

**MODEL BUDAYA ORGANISASI UNGGUL SEBAGAI UPAYA
MENINGKATKAN DAYA SAING INDUSTRI DAN PENINGKATAN
KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Empirik di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah)**

Lukman Hakim, Chuzaemah, Eko Sugiyanto
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta
E-mail : Lukman.Hakim@ums.ac.id

Abstract

Penelitian ini mengambil studi kasus pada industri batik Kota Surakarta. Tujuan penelitian ini : (1) menganalisis variabel budaya organisasi dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan industri batik Kota Surakarta.(2) menganalisis latar belakang secara empiris pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan industri batik Kota Surakarta. Dalam penelitian ini menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang utama, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam hal laporan tentang pribadi, sikap, dan pendapatnya terhadap beberapa variabel yang menjadi topik penelitian. Sumber data dalam penelitian ini : 1) Data primer, data primer yang diperlukan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua bagian. Pertama, data yang meliputi identitas karyawan, terdiri antara lain umur responden, jenis kelamin, jabatan dan masa kerja karyawan. Kedua, data mengenai persepsi responden terhadap beberapa variabel penelitian dari kuisioner tersebut. 2) Data sekunder, data sekunder meliputi antara lain kondisi lingkungan sosial, organisasi industri batik Kota Surakarta. Hasil penelitian didapatkan bahwa dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu dimensi creative, innovative, aggressive, humanity, risk taking, teamwork, dan harmony. Hasil temuan lainnya yaitu ada tiga dimensi budaya organisasi yang tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain dimensidetality, expertise dan outcome orientation.

Kata kunci: *Budaya organisasi unggul, kinerja karyawan, kinerja perusahaan*

1. 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 perusahaan. Bliss (1999) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah "satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam".

Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya 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 kuat menunjukkan pada hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode kerja secara konsisten. Karyawan baru umumnya mengadopsi nilai-nilai ini secara cepat dan dapat melakukannya dengan penuh tanggung jawab. Para manajer baru akan dikoreksi oleh atasan, para bawahannya, dan para anggota lainnya baik di dalam maupun di luar perusahaan bila membuat kesalahan. Perusahaan dengan budaya kuat memiliki sistem dan cara kerja khusus oleh orang luar perusahaan. Para karyawan dan manajemen dalam perusahaan menyatakan *shared values* dalam credo atau deklarasi misi perusahaan, serta sungguh-sungguh mendorong semua manajer untuk mentaatinya. Umumnya, gaya dan nilai-nilai dalam budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah meski terjadi pergantian CEO.

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

Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (2006) yang memilih 207 perusahaan secara random dari keseluruhan industri, menggunakan daftar pertanyaan untuk menghitung indeks kekuatan budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan selama 12 tahun periode. Hasilnya adalah budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan jangka panjang, tetapi cirinya moderat. Hasil penelitian Ariwibowo (2010) yang meneliti secara eksplorasi di PT Simongan Plastic Factory Semarang menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi secara kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi memfasilitasi komitmen anggota organisasi dan kelompok kerjanya. Dalam bekerja anggota organisasi bekerja dengan rasa senang dan rasa memiliki perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

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. Hasil penelitian Hakim (2013) dalam tahap 1 yang meneliti karakteristik budaya organisasi unggul di industri batik Surakarta menghasilkan temuan terdapat dimensi BO unggul antara lain *creative, innovative, aggressive, detality, expertise, outcome orientation, humanity, risk taking, teamwork, dan harmony*.

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) Menguji pengaruh model/karakteristik budaya organisasi unggul terhadap kinerja karyawan di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah. (2) Mengidentifikasi nilai-nilai yang melatarbelakangi pengaruh variabel budaya organisasi unggul terhadap kinerja karyawan di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah.

2. Metode Penelitian

Lokasi penelitian di perusahaan batik yang besar di Surakarta, Jawa Tengah yaitu

PT. Batik Keris dan PT. Dinar 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.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang berkarakter probablistik. Penelitian probablistik berupaya menguji sebuah atau beberapa teori ke dalam lapangan atau obyek penelitian yang berbeda, sehingga hasilnya memungkinkan berbeda atau menguatkan teori-teori tersebut. Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah Regresi linier berganda dengan serangkaian uji instrumen dan uji asumsi klasik. Metode survey digunakan untuk memperoleh data primer melalui kuesioner yang diberikan secara langsung dengan meminta ijin melalui bagian personalia Industri Batik Surakarta Jawa Tengah untuk diteruskan kepada para pegawai sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purpose sampling* yaitu pengambilan sampel didasarkan pada pilihan penelitian tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan saat ini terus menerus sepanjang penelitian, *sampling* bersifat *purposive* yaitu sesuai dengan tujuan penelitian dengan kriteria tertentu. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel yaitu manajer dan karyawan. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah dua industri batik yang besar di Surakarta, Jawa Tengah yaitu PT. Batik Keris dan PT. Dinar Hadi Surakarta. Dari pengamatan lapangan jumlah karyawan yang layak menjadi responden di dua industri batik yang besar di Surakarta tersebut berjumlah 40 responden. Kriteria responden yang dijadikan sampel antara lain : (1) karyawan aktif, (2) masa kerja minimal 2 tahun, Dari 40 orang yang menjadi responden maka kuisisioner yang kembali dan dapat diolah ada 36 kuisisioner.

Tehnik analisis yang dipakai adalah regresi berganda, dimana untuk mengetahui pengaruh variabel konflik hubungan kerja (variabel independen) terhadap variabel

motivasi kerja karyawan (variabel dependen). Model dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda. Kemudian untuk mengetahui kemaknaan nilai koefisien korelasi masing-masing variabel maka dilakukan serangkaian uji, yaitu uji serempak (Uji F) dan uji parsial (uji t).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Uji Validitas Reliabilitas

Uji Validitas dan reliabilitas, untuk mengetahui tingkat validitas item maka nilai r_{hitung} dibandingkan dengan angka kritik pada tabel korelasi r . Cara melihat angka kritik adalah dengan melihat baris $N-2$ apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka pertanyaan yang telah disusun untuk mengumpulkan data dianggap mempunyai validitas kontrak (Singarimbun dan Effendi, 1995). Dari hasil perhitungan SPSS versi 16.00 dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan baik variabel independen maupun dependen valid, terbukti r hitung lebih besar dari r tabel.

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Metode yang dipakai untuk mengukur reliabilitas adalah ditunjukkan oleh besarnya nilai *alpha* (α), jika koefisien *alpha* diatas 0,60 ($\alpha > 0,60$) (Nunnaly, dalam Imam Ghozali, 2005). Dari hasil perhitungan SPSS versi 16.00 dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian dianggap reliabel, terbukti R *alpha* terendah 0,628.

3.2. Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model persamaan regresi, variabel bebas, variabel terikat, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam hal ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode uji *Kolmogorov-Smirnov*. Suatu data berdistribusi normal jika mempunyai probabilitas lebih besar dari 0,05 (Sugiyono, 1999). Hasil uji normalitas ini dapat ditunjukkan semua data mempunyai probabilitas lebih besar dari 0,05. Heteroskedastitas, pendeteksian adanya heteroskedasti-

sitas dapat dilakukan dengan menggunakan melihat *coefficient correlation rho Spearman's*, dimana kalau lebih besar dari $\alpha = 0,05$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas, terbukti bahwa *coefficient correlation rho Spearman's* lebih besar dari $\alpha = 0,05$.

Uji Multikolinearitas, untuk mengetahui pengaruh multikolinearitas dalam penelitian ini dipergunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Pendeteksian multikolinearitas dapat dilakukan apabila nilai VIF dibawah 10 berarti bebas multikolinearitas (Imam Ghazali, 2005). Berdasarkan hasil uji SPSS versi 16.00 terbukti model ini bebas multikolinearitas karena dibawah 10. Uji Autokorelasi, pengujian autokorelasi dilakukan dengan menggunakan *Runs Test* yang diuji *unstandardized* residualnya dengan syarat $\text{sig} > 0,05$ agar tidak terjadi autokorelasi. Dari hasil uji SPSS versi 16.00 terbukti tidak terdapat autokorelasi karena angka runs test-nya pada level 15. Uji Heteroskedastisitas menggunakan *absolut residual* dengan syaratnya masing-masing variabel independen mempunyai nilai signifikansi $> 0,05$ atau nilai t hitung $< t$ tabel, agar syarat terpenuhi yaitu tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji SPSS versi 16.00 terbukti tidak terdapat heteroskedastisitas karena nilai signifikansi $> 0,05$ (0,347 sampai

dengan 0,971).

3.3. Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hasil perhitungan regresi didapatkan koefisien determinasinya $R = 0,956$ atau 96 % dapat dikatakan bahwa 96% variabel *creative, innovative, aggressive, humanity, risk taking, teamwork*, dan *harmony*, sedangkan yang sisanya 4% disebabkan pengaruh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis data dari tabel diatas diperoleh bahwa dimensi dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu dimensi *creative (X1), innovative (X2), aggressive (X3), humanity (X7), risk taking (X8), teamwork (X9)*, dan *harmony (X10)* (angka signifikansi kurang dari 0,05). Sedangkan hasil temuan lainnya yaitu ada tiga dimensi budaya organisasi yang tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain dimensi *detaility (X4), expertise (X5)* dan *outcome orientation (X6)* (angka signifikansi lebih dari 0,05).

3.4. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data dari tabel diatas diperoleh bahwa dimensi *creative, innovative, aggressive, humanity, risk taking, teamwork*, dan *harmony* berpengaruh terhadap

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	20.583	4.186		4.917	.000
Creative	1.120	.191	.491	5.868	.000
Innovative	.633	.181	.308	3.500	.002
Agresive	.551	.105	.424	5.236	.000
Detaility	.071	.098	.046	.718	.479
Expertise	.055	.099	.036	.555	.584
Oriented	-.179	.092	-.122	-1.941	.064
Humanity	.299	.132	.164	2.271	.032
Risk Taking	.485	.072	.502	6.757	.000
Teamwork	1.491	.186	.584	8.001	.000
Harmony	.245	.114	.171	2.155	.041

kinerja karyawan di industry batik Surakarta (angka koefisien dengan signifikansi kurang dari 0,05). Sedangkan variabel *detaility*, *expertise* dan *outcome orientation* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (angka koefisien signifikansi lebih dari 0,05).

Hasil analisis secara bersama atau serentak menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan f hitung (26,84) lebih besar dari f tabel (2,233) sehingga H_0 ditolak sedangkan H_1 diterima. Hasil analisis penelitian secara serentak atau bersama ini konsisten dengan penelitian terdahulu. Hasil penelitian Harvard Business School (Kotter dan

Heskett, 1992) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Hasil penelitian ini dari segi variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah teamwork. Uji dominasi tidak mendukung penelitian Wibowo et.al (2001) yang menunjukkan tingkat inovasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga tidak mendukung penelitian Suryoputro (2005) yang menemukan variabel dominan adalah orientasi hasil. Namun beberapa variabel dalam penelitian ini sesuai juga dengan berbagai berbagai teori sebelumnya dan lebih jelasnya dapat terlihat dalam uji secara parsial atau terpisah.

Berdasarkan analisis hasil penelitian secara terpisah yaitu didapatkan bahwa variabel *creative* karyawan di industry batik Kota Surakarta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian pendahulu (Kotter dan Heskett, 1992), hal ini disebabkan para karyawan dalam bekerja sudah menerapkan kreativitas, sudah mengembangkan ide-ide baru dalam proses pekerjaan. Dari hasil pengamatan bahwa kreativitas juga berasal dari menggali budaya Jawa yang penuh seni dan keindahan. Demikian juga di batik 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. Di Batik Danar Hadi dan juga Batik Keris melibatkan disainer sebagai usaha pengembangan kreasi batik sehingga melahirkan karya kreatif.

Hasil analisis secara terpisah dari variabel *inovative* karyawan di industry batik Kota Surakarta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian pendahulu (Kotter dan Heskett, 1992). Demikian juga hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Wibowo dkk (2001) yang menunjukkan tingkat inovasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kondisi demikian mengingat setting perusahaan yang sama, dimana industry batik adalah perusahaan yang bercorak profit. Hal ini disebabkan para karyawan dalam bekerja mengandalkan inovasi, sudah mengembangkan ide-ide dalam proses pekerjaan. Mereka bekerja lebih berorientasi pada pengembangan kreativitas daripada pedoman rutin atau ketertiban dalam bekerja. Di PT. Batik Danar Hadi, dalam pelaksanaan kerja dan penentuan kebijakan melibatkan ide-ide inovatif dari para karyawan.

Hasil analisis variabel *agresive* karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini konsisten dengan peneliti pendahulu (Kotter dan Heskett, 1992; Purnasari, 2001; Wibowo et.al., 2001). Hal ini disebabkan para karyawan dalam bekerja sangat *agressive*. 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. Kondisi ini juga disebabkan para karyawan yang bekerja di industry batik rata-rata berusia kurang dari 40 tahun, sehingga dalam usia tersebut agresivitas meningkat. Keagresifan merupakan dimensi dalam budaya organisasi yang menjadi dasar penciptaan budaya unggul di sebuah organi-

sasi. Sebagaimana menurut Mowday et.al (1996) bahwa dalam budaya yang kuat (unggul) nilai-nilai inti dipegang teguh bersama-sama, semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti maka semakin besar komitmen mereka terhadap perilaku anggota sebuah organisasi. Apabila kondisi demikian tercipta maka keharmonisan kerja meningkat, kekompakan kerja serta loyalitas meningkat yang pada gilirannya memperkecil kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Mowday, Porter, Steers, 1996).

Hasil analisis variabel *detaility* tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja bawahan. Penemuan hasil penelitian ini tidak sesuai dengan peneliti pendahulu yaitu Moeljono (2005) di Bank Rakyat Indonesia yang menemukan pengaruh budaya perusahaan dengan produktivitas pelayanan dengan hasil sangat signifikan. Hal ini dikarenakan setting perusahaan berbeda yaitu antara industry manufaktur dengan BRI yang merupakan perusahaan milik pemerintah, meskipun kedua lembaga ini adalah sama-sama perusahaan yang mempunyai tujuan profit. Temuan hasil penelitian ini juga membuktikan peraturan kerja, ketelitian kerja, perencanaan kerja serta cara kerja belum dilaksanakan para karyawan di industry batik Kota Surakarta sehingga belum dapat meningkatkan kinerja karyawan. Padahal dimensi ketelitian merupakan dasar pijakan budaya kuat yang sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Hasil analisis variabel *expertise* mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja bawahan. Penemuan hasil penelitian ini sesuai dengan peneliti pendahulu yaitu Deal & Kennedy (dalam Moeljono, 2007) yang menemukan tingkat pengalaman dalam bekerja akan membentuk budaya yang kuat, sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagaimana penjelasan Luthans (1989) budaya yang kuat tumbuh dari pengalaman kerja baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Hal-hal yang berhubungan dengan adaptasi karyawan diluar perusahaan, yaitu bahwa nilai-nilai individu yang ada pada tempat kerja mempunyai efek-efek yang langsung terhadap perilaku karyawan, sedangkan yang berhubungan dengan adaptasi internal perusahaan, yaitu bahwa peri-

laku karyawan yang positif didalam perusahaan misalnya meningkatnya produktivitas karyawan, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan.

Hasil analisis variabel *outcome oriented* (orientasi hasil) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini belum membuktikan karyawan di industry batik Kota Surakarta mempunyai motivasi peningkatan hasil kerja, arahan pimpinan, serta kerjasama antar karyawan sehingga tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Deal & Kennedy (dalam Moeljono, 2007) yang menemukan pengaruh kerja keras dan daya tanggap perusahaan dengan kinerja perusahaan. Orientasi hasil dapat menjadikan kontrol atau kendali dalam proses kerja di dalam perusahaan.

Hasil analisis variabel *humanity* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini konsisten dengan peneliti pendahulu (Purnasari, 2001), hal ini disebabkan kondisi data individu karyawan di industry batik Kota Surakarta sangat diperhatikan. Disamping itu juga para karyawan dalam bekerja sudah biasa mempunyai ketekunan sendiri-sendiri antar departemen, sehingga perusahaan baik di Batik Keris maupun Batik Danarhadi sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan. Demikian juga temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dari Behling dan Mc Fillend (1996) yang menghasilkan bahwa dimensi perhatian pada pengikut sangat mempengaruhi kinerja karyawan bahkan kinerja lebih (*Follower extra effort*).

Hasil analisis variabel *risk taking* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini konsisten dengan peneliti pendahulu (Kotter dan Heskett, 1992), hal ini disebabkan di industri batik baik di Batik Keris maupun Batik Danarhadi terdapat kemampuan mengambil usaha yang beresiko tinggi. 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.

Hasil analisis variabel *teamwork* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini konsisten dengan peneliti pendahulu (Kotter dan Heskett, 1992), hal ini disebabkan di industri batik baik di Batik Keris maupun Batik Danarhadi dilaksanakan pembagian tugas kerja yang adil, juga tercipta hubungan kerja, sistem kerja yang baik serta kebersamaan kerja sangat dipentingkan dalam melaksanakan tugas dan pengabdian. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teorinya J. Case (1996) bahwa tatkala organisasi terus memperluas rentang kendali, meratakan struktur, mengurangi formalisasi maka keberadaan tim dan semangat kebersamaan menjadi sangat penting. Menurut Charles Handy (dalam Moeljono, 2003) yang mengungkapkan bagaimana para individu karyawan secara tim menjalankan *power*, *roles* dan *task* dari organisasi untuk mencapai visi dan misi yang digariskan oleh pendiri perusahaan.

Hasil analisis variabel *harmony* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan hasil penelitian ini konsisten dengan peneliti pendahulu (Kotter dan Heskett, 1992 ; Purnasari, 2001; Wibowo dkk., 2001). Hal ini disebabkan para karyawan di PDAM dalam bekerja memiliki kebanggaan, merasa memiliki serta mempunyai harapan kedepan. Mereka juga sangat memperhatikan peraturan dan ketertiban kerja dan juga saling menghargai antar individu dalam menjaga stabilitas 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. Temuan penelitian ini mendukung teori Kast dan Rosenzweig (dalam Robbins, 2005) yang mengemukakan bahwa budaya mempunyai fungsi antara lain meningkatkan stabilitas kebersamaan baik individu maupun sosial.

4. Simpulan dan saran

Dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu variabel *creative*, *innovative*, *aggressive*, *humanity*, *risk taking*, *teamwork*, dan *harmony*. Hasil temuan lainnya yaitu ada tiga dimensi budaya organisasi yang tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain dimensi *detaility*, *expertise* dan *outcome orientation*. Hasil temuan variabel yang mempunyai pengaruh dominan ada variabel *teamwork*.

Hasil penelitian menghasilkan temuan baru dengan uji secara terpisah yaitu ada tiga dimensi budaya organisasi yang tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, antara lain dimensi *detaility*, *expertise* dan *outcome orientation*. Ketiga variabel ini tidak mendukung peneliti terdahulu (Purnasari, 2001; Wibowo dkk., 2001). Saran dari hasil temuan penelitian ini terhadap pengelola industri batik baik di Batik Keris maupun Batik Danarhadi Surakarta supaya mempertahankan karakter-karakter tertentu yang sudah unggul (*creative*, *innovative*, *aggressive*, *humanity*, *risk taking*, *teamwork*, dan *harmony*) dan menggali dan mengembangkannya sehingga BO berperan sebagai pembentuk “komitmen” anggota organisasi, sumber keunggulan kompetitif sekaligus perekat menyatukan langkah kerja organisasi.

Keterbatasan penelitian ini dimana obyek penelitian ini hanya dua obyek, sehingga bagi penelitian kelanjutan, obyek penelitian bisa diperbanyak dan bervariasi, sehingga menghasilkan temuan yang lebih bermanfaat bagi banyak pihak.

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 (SI)*, 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
- Cartwright, Jeff, 1999, *Cultural Transformation: Nine Factor for Continous business Improvement*, Prentice Hall Incorporation, USA
- Cheki, Yio, 1996, *Budaya Perusahaan Cina*. Penerbit Usahawan. FE Universitas Indonesia, Jakarta
- Freemont E. Kast dan James Rossenweig, 1986, *Organization And Management: A system And Contingency Approach*, Mc Graw Hill Book Company, New York, USA
- Frenh L. Wendell & Cecil H. Bell, Jr., 1990, *Organization Development*, Behavioral Science Interventions for Organization Development. Prentice Hall International Inc, U S A.
- 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
- 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
- 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 BusinessSchool, Prentice Hall, USA
- Kast, Freeman and Rosenzweig, 1985, *Organizations and Management, A System and Contingency Approach*, Mc Graw Hill Book company, New York, USA
- 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
- Luthans F.A., 1998, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Masrukhin dan Waridin, 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*, EKOBIS, Vol. 7 No. 2
- Moeliono 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
- Moeliono, Djokosantoso, 2005, *Good Corporate Government*, Jurnal Manajemen dan Bisnis, BENEFIT FE UMS, Vol.9 no. 2 th 2005
- Muhajir, Noeng, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta.
- Nasarudin, 2001, *Job satisfaction and organizational commitment among the Malaysian workforce*. Proceeding of 5 th Asian Academic of Management Conference, Kelantan Pahang pp. 270-276.
- O'Reilly; Chatman, J; Caldwell, D. F., 1996, *"People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit"*, Academy of Management Journal, hal. 487-516.
- Patton, Michael Quinn, 1987, *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage Publication
- Porter, Michael E., 1994, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Purnasari, Nurleni, 2001, *"Analisis Hubungan Antara Budaya Perusahaan Dengan Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta"*, Skripsi FE UMS Tidak dipublikasikan
- Robbins, Stephen P., 2005, *Organizational Behavior, Concept Controversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A., 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat Jakarta
- Singarimbun, Masri, Sofyan Effendy, 1989, *Metode Penelitian Survei*. LP3ES, Jakarta
- 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.
- , 2011, *Ekspor Batik Indonesia meningkat*, www.kompasonline.com (Diakses 21 September 2011)