

## PERANAN BUDAYA DALAM IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE

CHAIRUMAN ARMIA

Universitas Trisakti

**This paper uses Hofstede's (1991) organizational cultural dimension to analyze the implementation of good corporate governance. This paper descriptively examines the research opportunity about the relationship between organization culture, behavior, and good corporate governance.**

### PENDAHULUAN

*Corporate governance* merupakan topik yang banyak dibicarakan akhir-akhir ini dan dianggap merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan kegiatan bisnis. Terdapat dua pemacu munculnya isu *corporate governance* :1) perubahan lingkungan yang sangat cepat yang berdampak pada perubahan peta kompetisi pasar global, 2) semakin banyak dan kompleksnya pihak-pihak yang berkepentingan (konstituen) termasuk kompleksnya struktur kepemilikan yang berpengaruh terhadap manajemen *stakeholders* (Syakhroza, 2000). Kompetisi pasar global akan semakin meningkat karena dipacu oleh beberapa faktor antara lain kemajuan teknologi dan deregulasi ekonomi. Kompetisi pasar ini menuntut perusahaan untuk merespon terhadap ancaman dan peluang untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Demikian juga dengan semakin banyaknya pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan dapat mengakibatkan adanya orientasi negatif berupa peningkatan konsentrasi kepemilikan yang akhirnya muncul adanya indikasi korupsi, kolusi, dan nepotisme yang akan mendahulukan kepentingan pihak tertentu dan kepentingan *stakeholders* akan terabaikan.

Di Indonesia, isu *Corporate Governance* muncul setelah krisis (1997) yang mengakibatkan operasi perusahaan yang tersendat, nilai hutang swasta dan pemerintah membengkak, dan investor asing enggan masuk/kembali ke Indonesia (Baridwan), dan banyaknya perusahaan yang mengalami kebangkrutan. Penyebab terbesar kebangkrutan tersebut adalah pengelolaan perusahaan yang buruk (ICCG, 2000).

Dalam rangka mengatasi masalah tersebut, Pemerintah membentuk suatu lembaga (komite) yang bertugas merumuskan dan menyusun rekomendasi kebijakan nasional mengenai *corporate governance* yang mencakup: 1). Pedoman *Good Corporate Governance* untuk dijadikan acuan dunia usaha, termasuk program sosialisasinya, 2) Rincian penyempurnaan perangkat hukum dan

perundangan untuk mendukung penerapan Pedoman *Good Corporate Governance*. 3) Struktur kelembagaan, baik yang permanen maupun ad hoc dan sementara, untuk mendukung penerapan Pedoman *Good Corporate Governance* (NCCG, 2001)

Pedoman yang dirumuskan tersebut membantu implementasi *good corporate governance* secara efektif. Pedoman tersebut merupakan suatu aturan yang seharusnya mengikat yang bersifat reward-punishment yang disusun sedemikian rupa sehingga berdampak pada tegaknya *accountability, fairness, transparansi, dan keterbukaan/kerahasiaan*. Dasar penyusunannya tidak boleh bertentangan dengan budaya dimana *corporate governance* tersebut akan diimplementasikan. Aturan-aturan tersebut harus memperhatikan unsur-unsur norma, keyakinan, dan budaya perusahaan. Benjamin (2000) menyatakan bahwa keberhasilan penerapan *good corporate governance* diperlukan suatu rekayasa sosial budaya. Ariyoto, dkk (2000), menyatakan bahwa aturan atau pedoman yang dibuat harus memperhatikan unsur-unsur norma, *belief, value*, budaya perusahaan dan budaya lingkungan usaha dimana *corporate governance* itu akan difungsikan.

Artikel ini membahas tentang konsep *corporate governance* dan menghubungkannya dengan peranan budaya dalam implementasi *good corporate governance*. Alasan dipilihnya faktor budaya dalam artikel ini adalah bahwa keberhasilan penerapan *good corporate governance* adalah penegakan sistem hukum dan sistem nilai yang ada dalam suatu perusahaan. Sistem nilai tersebut tidak akan lepas dari budaya yang dianut oleh perusahaan tersebut. Artikel ini mencoba untuk mengungkap pengaruh budaya organisasi terhadap penerapan *corporate governance*. dan artikel ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai penelitian-penelitian yang mungkin dapat dilakukan di masa yang akan datang.

Artikel ini terdiri dari beberapa bagian, setelah pendahuluan, bagian kedua akan membahas tentang konsep budaya, bagian ketiga membahas konsep *Corporate Governance*, pembahasan tentang penelitian empiris yang berkaitan dengan budaya dan *Corporate Governance* akan dibahas pada bagian keempat. Kesimpulan dan implikasi pada penelitian yang akan datang akan di bahas pada bagian terakhir dari artikel ini.

## BUDAYA ORGANISASI

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Hofstede (1991) menurunkan definisi budaya organisasi dari definisi budaya secara umum yaitu sebagai "*the collective programming of mind which distinguishes the members of one organization from another*". Dengan demikian budaya yang dianut oleh satu organisasi kemungkinan akan bisa berbeda dengan organisasi lainnya.

Holmes dan Marsden (1996), menyatakan:

"Organizational culture refers to the unwritten, the formally decreed, and what actually takes place, it is the pattern of shared values and beliefs that helps individual understand the functioning of the firm and thus provides the norms for behavior in the firm".

Dari definisi tersebut diketahui bahwa budaya organisasi ditekankan pada informal namun dipahami sehingga mempunyai kekuatan yang dapat mempengaruhi perilaku dan produktivitas karyawan.

Sedangkan Baligh (1994) menyatakan bahwa antara struktur organisasi dan budaya adalah merupakan sesuatu yang tidak berbeda, karena keyakinan dan nilai-nilai yang melekat pada budaya akan digunakan sebagai konsensus dalam pengambilan keputusan.

## 2. Klasifikasi Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitiannya, Hofstede (1991) menemukan 6 (enam) dimensi budaya organisasi, yaitu: *Orientasi proses vs orientasi hasil*, *Orientasi orang/employee vs orientasi pekerjaan*, *Parochial vs profesional*, *Sistem terbuka vs sistem tertutup*, *Kontrol longgar vs kontrol ketat*, *Normatif vs pragmatis*. Masing-masing dimensi mempunyai karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. *Orientasi pada proses* : menghindari resiko, usaha yang terbatas, monoton dari hari ke hari.  
*Orientasi pada hasil* : mengambil resiko, usaha maksimal, dinamis dari hari ke hari
2. *Orientasi pada pegawai* : organisasi tanggap terhadap kesejahteraan pegawai, keputusan dibuat kelompok  
*Orientasi pada pekerjaan* : organisasi hanya peduli dengan pekerjaan pegawai, keputusan dibuat individu
3. *Bersifat Parochial* : norma kerja organisasi seperti halnya norma di rumah, operasi perusahaan didasarkan pada latar belakang sosial dan keluarga, tidak memandang jauh kedepan, berasosiasi dengan perusahaan Jepang, memiliki pegawai dengan tingkat yang rendah.  
*Bersifat profesional* : kehidupan organisasi hanya didasarkan pada kompetensi pekerjaan, berfikir jauh kedepan.
4. *Sistem Terbuka* : organisasi dan orang-orang di dalamnya terbuka dengan pendatang baru dan pihak luar, hampir setiap orang merasa nyaman dalam organisasi, pegawai baru hanya perlu beberapa hari untuk menyesuaikan diri.  
*Sistem Tertutup* : organisasi dan orang-orang di dalamnya tertutup dengan pihak luar, hanya orang-orang tertentu yang merasa nyaman di dalam organisasi, pegawai baru perlu waktu relatif lama untuk menyesuaikan diri  
*Kontrol longgar* : tak seorangpun berfikir tentang biaya, waktu pertemuan *in time*, sering humor.

5. *Kontrol ketat* : lingkungan kerja menyadari adanya biaya, waktu pertemuan *on time*, jarang humor.
6. *Pragmatis* : penekanan pada kebutuhan pasar (*market driven*), hasil lebih penting daripada prosedur yang benar, etika bisnis lebih bersifat pragmatis daripada dogmatis.  
*Normatif* : penekanan pada prosedur yang benar, prosedur lebih penting daripada hasil; dalam kaitannya dengan etika dan kejujuran, standar dirasakan sangat tinggi.

Disamping klasifikasi budaya organisasi yang ditulis oleh Hofstede (1991) tersebut, terdapat beberapa klasifikasi budaya organisasi. Holmes dan Marsden (1996) menyajikan klasifikasi budaya organisasi berdasarkan beberapa pendapat yang disajikan dalam tabel 1.

### 3. Interaksi antara Budaya Nasional dan Budaya Organisasi

Soeters dan Schreuder (1988) melakukan pengujian interaksi budaya nasional dengan budaya organisasi pada 6 kantor akuntan di Nederland dimana 3 kantor akuntan merupakan perusahaan yang tergabung dalam Big Eight yang mempunyai orientasi budaya Amerika yang kuat, sedangkan 3 kantor akuntan lainnya adalah perusahaan yang asli Nederland. Soeters dan Schreuder (1988) menguji interaksi budaya tersebut dalam proses seleksi penerimaan karyawan dan sosialisasi pada pekerjaan perusahaan asing. Sedangkan Pratt et al. (1993) melanjutkan penelitian Soeters dan Schreuder (1988) dengan menguji interaksi budaya pada kantor akuntan British dan Australia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya perbedaan nilai budaya nasional antara karyawan lokal dengan karyawan yang mempunyai kewarganegaraan yang sama dengan negara asal perusahaan.

Hofstede (1991) menggambarkan sifat budaya dalam tingkatan nasional, pekerjaan, dan organisasi.

Gambar tersebut menunjukkan bahwa perbedaan budaya pada tingkat nasional lebih banyak bertempat pada nilai, dan lebih sedikit dalam praktek. Sebaliknya dalam tingkatan organisasi, perbedaan budaya lebih banyak bertempat dalam praktek dan lebih sedikit dalam nilai. Artinya adalah perbedaan dalam keseimbangan antara nilai dan praktek dapat dijelaskan oleh perbedaan tempat sosialisasi (pembelajaran) dari nilai dan praktek. Nilai diperlukan pada masa anak-anak terutama dalam keluarga dan tetangga, kemudian pada lingkungan sekolah, maka nilai dasar (*basic value*) telah diprogram pada benak anak-anak. Kemudian prakteknya dipelajari melalui sosialisasi pada tempat kerjanya.

Pratt, Mohrweis, dan Bealieu (1993) melakukan penelitian tentang interaksi antara budaya nasional dan budaya organisasi pada kantor akuntan. Dengan menggunakan 4 dimensi budaya dari Hofstede mereka menguji apakah terdapat kesesuaian antara nilai-nilai dalam individu dengan nilai-nilai dalam organisasi, mereka menduga bahwa sosialisasi akan terjadi setelah individu tersebut masuk dalam suatu organisasi.

TABEL 1

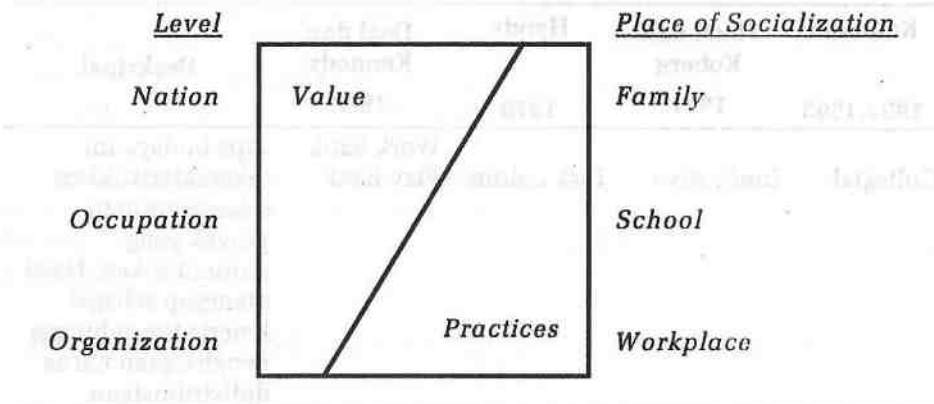
## Perbandingan tipe Budaya Organisasi

Kabanoff 1992,1993	Hood dan Koberg 1991	Handy 1978	Deal dan Kennedy 1982	Deskripsi
Collegial	Innovative	Task culture	Work hard/ Play hard	Tipe budaya ini dikarakteristikan sebagai sesuatu proyek yang diorientasikan. Hasil dianggap sebagai kinerja tim sehingga penghargaan harus didistribusikan.
Meritocratic	Supportive	Person Culture	Process	Tipe budaya ini menekankan bahwa manusia adalah atribut yang paling penting dalam suatu organisasi maka manusia selayaknya memperoleh penghargaan dalam kinerjanya.
Elite	Bureaucratic	Power culture	Bet your company	Tipe budaya ini dikarakteristikan dengan dasar kekuatan pada top dari hirarkhi organisasi. Kekuatan, sumber dan penghargaan dipusatkan pada yang tertinggi
Leadership	Bureaucratic	Role culture	Toughy/ macho	Tipe budaya ini didasarrkan pada gaya kepemimpinan yang kuat dimana kekuasaan didelegasikan pada pimpinan dibawahnya

Sumber: Holmes dan Marsden: 1996:45

**GAMBAR 1**

**Sifat perbedaan kultur**



Sumber: Hofstede: 1991:182

**KONSEP CORPORATE GOVERNANCE**

**1. Definisi Corporate Governance**

Keasey dkk. (1993) yang dikutip oleh Hoesada (2000) mendefinisikan *corporate governance* sebagai struktur, proses, budaya, dan sistem yang menciptakan kondisi operasional yang sukses bagi suatu organisasi. Menurut *The Indonesian Institute For Corporate Governance (IICG, 2000)*, *corporate governance* merupakan proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan, dengan tujuan utama meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* yang lain.

Berdasarkan definisi tersebut nampak dengan jelas bahwa *corporate governance* merupakan upaya yang dilakukan oleh semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan untuk menjalankan usahanya secara baik, untuk meningkatkan nilai perusahaan sesuai dengan hak dan kewajiban masing-masing.

**2. Prinsip-prinsip Corporate Governance (CG).**

OECD (1999), mengembangkan prinsip-prinsip *Corporate Governance* sebagai berikut: hak-hak pemegang saham (*The Rights of shareholders*), perlakuan adil terhadap pemegang saham (*The Equitable treatment for shareholders*), peranan *stakeholders* dalam CG (*The role of stakeholders in corporate governance*),

keterbukaan dan transparansi, dan peranan *board of directors* dalam perusahaan.

Artikel ini mengacu pada prinsip-prinsip CG yang dinyatakan oleh OECD (1999), maupun Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance, yaitu:

1. Perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham  
Prinsip ini merupakan kewajiban perusahaan untuk melindungi hak-hak pemegang saham dalam hal: menjamin keamanan metode pendaftaran kepemilikan, mengalihkan atau memindahkan saham yang dimiliki, memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan secara berkala dan teratur, ikut berperan dan memberikan suara dalam RUPS, memilih anggota dewan komisaris dan direksi, dan memperoleh pembagian keuntungan perusahaan.
2. Persamaan perlakuan terhadap seluruh pemegang saham  
Prinsip ini berkaitan dengan *fairness* yaitu perlindungan kepentingan minoritas pemegang saham dari kecurangan, perdagangan, dan penyalahgunaan oleh orang dalam (*self dealing* atau *insider trading*). Dalam rangka menciptakan keadilan diperlukan beberapa prasyarat yang saling terkait satu dengan yang lain, yaitu transparansi, akuntabilitas, kepastian, dan partisipasi (Ariyoto dkk, 2000). Prasyarat ini juga merupakan prinsip CG yang lain.
3. Peranan stakeholders  
Prinsip ini berkaitan dengan *responsibility* (pertanggung jawaban) perusahaan sebagai bagian dari masyarakat kepada *stakeholders* dan lingkungan dimana perusahaan itu berada. CG memberikan pengakuan terhadap hak-hak *stakeholders* dan mendorong kerja sama aktif antara perusahaan dengan para *stakeholders* tersebut dalam rangka menciptakan kesejahteraan, lapangan kerja dan kesinambungan usaha.
4. Keterbukaan dan transparansi  
Prinsip ini mengatur bahwa CG harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan meliputi informasi mengenai keadaan keuangan, kinerja perusahaan, kepemilikan, dan pengelolaan perusahaan. Pengungkapan tersebut harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dan diaudit oleh auditor eksternal yang independen.
5. Akuntabilitas dewan komisaris (*board of directors*).  
Prinsip ini meliputi penciptaan sistem pengawasan yang efektif berdasarkan keseimbangan pembagian kekuasaan antara dewan komisaris, manajemen, pemegang saham dan auditor.

Di Indonesia, prinsip-prinsip *corporate governance* yang disusun oleh Komite nasional Kebijakan *Corporate Governance* diklasifikasikan dalam 13 prinsip, yaitu: hak-hak pemegang saham dan prosedur RUPS, Komisaris, Direksi, Sistem Audit, Sekretaris perusahaan, Pihak-pihak yang berkepentingan, Keterbukaan, Kerahasiaan, dan Informasi orang dalam.

1. **Hak-hak Pemegang Saham dan Prosedur RUPS**  
Pedoman ini menyatakan bahwa para pemegang saham harus dilindungi dan para pemegang saham harus dapat menjalankan hak-hak mereka melalui prosedur yang memadai yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu para pemegang saham harus diperlakukan secara adil berdasarkan prinsip kesetaraan.  
Sedangkan pelaksanaan RUPS tahunan harus diadakan pada waktunya sesuai dengan ketentuan UUPT, dan RUPS luar biasa dapat dilakukan setiap kali diperlukan.
2. **Komisaris**  
Pedoman ini menetapkan fungsi Komisaris yang harus bertanggung jawab dan berwenang untuk mengawasi kebijakan dan tindakan Direksi, dan memberikan saran-saran kepada Direksi jika diperlukan. Pedoman ini juga mengatur komposisi Komisaris, yaitu sekurang-kurangnya 20 % anggota komisaris haruslah merupakan orang luar untuk meningkatkan efektifitas dan transparansi musyawarah yang dilakukan Komisaris.  
Dalam menjalankan tugasnya, komisaris harus mempunyai akses terhadap informasi mengenai perseroan secara menyeluruh dan pada waktunya. Pengangkatan dan penetapan gaji Komisaris maupun Direksi harus ditetapkan dalam suatu sistem yang resmi dan transparan.
3. **Direksi**  
Direksi bertugas menjalankan dan mengelola perseroan. Seperti halnya Komisaris, komposisi direksi juga diatur sedemikian rupa, sekurang-kurangnya 20 % anggota direksi haruslah merupakan orang luar.
4. **Sistem Audit**  
Pedoman ini mengatur perlunya auditor eksternal dan komite audit yang membantu komisaris dalam melakukan pemantauan atas operasi perusahaan.
5. **Sekretaris Perusahaan**  
Pedoman ini menyatakan bahwa fungsi sekretaris perusahaan adalah sebagai petugas penghubung dengan para investor.
6. **Pihak-pihak yang Berkepentingan**  
Pedoman ini juga mengatur hak-hak para pihak yang mempunyai kepentingan selain pemegang saham, yaitu masyarakat, karyawan, pelanggan, pemasok, kreditur, dan kelompok-kelompok lingkungan yang terkena dampak atas operasi perusahaan.
7. **Keterbukaan**  
Pedoman ini menyatakan bahwa perseroan harus berinisiatif untuk mengungkapkan bukan hanya hal-hal yang diharuskan berdasarkan UU tetapi juga hal-hal penting terhadap pembuatan keputusan oleh investor institusi, para pemegang saham, kreditur dan pihak-pihak yang mempunyai kepentingan lainnya sehubungan dengan perseroan.  
Pengungkapan informasi penting dalam laporan tahunan dan laporan keuangannya harus disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan secara tepat waktu, akurat, dapat dimengerti, dan obyektif. Namun



informasi yang sensitif terhadap harga saham perlu dirahasiakan sampai diumumkan kepada masyarakat. Tetapi jika kerahasiaan tidak dapat dijaga sampai selesainya suatu transaksi atau peristiwa, pengumuman yang bersifat mengingatkan mungkin perlu untuk menghindari terciptanya pasar yang menyesatkan.

8. Kerahasiaan

Pedoman ini menyatakan bahwa Komisaris dan Direksi mempunyai kewajiban menjaga kerahasiaan terhadap perseroan. Informasi rahasia yang didapat selama menjabat sebagai Komisaris atau anggota Direksi harus dijaga kerahasiaannya kecuali jika harus diungkapkan berdasarkan peraturan yang berlaku atau menjadi pengetahuan umum.

9. Informasi orang dalam.

Pedoman ini mengatur bahwa Komisaris dan anggota Direksi yang memiliki saham dalam perseroan dan orang dalam lainnya dilarang mengambil keuntungan dari informasi yang dimiliki dalam memperdagangkan saham-sahamnya.

10. Etika berusaha dan anti korupsi

Prinsip ini mengatur bahwa anggota dewan komisaris, direksi, dan karyawan perseroan dilarang untuk memberikan atau menawarkan, baik langsung atau tidak langsung, sesuatu yang berharga kepada pelanggan atau pejabat pemerintah untuk mempengaruhi atau sebagai imbalan atas apa yang telah dilakukannya dan tindakan lainnya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

11. Donasi

Prinsip ini mengatur bahwa aset perusahaan tidak dibenarkan untuk kepentingan donasi politik, namun masih dibenarkan untuk kepentingan amal.

12. Kepatuhan pada peraturan perundang-undangan tentang proteksi kesehatan, keselamatan kerja dan pelestarian lingkungan

Prinsip ini mengatur bahwa perusahaan harus memenuhi peraturan yang berlaku berkenaan dengan pelestarian lingkungan, kesehatan, dan keselamatan kerja.

13. Kesempatan kerja sama

Prinsip ini mewajibkan direksi untuk menggunakan kemampuan, kualifikasi dan kriteria yang terkait dengan hubungan kerja sebagai dasar satu-satunya dalam mengambil keputusan mengenai hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan, bukan berdasarkan faktor lainnya.

### 3. Model-model *Corporate Governance*

Keasy dkk. (1992) sebagaimana yang dikutip oleh Hoesada (2000) dan Ariyoto dkk. (2000) mengklasifikasi model CG dalam 3 model, yaitu:

1. *Principal-Agent Model*

Model ini dikenal dengan teori keagenan, dimana korporasi dikelola

untuk memberikan *win-win solution* bagi pemegang saham sebagai pemilik di satu pihak dan manajer sebagai agen di lain pihak. Dalam model ini kondisi CG dicerminkan secara baik dalam bentuk sentimen pasar (pasar modal, pasar produk, maupun pasar input). CG dianggap bagus jika harga pasar saham menguat.

### 2. *The Myopic Market Model*

Model ini memfokuskan perhatian pada kepentingan pemegang saham dan manajer. Dalam model ini sentimen pasar lebih banyak dipengaruhi faktor lain di luar CG. Dengan demikian prinsipal-agen lebih berorientasi pada keuntungan jangka pendek.

### 3. *Stakeholders Model*

Model ini memperhatikan kepentingan pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan secara luas. Dalam model ini optimalisasi laba perusahaan harus mempertimbangkan kepentingan stakeholders lainnya. Dengan kata lain, dalam rangka memaksimalkan laba, syarat yang harus dipenuhi adalah perusahaan harus membangun hubungan etikal dengan pelanggan, pemasok, karyawan, membangun citra dan reputasi di masyarakat, menjadi pembayar pajak yang baik, penghasil devisa, memberi kesempatan kerja, tidak menghasilkan polusi atau eksternalitas negatif bagi masyarakat, dan sebagainya. Dalam model ini hasil akhir dari CG adalah kepuasan stakeholders.

## BUDAYA DAN PERILAKU

Fishbein dan Ajzen (1975) membagi 4 kategori yang berhubungan perilaku yaitu: *affect (feeling, evaluation)*, *cognition (opinion, belief)*, *conition (behavioral intension)*, *behavior (observation, act)*. Berdasarkan kategori tersebut 3 atribut (variabel) personal yang pertama dapat mempengaruhi perilaku, yaitu: *keyakinan (belief)*, *sikap (attitude)*, dan *intensi (intension)*. Keyakinan adalah menggambarkan suatu informasi yang dipunyai tentang suatu obyek, yang diukur dengan suatu prosedur yang menempatkan sububyek sepanjang suatu dimensi dari probabilitas subyektif yang meliputi suatu obyek dan atribut lainnya yang berhubungan (Fishbein dan Ajzen :1975). Hubungan antar variabel personal dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

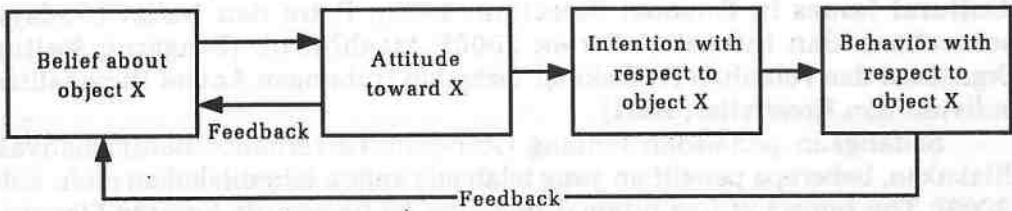
### Hubungan antara budaya dan perilaku

Nilai-nilai budaya terprogram dalam jiwa manusia semenjak masih kecil dalam lingkungan keluarga, dan tidak akan berubah dalam waktu yang singkat. Perubahan akan terjadi apabila sudah memasuki lingkungan sekolah, tetangga, dan lingkungan remaja. Dan apabila sudah menyangkut organisasi maka keyakinan, sikap, dan perilaku manusia akan dipengaruhi oleh latar belakang budaya perusahaan tempat dia bekerja. Berdasarkan gambar tersebut nampak bahwa faktor budaya akan mempengaruhi perilaku individu yang akhirnya akan mempengaruhi perilaku masyarakat. Norma tingkat *power distance*

menurut Hofstede (1980) menjelaskan bahwa jika tingkat *power distance* tinggi, maka masyarakat yang mempunyai kekuasaan cenderung untuk membiarkan adanya kesenjangan kekuasaan yang tinggi dalam masyarakat. Demikian juga untuk norma individualisme yang dominan akan menekankan kepentingan individu dibandingkan dengan kepentingan kolektif (masyarakat).

**GAMBAR 2**

**Hubungan antara Keyakinan, Sikap, Intensi dan Perilaku**

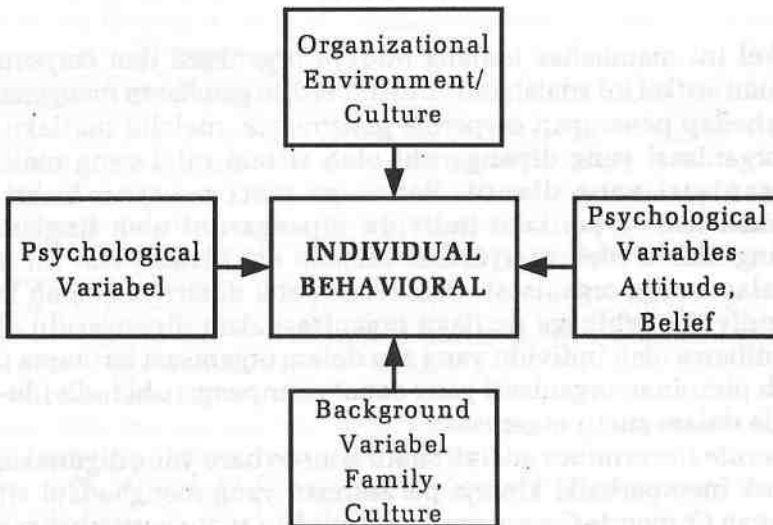


Sumber: Fishbein dan Ajzen:1975:15

Demikian halnya dengan budaya organisasi, akan mempengaruhi perilaku orang-orang yang terlibat dalam organisasi, terutama pimpinan sebagai pengambil keputusan. Hubungan antara budaya, baik budaya nasional maupun budaya organisasi, nampak dalam gambar 3:

**GAMBAR 3**

**Hubungan antara Budaya dengan Perilaku Individu**



Sumber: Bamber: 1993:7

## IMPLIKASI PADA PENELITIAN EMPIRIS

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan untuk menguji pengaruh maupun hubungan antara budaya dengan perilaku telah banyak dilakukan, baik dalam bidang manajemen maupun akuntansi, misalnya: Hofstede (1980): *Motivation, Leadership and Organization*; Vitell et al. (1993): *The Effect of Culture on Ethical Decision Making: An Application of Hofstede's Typology*; Hofstede (1998): *Attitudes, Values and Organizational Culture*;

Di Indonesia, penelitian yang berkaitan dengan budaya juga telah dilakukan, misalnya: La Midjan (Pengaruh Budaya terhadap sikap); Riyono (Cultural Issues in Personal Selection: 1999); Putra dan Na'im (Budaya perusahaan dan intensitas Peran: 2000); Maghhfiroh (Pengaruh Kultur Organisasi dan Pelatihan Profesional Terhadap Hubungan Antara Personalitas Individu dan Kreativitas: 2001)

Sedangkan penelitian tentang Corporate Governance belum banyak dilakukan, beberapa penelitian yang telah ada antara lain dilakukan oleh: Koh (2000): *The Impact of Institutional Investors on Corporate Earning Management in Australia*; Ho dan Wong (2000): *The Relationship Between Corporate Governance Structures and Voluntary Disclosure*; Evans dan Christopher: *The Impact of Discretionary Stock Exchange Listing Rules on Governance Disclosure*; Beasley (1996): *An Empirical Analysis of the Relationship Between Board of Director Composition and financial Fraud*; Anderson et al. (1993): *Auditing, Directorships and the Demand for Monitoring*.

Peluang penelitian di masa datang yang menguji pengaruh budaya terhadap penerapan *corporate governance* masih terbuka lebar bagi para peneliti. Kerangka teoritis pengaruh budaya tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

## SIMPULAN

Artikel ini membahas tentang budaya organisasi dan *corporate governance*. Tujuan artikel ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai peranan budaya terhadap penerapan *corporate governance*, melalui perilaku individu maupun organisasi yang dipengaruhi oleh sistem nilai yang melekat pada budaya organisasi yang dianut. Beberapa teori maupun bukti empiris menunjukkan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh lingkungan dan budaya yang dianut oleh masyarakat dimana dia berada. Hal ini juga tidak berbeda dalam suatu organisasi. Organisasi pada dasarnya adalah kumpulan individu-individu, sehingga perilaku organisasi akan dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawa oleh individu yang ada dalam organisasi terutama nilai yang dianut oleh pimpinan organisasi yang dapat mempengaruhi individu-individu yang berada dalam suatu organisasi.

*Corporate Governance* adalah suatu konsep baru yang digunakan sebagai upaya untuk memperbaiki kinerja perusahaan yang menghadapi situasi global. Penerapan *Corporate Governance* memerlukan suatu pertimbangan budaya, agar *Corporate Governance* tersebut dapat diterapkan sesuai dengan harapan

yang terkandung dalam *Corporate Governance* tersebut. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menguji pengaruh budaya terhadap perilaku individu maupun organisasi namun baru sedikit penelitian yang dilakukan untuk menguji penerapan *corporate governance*, dan mungkin belum ada penelitian yang menguji budaya yang dihubungkan dengan penerapan *corporate governance*.

Penelitian dimasa yang akan datang yang bisa dilakukan berkaitan dengan penerapan *Corporate Governance* adalah menghubungkan antara budaya, perilaku organisasi dan penerapan *Corporate Governance*.

## REFERENSI

- Agrawal, Anup, dan Charles R. Knoeber, 1996, Firm Performance and Mechanisms to Control agency problems between Managers and shareholders, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, September, Vol. 31, No. 3: 377-397.
- Ariyoto, Kresnohadi, dkk., 2000, Good Corporate Governance dan Konsep Penegakannya di BUMN dan lingkungan usahanya, *Usahawan*, Oktober No. 10 th XXIX : 3-17.
- Baligh H. Helmy, 1994, Component of Culture: Nature, Interconnections, and relevance to the decision on the Organization structure, *Management Science* Vol. 40, No. 1, 15-27.
- Barber, Michael M., 1993, Opportunities in Behavioral Research, *Behavioral Research In Accounting*, Vol 5, 1-29.
- Baridwan, Anis, Belajar dari Pengalaman Thailand dalam Penerapan *Good Corporate Governance*, Bahan Seminar.
- Baydoun, Nabil, dan Willet Roger, Cultural Relevance of Western Accounting System to Developing Countries.
- Benjamin, Wahyudi Prakarsa, 2000, Harus ada Rekayasa Sosial Budaya, *Media Akuntansi*, Maret, No. 7/Th I: 33-35.
- Berman, Shawn L. et al., 1999, Does stakeholders orientation matter, *Academy Management Journal*, Vol. 42, No. 3: 488-506.
- Bromwichh M., dan Bhimany A., 1994, Management accounting: pathways to progress. *The Chartered Institute of Management Accountants*.
- Cohen, Jeffrey, Laurie Pant, dan David Sharp, 1994, Behavioral determinant of Auditor Aggressiveness in Client Relations, *Behavioral Research In Accounting*, Vol 6, 121-143.
- \_\_\_\_\_, Et al., 2000, Project Earning manipulation: An Ethics Case based On Agency Theory, *Issues in Accounting Education*, Februari, Vol 15, No. 1: 89-128
- Dent, F. Jeremy, 1991, Accounting and Organizational Cultural: A field Study of the Emergence of a new organizational reality, *Accounting Organization and Society*, Vol 16 No. 8 705-732.
- Evans, Robert, dan Theo Christopher, The Impact of Discretionary Stock Exchange Listing Rules on Governance Disclosure, Working paper.
- Galpin, Timothy, 1996, Connecting culture to organizational change, *HR Magazine*, 85-90
- Harrison, Jeffery S., dan Freeman R. Edward, 1999, Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspective, *Academy Management Journal*, Vol. 42, No. 5: 479-485.
- Herwidayatmo, 2000, Implementasi Good Corporate Governance untuk perusahaan publik Indonesia, *Usahawan*, Oktober No. 10 th XXIX : 25-32.
- Hoesada, Jan, 2000, State of Art Pengembangan Corporate Governance di Indonesia, *Media Akuntansi*, Maret, No. 7/Th I: viii-xii
- Hofstede, Geert, 1980, *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related values*, Sage Publications, Beverly Hills, London.

- \_\_\_\_\_. 1980, Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories apply Abroad?, *Organizational Dynamics*, Summer.
- \_\_\_\_\_. 1991, Cultures and Organizations, Intercultural Cooperation and Its Important for Survival., Harper Collin Business, London.
- \_\_\_\_\_. 1998, Attitudes, Value and Organizational Culture: Disentangling the Concepts, *Organization Studies*, 19/3: 477-492
- 1985, The Interaction Between national and Organizational Value System (1), *Journal of Management studies*, 22: July, 347-357.
- Holmes, Scott dan Marsden S, 1996, An Exploration of the Espoused organizational Cultures of Public Accounting firms, *Accounting Horizon*, Vol 10, No. 3, 26-53.
- Jensen, Michael C., dan William H. Meckling, 1976, Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3 : 82-136.
- Maghfiroh, Siti, 2001, Pengaruh Kultur Organisasi dan pelatihan Profesional Terhadap Hubungan personalitas Individu dengan Kreativitas: Studi pada Kantor Akuntan Publik, *Working Paper*, Simposium Nasional Akuntansi IV di Bandung.
- NCCG, Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance, 2001, Pedoman Good Corporate Governance
- Pratt, Jamie, dan Mohrweis, dan Beaulieu, 1993, The Interaction between National and Organizational Culture in Accounting Firms: An Extension, *Accounting, Organization, and Society*, Vol 18, No.7/8, 621-628.
- Putra, Eka Priastana, dan Ainun Naim, 2000, Budaya Perusahaan dan Intensitas Peran Akuntansi Manajemen: Penelitian Empiris pada Perusahaan-perusahaan di Indonesia, *Working Paper*, Simposium Nasional Akuntansi III di Jakarta.
- Riyono, Bagus, 1999, Cultural Issues in Personnel Selection, *Kelola*, Gadjah Mada Business Review, No. 20/VIII: 103-110.
- Syakhroza, Akhmad, 2000, Bagaimana mengukur Kinerja terciptanya Good Corporate Governance, *Usahawan*, Oktober No. 10 th XXIX : 18-24.
- Siegel, Gary, dan Marconi H.R. , 1989, Behavioral Accounting, South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio.
- Soeters, Joseph, dan hein Schreuder, 1988, The Interaction between Nasional and Organization Cultures in Accounting Firms, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 1: 75-85.
- The Indonesian Institute for Corporate Governance, 2000, Corporate Governance or Corporate Failure.
- Vitell, Scott J. et al., 1993, The Effect of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology, *Journal of Business Ethics*, 12: 753-760