

**KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PT. BATIK DANAR HADI SURAKARTA)**



NASKAH PUBLIKASI

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun Oleh :

ARIF WIBOWO
NIM. B 100 090 211

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2014

PENGESAHAN

Yang bertanda tangan di bawah ini telah membaca naskah publikasi dengan judul :
**KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PT. BATIK
DANAR HADI SURAKARTA)**

Yang ditulis oleh :

Nama : ARIF WIBOWO

NIM : B. 100 090 211

Pendandatanganan berpendapat bahwa naskah publikasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Oktober 2014

Pembimbing



(Lukman Hakim, SE., M.Si)

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi



(Dr. Triyono, SE., M.Si)

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik budaya organisasi pada PT. Batik Dinar Hadi Surakarta sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel dengan jenis Non Probabilitas yakni *Purposive Sampling* (sampel bertujuan). Adapun sampel dalam penelitian ini diambil beberapa jenis informan sebagai sampel dalam pengambilan data yang dilakukan yaitu (1) Pemimpin cabang, (2) Karyawan bagian produksi, (3) Karyawan bagian pemasaran, (4) Karyawan bagian keamanan. Berdasarkan hasil persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dilihat dari persepsi karyawan terhadap kepemimpinan, persepsi karyawan terhadap norma dan praktek manajemen, persepsi karyawan terhadap cerita dan tokoh, persepsi karyawan terhadap tradisi dan ritual, persepsi karyawan terhadap simbol dan tentang karakteristik budaya organisasi yaitu adanya sifat *kreatif (creative)* dari para karyawan dalam menjalankan pekerjaan, yaitu sejauh mana karyawan bekerja dengan sikap penuh ide, gagasan, kreasi dan selalu berusaha pencipta kreasi baru dalam bidang pengembangan produk, adanya nilai *agresivitas (agresivity)* dalam bekerja, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada bersikap santai dalam melaksanakan tugas kerja, adanya nilai *keahlian (expert full)* dalam melaksanakan tugas kerja, terdapat sifat *perhatian kemanusiaan* pada karyawan (*Humanity oriented*), adanya sifat *keberanian dalam menanggung resiko (risk taking)*, yaitu para karyawan terutama pimpinan dalam mengambil keputusan berani menanggung resiko termasuk resiko kerugian, adanya sifat kerjasama tim (*teamwork system*) dan adanya nilai *keharmonisan kerja (harmony)* dalam melaksanakan tugas kerja

Kata Kunci : Karakteristik Budaya Organisasi dan Kinerja

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan berusaha untuk mencari keunggulan kompetitif, sementara pesaing juga melakukan hal yang serupa. Kondisi tersebut merupakan konsekuensi dari globalisasi yang berkembang dalam dunia bisnis yang membuat persaingan menjadi sangat ketat, dinamis, tidak terprediksi dan tidak pasti. Perubahan yang terjadi setiap saat dan makin cepat ini menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi dengan cepat dan tangkas, untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Organisasi membutuhkan strategi baru yang lebih sesuai dengan kondisi intern dan ekstern organisasi saat ini (Widyaningsih, 2003).

Lebih lanjut Wibowo (2006) menyatakan bahwa banyak manajer menyadari bahwa sebuah organisasi akan sungguh-sungguh memiliki keunggulan kompetitif bergantung pada karyawan-karyawan yang ada didalamnya. Semua anggota organisasi perlu untuk diikutsertakan dan berperan aktif dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Apabila semua sumber daya seperti teknologi dan pendanaan dapat diadopsi maka yang tersisa hanyalah sumber daya manusia dan kinerja yang meliputinya.

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen yaitu untuk mencapai tujuan. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi; untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat kerja, asosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah; untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara

yang umum adalah efisiensi dan efektivitas. (Handoko, 2003; 6-7)

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai usaha yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang terus menerus dibicarakan. Oleh karena itu diperlukan usaha-usaha yang lebih bagi peningkatan dalam membina manusia sebagai tenaga kerja. Setelah menyadari arti penting manusia, maka 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 penggalan dan pelaksanaan budaya kerja dalam setiap fungsi dan jabatan yang ada di dalam perusahaan. Pengaturan juga berkait pemenuhan kebutuhan manusia (pemberian kompensasi) secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Dari peningkatan kepuasan kerja pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Namun bila karyawan dalam suatu perusahaan tidak mendapatkan pengaturan yang baik maka berpengaruh terhadap kepuasan, sehingga akibat tidak puas maka mereka cenderung berperilaku *negatif action* dalam kerja seperti aksi demonstrasi, aksi mogok, dan aksi mangkir kerja dan sebagainya. (Hakim, 2011).

Budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Lebih lanjut Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarnya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja.

Ndraha (2003:4) dalam Brahmasari (2004:12) mengemukakan bahwa budaya

perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Glaser *et al.* (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hofstede (1986:21) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006:16) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Pendiri organisasi memiliki aturan yang harus dipatuhi bagi semua karyawan, pelanggaran terhadap aturan yang telah ditetapkan akan berdampak pada kinerja karyawan, serta adanya pengurangan tenaga kerja, pemindahan karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa silam, dan penanganan organisasi. Dalam rangka membentuk semangat tim (*team work*). Dalam manajemen modern, *teamwork* sangat penting, nilai tim lebih tinggi daripada kerjasama semata-mata. *Team-building* didasarkan pada anggapan dasar

yaitu tidak ada orang yang sempurna, setiap orang mempunyai kelemahan, keterbatasan dan kekurangna, disamping kekuatan, keahlian dan kelebihan dibandingkan dengan orang lain, antarpribadi saling melengkapi dan karena itu terikat satu dengan yang lain, dikelola agar tiada anggota tim yang menjadi musuh dalam selimut, tim adalah semangat dan sinergi di dalam tim. Tantangan budaya perusahaan yang sering dihadapi tatkala orang berusaha menyelesaikan konflik dan memacu persaingan sehat antarorganisasi yang budayanya berbeda-beda. Interaksi budaya manajemen antar perusahaan terdapat hubungan saling kontrol dan supaya yang satu tidak memeralat (mengeksploitasi) karyawan lainnya.

Seiring dengan berjalannya waktu perusahaan Batik Danar Hadi terus mengembangkan istilah-istilah yang menggambarkan tentang perlengkapan, kantor, personalia, pemasok, pelanggan atau produk yang terkait dengan bisnisnya. Karyawan baru sering kerepotan dengan berbagai akronim dan jargon yang setelah enam bulan bekerja sepenuhnya menjadi bagian dari bahasa mereka. Kekuatan suatu budaya mempengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya. Kultur sebuah organisasi yang punya kemungkinan paling besar untuk membentuk standar etika tinggi adalah budaya yang tinggi toleransinya terhadap resiko tinggi, rendah sampai sedang dalam hal ini keagresifan dan fokus pada sarana selain sedangkan manajer dalam budaya semacam ini didorong untuk mengambil resiko dan berani berinovasi, dilarang terlibat dalam persaingan yang tidak terkendali, dan akan memberikan perhatian pada tujuan yang akan dicapai.

Kultur organisasi yang kuat akan lebih memengaruhi karyawan daripada kultur yang lemah. Jika kulturenya kuat dan mendorong standar etika yang tinggi, pasti akan berpengaruh kuat dan positif terhadap perilaku karyawan, dengan memiliki budaya yang kuat yang sudah lama menekankan kewajiban perusahaan kepada pelanggan, karyawan, masyarakat dan

pemilik perusahaan, dengan kultur yang kuat mendorong sikap yang sangat agresif bisa menjadi faktor yang dominan dalam membentuk perilaku tidak etis. Tekanan yang tak henti-hentinya pada para eksekutif untuk meningkatkan pendapatan secara cepat, mendorong dilanggarnya nilai-nilai etis dan akhirnya berkontribusi terhadap runtuhnya perusahaan.

Untuk menciptakan budaya yang lebih etis maka manajemen perusahaan perlu memperhatikan setiap karyawan, dengan begitu karyawan akan melihat perilaku manajemen sebagai acuan standar untuk menentukan perilaku yang semestinya mereka ambil. Ketika manajemen senior dianggap mengambil jalan yang etis, hal ini memberi pesan positif bagi semua karyawan, ambiguitas etika dapat diminimalkan dengan menciptakan dan mengkomunikasikan kode etik organisasi. Kode etik ini harus menyatakan nilai-nilai utama organisasi dan berbagai aturan etis yang diharapkan akan dipatuhi para karyawan. Gunakan sesi-sesi pelatihan ini untuk memperkuat standar tuntutan organisasi, menjelaskan praktik-praktik yang diperbolehkan dan yang tidak, dan menangani dilema etika yang mungkin muncul. Penilaian kinerja terhadap para manajer harus mencakup evaluasi hal demi hal mengenai bagaimana keputusan-keputusannya cukup baik menurut kode etik organisasi. Penilaian harus mencakup sarana yang dipakai untuk mencapai sasaran dan juga pencapaian tujuan itu sendiri. Orang-orang yang bertidak etis harus diberi penghargaan yang jelas atas perilaku para karyawan, organisasi perlu memiliki mekanisme formal sehingga karyawan dapat mendiskusikan dilema-dilema etika dan melaporkan perilaku tidak etis tanpa takut.

Lukman Hakim, 2011. Membangun Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif. Berdasarkan hasil Salah satu variabel yang berhubungan dengan penentuan peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah "budaya organisasi". Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut

bersama yang di ilhami suatu keyakinan dan kebiasaan yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi antara lain memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya Organisasi juga berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, pembentuk peningkatan kinerja karyawan. Karakteristik budaya organisasi antara lain : mempelajari, saling berbagi, transgenerasi, persepsi pengaruh, adaptasi. Karakteristik budaya dalam Islam antara lain : bekerja adalah "ibadah", bekerja memperhatikan azas manfaat maslahat, bekerja merupakan aktualisasi kemampuan akalnya, bekerja memperhatikan sifat tawazun (keberimbangan), bekerja memperhatikan azas kehalalan.

Susandi Prihayanto, 2011. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV Daerah Istimewa Yogyakarta). Hasil analisis yang Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada penelitian ini, menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,442 yang artinya 44,2% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen budaya organisasi dan motivasi, sedangkan sisanya sebesar 55,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

Purnamie Titisari, (2012) yang berjudul "Budaya dan Dampaknya Terhadap Kinerja Tenaga Pemerintah Melalui Kepuasan Kerja". Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Kantor Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Jember selama 60 hari dengan memberikan

kuesioner kepada Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kantor Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Jember menggunakan teknik sensus dengan sampel seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kantor Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Jember yang terdiri dari 22 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian explanatory untuk menjelaskan pengaruh antar variabel. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari budaya terhadap kinerja sebesar 72,5%, pada kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 35,6%, dan tidak ada hubungan langsung antara budaya dan kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 20,9%.

Dari beberapa penjelasan di atas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa budaya sangat penting bagi suatu organisasi karena budaya mampu menciptakan motivasi dan komitmen tinggi dikalangan anggotanya. Budaya merupakan kendali perilaku anggota yang efektif dan efisien. Budaya memberikan kepastian bagi anggota berkembang bersama perusahaan. Berkaitan dengan upaya membangun budaya organisasi.

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui karakteristik budaya organisasi pada PT. Batik Danar Hadi Surakarta sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

B. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan bentuk penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Lexy Moleong (2000:3) yang mengutip pendapat Bagdan dan Taylor adalah sebagai berikut :” Penelitian Kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”.

Sesuai pendapat di atas, maka penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dengan metode deskriptif (Muh Nazir, 1999 :63). Metode deskriptif adalah

suatu metode dalam meneliti suatu status kelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”. Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis faktual dan ukuran mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki dan tidak hendak bertujuan untuk membuat generalisasi hasil penelitian maka besarnya sampel tidak menjadi hal yang utama, akan tetapi yang lebih penting adalah variasi data yang diperoleh dari tipe-tipe interaksi hubungan kerja yang menjadi sasaran dalam penelitian ini.

2. Lokasi penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil daerah penelitian di dengan pertimbangan bahwa lokasi tersebut berada di Jl. Dr. Rajiman Singosaren Solo dan tersedianya data-data yang diperlukan dalam melaksanakan penelitian.

C. Teknik pengambilan Sampel

Dalam penelitian kualitatif, hasil sampel yang dikumpulkan tidak dimaksudkan untuk mewakili hasil keseluruhan populasi. Oleh karena itu, fungsi sampel lebih ditekankan untuk menggali serta menemukan sejauh mungkin informasi yang penting. Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel dengan jenis Non Probabilitas yakni *Purposive Sampling* (sampel bertujuan), dimana didalam pengambilan sampel yang sudah bertujuan dan sampel yang diambil dianggap sudah dapat mewakili populasi. Adapun sampel dalam penelitian ini diambil beberapa jenis informan sebagai sampel dalam pengambilan data yang dilakukan yaitu (1) Pimpinan cabang, (2) Karyawan bagian produksi, (3) Karyawan bagian pemasaran, (4) Karyawan bagian keamanan.

D. Hasil Analisis Data

Budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan didalam organisasi sebagai filosofi kerja karyawan,

sehingga dapat membentuk perilaku karyawan dalam bekerja dan setiap organisasi merupakan sistem yang khas sehingga organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Oleh karena itu setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas pula. Budaya organisasi adalah campuran nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yang ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu organisasi.

Adapun responden yang dijadikan narasumber dalam penelitian ini berdasarkan jabatan masing-masing divisi sebagai berikut : manajer produksi disebut responden 1 (R1), manajer keuangan disebut responden 2 (R2), manajer personalia disebut responden 3 (R3), manajer umum disebut responden 4 (R4), manajer produksi konveksi disebut responden 5 (R5), manager pemasaran disebut responden 6 (R6), manager akuntansi disebut responden 7 (R7), dan manager pengadaan disebut responden 8 (R8).

1. Persepsi karyawan

a. Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan

Nilai-nilai dan keyakinan yang ditanamkan oleh pimpinan perusahaan PT. Batik Damar Hadi Surakarta menurut (R1, R2, R4, R8) yang menyatakan bahwa, kejujuran, ketertiban dan loyalitas yang tinggi, ditanamkan di perusahaan sebagaimana hasil wawancara:

“Di perusahaan kami bahwa kejujuran, kekeluargaan, tekun, disiplin, dan kerja keras bahkan sangat ditekankan.”

Akan tetapi menurut R7 menyatakan bahwa, nilai-nilai religius merupakan nilai yang ditanamkan seorang pemimpin di Batik Damar Hadi Kota Surakarta, sedangkan menurut R2, R5, R6 juga menyatakan nilai-nilai moral dan profesional adalah

nilai yang ditanamkan seorang pimpinan dalam bekerja, dimana karyawan dituntut agar dalam bekerja secara profesional itu yang ditekankan oleh pimpinan. Selain nilai-nilai yang diutarakan sebelumnya menurut (R3 dan R6) menyatakan bahwa kedisiplinan dan tanggungjawab adalah keyakinan yang ditanamkan oleh pimpinan. Diungkapkan juga oleh (R3):

“Kedisiplinan merupakan faktor utama yang sangat penting hal ini dikarenakan kedisiplinan merupakan kunci dalam keberhasilan perusahaan”.

Dalam menghadapi suatu permasalahan yang terjadi didalam sebuah organisasi seorang pimpinan perlu mengambil tindakan dalam mengatasi berbagai masalah yang terjadi secara langsung, menurut pendapat (R1, R2, R3, R4, R5, R8) diselesaikan dengan kebijaksanaan yang berdasarkan data dan fakta penyebab permasalahan yang ada (R6, R7) bahwa, seorang pemimpin dalam memecahkan suatu masalah dengan cara mencari jalan keluar sesuai dengan pedoman hukum atau aturan yang berlaku dalam organisasi tersebut dan diselesaikan dengan kebijaksanaan yang berdasar pada fakta penyebab permasalahan yang ada.

b. Persepsi karyawan terhadap norma dan praktek organisasi

Norma ialah peraturan, ketentuan, gaya dan pola perilaku yang menentukan perilaku tersebut dapat dianggap pantas maupun dapat pula dianggap tidak pantas dalam merespon sesuatu. Berdasarkan norma yang ada dalam PT. Batik Damar Hadi Surakarta aturan dan etika perusahaan sudah

berjalan cukup baik menurut pendapat (R3, R4, dan R5), seperti yang diungkapkan oleh :

“Bahwa perusahaan kami etika kesopanan, kerja keras sangat ditekankan dan dipraktikkan.

Dalam hal kedisiplinan menurut (R1, R2, dan R5) menyatakan bahwa belum terlaksana dengan baik etika dan peraturan di perusahaan. Selain itu menurut (R3, R4 dan R6) menyatakan bahwa aturan dalam perusahaan masih banyak pembenahan dan masih kurang lancarnya waktu jam kerja..

Seorang pimpinan perusahaan dapat dikatakan berhasil dalam menjalankan suatu organisasi menurut R4, R5 menyatakan bahwa, bila seorang pemimpin tersebut bisa menjalankan tanggungjawabnya dengan baik dan bisa membawa suasana dalam kerja yang nyaman dan harmonis sehingga terjalin kerjasama yang baik antara karyawan dengan pimpinan. Adapun menurut (R2, R3, R6) yang menyatakan bahwa, seorang pimpinan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar serta mampu membawa perusahaan menuju kearah pencapaian tujuan yang lebih baik. Seperti yang diungkapkan oleh (R1):

“Apabila dapat mencapai target dengan menjalankan peraturan dan norma-norma yang berlaku di perusahaan”

Menurut R7, R8 seorang pimpinan dapat menjadi contoh yang baik bagi bawahannya, seperti yang diungkapkan oleh R7:

“Pimpinan dapat menjadi pedoman dan panutan yang baik bagi bawahannya

(dapat berlaku adil, dan memiliki kedisiplinan yang tinggi)”

Sedangkan menurut (R8) menyatakan, bahwa apabila seorang pimpinan dianggap berhasil dalam menjalankan organisasi semuanya dapat terpenuhi dengan baik dan kesejahteraan karyawan tercapai maka organisasi akan berjalan dengan baik.

Dalam praktek manajemen, tujuan yang ingin dicapai oleh PT. Batik Danar Hadi menurut pendapat (R3, R4, R5) menyatakan bahwa, menjadikan batik sebagai inspirasi bagi pemakai, sehingga konsumen akan menganggap bahwa batik Danar Hadi sebagai batik yang paling diminati. Akan tetapi menurut (R6, R7) menyatakan bahwa dapat batik sebagai gaya hidup dalam keseharian. Adapun menurut (R8) menyatakan bahwa batik Danar Hadi memiliki mutu dan kualitas yang baik yang ada di wilayah Surakarta.

Strategi-strategi apa yang harus digunakan dalam mencapai tujuan PT. Batik Danar Hadi menurut (R1, R2, R3) menyatakan bahwa dengan terus melakukan pengembangan motif dan design batik sehingga selalu up to date sesuai dengan perkembangan pasar. Seperti yang diungkapkan oleh (R4) :

“Strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan yaitu adalah mengembangkan strategi dengan menggunakan marketing agar Batik Danar Hadi lebih dikenal oleh masyarakat luas” (9 Juli 2014)

Akan tetapi menurut (R5, R6, R7) menyatakan bahwa Batik

Danar Hadi sebagai ikon di Surakarta maka diperlukan perluasan segmentasi pasar agar lebih dikenal diseluruh warga Surakarta khususnya dan diluar kota Surakarta pada umumnya. Sedangkan menurut (R8) juga menyatakan hal yang sama Batik Danar Hadi sebagai batik unggulan yang ada di wilayah Surakarta maka diperlukan strategi khusus agar Batik Danar Hadi lebih dikenal khalayak umum.

Bentuk-bentuk kebijakan seperti apakah yang diberikan PT. Batik Danar Hadi terhadap para karyawannya menurut (R2, R3, R5) menyatakan bahwa, bentuk kebijakan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan yaitu berupa peningkatan Sumber Daya Manusiannya. Sedangkan menurut (R1, R4) menyatakan bahwa memberikan ruang untuk melaksanakan ajaran agama masing-masing karyawan, seperti yang diungkapkan oleh (R4) :

“Dengan memberikan ruang untuk melaksanakan ajaran agama masing-masing karyawan (kebebasan melakukan peribadatan)”

Sedangkan menurut (R6, R7, R8) juga menyatakan bahwa, dengan pemberian tunjangan dan kedisiplinan waktu jam kerja karyawan merupakan kebijakan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Pimpinan memberikan pengarahan kepada karyawannya agar karyawan memiliki tanggungjawab yang tinggi, memiliki kedisiplinan dalam bekerja serta kejujuran harus dipegang oleh setiap karyawan.

c. Persepsi Karyawan Terhadap Penyelesaian Masalah Perusahaan

Dalam prosesnya perusahaan tidak bisa lepas dari adanya permasalahan, maka diperlukan solusi-solusi yang dapat mengatasi semua masalah yang ada dalam organisasi. Permasalahan apakah yang pernah terjadi di PT. Batik Danar Hadi menurut (R3, R4, R5) menyatakan bahwa, permasalahan yang terjadi dalam perusahaan yaitu terbatasnya jumlah produksi, hal ini mengakibatkan jumlah produksi yang tidak stabil. Akan tetapi menurut (R1, R2) juga menyatakan bahwa, adanya jumlah produksi yang stabil maka harus diupayakan strategi-strategi khusus agar penjualan produk meningkatkan maka jumlah produksi juga akan meningkat. Seperti yang diungkapkan oleh (R2)

“Terbatasnya jumlah produksi tidak akan menghambat jalannya roda produksi akan tetapi itu menjadikan motivasi bagaimana menjadikan jumlah produksi meningkat maka diperlukan inovasi motif batik yang lebih menginspirasi pemakai batik tersebut.”

Bagaimana cara menyelesaikan permasalahan tersebut menurut (R2, R4, R5) menyatakan bahwa, dengan menggunakan ragam batik memiliki motif design yang laku dipasaran. Lain hal tersebut permasalahan yang harus diselesaikan menurut (R1, R3) menyatakan bahwa, karyawan diberikan dikebebasan dalam membuat design dan motif batik agar lebih mencerminkan, kelihatan natural karya motifnya. Seperti yang diungkapkan oleh (R3) :

“Dengan memberikan solusi yang berguna bagi Batik Danar Hadi dari

permasalahan-permasalahan tersebut. Motif Batik Danar Hadi akan lebih natural dan elegan maka diperlukan inspirasi yang baik, memiliki mutu dan daya jual yang tinggi”. (11 Juli 2014)

Sedangkan menurut (R6, R7, R8) juga menyatakan bahwa penyelesaian dari permasalahan yang ada di yaitu dengan memberikan solusi yang terbaik agar batik danar hadi lebih dikenal oleh masyarakat umum.

Pesan moral yang diutarakan dari adanya permasalahan itu menurut pendapat kesemua narasumber adalah menyelesaikan masalah dengan berfikir kreatif dan positif demi kemajuan perusahaan. Hal tersebut diperoleh dari para karyawan setelah adanya permasalahan yang terjadi pada organisasi / perusahaan.

d. Persepsi Karyawan Terhadap Tradisi dan Ritual Perusahaan

Perusahaan PT. Batik Danar Hadi Surakarta memiliki tradisi yang dilakukan setiap harinya. Tradisi tersebut menurut (R1, R2, R3, R4, R5) menyatakan bahwa, karyawan diwajibkan mengenakan kemeja batik buatan Danar Hadi pada waktu bekerja untuk setiap harinya. Seperti yang diungkapkan oleh (R5):

“Untuk kesehariannya karyawan diwajibkan mengenakan baju batik buatan PT. Danar Hadi itu sendiri”. (14 Juli 2014)

Sedangkan menurut (R6, R, 7, R8) juga menyatakan bahwa, tradisi yang berlaku dalam perusahaan baik pimpinan dan bawahan semuanya mengenakan kemeja batik pada jam kerja.

Tradisi seperti apa yang dilakukan saat ini oleh PT. Batik Danar Hadi menurut (R5, R6, R7, R8) menyatakan bahwa ritual yang dilakukan yaitu pada Hari Raya Idul Fitri PT. Batik Danar Hadi melakukan pembagian zakat fitrah untuk warga sekitar dan karyawan mendapatkan kain batik buatan Danar Hadi. Seperti yang diungkapkan oleh (R6):

“Pada saat Hari Raya Idul Fitri semua karyawan diberikan kain batik buatan Danar Hadi” (28 Juli 2014)

Sedangkan menurut (R1, R2, R3, R4) menyatakan bahwa pakaian yang dikenakan oleh semua karyawan adalah buatan PT. Batik Danar Hadi. Simbol dari PT. Batik Danar Hadi adalah PT. Batik Danar Hadi akan selalu menjaga tradisi batik asli, dengan selalu berusaha untuk berkembang dengan kualitas terbaik. PT. Batik Danar Hadi selalu optimis dan penuh dengan harapan masa depan yang lebih baik. Sedangkan arti nama PT. Batik Danar Hadi diambil dari nama Bapak dari Ibu Danasih yang sebagai Direktur Utama (Owner).

2. Karakteristik Budaya Organisasi di PT. Batik Danar Hadi

Menurut Robbins (2006) budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus. Budaya Organisasi juga berfungsi sebagai perkat, pemersatu, identitas, citra, brand, pemacu-pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajaridan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan.

Menurut Freemont Kast E. dan Rosenzweig (dalam Stephen Robbins, 2005) budaya perusahaan atau (*corporate culture*) sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Sedangkan menurut Schein (dalam Stephen Robbins, 2003) mendefinisikan budaya sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut.

Dari hasil observasi dilapangan dapat ditemukan beberapa karakteristik budaya organisasi unggul antara lain : *Pertama*, adanya sifat *kreatif (creative)* dari para karyawan dalam menjalankan pekerjaan, yaitu sejauh mana karyawan bekerja dengan sikap penuh ide, gagasan, kreasi dan selalu berusaha pencipta kreasi baru dalam bidang pengembangan produk. 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):

”Di perusahaan kami kita 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. Kami juga di dalam bekerja di berikan kebebasan berkreasi khususnya

terhadap corak dan gaya mutu produk kami”. (wawancara 5 juni 2014)

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 melibatkan disainer sebagai usaha pengembangan kreasi batik sehingga melahirkan karya kreatif 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. “Saat ini kami memiliki sekitar 30 tenaga disainer. Mereka adalah para disainer profesional dan sangat trampil memanfaatkan teknologi komputer dalam menciptakan kreasi-kreasi dan inovasi baru di dunia perancangan mode,”.

Karakteristik *kedua* yang ditemukan dikedua 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 dan lain lain.

Guna lebih mengefektifkan kegiatan peragaan busana dalam rangka memperkuat kegiatan promosi penggunaan kain batik, Santosa melakukan kerjasama dengan sejumlah disainer seperti Hari Darsono dan Prayudi dalam menggelar sejumlah *fashion show*. Selain itu, Santosa pun mulai melirik bisnis ritel kain dan pakaian jadi batik dengan membuka sejumlah outlet seperti di Jl. Raden Saleh dan kawasan Tebet, Jakarta (tahun 1975). Selain di Jakarta sendiri (kini juga ada di Jl. Melawai Raya dan Jl. Wijaya I), kini outlet-outlet tersebut sudah berkembang ke berbagai kota lain seperti Semarang, Yogyakarta, Medan, Surabaya, Bali dll., bahkan Santosa pun sempat membuka sejumlah outlet di luar negeri, seperti di Singapura dan di Jeddah.

Karakteristik budaya organisasi unggul *ketiga* 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. Pada milenium mendatang, Batik Danar Hadi akan berusaha lebih keras untuk menembus pasar mancanegara dengan menjalin kerja sama dengan mitra-mitra usaha batik di Asia Tenggara maupun negara lainnya.

Untuk melestarikan budaya dan seni batik nasional, pada tahun 1999 Santosa mendirikan museum batik di kota Solo yang lokasinya persis di samping rumah kediamannya. Museum batik Danar Hadi itu kini memiliki lebih dari 10.000 koleksi batik dari berbagai daerah di seluruh Indonesia disamping koleksi motif batik produksi Danar Hadi sendiri. Museum batik tersebut didirikan Santosa sebagai wujud dari kecintaan Santosa terhadap batik Indonesia disamping agar suatu kelak nanti anak cucunya dapat melihat karya besarnya serta meneruskan tradisi batik keluarganya.

Karakteristik budaya organisasi unggul *keempat* 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.

Karakteristik *kelima*, 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 di Surabaya, Bandung, Semarang, Yogyakarta, dan juga di luar negeri antara lain: Amerika Serikat, Kanada, Jepang, Singapura.

Karakteristik *keenam* 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. Sebagaimana hasil wawancara R3:

Di perusahaan kami pihak manajemen sangat mendukung kami dalam kerjasama secara tim, dikarenakan karena kerjasama tim sangat dibutuhkan agar tercapai perkembangan perusahaan, juga kalau tidak ada tim work sudah barang tentu akan terjadi miskomunikasi. Di perusahaan kami juga terdapat pembagian tugas yang adil, karena masing-masing karyawan mempunyai *job desk* sendiri-sendiri. (Wawancara 5 Juni 2014)

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.

Karakteristik *ketujuh* 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 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.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi
 - a. Persepsi Karyawan Terhadap Kepemimpinan
Nilai-nilai yang ditanamkan oleh pimpinan PT. Batik Danar Hadi ialah kejujuran, kekeluargaan, tekun disiplin, dan kerja keras. Kedisiplinan merupakan faktor utama yang sangat penting hal ini dikarenakan kedisiplinan merupakan kunci dalam keberhasilan perusahaan.
 - b. Persepsi Karyawan Terhadap Norma dan Praktek Manajemen
Dalam pemberian tunjangan dan kedisiplinan waktu jam kerja

- karyawan merupakan kebijakan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pimpinan memberikan pengarahan kepada karyawannya agar karyawan memiliki tanggungjawab yang tinggi, memiliki kedisiplinan dalam bekerja serta kejujuran harus dipegang oleh setiap karyawan
- c. Persepsi Karyawan Terhadap Cerita dan Tokoh
Permasalahan yang terjadi yaitu jumlah produksi yang terbatas disetiap unit sedangkan adanya permasalahan itu menurut pendapat kesemua narasumber adalah menyelesaikan masalah dengan berfikir kreatif dan positif demi kemajuan perusahaan. Hal tersebut diperoleh dari para karyawan setelah adanya permasalahan yang terjadi pada organisasi / perusahaan.
 - d. Persepsi Karyawan Terhadap Tradisi dan Ritual
Ritual yang dilakukan yaitu pada Hari Raya Idul Fitri PT. Batik Danar Hadi melakukan pembagian zakat fitrah untuk warga sekitar dan karyawan mendapatkan kain batik buatan Danar Hadi.
 - e. Persepsi Karyawan Terhadap Simbol
Simbol dari PT. Batik Danar Hadi adalah PT. Batik Danar Hadi akan selalu menjaga tradisi batik asli, dengan selalu berusaha untuk berkembang dengan kualitas terbaik. PT. Batik Danar Hadi selalu optimis dan penuh dengan harapan masa depan yang lebih baik.
2. Karakteristik Budaya Organisasi di PT. Batik Danar Hadi
 - a. Adanya sifat *kreatif (creative)* dari para karyawan dalam menjalankan pekerjaan, yaitu sejauh mana karyawan bekerja dengan sikap penuh ide, gagasan, kreasi dan selalu berusaha pencipta kreasi baru dalam bidang pengembangan produk.
 - b. Adanya nilai *agresivitas (agresivity)* dalam bekerja, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada bersikap santai dalam melaksanakan tugas kerja.
 - c. Adanya nilai *keahlian (expert full)* dalam melaksanakan tugas kerja
 - d. Terdapat sifat *perhatian kemanusiaan* pada karyawan (*Humanity oriented*)
 - e. Adanya sifat *keberanian dalam menanggung resiko (risk taking)*, yaitu para karyawan terutama pimpinan dalam mengambil keputusan berani menanggung resiko termasuk resiko kerugian
 - f. Adanya sifat *kerjasama tim (teamwork system)*.
 - g. Adanya nilai *keharmonisan kerja (harmony)* dalam melaksanakan tugas kerja
- F. Saran**
1. Diharapkan PT. Batik Danar Hadi dapat menjaga tradisi batik aslinya dan selalu berusaha untuk mengembangkan kualitasnya.
 2. PT. Batik Danar Hadi diharapkan selalu mengembangkan motif atau design yang lebih kreatif dan inovatif sehingga konsumen akan tertarik agar target sesuai dengan yang diharapkan.
- DAFTAR PUSTAKA**
- Arikunto, Suharsini, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Ermayanti Dwi, Thoyib Armanu, 2001. *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 2005. *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Lukman Hakim, 2011. *Membangun Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era Kompetitif*. *Benefit Jurnal*

- Manajemen dan Bisnis*. Volume 15, Nomor 2, Desember, hlm. 148-158
- Moeljono, Djokosantoso, 2003, *Good Corporate Government*, Jurnal Manajemen dan Bisnis, BENEFIT FE UMS, Vol.9 no. 2 th 2005
- Moleong, Lexy, J. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.
- Ndraha Taliziduhu, 2003. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. 2000. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Richard L. Daft. 2006. *Management*. Sixth Edition. Singapore Thomson Learning Asia.
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins Stephen P., 2002. *Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan)*, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbins Stephen P., 2005. *Teori Organisasi Struktur Desain dan Aplikasi*. Edisi 3. Jakarta : Arcan.
- Sugwardani, Resti. 2012. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetary Slack*. Artikel Ilmiah. STIE Perbanas Surabaya.
- Sutopo, HB. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta: UNS Press.
- T. Hani Handoko, 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta.
- T. Hani Handoko, 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta.
- Wibowo, 2006. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada. Rajawali Pers. Jakarta.
- Widyaningsih, Aristanti, 2003. *Moderasi Gaya Kepemimpinan atas Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack*. Fokus Ekonomi. Vol, 6 No. Juni 2011: 1-18.