

# ORGANIZATIONAL CULTURE: KONSEP, KONTROVERSI DAN MANFAATNYA UNTUK PENGEMBANGAN ORGANISASI

Ahmad Sobirin\*

## Abstrak

Semenjak tulisan Andrew Pettigrew (1979) muncul di jurnal *Administrative Science Quarterly*, *Organizational/Corporate Culture* mendapat perhatian yang cukup luas baik dari kalangan akademisi, praktisi bisnis maupun *organization theorists*. Namun sejak semula konsep *corporate culture* mendatangkan kontroversi. Disatu pihak ada yang menganggap bahwa organisasi adalah hasil budaya dan dipihak lain mengatakan organisasi mempunyai budaya (Smircich, 1983). Terlepas dari kontroversi ini, *corporate culture* mempunyai karakteristik sebagai berikut (Hofstede et.al., 1990) (1) bersifat holistik; (2) ditentukan secara historis; (3) berakar pada disiplin antropologi; (4) dibangun dalam lingkungan sosial; (5) bersifat lunak; dan (6) sulit untuk berubah. Dari karakteristik ini, elemen *corporate culture* dapat diklasifikasikan dalam elemen yang bersifat *observable* dan *unobservable*.

Dilihat dari proses pembentukannya, *key persons*-para pendiri maupun para pemimpin puncak mempunyai peranan yang sangat penting dalam pembentukan dan pengkomunikasian kultur. Jika kultur ini sudah terinternalisasi kedalam seluruh anggota organisasi, maka kultur menjadi salah satu variabel kunci yang dapat meningkatkan efektifitas perusahaan, khususnya jika kultur didukung oleh *hard systems tools* yang tepat.

## PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sehari-hari, kita sudah terbiasa mendengar kata "budaya" dalam konteks misalnya: "budaya korupsi" yang berkonotasi negatif, atau "budaya sehat", "budaya bersih", "budaya antri" yang berkonotasi positif. Walaupun kata budaya yang asalnya dari disiplin ilmu antropologi (Evan, 1990, p.246; Kotter and Heskett, 1992, p. 1, Reichers and Schneider, 1990, p. 19) sudah sejak seabad yang lalu digunakan para antropolog untuk menjelaskan (1) keunikan sekelompok masyarakat dibanding dengan sekelompok masyarakat lainnya dan (2) mengapa perilaku sekelompok masyarakat bisa bertahan dari satu generasi ke generasi berikutnya<sup>1</sup>, namun baru sekitar dua dekade yang lalu - sekitar akhir

\*) Penulis adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

tahun 1970-an/awal tahun 1980an, kata budaya dikaitkan dengan organisasi/perusahaan. Pengkaitan kata budaya dengan kata organisasi menghasilkan istilah baru "budaya organisasi" atau "budaya perusahaan"<sup>2</sup>. Dalam teori organisasi kata budaya organisasi digunakan untuk menjelaskan mengapa karakteristik satu organisasi berbeda dengan karakteristik organisasi lainnya dan faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut.

Ada satu fenomena yang menyebabkan istilah budaya organisasi pada awal-awal tahun 1980an begitu populer dikalangan akademisi, para pratisi bisnis dan para ahli organisasi. Fenomena ini tidak lain adalah keberhasilan perekonomian Jepang dan perusahaan-perusahaan Jepang disatu sisi dan disisi yang lain menurunnya kinerja perusahaan-perusahaan Amerika, khususnya perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur. Mengapa fenomena ini terjadi, misalnya, dijelaskan oleh William Ouchie (1981), Pascale and Athos (1981), Deal and Kennedy (1982) Peter and Waterman, Jr. (1982):

Ouchie dalam teori Z-nya mengemukakan bahwa yang menyebabkan perusahaan Jepang berbeda dengan perusahaan Amerika adalah kultur perusahaan yang mengajak dan melibatkan semua karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sementara itu Pascale dan Athos<sup>3</sup> berkesimpulan bahwa perusahaan-perusahaan Amerika sangat pandai dalam menyusun dan mengembangkan perangkat keras perusahaan (*hard systems tools*) seperti strategi, struktur dan sistem organisasi; dilain pihak perusahaan-perusahaan Jepang lebih berkonsentrasi pada aspek manusianya. Dengan mendasarkan diri pada budaya setempat,

---

<sup>1</sup>Kata "Culture" muncul pertama kali dalam tulisan Edward B. Tylor, *The Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom* tahun 1887. (Lihat misalnya Edward B. Tylor, 1958).

<sup>2</sup>"budaya organisasi" atau "budaya perusahaan" adalah dua istilah yang mempunyai arti sama dan dapat dipakai secara bergantian. Untuk penjelasan ini lihat misalnya, Erez Early (1993) p. 67. Sedangkan penggunaan istilah budaya organisasi secara formal untuk pertama kalinya dapat dilihat dari tulisan Andrew Pettigrew "On studying organizational culture", *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979.

<sup>3</sup>Pascale dan Athos selama beberapa tahun melakukan penelitian di Jepang atas sponsor McKenzie and Co. sebuah lembaga penelitian Amerika. Mereka mempelajari perilaku perusahaan Jepang. Hasil dari penelitian ini adalah suatu konsep yang biasa disebut 7S (Strategy, Structure, System, Skill, Staff, style and Superordinate goals)

perusahaan Jepang umumnya mengembangkan apa yang disebut *soft systems tools* (perangkat lunak) yang meliputi *work skill, managerial style, communication systems* dan *social systems* yang didasarkan pada *shared values*.

Sementara itu Deal and Kennedy dan Peter and Waterman yang memfokuskan penelitiannya pada perusahaan-perusahaan Amerika menekankan pada pentingnya *shared beliefs* dan *values* untuk mencapai efektifitas organisasi. Mereka mengklaim bahwa sukses tidaknya sebuah perusahaan terletak pada kuat tidaknya budaya perusahaan tersebut. Alasannya: kinerja para individu dan kinerja perusahaan serta bagaimana *sense of belonging* karyawan terhadap perusahaan tidak dapat dipahami dengan baik kecuali kita memahami budaya perusahaannya.

Penjelasan-penjelasan diatas, paling tidak, memberikan kesimpulan sementara bahwa sesungguhnya ada hubungan positif antara budaya perusahaan dan kinerja perusahaan. Semakin kuat budaya sebuah perusahaan semakin baik pula kinerjanya, demikian sebaliknya. Dari kesimpulan sementara tersebut bisa dikatakan pula bahwa budaya organisasi merupakan salah satu *key variable factors* yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Jika kesimpulan ini benar, maka sudah selayaknya jika salah satu strategi yang dapat dikembangkan oleh perusahaan adalah membangun budaya perusahaan yang kuat yang cocok dengan filosofi dan misi yang diemban oleh perusahaan tersebut.

## KONSEP BUDAYA ORGANISASI

Memahami konsep budaya organisasi bukan pekerjaan yang gampang karena (1) sebagai bidang studi, budaya organisasi masih relatif muda sehingga belum banyak artikel dan kritik terhadap konsep budaya organisasi (Reichers and Schneider, p.21) (2) seperti telah disebutkan dimuka istilah budaya berasal dari disiplin antropologi sosial, namun diantara para antropolog sendiri tidak ada kesepakatan tentang definisi budaya<sup>4</sup> dan (3) adanya resistensi dari

<sup>4</sup>Kroeber and Kluckhohn (1952, pp. 42-56) dalam monografinya: *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* mengutip tidak kurang dari 164 definisi budaya yang dapat diklasifikasikan kedalam definisi yang bersifat deskriptif, historik, normatif, psikologik, struktural dan genetik.

kelompok *Positivist* yang menganggap konsep budaya tidak layak digunakan untuk menjelaskan aspek-aspek studi organisasi<sup>5</sup>.

Karena belum adanya kesepakatan konsep budaya organisasi, pemahaman budaya organisasi pun sangat bervariasi (Smircich, 1983, p. 339) dan kontroversi pun disana-sini masih terjadi. Sebagai contoh, dalam edisi khususnya tahun 1983, *Administrative Science Quarterly* memuat sembilan artikel tentang budaya organisasi dengan berbagai konsep dan pendekatan. Pada tahun yang sama *Organization Dynamics* juga menerbitkan edisi khusus budaya organisasi yang memfokuskan pada implikasi budaya organisasi terhadap manajer. Dari sini jelas bahwa konsep budaya organisasi masih dalam rangka mencari bentuk. Akan tetapi pendapat Linda Smircich yang menyatakan akan adanya dua kubu budaya organisasi patut dicatat: (1) *organization is a culture* dan (2) *organization has culture*.

Aliran pertama menganggap bahwa organisasi adalah hasil budaya. Oleh karenanya aliran ini lebih menekankan pada pentingnya penjelasan deskriptif sebuah organisasi. Aliran kedua berpendapat bahwa organisasi mempunyai budaya. Disini penekanan diberikan kepada faktor penyebab terjadinya budaya dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut. Jika aliran pertama pendekatannya adalah antropologis (diwakili oleh Gregory, 1983) maka aliran kedua melakukan pendekatan manajerial (misalnya, diwakili oleh Schein, 1983, 1985, 1990). Menurut hemat penulis sendiri, aliran kedua lebih cocok untuk diterapkan dalam kepentingan organisasi atau perusahaan karena menekankan pada pentingnya budaya sebagai variabel yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi/perusahaan. Lebih lanjut, tulisan ini akan mengarah pada pendekatan kubu kedua.

Untuk lebih memahami konsep budaya organisasi, definisi - definisi berikut, baik yang berasal dari definisi antropologis maupun yang lebih praktikal, dikemukakan.

---

<sup>5</sup>Kelompok *Positivist* beranggapan bahwa semua fakta yang menggambarkan situasi dapat diidentifikasi dan diukur berdasarkan logika. Hal ini berarti penelitian tentang studi organisasi harus menggunakan variabel yang dapat diukur secara kuantitatif dengan bantuan teknik statistik walaupun studi tersebut merupakan bidang-bidang studi yang sifatnya *soft* seperti motivasi dan kepemimpinan. Padahal pendekatan dalam studi tentang budaya, seperti yang dilakukan oleh para antropolog pada umumnya menggunakan pendekatan partisipatif dan bersifat kualitatif. (Untuk penjelasan ini lihat misalnya Steven Cavaleri and Krzysztof Obloj, 1993, p. 268).

Seabad yang lalu Edward Tylor (1958, p.1) mendefinisikan budaya sebagai sesuatu yang bersifat kompleks yang diperoleh manusia sebagai bagian dari keanggotaannya dalam masyarakat. Sesuatu yang kompleks ini meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, art, moral, hukum, kebiasaan-kebiasaan dan segala kemampuan manusia lainnya<sup>6</sup>. Dari definisi yang sifatnya holistik ini Jocano (1988, p. 23) menjelaskan bahwa (1) sebagai sesuatu yang kompleks, kultur terdiri dari elemen-elemen yang bersifat *ideational* dan *behavioral*, (2) berdasarkan komposisi ini, keterkaitan dan ketergantungan unsur-unsur kulturlah yang akan membentuk satu kesatuan dan (3) kultur hanya akan terjadi dalam sebuah grup atau masyarakat.

Dari definisi diatas maka jelas bahwa kultur bersifat holistik yang terdiri dari unsur-unsur yang saling terkait dan saling tergantung satu sama lain. Jika satu unsur lepas dari unsur yang lain maka apa yang semula disebut kultur tidak lagi bisa disebut kultur. Demikian pula kultur hanya akan terjadi pada sekelompok orang, baik sekelompok orang tersebut merupakan kelompok kecil seperti organisasi RT, RW, Sekolah, Perguruan Tinggi dan Perusahaan, maupun kelompok yang lebih besar seperti masyarakat, suku bangsa ataupun sebuah bangsa. Dengan kata lain, jika dalam sebuah kelompok sudah terbentuk kultur, maka anggota-anggota kelompok tersebut akan mempunyai ideologi dan berperilaku sama yang akan membedakan satu kelompok dengan kelompok lainnya<sup>7</sup>. Namun kita harus menyadari bahwa kelompok kecil yang merupakan bagian dari kelompok yang lebih besar *tidak harus* mempunyai kultur yang sama. Kultur mereka bisa berbeda (lihat Robbins, 1991, 587) Sebagai contoh, sebuah universitas yang terdiri dari berbagai fakultas tidak harus fakultas-fakultas tersebut mempunyai kultur yang sama. Bisa jadi kultur fakultas ekonomi berbeda dengan kultur fakultas hukum ataupun kultur fakultas teknik. Tetapi karena pembentukan fakultas-fakultas tadi berasal dari satu ide yang sama yaitu universitas, maka

<sup>6</sup>Bandingkan dengan definisi aslinya. *Culture is a complex whole which includes knowledge, beliefs, art, laws, morals, customs and other capabilities acquired by man as a member of society.*

<sup>7</sup>Harus kita akui bahwa grup/kelompok terdiri dari beberapa orang yang mempunyai perilaku yang berbeda satu dengan lainnya. Perbedaan perilaku individu ini dalam disiplin psikologi disebut sebagai kepribadian (personality). Dengan demikian jika kedua konsep ini digabungkan, maka kultur bagi sebuah kelompok sama halnya bagi personality bagi individual

dalam satu tingkatan tertentu elemen-elemen dari kultur universitas menjadi bagian dari elemen-elemen kultur fakultas.

Dari definisi kultur dan penjelasannya seperti tersebut diatas, maka selanjutnya dikemukakan beberapa definisi budaya organisasi. Andrew Pettigrew (1979, p.574), orang pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi, menyatakan:

"culture is the system of .... publicly and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time"

Ia lebih lanjut menyatakan bahwa kultur dapat dikatakan sebagai sumber dari beberapa kelompok konsep seperti: simbol, bahasa, ideologi, keyakinan, ritual dan myth atau legenda. Sementara itu Gagliardi (1986, p.119) menjelaskan bahwa kultur adalah sistem asumsi dan nilai-nilai dasar yang koheren yang membedakan satu kelompok dengan kelompok lainnya dan memberikan orientasi bagaimana kelompok tersebut menentukan pilihannya. Sathe (1985, p.10) menegaskan bahwa kultur adalah satu set asumsi (bahkan kadang-kadang tidak tertulis) yang dimiliki dan dijiwai oleh anggota komunitas dan diantaranya saling berbagi pengalaman (*share*) akan asumsi tersebut.

Definisi yang lebih praktis diberikan oleh Schein 1985, p.9; 1990, p. 111). Dia menyatakan:

"Culture is a pattern of basic assumption-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problem of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems".

Disini Schein dengan tegas mengemukakan bahwa kultur merupakan asumsi dasar yang terpola yang ditemukan, dipahami dan dikembangkan oleh anggota grup. Karena asumsi ini telah terbukti kebenarannya ketika digunakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh grup tersebut baik masalah adaptasi eksternal maupun masalah integrasi internal maka asumsi-asumsi ini diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara pandang, cara berpersepsi dan pola pikir yang benar untuk menghadapi masalah-masalah sama

dimasa yang akan datang. Sejalan dengan definisi ini, Hofstede (1980, 1992) menegaskan bahwa *culture is collective mental programming*. Sebagai pemrograman mental secara kolektif, oleh karenanya kultur sukar untuk berubah. Kalau toh terjadi perubahan pola pikir, hal itu akan berubah secara perlahan-lahan. Utamanya bukan karena semata-mata kultur tersebut telah menjadi bagian dari diri para anggota grup, tetapi kultur tersebut telah terkristalisasi kedalam lembaga yang mereka bangun bersama.

Definisi-definisi diatas telah menuntun kita pada suatu kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Hofstede et. al.(1990) bahwa budaya organisasi mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) bersifat holistik, (2) ditentukan secara historis, (3) berhubungan dengan disiplin antropologi, (4) dibangun dalam lingkungan sosial, (5) bersifat lunak dan (6) sulit untuk berubah.

---

## ELEMEN BUDAYA ORGANISASI

---

Tentang elemen-elemen kultur, Clyde Kluckhohn sebagai mana dikutip Erez and Early (1993, p.41) menyatakan:

"Culture consists in patterned ways of thinking, feeling, and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values."

Kluckhohn dalam hal ini menjelaskan bahwa esensi dari kultur adalah *values* (nilai-nilai) dimana *values* ini merupakan hasil derivasi dan seleksi dari pengalaman sejarah masa lalu. Artinya, *values* merupakan hasil dari sebuah proses yang panjang yang dengan demikian jika sudah terinternalisir kedalam diri masing-masing anggota kelompok, *values* ini susah untuk berubah. Sementara itu, pengejawantahan *values* akan muncul dalam bentuk *artifak* yang tercermin misalnya dalam pola pikir, rasa dan reaksi para anggota kelompok. Umumnya pola-pola ini diartikulasikan dalam bentuk simbol-simbol.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa kultur paling tidak terdiri dari dua elemen penting (1) elemen yang ada pada lapisan dalam yang merupakan *core of culture* berupa *values* dan (2) elemen yang ada dilapisan luar berupa artifak. Hofstede et.al. (1990) juga

berpendapat sama yakni the core of culture adalah value yang dimanifestasikan dalam bentuk "practices" dan terdiri dari symbols, heroes dan rituals. Lapisan dalam kultur, karena sifatnya susah diamati, oleh Jocoano (1990) disebut sebagai *implicit culture* yang terdiri dari *ideology, philosophy, values, beliefs, dan norms*, sedangkan lapisan luar yang lebih kasat mata (observable) disebut *explicit culture* seperti bahasa, *artifak*, dan perilaku.

Jika pendapat-pendapat di atas hanya menyebutkan bahwa kultur terdiri dari dua elemen penting, Schein (1987) menganggap perlu untuk menambah satu elemen lagi yakni *basic assumption*, dimana menurut Schein *basic assumption* merupakan elemen kultur yang berada pada lapisan paling dalam, lebih dalam dari value. Dengan demikian Schein membagi elemen kultur menjadi tiga tingkatan sebagaimana terlihat pada gambar 1. Tingkatan paling luar berupa *artifak* dan kreasi. Termasuk didalamnya adalah teknologi, seni dan pola perilaku yang kasat mata. Walaupun *artifak* dan kreasi pada umumnya *observable* tetapi kadang-kadang orang luar tidak dapat menguraikan maknanya dengan jelas. Disini *artifak* berfungsi untuk menjelaskan bagaimana sebuah grup/kelompok membentuk lingkungannya dan perilaku-perilakunya. Karena sifatnya yang kasat mata, maka *artifak* ini mudah ditiru dan dicontohkan kepada anggota-anggota grup/kelompok lainnya.

Level kedua adalah *values*. Disini *value* akan berfungsi untuk menjawab pertanyaan "why" yakni mengapa anggota kelompok berperilaku sebagaimana biasanya mereka lakukan. Jadi perilaku anggota kelompok akan dipengaruhi oleh sistem nilai yang mereka anut. Jika sebuah organisasi membawa bendera Islam misalnya maka anggota organisasi akan (dan seharusnya) berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh Islam. Jika anggota organisasi yang berbeda jenis kelamin bukan *muhrim*, maka nilai-nilai Islam menuntun agar mereka menjaga jarak karena yang demikian bisa menghindarkan fitnah. Sebaliknya jika nilai-nilai Islam ini dilanggar atau nilai-nilai ini sudah tidak lagi menjadi pedoman, maka dengan sendirinya perilaku anggota organisasi inipun berubah.

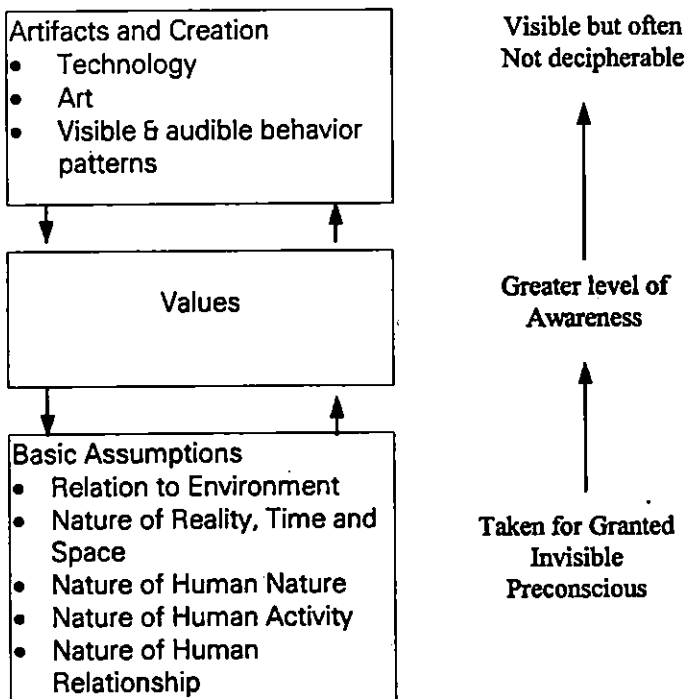
*Underlying/Basic assumptions* - Asumsi-asumsi dasar merupakan elemen kultur pada lapisan paling dalam menurut klasifikasi Schein. Pada lapisan ini, Schein beranggapan bahwa apa yang dilakukan para anggota kelompok/organisasi adalah sesuatu yang bersifat *unconscious* atau dibawah kesadarannya sendiri. Namun, justru elemen inilah yang menentukan pola anggota kelompok berpersepsi, berpikir dan berperasaan. Oleh karena sifatnya yang *invisible* sukar dideteksi apalagi oleh orang luar, maka elemen ini sifatnya *undiscussable*



(Hofstede, et.al., p.291), maka orang luar agar bisa memahami kultur sebuah kelompok khususnya elemen ini, terlebih dulu harus menjadi *insider*. Pandangan Schein ini didasarkan pada teori *the variation in value orientations* yang dikemukakan oleh F. Kluckhohn dan F. Strodtbeck (1961). Teori ini berasumsi bahwa pada dasarnya persoalan umum yang dihadapi oleh manusia sangat terbatas sifatnya dan dengan demikian solusinya pun terbatas. Secara lengkap Kluckhohn dan Strodtbeck mengemukakan:

Value orientations are complex but definitely patterned (rank order) principles, resulting from the transactional interplay of three distinguishable elements of the evaluative process - the cognitive, the affirmative, and the directive elements - which give order and direction to the ever-flowing stream of human acts and thoughts as these relate to the solution of "common human" problems.

**Gambar 1**  
**The levels of Culture and Their Interactions**



*Sumber:* Edgar Schein (1985) p. 14

Sejalan dengan apa yang dikemukakan Schein, Rousseau (1990, pp. 157-8) mengatakan bahwa kultur itu layaknya bawang yang terdiri dari beberapa lapis, dimana pada lapis paling luar mudah mengelupas sedang lapis paling dalam biasanya akan tetap utuh. Secara lebih rinci, menurut Rousseau, kultur terdiri dari lima elemen yakni (diurutkan dari elemen yang mudah di akses ke elemen yang sukar diakses: (1) Artifacts, (2) Patterns of Behavior, (3) Behavioral Norms, (4) Values dan (5) Fundamental Assumptions.

## SISTEM NILAI

---

Penjelasan dimuka menunjukkan bahwa kultur terdiri dari dua elemen yakni elemen yang sifatnya *observable* dan elemen yang *unobservable*. Sekali elemen-elemen ini terinternalisir kedalam diri anggota-anggota organisasi, ia akan menjadi pola atau cara pikir dan menjadi pedoman anggota organisasi berperilaku. Itulah sebabnya kultur sulit untuk diubah. Hal ini bukan berarti kultur tidak dapat diubah. Sebetulnya dari elemen-elemen kultur yang ada, elemen-elemen yang ada dilapisan luar merupakan elemen yang mudah dirubah. Namun jika hanya elemen lapis luar yang berubah, barangkali esensi kultur tetap sama. Oleh karenanya untuk bisa merubah kultur (secara permanen) elemen lapis dalamlah yang (se)harus(nya) diubah. Artinya memahami sistem nilai suatu organisasi sangat penting artinya jika kita ingin memahami kultur sebuah organisasi.

Rokeach (1973, p.5) menjelaskan bahwa value adalah keyakinan abadi (*enduring belief*) yang dipilih oleh seseorang/sekelompok orang sebagai dasar untuk bertindak (*mode of conduct*) atau sebagai tujuan akhir tindakannya (*end-state of existence*). Jika misalnya seseorang yakin menjadi seorang dosen akan memberikan rasa aman bagi dirinya dan keluarganya, maka walaupun ada jenis pekerjaan lain memberikan *reward* lebih baik, ia akan memilih dosen sebagai pekerjaannya ketimbang misalnya menjadi *financial analyst* di pasar modal. Demikian juga bagi sebuah organisasi. Jika STIE (WW) Widya Wiwaha, Yogyakarta atau Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta misalnya yakin bahwa kerjasama yang baik diantara civitas *academica* akan lebih membawa hasil ketimbang cara kerja individual, maka strategi dan *policy* organisasi akan diarahkan agar tercapainya kerjasama tersebut. Disini Rokeach menggambarkan bahwa nilai merupakan suatu keyakinan yang umumnya bersumber dari harapan-harapan baik harapan individu maupun masyarakat atau *stakeholders*.

Rokeach membedakan nilai (*value*) menjadi dua yaitu yang disebut dengan instrumental *value* dan terminal *value*. Sementara instrumental *value* berhubungan dengan alat (*mode of conduct*), terminal *value* merupakan *end-state of existence* atau nilai tujuan. Untuk mengetahui perbedaan *value* dari satu kelompok dengan kelompok lainnya, Rokeach menyusun elemen instrumental dan terminal *value* yang masing-masing terdiri dari 18 elemen. Elemen-elemen ini disebut *Rokeach Value Survey*. Berdasar *value survey* ini penulis menggunakan 15 elemen terminal *value* untuk mengetahui nilai yang dipegang oleh dosen dari 8 universitas yang berafiliasi agama (Lihat Sobirin, 1997). Hasilnya dapat dilihat pada tabel 1 dan 2. Dari 298 responden (tanpa memperhatikan induk organisasi mereka), *Inner Harmony* menempati posisi pertama diikuti oleh *Family Security* dan *Happiness*. Urutan berikutnya adalah *Sense of Accomplishment* pada posisi keempat. Posisi ke 5 dan ke 6 ditempati oleh *Wisdom* dan *Mature Love*. Sementara itu *Equality*, *True Friendship* dan *A Comfortable Life* menempati posisi sama pada urutan berikutnya. Sedangkan lima urutan terakhir ditempati oleh *An Exciting Life*, *A World at Peace*, *A World of Beauty*, *National Security* dan *Pleasure*.

Tabel 1  
Ranking Nilai Menurut Persepsi  
Dosen Universitas Islam

UII (N=42) Values		UMM (N=40) Values	
(1)	Happiness	(1)	Inner Harmony
(2)	Family Security	(2)	Family Security
(3.5)	A Sense of Accomplish.	(3)	Happiness
(3.5)	Inner Harmony	(4)	A Comfortable Life
(5)	Mature Love	(5)	A Sense of Accomplish.
(6)	Wisdom	(6)	Wisdom
(7)	Equality	(7)	Freedom
(8)	True Friendship	(8)	Equality
(9)	A Comfortable Life	(9)	True Friendship
(10)	Freedom	(10)	Mature Love
(11)	A World at Peace	(11)	Exciting Life
(12)	An Exciting Life	(12)	National Security
(13)	Pleasure	(13)	A World of Beauty
(14)	A World of Beauty	(14)	Pleasure
(15)	National Security	(15)	A World at Peace

UIA ( N=25) Values		UNISULA (N=32) Values	
(1)	Inner Harmony	(1)	Inner Harmony
(2)	Happiness	(2)	A Sense of Accomplish.
(3)	A Sense of Accomplish.	(3)	Happiness
(4)	Family Security	(4)	Family Security
(5)	A Comfortable Life	(5)	A World at Peace
(6)	Exciting Life	(6.5)	A Comfortable Life
(7)	Wisdom	(6.5)	Freedom
(8)	Freedom	(8)	Equality
(9)	True Friendship	(9)	Wisdom
(10)	Equality	(10.5)	Mature Love
(11)	Mature Love	(10.5)	True Friendship
(12)	A World of Peace	(12)	An Exciting Life
(13)	A World of Beauty	(13)	A World of Beauty
(14)	Pleasure	(14)	National Security
(15)	National Security	(15)	Pleasure

Tabel 2  
Ranking Nilai Menurut Persepsi  
Dosen Universitas Katholik

UAJ ( N=43) Values		UAY (N=45) Values	
(1)	Happiness	(1)	Inner Harmony
(2.5)	Inner Harmony	(2)	Happiness
(2.5)	Family Security	(3)	Mature Love
(4)	Freedom	(4)	Wisdom
(5)	Wisdom	(5)	Freedom
(6)	Accoplishment	(6)	A Sense of Accomplish.
(7.5)	A Comfortable Life	(7)	A Comfortable Life
(7.5)	An Exciting Life	(8)	Equality
(9)	Equality	(9)	True Friendship
(10)	Mature Love	(10)	Family Security
(11)	A World at Peace	(11)	Exciting Life
(12)	True Friendship	(12)	A World at Peace
(13)	National Security	(13)	National Security
(14)	A World of Beauty	(14)	A World of Beauty
(15)	Pleasure	(15)	Pleasure

UNPAR ( N=42) Values		USP (N=39) Values	
(1)	Inner Harmony	(1)	Iner Harmony
(2)	Freedom	(2)	Happiness
(3)	Happiness	(3)	Family Security
(4)	Wisdom	(4)	Mature Love
(5)	Family Security	(5)	Wisdom
(6)	Accoplishment	(6)	Freedom
(7)	True Friendship	(7)	True Friendship
(8)	Equality	(8)	Equality
(9)	Mature Love	(9)	A Sense of Accomplish.
(10)	An Exciting Life	(10)	A Comfortable Life
(11)	A Comfortable Life	(11)	A World at Peace
(12)	A World at Peace	(12)	An Exciting Life
(13)	National Security	(13)	A World of Beauty
(14)	A World of Beauty	(14)	National Security
(15)	Pleasure	(15)	Pleasure

Dengan *Inner Harmony*, *Family Security* dan *Happiness* menempati 3 urutan pertama, tampaknya hasil ini sejalan dengan pendapat umum yang menyatakan bahwa Harmony, Keamanan Keluarga dan Kebahagiaan adalah nilai-nilai budaya bangsa yang sangat dijunjung tinggi. Namun ada satu hal menarik yang dihasilkan dari hasil survey ini yakni sementara *Inner Harmony* menempati urutan pertama, *A World at Peace* hanya menempati urutan 12 dan walaupun *Family Security* menempati posisi kedua, *National Security* bahkan menempati urutan kedua terbawah.

Temuan ini barangkali dapat diinterpretasikan dengan cara demikian: ketika *inner harmony* sudah tercapai maka pada umumnya kita tidak lagi berharap akan terjadi konflik dalam skala yang lebih luas secara nasional/internasional, demikian juga ketika ada rasa aman dilingkungan keluarga maka secara nasionalpun akan terjadi hal yang sama, dengan demikian keamanan nasional bukan lagi menjadi urutan prioritas. Jika survey ini dilakukan secara nasional dan menghasilkan temuan yang sama, kita dapat memprediksi pola perilaku bangsa dan dapat pula mengarahkannya agar pola perilaku ini *functional*.

## PROSES TERBENTUKNYA KULTUR

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, paling tidak ada tiga kelompok yang berkepentingan terhadap keberadaan organisasi/

perusahaan tersebut. Pertama adalah *stockholder* yang menanamkan uangnya ke perusahaan, kedua manajemen yang diserahi tugas untuk mengelola perusahaan yang berarti sekaligus diserahi mengelola uang yang ditanamkan *stockholder* dan ketiga adalah para karyawan/buruh (*rank and files*) yang sama-sama berada dalam perusahaan tetapi tidak mempunyai akses dalam pengambilan keputusan. Ketiganya dengan demikian, kemungkinan mempunyai tujuan yang berbeda walaupun mereka sama-sama berada pada satu perusahaan. Seseorang mau bergabung dengan organisasi/perusahaan dengan asumsi bahwa dengan cara ini dia dapat mencapai tujuan personalnya, demikian pula organisasi didirikan karena ingin mencapai satu tujuan tertentu. Hal ini berarti bahwa dalam satu perusahaan, paling tidak, ada dua tujuan yang hendak dicapai yaitu: tujuan perusahaan sebagai organisasi dan tujuan personal yang ingin dicapai oleh individu-individu yang terlibat dalam organisasi tersebut. Yang menjadi persoalan adalah bagaimana agar kedua tujuan tersebut selaras (*congruence*). Inilah tugas manajemen untuk menselaraskan kedua tujuan yang bisa jadi berbeda.

Jika kita mengatakan tujuan organisasi, sebetulnya tujuan siapakah tujuan organisasi tersebut? Dilihat dari proses terbentuknya organisasi/perusahaan, jika kita mengatakan tujuan organisasi, hal itu berarti tujuan para pendirinya. Sebelum perusahaan didirikan, para pendiri tentunya mempunyai alasan mengapa perusahaan tersebut didirikan. Alasan inilah yang tertuang dalam filosofi perusahaan. Filosofi ini memuat ide, alasan, keinginan dan cita-cita dari para pendiri. STIE WW misalnya, didirikan karena dulu para pendiri menginginkan agar sampah bisa diubah menjadi kompos. Itulah filosofi.

Dalam kaitannya dengan pembentukan kultur perusahaan, dengan demikian para pendiri mempunyai peranan yang penting. Karena pada dasarnya budaya perusahaan tidak dengan sendirinya terbentuk (Jocano, 1990), pasti ada seseorang yang berinisiatif dan menciptakannya. Inisiatif ini pada umumnya tertuang dalam filosofi perusahaan. Dengan demikian pembentukan kultur dimulai dari filosofi perusahaan. Sejalan dengan hal ini Schein (1983) merumuskan langkah-langkah pembentukan kultur.

1. A single person (founder) has an idea for a new enterprise
2. A founding group is created on the basis of initial consensus that the idea is a good one: workable and worth running some risks for.

3. The founding group begin to act in concert to create the organization by raising funds, obtaining patents, incorporating etc.
4. Others are brought into the group according to what the founder or founding group considers necessary, and the group begins to function, developing its own history.

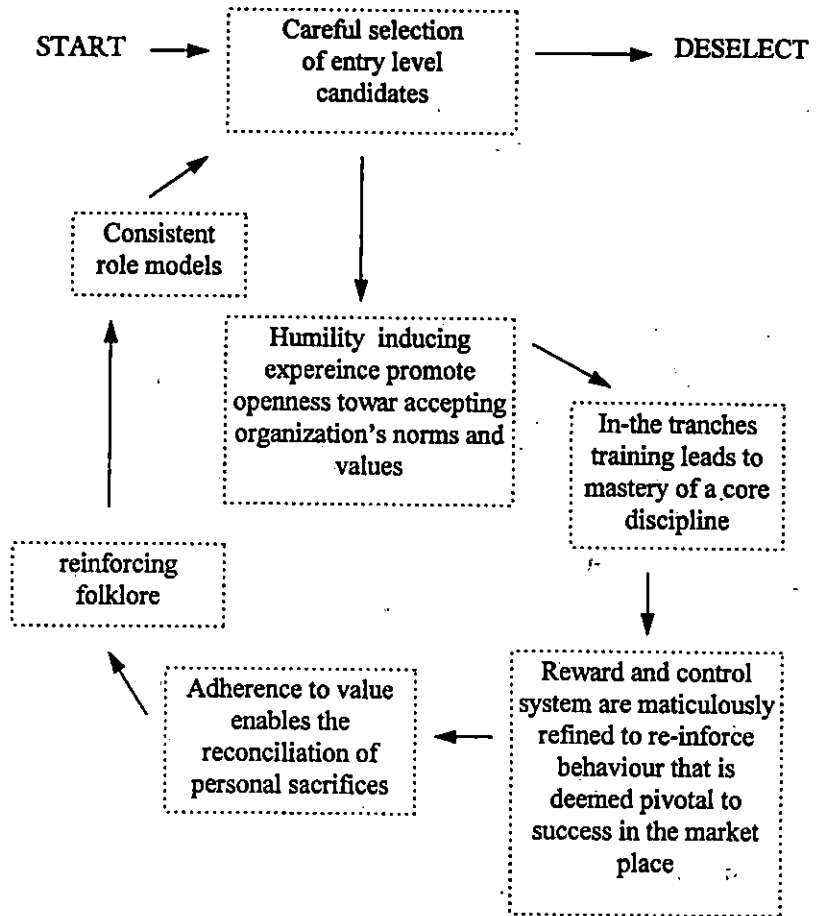
Setelah filosofi terbentuk, kemudian filosofi ini dijabarkan oleh manajemen dalam bentuk misi dan visi perusahaan yang dilanjutkan dengan penyusunan strategi, policy dan seterusnya. Sejalan dengan pembentukan *hard systems tools* ini, pimpinan perusahaan mulai menterjemahkan misi dan visi kedalam tata nilai dan norma-norma perilaku yang sesuai dengan misi dan visi perusahaan. Tata nilai inilah yang ditransmisikan kepada karyawan dalam bentuk cerita sukses perusahaan, ritual, simbol dan cara berpakaian, tata ruang, bahasa komunikasi dsb. (Trice and Bayer, 1984; Bayer and Trice, 1987). Jika budaya perusahaan sudah terbentuk dan sudah dikomunikasikan keseluruh anggota organisasi, maka langkah selanjutnya adalah menjaga agar kultur tersebut tetap eksis dan dikembangkan bilamana perlu. Untuk menjaga eksistensi kultur, O'Reily menyarankan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Identify the strategic objectives of the unit. Once identified, specify the short-term objectives and critical actions that need to be accomplished.
2. Analyze the existing values and norms that characterize the organization. This can be done by focusing on what people in the unit feel is expected of them by their peers and bosses and what actually rewarded. What does it take to get ahead? What stories are routinely told? Who are the people who exemplify the group? Look for the norms that are widely shared and strongly felt?
3. Once these are identified, look for norms that may hinder the accomplishment of critical task; norms that would help but are not currently present; and conflicts between what is needed and what is currently awarded.
4. Once these are identified, programs can be designed to begin to shape or develop the desired norms.

Secara garis besar, Robbins (1991, p.580) menyarankan agar perusahaan menggunakan tiga pendekatan agar budaya perusahaan terjaga keberadaannya - tindakan-tindakan pimpinan puncak, sosialisasi terhadap karyawan dan ketika merekruting karyawan. Dalam

hal rekrutiring karyawan, mekanisme berikut ini dapat dipertimbangkan, (Pascale, 1985, p.29-33).

Gambar 2  
Patern of Socializing Organizational Culture



Sumber: Richard Pascale, 1985, p.38

## MANFAAT BUDAYA ORGANISASI

Dimuka telah dijelaskan bahwa budaya organisasi dapat dipertimbangkan sebagai salah satu variabel kunci yang dapat mendorong keberhasilan perusahaan. Walaupun demikian, perdebatan antara yang pros dan kons masih terus berlangsung. Di satu sisi ada yang berargumentasi bahwa budaya organisasi secara



langsung dapat dihubungkan dengan *financial performance*. Hal ini misalnya dibuktikan oleh Denison (1990), Kotter dan Heskett (1992). Denison membuktikan bahwa *involvement culture* secara kuantitatif mempunyai dampak positif terhadap *short term* dan *long term performance*, sementara itu hubungan langsung dari *adaptability system* terhadap *financial performance* kurang tampak. Sementara itu Kotter dan Heskett menyimpulkan bahwa perusahaan yang mempunyai kultur yang kuat akan mempunyai *excellent performance* jika kultur tersebut sejalan dengan penyusunan strategi yang tepat. Hal ini barangkali sejalan dengan yang dikemukakan oleh Wilkins dan Ouchie (1983) yang menyatakan bahwa budaya organisasi kompatibel dengan manajemen strategi. Artinya, budaya organisasi akan efektif jika dibarengi dengan penyusunan *hard systems tools* yang benar.

Dilain pihak, Robbins masih meragukan hubungan langsung antara budaya organisasi dengan *financial performance*. Robbins tidak menyangkal bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan *financial performance* kemungkinan tetap ada, tetapi sifatnya remote dan perlu ada *moderating* variabel yang menjembatani hubungan tersebut. Pros dan kons ini muncul biasanya bersumber pada metode yang digunakan dalam penelitian budaya organisasi (Siehl and Martin, 1990). Salah satu penyebabnya seperti dikemukakan dimuka belum matangnya konsep budaya organisasi. Sejalan dengan pandangan ini, Reichers and Schneider (1990) mengemukakan bahwa pada dasarnya penelitian tentang budaya organisasi dapat dikelompokkan kedalam tiga tahapan. Tahap pertama yang disebut *introduction and elaboration*, tahap kedua *evaluation and augmentation* dan tahap ketiga *consolidation and accomodation*. Persoalannya, penelitian yang sudah sampai pada tahap kedua dan ketiga masih tergolong sedikit dan sebagian besar artikel dan penelitian masih berkuat pada tahapan pertama yakni membahas konsep budaya organisasi.

Lepas dari kontroversi sebagaimana dikemukakan dimuka, budaya organisasi menjadi penting karena dua hal (1) membantu implementasi strategi perusahaan dan (2) meningkatkan komitmen para karyawan (O'Reilly, 1989).

Disadari atau tidak, harus kita akui bahwa perubahan pada lingkungan dunia usaha, bahkan perubahan lingkungan Perguruan Tinggi (PT) begitu cepat terjadi. Bagi PT, hal ini misalnya ditandai dengan menurunnya jumlah calon mahasiswa selama tahun 90an, dan semakin meratanya perguruan tinggi di daerah serta perubahan sikap calon mahasiswa itu. Dalam perubahan baru semacam ini PT dituntut

untuk bisa lebih produktif, siap untuk mengadopsi teknologi baru, lebih responsif terhadap kebutuhan *client*, dan yang lebih penting harus lebih kompetitif.

Untuk dapat merespon perubahan lingkungan PT, maka (1) fungsi-fungsi manajemen yang sebelumnya tidak pernah menjadi perhatian PT harus segera diaktifkan, (2) kesiapan semua civitas akademika untuk secara fleksibel mengadaptasi lingkungan baru merupakan sesuatu keharusan. Untuk itu Pimpinan PT harus berfungsi bukan semata-mata sebagai administrator, tetapi harus berperan sebagai CEO. Tambahan lagi semua dosen dan karyawan harus lebih responsif terhadap perubahan lingkungan. Artinya tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi harus dipikul bersama bukan semata-mata tanggungjawab pimpinan. Dalam hal ini dosen dan karyawan harus saling menyatukan pandangan, memikul tanggung jawab bersama dan kooperatif. Jika persyaratan ini dipenuhi baik oleh dosen dan karyawan, hal ini menunjukkan bahwa tingkat *kohesivitas* anggota organisasi cukup tinggi (Davis and Newstorm, 1989, p. 367). Walaupun *kohesivitas* karyawan bisa menimbulkan pengaruh negatif seperti dikemukakan Levine (1991, p.250), tetapi jika organisasi tersebut memiliki pimpinan yang kuat, yang dapat menetapkan dan mengkomunikasikan sistem nilai dengan baik maka pengaruh negatif dari *kohesivitas* itu dapat *dihilangkan*. Sebab norma dan nilai-nilai organisasi pada dasarnya dapat mendorong anggota organisasi mengidentifikasi dirinya dengan organisasi (Selznick, sebagaimana dikutip Cavaleri and Obloj, 1988). Dengan kata lain, perubahan lingkungan mendorong manajemen untuk merubah strategi. Namun strategi ini tidak bisa berfungsi sebagai mana mestinya jika tidak didukung oleh semua anggota organisasi. Untuk itu kecocokan antara kultur dan strategi tidak dapat dielakkan.

Akhirnya, untuk melengkapi kedua *requirement* diatas, budaya organisasi yang dapat mengadaptasi perubahan lingkungan harus diciptakan. Hal ini karena budaya organisasi dapat menjadi semen antara kepentingan organisasi dan kepentingan individu (Jocano, 1988). Demikian juga budaya organisasi akan menciptakan komitmen dikalangan para karyawan yang seterusnya akan meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan efektifitas organisasi.

## KULTUR DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

---

Di bidang akuntansi, khususnya akuntansi manajemen, budaya organisasi cukup berperan dalam mendesain sistem pengendalian manajemen, paling tidak jika akuntansi manajemen didekati dengan

pendekatan *behavioral*. Selain *quantitative/technical approach*, akuntansi manajemen bisa dibahas dengan pendekatan perilaku Sudibyo, (1989). Dengan pendekatan ini aspek manusia dalam pelaksanaan sistem menjadi perhatian utama. Disinilah titik singgung antara budaya organisasi dengan sistem pengendalian manajemen terjadi. Budaya organisasi sebagai *soft system tool* mempunyai peran penting dalam menciptakan komitmen agar para manajer mau melaksanakan sistem perencanaan strategis, pemrograman, penganggaran, biaya standar dsb. Sebagai contoh, jika kita mengendalikan biaya *expense centre*, kita menyusun perangkat keras untuk tujuan itu. Tetapi tujuan sistem pengendalian ini tidak akan tercapai jika tujuan tersebut tidak dikomunikasikan kepada mereka yang akan dikendalikan sehingga tidak ada komitmen dari mereka karena, pada dasarnya yang dikendalikan bukan semata-mata biayanya tetapi manajer yang bertanggung jawab pada *expense centre* tersebut. Dalam bahasa O'reilly (1989) *soft system* ini disebut sebagai *social control* dan *hard system* sebagai *management control* dan keduanya harus saling mengisi. Selain itu, sistem pengendalian manajemen yang bersumber pada konsep manajemen Amerika tidak bisa begitu saja diterapkan pada negara-negara yang secara kultural berbeda dengan Amerika (Hofstede, 1984, 1987). Maka suatu hal yang wajar jika pengendalian manajemen Matsushita berbeda dengan sistem pengendalian IIT (Pascale & Athos, 1981). Demikian juga jika sistem pengendalian manajemen model Amerika akan diterapkan di Indonesia beberapa modifikasi diperlukan (Sobirin, 1994). Hal ini karena *asumsi dasar* dalam penyusunan konsepnya berbeda. Sebagai contoh, sistem komunikasi di Indonesia pada umumnya adalah sistem komunikasi tidak langsung dan bersifat informal; *Financial reward* umumnya bukan satu-satunya alat motivasi untuk meningkatkan kinerja. Demikian juga walaupun fungsi tujuan telah ditetapkan, penyimpangan terhadap tujuan umumnya ditolelir dan oleh karenanya fungsi/*punishment* cenderung minimal.

---

## PENUTUP

Dimuka telah dijelaskan konsep budaya organisasi yang pemahamannya masih simpang siur. Demikian juga keterkaitannya dengan *financial performance* masih terjadi pros dan kons. Lepas dari kontroversi ini, penulis percaya bahwa budaya organisasi jika diperlakukan sebagai *something organization has* akan sangat bermanfaat bagi pengembangan organisasi. Disini, budaya organisasi

berfungsi sebagai "ruh"nya organisasi karena disana bersemayam filosofi, misi dan visi organisasi yang jika diinternalisasi oleh semua anggota organisasi akan menjadi kekuatan bagi organisasi tersebut untuk *compete*. Namun ruh ini akan sia-sia jika tidak dibarengi dengan *hard systems tools* yang cocok. Dengan demikian antara ruh dan *hard systems tools* bersifat *mutually dependent*. Inilah barangkali pelajaran yang ingin diberikan dari tulisan ini walaupun sifatnya serba sedikit.

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Beyer, J.M. and H.M. Trice (1987), *How an Organization's Rites Reveal Its Culture*, *Organization Dynamics*, pp. 5-24.
- Cavaleri, S. and K. Obloj (1993), *Management Systems: A Global Perspective*, Belmont CA.: Wadsworth Pub. Co.
- Davis, K. and J.W. Newstrom (1989), *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*, 8th, New York, McGraw Hill.
- Deal, T.E. and A.A. Kennedy (1982), *Corporate Culture*, Addison-Wesley.
- Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, John Wiley and Son
- Erez, M. and P.C. Earley (1993), *Culture, Self-Identity, and Work*, New York: Oxford University Press.
- Evan, W. (1990), *Organization Theory: Research and Design*: New York, Mcmillan Publishing Co.
- Gagliardi, P. (1986), *The Creation and Change of Organizational Culture: A Conceptual Framework*, *Organization Studies*, pp. 117-134.
- Gregory, K.L. (1983), *Native-View Paradigms: Multiple Culture and Culture Conflict in Organization*, *Administrative Science Quarterly*, pp. 359-376
- Hofstede, G. (1980), *Cultural Consequences: International Difference in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1983), *Dimensions of National Culture in Fifty Countries and Three Regions*, in J.B. Deregowski, S. Dziurawiec, and R.C. Anies (ed.) *Expiscations in Cross Cultural Psychology*, Lisse, Neth.: Sweets and Zeitlinger, pp. 335-355
- Hofstede, G. (1984), *Cultural Dimensions in Management and Planning*, *Asia Pacific Journal of Management*, pp. 81-99
- Hofstede, G. (1992), *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*, in H.W. Lane and J.J.

- DiStefano (ed.), **International Management Behavior**, 2nd edition, PWS-KENT Pub. Co.
- Hofstede, G., B. Neujen, D. Ohayv and G. Sanders (1990), *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, June, pp. 286-318
- Jocano, F.L. (1988), *Towards Developing Filipino Corporate Culture*, Metro Manila, Punlad Research House.
- Jocano, F.L. (1990), *Management by Culture*, Metro Manila, Punlad Research House.
- Kluckhohn, F. and F. Stroedtbeck (1961), *Variation in Value Orientation*, Westport, CT.: Greenwood Press.
- Kotter, J.P. and J.L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York, The Free Press.
- Kroeber, A.L. and C. Kluckhohn (1952), *Culture: A Critical Concept and Definitions*, Cambridge: Peabody Museum.
- Levine, D.I. (1991), *Cohesiveness, Productivity, and Wage Dispersion*, *Journal of Economic Behavior and Organization*, pp. 237-255 .
- Martin, J. and C. Siehl (1983), *Organizational Culture and Counter Culture: An Uneasy Symbiosis*, *Organization Dynamics*. pp. 52-64.
- O'Reilly, C. (1989), *Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organization*, *California Management Review*, pp. 9-25
- Ouchie, W.G. (1981), *Theory Z*, Reading MA.: Addison Wesley
- Pascale, R.T. (1985), *The Paradox of Corporate Culture*, *California Management Review*, pp. 26-41.
- Pascale, R.T. and A.G. Athos (1981), *The Art of Japanese Management*, Warner Book Edition.
- Peters, T.J. and R.H. Waterman, Jr. (1982), *In Search of Excellence*, New York, Harper and Row.
- Reichers. A.E. and B. Schneider (1990), *Climate and Culture: An Evolution of Constructs* in Benjamin Schneider (ed) *Organization Climate and Culture*, Jossey-Bass Pub., Oxford.
- Robbins, S.P. (1991), *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*, 5th edition, Englewood Cliff. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*, New York: Free Press.

- Sathic, V. (1983), *Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Actions*, *Organization Dynamics*, pp. 5-23
- Schein, E.H. (1983), *The Role of Founder in Creating Organizational Culture*, *Organization Dynamics*, pp. 13-18
- Schein, E.H. (1990), *Organizational Culture*, *American Psychologist*, pp. 109-119
- Smircich, L. (1983), *Concept of Culture and Organizational Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, pp. 339-358
- Sobirin, A. (1994), *Factors Affecting Management Control Systems: Some Cultural Aspect*, *Unisia*, pp.68-77
- Sobirin, A. (1997) *Organizational culture of Selected Catholics and Islamic Universities in Indonesia: A Comparative Study*, Unpublished Dissertation, University of Santo Tomas Philippines.
- Sudibyo, B. (1989), *Penerapan Ilmu Perilaku dalam Akuntansi Manajemen*, Makalah disampaikan pada Konvensi Nasional Akuntansi I, Surabaya 14-16 Desember.
- Trice H.M. and J.M. Beyer (1984), *Studying Organizational Culture through Rites and Ceremonials*, *Academy of Management Review*, pp. 653-669
- Tylor, E.B. (1958), *The Origin of Culture*, New York: Harper and Brother Publisher.
- Wilkins, A.L. and W.G. Ouchie (1983) *Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organization Performance*, *Administrative Science Quarterly*, pp. 468-481