

KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI UNGGULBERBASIS KEARIFAN LOKAL DI INDUSTRI BATIK MASARAN SRAGEN JATENG

Lukman Hakim, Eko Sugiyanto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta

Abstrak-Penelitian ini bertujuan: (1) mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi unggul di Industri Batik Masaran Sragen Jawa Tengah. (2) mengidentifikasi peran budaya organisasi unggul di Industri Batik Masaran Sragen Jawa Tengah. (3) menganalisis nilai-nilai yang mendasari adanya budaya organisasi unggul di Industri Batik Masaran Sragen Jawa Tengah. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (Case study). Data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi atau arsip. Untuk mendapatkan data yang benar-benar valid, maka pemeriksaan keabsahan data menggunakan tehnik triangulasi yaitu pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya organisasi unggul di industri batik Laweyan, sebagai berikut: (1) adanya sifat transparansi, (2) Terdapat sifat ketelitian (detaility)(3) Adanya sifat Dinamis dalam mengelola industri (4) Adanya sifat Proaktif dalam menyikapi lingkungan yang selalu berubah. (5) Adanya sifat Profesionalisme, (6) Adanya sifat kegotongroyongan, (7) Terdapat sifat kreatif (creative) dalam pengelolaan perusahaan.

Kata kunci: Budaya organisasi, nilai dasar budaya dan peran budaya organisasi

Abstract-This study aims to: (1) identify the characteristics of superior organizational cultures in the Masaran Sragen Batik Industry in Central Java. (2) identifying the role of superior organizational culture in the Central Java Masaran Batik Industry. (3) analyzing the values that underlie the existence of superior organizational culture in the Masaran Batik Industry of Sragen, Central Java. The study used a qualitative descriptive method with a case study approach. Case study data were obtained from interviews, observations, and documentation or archives. To get data that is truly valid, then the validity of the data checking uses a triangulation technique that is checking or as a comparison of the data. The results of the study can be concluded that the characteristics of superior organizational culture in the Laweyan batik industry, as follows: (1) the nature of transparency, (2) There is the nature of accuracy (detaility) (3) There is a dynamic nature in managing the industry (4) There is a Proactive nature in addressing an ever changing environment. (5) The nature of Professionalism, (6) The existence of mutual cooperation, (7) There is a creative nature in managing the company.

Keywords: Organizational culture, the basic values of culture and the role of organizational culture

PENDAHULUAN

Suatu organisasi harus dapat mengatur dan memanfaatkan sedemikian rupa sehingga potensi sumber daya manusia yang ada di organisasi dapat dikembangkan, sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan. 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. Sebagai contoh General Electric yang dikomandani Jack Welch menduduki peringkat pertama daftar 1.000 perusahaan terbaik di dunia versi The Business Week. Dengan nilai pasar tertinggi di dunia, US \$328,11 milyar, GE meninggalkan saingan terdekatnya, Microsoft, US \$284,43 milyar. Total aset yang dikuasainya mencapai US \$647,84 milyar, dengan penjualan US \$134,18 milyar, maka GE tetap raksasa yang terkuat di dunia (Moeljono, 2005).

Joseph C. Wilson seorang eksekutif kepala perusahaan Xerox Corp. Memimpin perusahaan tersebut, dimana dia seorang yang agresif dan memiliki jiwa wirausaha, maka perusahaan tersebut mengalami kemajuan yang besar dengan produk mesin fotokopi jenis 914, sebagai salah satu produk yang berhasil di USA. Di bawah kepemimpinannya Xerox mendapatkan lingkungan usaha yang memiliki budaya informal, bersahabat, inovatif, dan berani menanggung resiko (Moeljono, 2005).

Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Sebagaimana temuan penelitian Koesmono (2005) yang menyimpulkan budaya organisasi mempunyai pengaruh kuat terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur.

Hasil penelitian Wiradinata (2013) yang meneliti perusahaan alas kaki di Surabaya, menjelaskan bahwa Budaya Organisasi mempunyai peran yang sangat kuat dalam perusahaan. Sedangkan penelitian Pujiyani (2014) yang meneliti Bank Mandiri menyimpulkan Budaya Organisasi membawa perubahan pada perusahaan, antara lain penghargaan yang didapat dari transformasi budaya lama ke budaya baru. 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.

Penelitian budaya organisasi dikaitkan dengan perubahan teknologi maupun

fenomena keorganisasian yaitu penelitian Mathew M. Piszczek (2016) yang menguji kondisi di mana penggunaan teknologi keluarga-kerja dikaitkan dengan kontrol batas yang lebih besar. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dikaitkan dengan kontrol batas yang lebih tinggi bagi mereka yang lebih menyukai integrasi peran dan kontrol batas bawah bagi mereka yang menyukai segmentasi peran. Temuan juga menunjukkan bahwa kontrol batas terkait dengan kelelahan emosional dan ekspektasi komunikasi elektronik organisasi dapat memaksa penggunaan teknologi kerja-keluarga meskipun ada preferensi individu.

Hasil penelitian Hakan Ozcelik (2016) yang berusaha mengembangkan sebuah model yang memprediksi bahwa aktivasi tingkat iklim akan menghabiskan sumber daya emosional karyawan dan tindakan tingkat sifat akan berfungsi sebagai sumber daya batin yang membantu karyawan menyangga diri dari tuntutan pekerjaan mereka. Penelitian Ying Han and Juan Ling (2016) dimana membandingkan budaya tradisional antara Amerika Serikat dan China, yang nilai budaya dominannya dicirikan oleh individualisme dan kolektivisme. Peneliti menemukan pelamar di Amerika Serikat lebih tertarik pada perusahaan yang merekrut iklannya berdasarkan daya tarik emosional yang berfokus pada ego, sementara pelamar di China lebih tertarik pada perusahaan yang menggunakan iklan dengan daya tarik emosional lainnya.

Batik saat ini menjadi bagian penting dalam tren busana nasional. Pemanfaatan kain bermotif batik dalam rancangan busana modern membuat batik semakin banyak disukai berbagai kalangan. Demikian juga terjadi peningkatan minat dan permintaan pasar batik dari berbagai daerah, nasional bahkan internasional. Terbukti peningkatan pasar batik terutama diluar negeri pun meningkat cukup tinggi setelah pengakuan dari UNESCO sebagai warisan budaya asli Indonesia pada 2 Oktober 2009. Berdasarkan data Kemenperin, ekspor batik dalam lima tahun terakhir meningkat pesat. Ekspor batik

yang pada tahun 2011 senilai 2.287.668,04 Dolar AS dengan volume 93.559,29 kg meningkat menjadi 48,97 juta dollar AS pada tahun 2014. Ekspor batik tersebut terutama ke Amerika Serikat, Jerman dan Korea Selatan (Kompas, 6 Oktober 2015).

Salah satu industri batik terkenal di Jawa Tengah antara lain Kampung Batik Masaran Sragen. Batik Masaran Sragen mempunyai bentuk dan ciri khas yang berbeda dari gaya batik yang lain seperti batik Yogyakarta dan batik Surakarta. Batik gaya Yogyakarta umumnya memiliki dasaran (sogan) putih dengan motif bernuansa hitam atau warna gelap. Corak batik Yogyakarta ini biasa disebut batik latar putih atau putihan. Sementara batik gaya Surakarta biasanya memiliki warna dasaran gelap dengan motif bernuansa putih, atau biasa disebut batik latar hitam atau ireng. Batik Yogyakarta dan Surakarta lebih kuat mempertahankan motif gaya kraton yang telah menjadi patokan baku, misalnya parang, kawung, sidodrajat, sidoluhur, dan lain sebagainya.

Produk-produk Kampung Batik Masaran Sragen lebih kaya dengan ornament flora dan fauna. Ada kalanya dikombinasi dengan motif baku. Jadilah motif tumbuhan atau hewan yang disusupi motif baku, seperti parang, sidoluhur, dan sebagainya. Lahirnya motif tersebut tidak lepas dari pengaruh karakter masyarakat Sragen yang pada dasarnya terbuka dalam mengekspresikan isi hati. Di Desa wisata batik Masaran mempunyai keunikan yang ditawarkan kepada para wisatawan yaitu kemudahan transaksi sambil melihat-lihat rumah produksi tempat berlangsungnya kegiatan membatik. Artinya, pengunjung memiliki kesempatan luas untuk mengetahui secara langsung proses pembuatan batik bahkan untuk mencoba sendiri mempraktikkan kegiatan membatik (Wikipedia,2017).

Dalam Kampung Batik Masaran Sragen ada struktur atau organisasi yang mengelola batik, yaitu Sentra Bisnis Batik Sragen. Organisasi berfungsi dengan berbagai struktur dan proses yang saling tergantung. Struktur dan proses-proses organisasi adalah tidak tetap

atau statik, tetapi lebih merupakan pola-pola hubungan yang berubah secara terus menerus dalam suatu kegiatan sosial yang lebih luas. Oleh karena itu, perubahan adalah suatu aspek universal dan kontinual semua organisasi. Tidak peduli karakteristik strukturalnya, tidak ada organisasi yang terkecuali dari perubahan. Sebagai suatu sistem yang terbuka (*open system*), organisasi harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan, teknologi yang dipakai, dan perilaku atau parameter manusia.

Di balik perkembangan di industri batik tersebut, terdapat sejumlah permasalahan yang mempunyai karakter sama yaitu pada manajemen batik yang masih bersifat tradisional. Masalah tersebut diantaranya masalah marketing yang bersifat lokal, penanganan SDM termasuk masalah keluar masuknya tenaga kerja/ karyawan pembatik, permasalahan modal yang terbatas hingga regenerasi atau kurangnya tenaga pembatik pengganti dari kalangan tenaga muda di sekitar industri batik tersebut. Permasalahan lainnya adalah rendahnya daya saing industri dikarenakan lemahnya daya saing yang berkaitan dengan lemahnya perencanaan bisnis dan analisis resiko lemahnya analisis pasar dan konsumen serta lemahnya pengelolaan modal.

Rendahnya daya saing industri batik juga dikarenakan lemahnya budaya organisasi di sektor tersebut, Sehingga mengingat kondisi demikian perlu adanya penelitian Budaya Organisasi dibalik peningkatan pasar, sehingga dapat diidentifikasi budaya yang dapat dijadikan model untuk peningkatan kinerja karyawan perusahaan. Tujuan penelitian ini: (1) Untuk mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi dengan fokus perilaku keuangan di industri Batik Masaran Sragen Jateng. (2) Untuk menganalisis nilai yang mendasari budaya organisasi di industri Batik Masaran Sragen Jateng.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Robbins (2007) bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama

yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (1995); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya prekat sosial.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak

Kajian budaya organisasi, saat ini menjadi topic yang penting, terutama dikaitkan dengan upaya peningkatan kinerja perusahaan. Kajian budaya organisasi ini telah berkembang dan menjadi titik diskusi populer dalam 20 tahun terakhir. Menurut Alton (2017) bahwa kajian budaya organisasi tidak pernah benar-benar berlebihan, dan sebenarnya menjadi lebih penting karena tempat kerja modern terus berkembang. Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Sebagaimana temuan penelitian Molenaar (2002) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

Penelitian Lee dan Yu (2004) yang menyelidiki hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja organisasi di antara perusahaan Singapura. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai bagaimana budaya mempengaruhi kinerja organisasi. Hasilnya menjelaskan bahwa budaya organisasi ditemukan berpengaruh pada berbagai proses dan kinerja organisasi. Sedangkan penelitian Beggs et. Al (2016) yang menguji hubungan antara persepsi perawat terhadap lingkungan kerja dan komitmen organisasi rumah sakit North Carolina. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi lingkungan kerja berkorelasi positif signifikan dengan komitmen moral sedangkan kalkulatif berkorelasi negatif signifikan dengan komitmen organisasi.

Penelitian Akta, Cicek dan Kiyak (2011) yang berusaha menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan efisiensi organisasi dan pengaruh stabilitas atau variabilitas lingkungan internal dan eksternal. 40 manajer puncak pendiri organisasi dipilih untuk pengambilan sampel di sektor kesehatan di Turki. Metode kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data. Temuan penelitian menunjukkan bahwa jenis budaya organisasi terkait dengan beberapa dimensi efisiensi organisasi. Stabilitas atau variabilitas lingkungan organisasi internal dan eksternal dan nilai-nilai manajer puncak (pengarahan dan stimulasi diri sendiri) memainkan peran moderator.

Penelitian Bingol, Sener dan Cevic (2013) yang bertujuan untuk memahami hubungan budaya organisasi, identitas dan citra di dalam kantor regional perusahaan farmasi. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya hierarki, tingkat identitas organisasi yang moderat untuk karyawan dan persepsi gambar berdasarkan R&D untuk karyawan dan merek bagi pelanggan. Dalam terang temuan, dievaluasi bahwa ada kebutuhan untuk perubahan budaya organisasi saat ini. Penelitian budaya organisasi juga mengkaitkan dengan kesehatan kerja. Budaya organisasi perlu dipertimbangkan sebagai faktor yang relevan dalam studi kesehatan

kerja. Penelitian Marchand, Haines, dan Gauthier (2013) dengan pendekatan pengukuran untuk studi budaya organisasi dalam penelitian kesehatan kerja berbasis populasi, dan menguji bagaimana berbagai jenis budaya organisasi terkait dengan tekanan psikologis, depresi, kelelahan emosional, dan kesejahteraan. Data dikumpulkan melalui sampel 1.164 karyawan yang bekerja di 30 tempat kerja. Hasil analisis menjelaskan faktor eksplorasi item OCP mengungkapkan empat faktor yang menjelaskan sekitar 75% dari varians, dan mendukung struktur Kerangka Nilai Pesaing. Faktor diberi label Grup, Hierarkis, Rasional, dan Pengembangan. Hasil menunjukkan bahwa keempat jenis budaya bervariasi secara signifikan antara tempat kerja, dan berkorelasi dengan kesehatan mental dan hasil kesejahteraan.

Penelitian budaya organisasi dari segi karakteristik menghasilkan temuan berbagai karakter tersendiri yang mendasar untuk identitas organisasi karyawan dan persepsi terhadap citra organisasi. Kurangnya budaya organisasi yang efektif dan integrasi budaya yang buruk di perusahaan grup mempengaruhi kinerja organisasi dan mengurangi pengembalian pemegang saham. Penelitian Wood et.al (2008) dimana tujuan mengeksplorasi strategi yang sukses yang satu perusahaan kelompok yang digunakan untuk membangun budaya organisasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja. Hasil temuan menjelaskan bahwa budaya inti perusahaan termasuk kesejahteraan masyarakat melalui tanggung jawab sosial perusahaan dapat memacu potensi pertumbuhan ekonomi dalam ekonomi lokal dan berkontribusi terhadap perubahan sosial dengan strategi yang dapat digunakan manajer bisnis untuk mempertahankannya bisnis dan meningkatkan standar hidup karyawan dan masyarakat setempat.

Penelitian Musonda dan Haupt (2011) melakukan studi tentang subjek budaya Health & Safety (H & S) dan garis besar faktor budaya H&S yang diperlukan untuk membuat konsep ini berguna dalam industri konstruksi.

Temuannya menjelaskan bahwa masih ada kurangnya konsensus tentang konsep budaya H&S. Namun, elemen budaya H&S dari kepemimpinan, keterlibatan, prosedur, komunikasi, kompetensi dan komitmen mendominasi literatur. Budaya H&S telah diidentifikasi sebagai hal yang sangat penting bagi peningkatan kinerja H&S. Identifikasi elemen budaya yang dapat dengan mudah diimplementasikan dan dipahami akan berkontribusi untuk meningkatkan status H&S saat ini.

Penelitian Lawrence, Ruppel, dan Tworoger (2016) yang menguji budaya organisasi dalam kaitan kreativitas organisasi tim manajemen puncak (TMT) pada tingkat individu dan kelompok dan konteks organisasi. Hasilnya menunjukkan kreativitas pada tingkat organisasi dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin kreatif yang merangsang kreativitas; mendorong pengembangan gagasan baru; mendukung inovasi melalui kreativitas dengan mendorong visi, pengakuan atas kerja kreatif dan norma-norma untuk berbagi ide secara aktif di seluruh organisasi. Sedangkan hasil penelitian Newton dan Jimmieson (2006) dimana penelitiannya berusaha untuk menyelidiki sejauh mana budaya organisasi yang berbeda mungkin berhubungan dengan berbagai jenis stresor kerja, dan apakah manifestasi dan persepsi stres kerja bervariasi sebagai fungsi dari budaya organisasi. Hasil mengungkapkan bahwa stresor kerja dalam budaya organisasi dimanifestasikan sebagai fungsi dari nilai-nilai organisasi utama, dan bahwa stresor budaya hubungan manusia juga terkait dengan orang lain yang tidak mematuhi nilai-nilai tempat kerja utama.

Penelitian Woods (2016) yang meneliti peran budaya organisasi dalam kaitannya dengan ketrampilan kerja, atau kemampuan untuk sukses baik dalam bisnis inti maupun perencanaan dan inovasi karyawan. Hasil temuannya bahwa budaya organisasi dalam bentuk nilai dan preferensi karyawan berbeda di antara kelompok generasi. Temuan lainnya bahwa bagi organisasi yang ingin meningkatkan taraf ambidexterity mereka dengan mengatasi

tantangan dan memanfaatkan kekuatan yang ditemukan pada angkatan kerja multi generasi yang beragam.

Hasil penelitian Lambert (2016) yang meneliti bagaimana dan mengapa keragaman organisasi mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasilnya perusahaan yang menghargai keragaman menjadi inovatif melalui kemampuan mereka untuk memanfaatkan kreativitas dan mengubahnya menjadi ide, produk, dan layanan yang bermanfaat. Hasil lainnya menjelaskan bagaimana keragaman dan cara pengelolaannya menciptakan lingkungan yang matang agar inovasi tingkat perusahaan berkembang. Hasil penelitian Cao, Ghazzawi dan Smith (2016) yang mengeksplorasi hubungan antara peran keyakinan agama terhadap kepuasan kerja dengan menggunakan sampel multi agama dari orang dewasa yang bekerja. Dalam penelitian ini, peneliti membandingkan dan membedakan anggota dari lima agama terbesar yang, dalam urutan abjad, Buddhisme, Kristen, Hinduisme, Islam, dan Yudaisme, dalam kaitannya dengan kepuasan kerja. Hasilnya dijelaskan bahwa komitmen religius berperan secara positif mempengaruhi kepuasan kerja, meskipun ada perbedaan tergantung pada jenis agama.

Beberapa penelitian budaya organisasi memberikan kontribusi pada literatur dengan menggambarkan hubungan peran budaya organisasi dengan perubahan dan emosi karyawan. Sebagaimana hasil penelitian penelitian Sayers dan Smollan (2009) yang meneliti hubungan antara peran budaya, perubahan dan emosi dan menyajikan hasil penelitian kualitatif. Studi ini menemukan bahwa ketika nilai-nilai peserta selaras dengan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung bereaksi terhadap perubahan lebih positif. Perubahan budaya memicu reaksi emosional, seringkali bersifat intens. Ketika emosi diakui dan diperlakukan dengan hormat, orang menjadi lebih terlibat dengan perubahan. Sikap terhadap budaya yang ada juga menghasilkan respons emosional terhadap aspek-aspek perubahan.

Hasil penelitian Pramusita (2015) yang meneliti peran budaya kerja saudagar di Kampung Batik Laweyan dalam pelestarian batik Solo, menghasilkan bahwa pelestarian batik Solo yang dilakukan oleh saudagar Laweyan melingkupi berbagai kegiatan penunjang dalam mengeksplor batik melalui industri kreatif di Kampung Batik Laweyan. Peran saudagar dalam rangka pelestarian batik Solo berupa membuat kreasi motif batik Solo, inovasi dalam berbagai karya batik Solo khas Kampung Batik Laweyan, promosi karya seni batik di Laweyan dalam berbagai jenis media, pembentukan Forum Pengembangan Kampung Batik Laweyan, serta Pengadaan acara slawenan dalam menjalin interaksi saudagar batik.

METODOLOGI

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian berada pada kawasan industri batik Masaran Sragen Antara lain Batik Brotoseno, Batik Punokawan, Batik Windasari dan Batik Dewi Arum. Alasan lokasi tersebut karena di empat industri batik menjadi pelopor batik di Masaran Sragen dan di keempat batik tersebut memiliki budaya organisasi yang khas sehingga mampu bersaing di skala nasional maupun internasional.

2. Jenis Penelitian

Penelitian pertama berusaha: (1) Mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi unggul di industri batik Masaran Sragen Jawa Tengah. (2) Menganalisis nilai yang mendasari budaya organisasi unggul pada industri batik Masaran Sragen Jawa Tengah. Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif 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 perluna penelusuran budaya organisasi sehingga perusahaan mempunyai daya saing industri.

Untuk mendapatkan data yang benar-benar valid, maka pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi metode yang lebih menekankan 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.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :

- a. 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 budaya organisasi, nilai-nilai yang mendasari karakteristik budaya organisasi dan peran budaya organisasi di industry Batik Masaran Sragen. Wawancara dilakukan secara tertutup pada informan kunci dalam rangka mengungkap fenomena budaya organisasi di lima Industri Batik Masaran Sragen Jawa Tengah.
- b. 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 berkaitan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik budaya organisasi unggul *pertama* yang ditemukan dalam industri Batik Masaran Sragen adanya budaya *transparansi*. Budaya ini terbentuk karena dorongan internal berasal dari dalam organisasi itu sendiri seperti adanya revisi strategi organisasi oleh manajemen puncak yang akan menghasilkan perubahan organisasi. Indikasi karakter ini adanya perubahan sistem anggaran perusahaan yang berbasis partisipasi bawahan dan juga manajemen keuangan yang teratur. 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 yaitu berbasis partisipasi bawahan dalam organisasi tersebut, anggaran organisasi tersebut menjadi meningkat. Demikian juga manajemen keuangannya juga bagus, itulah salah satu contoh perubahan internal dalam organisasi” (Sumber: Gunawan Agung, wawancara tanggal 14 Juni 2019).

Budaya transparansi ini di latarbelakangi bahwa 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 2019).

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 *kedua* adalah budaya 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:

”Kami 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 2019).

Indikasi lain di Bagian Keuangan di Batik Brotoseno 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 *ketiga* adalah 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 2019).

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 dilingkungannya. 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 eksternal adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah” (Sumber: Eko Soeprihono, wawancara tanggal 12 Juni 2019).

Karakterdinamistersebutdilatarbelakangi bahwa industri Batik Masaran perlu adanya pengembangan organisasi, dimana sebagai 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 2019).

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 2019).

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 2019).

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 Windasaridi 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 2019).

Karakteristik *keempat* yang ditemukan dalam industri Batik Masaran Sragen adalah adanya budaya *responsif* dalam menyikapi lingkungan yang selalu berubah. Indikasi budaya ini di industri batik Masaran terus berkembang mengikuti kemajuan dan bahkan menerka atau memprediksi produk apa (*next product*) yang layak diminati konsumen. Pengusaha batik 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 2019).

Demikian juga budayaresponsif 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 2019).c

Karakter responsif 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 *kelima* yang ditemukan dalam industri batik Masaran Sragen adanya budaya *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 tege, 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.

Karakteristik *keenam* yang ditemukan dalam industri batik Masaran Sragen adanya budaya *profesionalisme*. Adanya budaya ini terbukti di industri terdapat 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 2019).

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 budaya organisasi yang ditemukan di industri batik Masaran Sragen *ketujuh* adanya budaya *kebersamaan*. Budaya kebersamaan 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 2019).

Karakter kebersamaan timbul karena 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. 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 2019).

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.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut bahwa karakteristik budaya organisasi di industri batik Laweyan: (1) adanya budaya transparansi, (2) budaya ketelitian, (3) budaya dinamis, (4) budaya responsif, (5) budayakreatif, (6) budaya profesionalisme, (7) budaya kebersamaan.

Nilai yang mendasari karakteristik budaya organisasi: (1) focus tujuan strategi industri, (2) perubahan lingkungan industri dan perubahan teknologi, (3) pengembangan organisasi, (4) kondisi lingkungan usaha yang berubah, (5) warisan budayayang perlu dilestarikan dan seni batik nasional, (6) dampak perubahan organisasi, dan (7) desakan kerumitan usaha.

Implikasi yang perlu diperhatikan oleh para pelaku usaha di industri Batik Masaran Sragen yaitu :

Hasil identifikasi tentang karakteristik budaya organisasi, yaitu budaya transparansi, ketelitian, dinamis, responsif, kreatif, profesionalisme, dan kebersamaan, maka para pelaku industri di lima industri batik tersebut sebaiknya mempertahankan karakter-karakter tertentu yang sudah unggul dan menggali dan mengembangkan sub-sub budaya organisasi tersebut sehingga budaya organisasi berperan sumber keunggulan kompetitif sekaligus perekat menyatukan langkah kerja organisasi.

Dari hasil penelitian ini dapat diidentifikasi karakteristik, peran dan nilai yang mendasari budaya organisasi, maka maka bagi Pemerintah Kabupaten Sragen khususnya dan Pemprov Jawa Tengah menentukan regulasi dan kebijakan peningkatan produktivitas kerja dan kinerja yang memperhatikan karakteristik-karakteristik budaya tersebut sehingga bisa diterapkan pada industri batik yang lain agar mampu bersaing baik ditingkat nasional maupun internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Alton, Lary. (2017). *Why Corporate Culture Is Becoming Even More Important*. USA: Forbes Media LLC.
- Cao, Yingxia, Issam A. Ghazzawi dan Yvonne Smith. (2016). Faith and job satisfaction: is religion a missing link? *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume no.: 20, Issue no.: 1, Jordan Whitney Enterprises, Inc., 1-29
- Chtourou, Nesrine Ben Amar. (2016). Examining the Impact of Organizational Culture on IS Strategic Alignment under a qualitative analysis, *Docteur en Sciences de Gestion, Systèmes d'Information, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion- Sousse- Université de Sousse-Tunisie, AIMS, Association Internationale The Management Strategique*.
- Gibson. L & Ivancevich. (2005). *Organizations (Behavior, structure and Process)*, Richard D. Irwin, Inc.
- Jafary, Hasan, Abbas Yazdanpanah dan Rahim Masoomi. (2018). Identification of Factors Affecting Organizational Silence from the Viewpoint of Middle Managers of Shiraz University of Medical Sciences: A Qualitative Study, *Shiraz E-Medical Journal, Department of Healthcare Management, Iran, Marvdasht, Islamic Azad University*.
- Jaques, David W. (2014). Investigating Culture: A Qualitative Study of a Human Service Organization's Culture, *The Chicago School of Professional Psychology*, 190; 3630080.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki (2005). *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw Hill Book Companies, Inc..
- Lawrence, Eleanor T., Cynthia P. Ruppel, Leslie C. Tworoger. (2016). Organizational creativity and the Top Management Team (TMT): an interactionist perspective, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Jordan Whitney Enterprises, Inc. Volume no.: 20, Issue no: 47-67.
- Lee, Siew Kim Jean & Yu, . (2004). Corporate culture and organizational performance, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Issue: 4, pp.340-359.
- Molenaar, Keith. (2002). Corporate Culture, a Study of Form With Outstanding Consideration Safety, *Professional Safety*: 18-27
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset Bandung
- Musonda, Innocent & Theo C Haupt (2011). Identifying factors of health and safety (H&S) culture for the construction industry, *Conference Paper*, January 2011 with 9 Reads, Conference: ASOCSA; 6th Built Environment Conference, At Sandton, Johannesburg.
- Newton, Cameron J. & Nerina L. Jimmieson. (2006). A qualitative exploration of organizational culture and workplace stressors : a competing values approach, *Working Paper* (Unpublished).
- Nyayu, Siti Rachmaliya (2017), Analysis of Employee Performance, Organization Culture, Work Satisfaction and Organization Commitment, *Doctoral Program, Human Resource Management*, Jakarta State University.
- Patton, Michael Quinn. (1987). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage Publication.
- Pelzang, Rinchen & Alison M. Hutchinson. (2018). Establishing Cultural Integrity in Qualitative Research: Reflections From a Cross-Cultural Study, *International Journal of Qualitative*

Methods, First Published January 2.

- Robbins, Stephen & Judge, Timothy. (2011). *Organizational Behavior* 14th Edition, Pearson Education, Inc. publishing as Prentice Hall.
- Sandler, Heidi J. (2016). A Qualitative Examination of the Relationship between Organizational Culture and Innovation in a Global Engineering Company, ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Aurora University.
- Sarasola, Marcos R. (2004). An Approach to the Study of Organizational Culture Educational Centers, *Education Policy Analysis Archive*.
- Schein, Edgar. (2004). *Organization Culture and Leadership*, Jossey Bass San Fransisco, USA.
- Siswanti, (2007). Faktor-faktor yang mempengaruhi Perkembangan Industri batik di Kawasan Sentra Batik Laweyan Solo, FT Universitas Negeri Semarang.
- Tedla, Tewodros Bayeh (2016), The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance, *Management Sciences and Quantitative Methods Commons, and the Organizational Behavior and Theory Common*, Walden University Business
- Wayne, Mondy R. & M. Noe, Robert. (1996). *Human Resource Management, Printed in The United States of America*: Prentice Hall International, Inc..
- Weinshall, O Theodore. (1977). *Culture and Management*. Penguins Book Limited.
- Werther, William B & Davis, Keith. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. Mc. Graw Hill.
- Wellford, Williams W. & Hardcastle, Alan J. (1994). Culture Transformation at Nummi. *Sloan Management Review*.
- Woods, Kathryn. Organizational ambidexterity and the multi-generational workforce, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume no.: 20, Jordan Whitney Enterprises, Inc., 2016: 95-111
- Wood, Fred B.; Siegel, Elliot R.; Sue Feldman, Sue.; B, Cynthia; Rodrigues, Dennis; Malamud, Mark; Lagana, Marie and Crafts, Jennifer. (2008). The Impact OC toward on Corporate Performance, *J Med Internet Res*.
- , (2015). *Ekspor Batik Indonesia meningkat*, www.kompasonline.com, 6 Oktober 2015