

¹HUBUNGAN SIZE DAN FUNGSI DENGAN KULTUR ORGANIZATIONAL PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA

Nur Indriantoro

Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

This study extends Pratt and Beaulieu (1992) to examine the differences in organizational culture of public companies due to various aspects of organizational culture: size, technology, rank, and various organizational functions. This study uses different concept of culture with the one used by Pratt and Beaulieu (1992). The concept of culture used in this study is the organizational culture developed by Hofstede et al. (1990) in their study on cross-cultural within cross-organizations. This study reveals that size does not relate with organizational culture. This study does not support previous research by Hofstede et al. (1990) and Pratt and Beaulieu (1992).

Latar Belakang Masalah

Penelitian mengenai kultur organisasional merupakan topik yang penting, karena kultur organisasional merupakan salah satu jenis aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) milik perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja organisasional. Sebagaimana dikemukakan oleh Lusch dan Harvey (1994), peningkatan kinerja organisasional dapat dipengaruhi oleh aktiva tidak berwujud antara lain: kultur organisasional, hubungan dengan pelanggan (*customer relationships*) dan citra perusahaan (*brand equity*). Berdasarkan penelitian Kotter dan Heskett (1992, hal. 11-12) terhadap perusahaan dengan berbagai jenis industri di Amerika, menemukan bahwa kultur organisasional mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa kultur organisasional merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam dekade yang akan datang. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh O'Reilly (1989) menunjukkan

hal yang sama bahwa kultur perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektivitas suatu perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai kultur yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaannya.

Menurut Hofstede (1994, hal 4-5), kultur merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Hofstede (1980) memberikan istilah *the collective mental programming* atau *software of mind* untuk menyebutkan keseluruhan pola tersebut. *Mental programs* atau kultur suatu kelompok terbentuk oleh lingkungan sosial (antara lain: negara, daerah, tempat kerja, sekolah dan rumah tangga) dan kejadian-kejadian yang dialami dalam kehidupan para anggota kelompok yang bersangkutan. Proses terbentuknya pola pikir, perasaan dan tindakan tersebut dapat dianalogikan dengan proses penyusunan program dalam komputer.

Kultur dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkatan, antara lain: nasional, daerah,

¹ Penulis mengucapkan terima kasih pada Bambang Supomo, Universitas Diponegoro, yang membantu proses pengumpulan data dan memberikan komentar pada draft awal tulisan ini.

gender, generasi, kelas sosial, organisasional atau perusahaan (Hofstede 1994). Pada tingkat organisasional, kultur merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Schein 1986; Hofstede 1980; Sackmann 1992; Meschi dan Roger 1995). Disamping tercermin pada nilai-nilai, kultur organisasional juga dimanifestasikan pada praktek-praktek organisasional, yang membedakan antara satu kelompok organisasional dengan kelompok organisasional yang lain (Kotter dan Heskett 1992).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Pratt dan Beaulieu (1992) yang menguji perbedaan kultur organisasional kantor akuntan publik yang disebabkan oleh berbagai aspek organisasional: *size*, teknologi, kisaran (*rank*) dan bidang fungsi organisasional. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian mereka, terletak pada konsep kultur yang digunakan, sampel penelitian, dan jumlah variabel serta pengukurannya. Konsep kultur yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep kultur organisasional yang dikembangkan Hofstede et al. (1990) dalam penelitian lintas kultur antar departemen dalam perusahaan. Konsep tersebut pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi kultur (nasional) Hofstede (1980) yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan kultur antar negara, antara lain oleh Soeter dan Schreuder (1988), Harrison (1992, 1993), Pratt & Beaulieu (1992), Pratt et al. (1993) dan O'Connor (1995). Sedang faktor yang diteliti adalah *size* yang diukur dengan jumlah karyawan dan fungsi organisasional yang diukur dengan jenis departemen atau bagian dalam perusahaan.

Menurut Hofstede (1994, hal. 181), antara kultur nasional dengan kultur organisasional merupakan fenomena yang identik. Perbedaan keduanya tercermin dalam manifestasi kultur ke dalam nilai-nilai dan praktek. Perbedaan

kultur tingkat organisasional umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan kultur organisasional, selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub-unit organisasi (Gordon 1991; Hofstede 1994). Tipe kultur dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antara divisi, departemen atau bagian yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan (Schein 1986; Hood dan Koberg 1991).

Rumusan Masalah

Penelitian mengenai perbedaan kultur dan aspek-aspek penyebabnya telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti (Misal, Cooke dan Rousseau 1988; Hood dan Koberg 1991; Pratt dan Beaulieu 1992). Mengingat temuan penelitian-penelitian tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten, peneliti termotivasi untuk menguji kembali terutama mengenai aspek-aspek organisasional yang menyebabkan perbedaan kultur organisasional.

Masalah aspek-aspek organisasional yang diteliti, dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah perbedaan *size* (jumlah karyawan) merupakan faktor yang mempengaruhi perbedaan kultur organisasional
2. Apakah perbedaan fungsi organisasional merupakan faktor yang mempengaruhi perbedaan kultur organisasional

Batasan Masalah

Hofstede et al. (1990) membagi kultur organisasional ke dalam enam dimensi praktek: (1) Process-Oriented vs. Results-Oriented, (2) Employee-Oriented vs. Job-Oriented, (3) Parochial vs. Professional, (4) Open System vs. Closed System, (5) Loose Control vs. Tight Control, (6) Normative vs. Pragmatic. Dari keenam dimensi praktek tersebut, konsep kultur organisasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi praktek yang kedua, yaitu orientasi pada orang

(employee oriented) dan orientasi pada pekerjaan (job oriented). Pembatasan konsep kultur organisasional pada salah satu dimensi praktis tersebut, mengingat keterbatasan waktu penelitian dan biaya yang diperlukan untuk melakukan penelitian.

Pengertian Kultur dan Dimensi Kultur Organisasional

Ada banyak konsep dan pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan dan memberikan pengertian mengenai kultur (Gordon 1991; Hatch 1993; Baligh 1994). Menurut Hofstede (1994, hal 4-5), kultur merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain.

Kultur dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkatan, antara lain: nasional, daerah, gender, generasi, kelas sosial, organisasional atau perusahaan (Hofstede 1994). Pada tingkat organisasional, kultur merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Schein

1986; Hofstede 1980; Sackmann 1992; Meschi dan Roger 1995). Disamping tercermin pada nilai-nilai, kultur organisasional juga dimanifestasikan pada praktek-praktek organisasional, yang membedakan antara satu kelompok organisasional dengan kelompok organisasional yang lain (Kotter dan Heskett 1992).

Perbedaan kultur tingkat organisasional umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan kultur organisasional, selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub-unit organisasi (Gordon 1991; Hofstede 1994). Tipe kultur dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antara divisi, departemen atau bagian yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan (Schein 1986; Hood dan Koberg 1991).

Karakteristik Kultur: Orientasi pada Orang - Orientasi pada Pekerjaan

Tabel 1 menyajikan beberapa faktor yang menonjol untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi kultur organisasional yang berorientasi pada orang dan yang membedakannya dengan kultur organisasional yang berorientasi pada pekerjaan.

Tabel 1. Karakteristik Dimensi Praktek Kultur Organisasional: Orientasi pada Orang dan Orientasi pada Pekerjaan

Orientasi pada Orang	Orientasi pada Pekerjaan
1. Keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok	1. Keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu
2. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan	2. Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan
3. Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru	3. Kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru
4. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai	4. Kurang peduli terhadap masalah pribadi pegawai

Sumber: diolah dari Hofstede (1994, hal. 190)

Perbedaan dimensi praktek kultur organisasional antara yang berorientasi pada orang dengan yang berorientasi pada pekerjaan,

dapat dilihat dari empat aspek: (1) pembuat keputusan-keputusan penting organisasional, (2) perbedaan ketertarikan organisasional

antara kepada hasil pekerjaan dengan orang yang mengerjakan, (3) ada atau tidaknya petunjuk kerja yang jelas bagi karyawan baru, dan (4) kepedulian organisasi terhadap masalah pribadi karyawan.

Size - Kultur Organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh Hofstede et al. (1990) terhadap 20 departemen organisasional yang terdapat dalam 10 perusahaan lintas industri di Denmark dan di Belanda menunjukkan bahwa perbedaan kultur organisasional dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasional, antara lain: *size*, tipe kepemilikan (swasta - pemerintah), struktur organisasional, sistem pengendalian, dan profil karyawan. *Size* perusahaan diukur berdasarkan jumlah anggaran tahunan, investasi modal, dan jumlah karyawan. Dimensi praktik kultur organisasional merupakan perilaku karyawan secara kolektif sebagai manifestasi dari nilai-nilai normatif, oleh karena itu, jumlah karyawan sebagai salah satu pencerminan dari *size* unit organisasional mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kultur organisasional, dibandingkan dengan jumlah anggaran dan modal yang diinvestasikan.

Pratt dan Beaulieu (1992) meneliti pengaruh *size*, teknologi, kisaran (rank), dan bidang fungsional organisasional terhadap kultur organisasional pada 338 responden yang bekerja sebagai *managing partner* pada kantor akuntan publik di Seattle, Denver, Chicago, South Bend dan New York City. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa *size* perusahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap dimensi kultur *power distance*, tetapi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap dimensi kultur *uncertainty avoidance*.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh jumlah karyawan terhadap kultur organisasional tersebut, peneliti ini mengajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

H₁: Perbedaan *size* mempunyai hubungan yang signifikan dengan perbedaan kultur organisasional.

Fungsi - Kultur Organisasional

Perbedaan kultur organisasional dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub-unit organisasi (Gordon 1991; Hofstede 1994). Tipe kultur dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antara divisi, departemen atau bagian yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan (Schein 1986) Menurut Hood dan Koberg (1991) perbedaan kultur organisasional tidak hanya disebabkan oleh perbedaan departemen dalam organisasi, melainkan juga dapat disebabkan oleh tingkat hierarki.

Penelitian Pratt dan Beaulieu (1992) menemukan bahwa perbedaan lingkungan kerja pada kantor akuntan publik, yang dalam hal ini diklasifikasikan ke dalam *management advisory services* (MAS) dan non-MAS mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kultur organisasional. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Watson (1975), Ballew (1982), dan Jiambalvo et al. (1983) yang mengemukakan bahwa perbedaan bidang fungsional organisasional mempunyai pengaruh terhadap perbedaan kultur.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh fungsi organisasional terhadap kultur organisasional tersebut, peneliti ini mengajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

H₂: Perbedaan fungsi organisasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan perbedaan kultur organisasional.

Metodologi Penelitian

Bagian ini membahas berbagai aspek metodologis yang menjadi landasan dalam penelitian ini, yaitu: metode pemilihan sampel dan pengumpulan data penelitian. Variabel yang diteliti, cara pengukuran variabel, dan metode statistik yang digunakan untuk meng-

analisis data penelitian juga dibahas dalam bagian ini. Pembahasan bagian ini diakhiri dengan uji reliabilitas dan validitas terhadap data yang dikumpulkan melalui instrumen yang mengukur variabel kultur organisasional.

Metode Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan sampel para manajer departemen dari perusahaan yang kegiatan utamanya bergerak dalam bidang manufaktur. Rerangka sampel adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar pada Bursa Efek Jakarta pada tahun 1996 yang dipilih secara *purposive*. Pemilihan sampel pada satu jenis industri untuk menghindari kemungkinan timbulnya masalah yang disebabkan oleh *industry effect*. Peneliti menggunakan perusahaan manufaktur yang telah tercatat pada bursa efek (*go public*) agar hasil penelitian tidak bias dengan adanya perbedaan tipe kepemilikan perusahaan.

Data penelitian dikumpulkan dari responden dengan kuisioner yang dikirim melalui pos. Dari 500 kuisioner yang dikirim kepada manajer departemen dalam perusahaan, peneliti menerima kembali jawaban dari 88 orang manajer (17,6%). 12 kuisioner diantaranya karena pengisiannya kurang lengkap, tidak digunakan dalam analisis data. Dengan demikian ada 76 responden dalam penelitian ini.

Pengukuran Variabel dan Definisi Operasional

Size

Variabel ini diukur dengan jumlah karyawan yang terdapat pada departemen atau bagian dalam perusahaan. Data *size* diklasifikasi ke dalam data nominal: besar (untuk jumlah karyawan di departemen yang lebih dari 50 orang) dan kecil (untuk jumlah karyawan di departemen yang tidak lebih dari 50 orang). *Size* kecil diberi notasi 0 dan *size* besar diberikan notasi 1.

Fungsi

Variabel ini diukur dengan jenis departemen atau bagian fungsional dalam perusahaan yang dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu: fungsi keuangan (keuangan, anggaran, akuntansi, controller) dan fungsi non-keuangan (produksi, operasi, umum, personalia, pemasaran, dan penjualan). Angka 0 merepresentasikan fungsi keuangan dan angka 1 untuk fungsi non-keuangan.

Kultur Organisasional

Variabel kultur organisasional dimaksudkan secara spesifik untuk menjelaskan orientasi kultur perusahaan pada level departemen atau bagian. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh peneliti berdasarkan hasil analisis faktor yang dilakukan oleh Hofstede et al. (1990, hal. 303). Setiap item kuisioner berisi pernyataan mengenai dimensi kultur organisasional yang mempertentangkan antara orientasi pada orang dengan orientasi pada pekerjaan. Pilihan jawaban meliputi angka satu sampai dengan lima yang menunjukkan skala rendah (satu) untuk kultur yang berorientasi pada orang dan skala tinggi (lima) untuk kultur yang berorientasi pada pekerjaan.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode statistik *analysis of variance* (ANOVA) satu arah. Metode ini digunakan untuk mengetahui perbedaan rata-rata dari dua populasi atau lebih, dimana variabel dependen berupa data interval dan variabel independennya berupa data nominal. Analisis data dengan metode ANOVA dilakukan peneliti dengan bantuan program *Statistical Program for Social Sciences* (SPSS) versi 7.5.

Hasil pengolahan data menunjukkan nilai F (hitung) dengan tingkat signifikansi ($\alpha = 0.05$) perbedaan rata-rata antar variabel yang

dianalisis. Jika ada perbedaan yang signifikan antara dua variabel yang diteliti, maka hasil penelitian ini mendukung hipotesis penelitian ini. Sebaliknya jika hasil analisis data menunjukkan perbedaan yang tidak signifikan antara dua variabel yang diteliti, berarti hasil penelitian ini menolak hipotesis.

Uji Reliabilitas dan Validitas

Untuk menguji apakah data yang dikumpulkan melalui instrumen penelitian menunjukkan konsistensi internal yang memadai, peneliti melakukan uji reliabilitas terhadap instrumen kultur organisasional dengan koefisien *cronbach alpha*. Disamping uji konsistensi internal, peneliti juga melakukan uji validitas konstruk untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mengukur sesuatu yang seharusnya diukur. Semua butir dalam instrumen penelitian dimasukkan dalam analisis faktor dengan empat faktor yang dimunculkan (*extracted*). Metode yang digunakan untuk memunculkan empat faktor adalah *principal component analysis* dengan metode rotasi *varimax rotation*. Uji reliabilitas dan validitas dilakukan oleh peneliti dengan bantuan program SPS

Statistik Deskriptif

Tabel 2 dan 3 berikut ini masing-masing menyajikan deskripsi statistik mengenai res-

ponden penelitian dan variabel utama penelitian: *size*, bagian, dan kultur organisasional. Tabel 2 menunjukkan, bahwa umur rata-rata responden adalah 37 tahun dengan kisaran terendah 22 tahun dan tertinggi 59 tahun. Lamanya responden bekerja pada jabatan sekarang berkisar antara 1 sampai dengan 12 tahun. Sedang rata-rata pengalaman kerja responden di perusahaan adalah 8 tahun dengan kisaran antara 1 sampai 27 tahun. Jumlah karyawan setiap departemen berkisar antara 2 sampai dengan 561 orang. Dari keseluruhan jumlah responden, yang departemennya mempunyai jumlah karyawan tidak lebih dari 50 orang ada 32 departemen, dan 44 departemen yang mempunyai jumlah karyawan lebih dari 50 orang. Jika dilihat berdasarkan klasifikasi bidang fungsi organisasional, responden yang memimpin departemen keuangan (keuangan, anggaran, akuntansi, pengawasan intern) ada 42 orang dan 34 orang yang menjadi manajer departemen non-keuangan (umum, pemasaran, produksi, personalia). Berdasarkan jawaban responden terhadap instrumen pengukur variabel kultur organisasional (tabel 3) menunjukkan skor jawaban responden berkisar antara 11 sampai dengan 31 dengan kisaran teoritis antara 8 sampai dengan 40. Berarti tidak ada kultur organisasional yang berorientasi pada orang dan kultur organisasional yang berorientasi pada pekerjaan secara ekstrem. Distribusi skor jawaban berada di bawah dan di atas skor teoritis rata-rata (24).

Tabel 2. Statistik Deskriptif: Demografi Responden

	Rata-rata	Median	Kisaran	Deviasi Standar
Umur	37,03	36,00	22 - 59	7,85
Jumlah Karyawan	114,94	117,00	2 - 560	94,47
Lamanya pada Jabatan Sekarang	2,96	2,00	1 - 12	2,28
Lamanya di Perush.	8,00	6,00	1 - 27	6,20

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian: Kultur Organisasional

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Deviasi Standar
Kultur Organisasional	8 - 40	17 - 37	24,70	5,46

Hasil Uji Cronbach Alpha dan Analisis Faktor

Berdasarkan hasil uji reliabilitas untuk mengetahui konsistensi internal instrumen pengukur variabel kultur organisasional menunjukkan Cronbach Alpha sebesar 0.68. Koefisien ini menunjukkan bahwa data penelitian yang diperoleh dari penggunaan instrumen tersebut mempunyai konsistensi internal yang cukup memadai. Menurut hasil analisis faktor dengan memasukkan semua butir dalam instrumen penelitian dan satu faktor yang dimunculkan (*extracted*) dengan metode *principal component analysis varimax rotation*, mempunyai kaitan dengan variabel kultur organisasional yang diukur.

Hasil Analisis of Variance

Berdasarkan uji perbedaan skor rata-rata variabel kultur antara departemen *size* kecil dengan departemen *size* besar pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, ternyata tidak ada perbedaan yang signifikan antara keduanya (tabel 4). Berarti departemen yang mempunyai *size*

kecil (jumlah karyawan tidak lebih dari 50 orang) mempunyai kultur organisasional yang tidak berbeda secara signifikan dengan kultur organisasional pada departemen yang mempunyai *size* besar (jumlah karyawan lebih dari 50 orang). Hasil penelitian ini, dengan demikian, menolak hipotesis 1 yang menyatakan bahwa perbedaan *size* mempunyai hubungan yang signifikan dengan perbedaan kultur organisasional.

Sedang menurut uji perbedaan skor rata-rata variabel kultur antara fungsi keuangan dengan fungsi non-keuangan pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, ternyata tidak ada perbedaan yang signifikan antara keduanya. Berarti fungsi keuangan mempunyai skor rata-rata kultur organisasional yang tidak berbeda secara signifikan dengan skor rata-rata kultur organisasional pada fungsi non-keuangan. Hasil penelitian ini, dengan demikian, menolak hipotesis 2 yang menyatakan bahwa perbedaan fungsi organisasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan perbedaan kultur organisasional.

Tabel 4. Analysis of Variance (satu arah)

	Sum of quares	df	Mean Square	F	Sig.
Size - Kultur					
Beetwen Groups	.651	1	.651	.051	.821 (ts)
Within Groups	936.875	74	12.660		
Total	937.526	75			
Fungsi - Kultur					
Beetwen Groups	4.991	1	4.991	.396	.531 (ts)
Within Groups	932.535	74	12.602		
Total	937.526	75			

$\alpha = 5\%$; ts = tidak signifikan

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan, bahwa perbedaan *size* tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan perbedaan kultur organisasional. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hofstede et al. (1990) Pratt dan Beaulieu (1992) yang menyatakan bahwa *size* merupakan faktor organisasional yang menyebabkan perbedaan kultur organisasional. Variabel *size* dalam penelitian Hofstede et al. (1990) diukur dengan tiga jenis: jumlah anggaran tahunan, investasi modal, dan jumlah karyawan. Sedang dalam penelitian ini digunakan ukuran tunggal yaitu jumlah karyawan. Dimensi praktik kultur organisasional yang diteliti oleh Hofstede et al. (1990) mencakup enam dimensi kultur organisasional, sedang dalam penelitian ini dibatasi pada satu dimensi kultur organisasional yaitu yang mempertentangkan antara kultur organisasional yang berorientasi pada orang dan yang berorientasi pada pekerjaan. Perbedaan konsep kultur ini pula yang membedakan penelitian ini dengan penelitian Pratt dan Beaulieu (1992). Mereka menggunakan dimensi kultur nasional yang instrumennya dikembangkan oleh Hofstede (1980). Perbedaan-perbedaan tersebut kemungkinan menyebabkan temuan yang berbeda antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Sesuai dengan hasil analisis data yang menguji pengaruh perbedaan fungsi organisasional, temuan penelitian ini menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara perbedaan fungsi dengan perbedaan kultur organisasional. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pratt dan Beaulieu (1992) yang menyatakan bahwa perbedaan fungsi organisasional menyebabkan perbedaan kultur. Ada dua dimensi kultur nasional yang diteliti oleh Pratt dan Beaulieu (1992), yaitu: dimensi *power distance* dan dimensi *uncertainty avoidance*. Menurut mereka perbedaan fungsi organisa-

sional (bidang MAS dan Non-MAS) mempunyai pengaruh signifikan terhadap dimensi *power distance*, tetapi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap dimensi *uncertainty avoidance*. Perbedaan pengukuran variabel fungsi organisasional dan dimensi kultur antara penelitian ini dengan penelitian mereka, kemungkinan menyebabkan perbedaan temuan penelitian.

Keterbatasan

Berikut ini keterbatasan-keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan pada hasil penelitian ini. Peneliti tidak dapat mengukur kemungkinan pengaruh *nonresponse bias* terhadap hasil penelitian ini. Jawaban *nonresponden* kemungkinan berbeda dengan jawaban responden dalam penelitian ini. Kesulitan peneliti untuk melakukan uji *nonresponse bias*, karena identitas individu responden yang tidak mengirimkan jawabannya tidak diketahui oleh peneliti. Pemilihan sampel yang tidak acak, kemungkinan juga dapat mengurangi kemampuan generalisasi temuan yang dihasilkan oleh penelitian ini. Responden penelitian terbatas pada para manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ. Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada para manajer di perusahaan jasa dan perdagangan atau berdasarkan pada tipe kepemilikan: perusahaan asing atau perusahaan domestik yang tidak terdaftar di BEJ. Adanya perbedaan kisaran jumlah karyawan pada setiap departemen yang relatif besar, menunjukkan adanya variasi posisi manajerial responden dalam perusahaan. Penelitian ini menggunakan skala nominal bipolar untuk mengukur *size*, sehingga kemungkinan menimbulkan distorsi data dalam pengelompokan *size*, dibandingkan dengan pengelompokan secara multipolar. Disamping itu, responden penelitian merupakan manajer departemen dari berbagai fungsi dalam perusahaan. Peneliti menggunakan skala nominal bipolar untuk mengukur

fungsi organisasional dengan klasifikasi: fungsi keuangan dan fungsi non-keuangan. Heterogenitas fungsi organisasional dimana responden bekerja, kemungkinan juga dapat menyebabkan distorsi data karena fungsi organisasional dalam penelitian ini dikelompokkan secara bipolar.

Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal tersebut akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuisioner, peneliti tidak melakukan wawancara atau terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.

Rekomendasi

Size sebaiknya tidak diukur dengan pengukuran tunggal. Cara pengukuran *size* yang digunakan dalam penelitian Hofstede et al. (1990) mungkin dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam penelitian-penelitian selanjutnya. Disamping itu, pemilihan bidang fungsi organisasional yang digunakan sebagai pengukuran fungsi organisasional, perlu mempertimbangkan homogenitas sifat dan karakteristik pekerjaan yang dilakukan oleh suatu fungsi organisasional. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menguji pengaruh variabel independen terhadap dimensi kultur organisasional yang lain.

REFERENSI

- Baligh, Helmy H. (1994), Component of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to Decisions on the Organization Structure, *Management Science*, Vol. 40, No. 1, January, hal. 14-27
- Cooke, R.A., dan Rousseau, D.M. (1988), Behavior norms and expectations: A quantitative approach to assesment of organizational culture, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, No. 3, hal. 174-191
- Gordon, G.G. (1991), Industry Determinant of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, hal. 396-415
- Harrison, G. L. (1992), The Cross-Cultural Generalizability of the Relation between Participation, Budget Emphasis and Job Related Attitudes, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 1, hal. 1-15
- Harrison, G. L. (1993), Reliance on Accounting Perfomance Measures in Superior Evaluative Style - The Influence of National Culture and Personality, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 4, hal. 319-339
- Hatch, M.J. (1993), The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, hal. 657-693
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, London: Sage Publication.
- Hofstede, G. (1994), *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, London: Harper Collins Publishers.
- Hofstede, G. , Bram N, Denise D. O. dan Geert S. (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, hal. 286-316
- Holmes, S. dan Marsden, S. (1996), An Exploration of the Espoused Organizational Culture of Public Accounting Firms, *Accounting Horizons*, September, hal 26-53
- Hood, J.N. dan Koberg, C.S. (1991), Accounting Firm Cultures and Creativity Among Accountants, *Accounting Horizons*, September, hal. 12-20

- Huck, S.W. dan Cormier, W.H. (1996), *Reading Statistics and Research*, 2nd Ed., NY: HarperCollins Publishers Inc.
- Kotter, J.P. dan Heskett, J. L. (1992), *Corporate Cultures and Performance*, Canada: Maxwell Macmillan.
- Lusch, R.F. dan Harvey, M.G. (1995), The Case for an Off-Balance-Sheet Controller, *Sloan Management Review*, Winter, hal. 101- 106
- Meschi, P.X. dan Roger, A. (1995), Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures, *Management International Review*, Vol. 34, No. 3, hal. 197-215
- O'Connor, N. G. (1995), *Cultural versus Non-Cultural Influences on the Use of Performance Evaluation Systems in Singapore and South Korea*, Paper.
- Pratt, J. L., C. Mohrweis, and P. Beaulieu (1993), The Interaction between National and Organizational Cultures in Accounting Firms: An Extension, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 7/8, hal. 621-628
- Pratt, J. L., and P. Beaulieu (1992), Organizational Cultures in Public Accounting: Size, Technology, Rank, and Functional Area, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 7, hal. 667-684
- Sackmann, S.A. (1992), Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge, *Administrative Science Quarterly*, 37, hal. 140-161
- Schein, E.H. (1986), *Organizational Culture and Leadership*, San-Francisco: Jossey-Bass
- Schiff, M., dan Lewin, A. Y. (1970), The Impact of People on Budgets, *The Accounting Review*, April, hal. 259-269
- Sekaran, U. dan Snodgrass, C. R. (1986), A Model for Examining Organizational Effectiveness Cross-Culturally, *Advances in International Comparative Management*, Vol. 2, hal. 211-232
- Soeters, J. dan Schreuder, H. (1988), The Interaction Between National and Organizational Cultures in Accounting Firms, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 1, hal. 75-85

LAMPIRAN

Instrumen DIMENSI KULTUR ORGANISASIONAL
(dikembangkan dari Hofstede dkk 1990)

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan **dimensi kultur organisasional** di perusahaan Anda. Mohon Anda menyatakan pendapat atas pernyataan-pernyataan berikut ini dengan melingkari nomor diantara 1 sampai dengan 5:

1. = sangat tidak setuju (STS)
2. = tidak setuju (TS)
3. = tidak pasti apakah setuju atau tidak setuju (TP)
4. = setuju (S)
5. = sangat setuju (SS)

	STS	TS	TP	S	SS
1. Ditempat saya bekerja, keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu daripada dibuat secara kelompok	1	2	3	4	5
2. Ditempat saya bekerja lebih tertarik pada hasil pekerjaan dibandingkan pada orang yang mengerjakannya	1	2	3	4	5
3. Ditempat saya bekerja, keputusan-keputusan lebih sering dibuat oleh manajemen puncak	1	2	3	4	5
4. Ditempat saya bekerja, para manajer cenderung mempertahankan pegawai yang berprestasi di departemennya	1	2	3	4	5
5. Ditempat saya bekerja, perubahan-perubahan ditentukan berdasarkan surat keputusan manajemen	1	2	3	4	5
6. Ditempat saya bekerja, tidak memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru	1	2	3	4	5
7. Ditempat saya bekerja, tidak mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar	1	2	3	4	5
8. Ditempat saya bekerja, tidak peduli terhadap masalah-masalah pribadi pegawai	1	2	3	4	5