) Sebagai *pengendali produksi* (10) Sebagai *pencipta efektivitas dan efisiensi* dalam proses produksi.

Nilai-nilai yang mendasari peran Budaya Organisasi, antara lain: (1) Prinsip kerja keras, yaitu perusahaan menanamkan keyakinan bahwa keuletan, keahlian, pengalaman dan jiwa wiraswasta serta keterbukaan menerima perkembangan mode dan cita rasa dalam bekerja sangatlah penting didalam pencapaian tujuan produksi. (2) Kombinasi tersedianya modal usaha yang mencukupi, ketekunan, keahlian serta manajemen yang solid keyakinan kedisiplinan dalam bekerja. (3) Kerja penuh kreativitas dan inovatif. Dimana pimpinan menanamkan motif-motif batik yang mengikuti kemauan pasar (konsumen) dengan dikaitkan hasil observasi maupun penelitian yang dilakukan. (4) Proses kerja dengan modifikasi/evolusi sehingga budaya batik dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat.

## 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, 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; Hucznski, Andrzej, 1997, *Organizational Behavior an, Introductory Text*. Third Edition, Europe : Prentice Hall.
- Cahyono, Dwi, Ghazali 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 Environtment 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: Asystem 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 Psychology*.
- 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*, 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 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*, Professional 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 Survai*. 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, Brian, 1996, *The Handbook 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, et al. (1998), *Organizational Behaviour, An Asia Pacific Perspective*. John Wiley and Sons.

Wren, J.T., 1995, *The Leader's Companion*. The Free Press. New York, USA

Yukl GA., 1994, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc. Englewoods Cliffs, New Jersey, USA

-----, 2011, *Ekspor Batik Indonesia meningkat*, [www.kompasonline.com](http://www.kompasonline.com)  
(Diakses 21 September 2011)