

Gusjigang dalam Perspektif Stakeholder dan Sustainable pada Industri di Kudus

DWI SOEGIARTO*

Universitas Muria Kudus

Abstract: *The aim of this study is to explore the noble values Gusjigang owned by the Kudus City that impact sustainability companies in the Kudus City in the upcoming MEA Era. Sustainability shown that it can improve the financial performance of the company. Sources of data gathered from in-depth interviews with sources (in dept interview), and direct observation. Testing the validity of the data using the method of triangulation and member checks, intended to achieve the validity and reliability of the data gathered. Data were analyzed by analysis of textual research documents, such as documents concerning Gusjigang, and documents from interviews and observations. The method used fungsionalist approach (Chua, 1986), in which the trust science stages: 1 Formulation of the problem and 2.Explain models through some confirmation. The study's findings indicate that the company source has Gusjigang culture that indirectly reflected in the policies taken. Although not literally reflected in the measures taken, but on the implied meaning is clear that companies in the Kudus City has cultural value Gusjigang. Thus, researchers hope this study may encourage the Indonesian Accountants Association to consider the cultural values of local wisdom that exists. Researchers also hope that local knowledge culture explored and developed to fortify the industry and profession in its territory from the invasion of foreign industries and professions after the implementation of MEAs.*

Keywords: *gusjigang, culture, sustainability, stakeholder*

1. Pendahuluan

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) adalah realisasi tujuan akhir dari integrasi ekonomi yang dianut dalam Visi 2020, yang didasarkan pada konvergensi kepentingan negara-negara anggota ASEAN untuk memperdalam dan memperluas integrasi ekonomi melalui inisiatif yang ada dan baru dengan batas waktu yang jelas. Dalam mendirikan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), ASEAN harus bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip terbuka, berorientasi ke luar, inklusif, dan berorientasi pasar ekonomi yang konsisten dengan aturan multilateral serta kepatuhan terhadap sistem untuk kepatuhan dan pelaksanaan komitmen ekonomi yang efektif berbasis aturan.

* Alamat korespondensi: dwi.soegiarto71@gmail.com

Realisasi MEA yang akan dilaksanakan pada akhir tahun ini harus segera dipersiapkan oleh masing-masing Negara di Asean, tidak terkecuali Indonesia. Dalam pelaksanaannya aturan-aturan yang menghambat atau tidak sejalan dengan semangat MEA dihapuskan. Aturan-aturan tersebut digunakan untuk melindungi industri masing-masing negara. Perlindungan tersebut perlu dilakukan terutama untuk Industri yang masih lemah. Untuk perlindungan tersebut perlu dilakukan penggalan budaya lokal yang bisa melindungi Industri yang lemah.

Tujuan dari penelitian ini adalah menggali nilai-nilai luhur Gusjigang yang dimiliki oleh Kota Kudus yang berdampak terhadap sustainability perusahaan-perusahaan di Kota Kudus pada Era MEA mendatang. Teori Sustainability menunjukkan bahwa hal itu dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan dalam beberapa cara. Misalnya, pengurangan energi dapat membuat penghematan biaya, membuat pendapatan baru dan inisiatif dapat merangsang inovasi budaya dalam perusahaan. Namun, salah satu cara yang paling penting yang dapat meningkatkan kesinambungan kinerja keuangan perusahaan adalah melalui posisi perusahaan dengan para stakeholder yang menonjol. Sebagai contoh, prospektif karyawan yang menganggap perusahaan lebih sustainable dapat mendukung mereka sebagai perusahaan pilihan dalam bekerja. Pelanggan dapat membayar harga yang lebih tinggi atau lebih setia kepada perusahaan yang mereka anggap lebih sustainable dibandingkan pesaingnya. Investor dan kreditur mungkin melihat suatu profil risiko lebih rendah untuk perusahaan yang dapat menurunkan pinjaman dan modal biaya.

Dalam konteks ini "budaya etis" digunakan dalam kombinasi dengan perilaku dan kegiatan yang tidak selalu ada dalam bentuk tertulis dan melampaui hukum dan peraturan. Fray (2007) berikut gagasan dan menyimpulkan bahwa budaya etis "menjawab pertanyaan yang berhubungan dengan "Bagaimana saya harus melakukan", atau lebih baik lagi: "bagaimana saya harus hidup di dalam dan oleh perusahaan saya". Teori stakeholder Donaldson dan Preston (1995) menyebutkan tiga bagian taxonomy-normatif (Bagaimana seharusnya perusahaan berhubungan dengan stakeholder?), instrumental (Apa yang terjadi jika perusahaan berhubungan dengan stakeholder cara tertentu?), dan deskriptif (Bagaimana perusahaan memperlakukan stakeholders). Pertanyaan ini membantu memfokuskan dan memperjelas konsep yang akan diteliti.

2. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Budaya

Teori budaya telah menyarankan berbagai definisi, mulai dari pengertian dari perilaku yang diterima aturan, norma dan ritual (misalnya, [Trice & Beyer, 1984](#)), nilai-nilai bersama,

ideologi dan keyakinan (misalnya, [Schwartz & Davis, 1981](#)), dan, pada tingkat dasar, pola bersama makna atau pemahaman (Misalnya, [Louis, 1985](#); [Smircich, 1983](#)). Salah satu definisi yang sering dikutip adalah [Schein \(2004\)](#) tersebut di atas tiga tingkat tipologi budaya, karena meluas melalui dan mencakup berbagai konsep dan budaya dimensi ([Crane, 1995](#); [Linnenluecke, Russell, dan Griffiths](#)). Penelitian yang dilakukan lintas budaya manajemen ([Hofstede, 2001](#); [Dimitriades, 2004](#)) dan perilaku dan persepsi etnosentris berbasis di organisasi, cenderung berkonsentrasi pada identifikasi perbedaan antara negara dan kategorisasi perilaku ([Adendorff dan Boshoff, 2009](#)). Beberapa peneliti telah memberikan refleksi kritis dan penelitian lintas budaya pendekatan tentang masuknya keragaman budaya dalam teori manajemen ([Hofstede 2001, Dimitriades, 2004; Adendorff, 2004](#)). Peneliti lain meneliti keragaman budaya dalam organisasi secara luas, dengan beberapa berfokus pada pengaruh sosial dan ekonomi di tenaga kerja multikultural (misalnya [Cox dan Blake, 1991](#); [Hampden-Turner dan Trompenaars, 2000](#); [Kalantzis dan Cope, 1992](#)). Banyak ilmuwan sosial yang telah mempelajari peran budaya dalam konteks bisnis mengandalkan penelitian Hofstede (2001). Seiring waktu, dimensi tambahan budaya yang ditambahkan ke Hofstede ada empat. Sebagai hasil tindakan yang lebih bernilai komprehensif telah dikembangkan. Peneliti lainnya telah meneliti cara untuk membuat konsep dan mengukur budaya, seperti penilaian aksioma social serta ada yang menambahkan indikator eco-sosial yang diizinkan perbandingan sistem budaya yang berbeda. [Triandis \(2000\)](#) telah menunjuk keluar, pendekatan baru telah memungkinkan para peneliti untuk lebih memahami variasi budaya dan sedang digunakan untuk mengeksplorasi cara-cara dimana latar belakang budaya seseorang mungkin secara ilmiah terkait dengan perilaku sosial dan komersial. Apresiasi tumbuh dari peran budaya dalam perilaku organisasi akan meningkatkan pemahaman kita tentang tata kelola yang baik dari bisnis.

Persepsi tentang apa yang merupakan perilaku etis dalam lingkungan bisnis telah mengalami perubahan besar selama waktu (McWilliams et al., 2006 ; Melnyk et al, 2003. ; Welford, 1995). Sementara kepatuhan dengan peraturan hukum adalah perhatian utama dari perilaku etis profesional untuk waktu yang lama (Rudelius dan Buchholz, 1979a ; Walley dan Whitehead, 1994), pemahaman saat ini praktek bisnis yang etis berjalan dengan baik melampaui kepatuhan hukum belaka dan sedang dibentuk oleh pengharapan dari berbagai stakeholder (Maignan et al., 2002). Dalam literatur yang ada berbagai istilah dan definisi yang berkaitan dengan konteks yang lebih luas dari etika, bertanggung jawab, dan praktik bisnis berkelanjutan dapat ditemukan (Inglebleek et al., 2007 ; Welford, 1995) tanpa baik saling eksklusif atau yang biasa disepakati.

Svensson et al. (2009) menjelaskan hubungan etika dan sustainability satu sama lain. Negara yang satu tidak dapat memiliki praktek bisnis yang benar-benar berkelanjutan tanpa berfokus pada menjadi etika. Dengan demikian, etika perilaku dan sustainability adalah saling terkait dan tidak dapat dipisahkan karena mengadopsi sikap etis maka harus melakukan bisnis dengan cara yang berkelanjutan (Svensson et al., 2009). Perspektif ini sesuai dengan interpretasi yang dari berbagai penulis (Elkington 1998 ; Kleindorfer et al., 2005) Dengan demikian, Kunsch et al. (2009) menyimpulkan bahwa etika pembuat keputusan menghadapi masalah yang muncul dalam konflik antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan mencerminkan tiga dimensi tersebut.

Budaya etis merupakan komponen utama dari budaya organisasi (Trevin, 1990) Dan karena itu dipandang sebagai " penengah dan hasil dari interaksi sosial " (Denison, 1996, hal. 635). Sesuai, telah diidentifikasi sebagai penentu perilaku etis dan dengan demikian membantu untuk membangun apa yang dianggap sah atau tidak dapat diterima dalam suatu organisasi (Trevin et al., 1998, hal. 452).

Setelah aliran penelitian fenomenal yang terutama berfokus pada perilaku yang dapat diamati dan artefak (Kopelman et al., 1990), Trevin et al. (1998) mengidentifikasi tiga faktor konteks etika dalam sudi empiris yang merupakan budaya etis: (1) lingkungan etika yang meliputi baik perilaku pengelolaan yaitu, berapa banyak orang peduli tentang etika dan berfungsi sebagai contoh bagi karyawan mereka, dan insentif, yaitu, hukuman perilaku yang tidak etis dan manfaat untuk perilaku etis; (2) *obedience* otoritas, mencerminkan sejauh mana karyawan diharapkan 'melakukan apa yang

diberitahukan" oleh atasan mereka, dan (3) pelaksanaan kode, yang mengacu pada pembentukan kode etik (CoC) dalam sebuah organisasi, yaitu, apakah CoC adalah didistribusikan secara luas dalam organisasi dan jika karyawan diperlukan untuk membaca CoC dan menegaskan secara teratur bahwa mereka bertindak sesuai CoC.

Studi [Trevin et al. \(1998\)](#) telah menjadi landasan dalam pembahasan dampak etika perusahaan misalnya pada berbagai aspek kinerja perusahaan (misalnya, [Chun et al, 2011.](#) ; [Orlitzky et al., 2003](#) ; [Waddock dan Graves, 1997](#)). [Trevin dan Weaver \(2001\)](#) meneliti pengaruh budaya etis perilaku tidak etis dalam situasi tidak diatur oleh control resmi sistem. Temuan mereka menunjukkan bahwa budaya etis dapat mempengaruhi perilaku etis serta sikap individu dalam organisasi (misalnya, [Key 1999](#) ; [O'Reilly III dan Chatman 1996](#) ; [Trevin et al., 1998](#)). [Trevin et al. \(1998\)](#) menyelidiki secara rinci pengaruh elemen ditetapkan sebelumnya budaya etis, perilaku etis dan menemukan bahwa "lingkungan etika dan kepatuhan otoritas adalah yang terbaik keseluruhan prediktor tidak etis". [Weaver et al. \(1999\)](#) berkonsentrasi pada pengambilan keputusan etis dan menyatakan bahwa pelaksanaan kode etik mempengaruhi pengambilan keputusan.

Literatur ekonomi budaya secara luas mengakui budaya merupakan aset yang menghasilkan bentuk-bentuk nilai sosial yang melengkapi nilai ekonomi ([Throsby 2005](#)). Investigasi kekhasan modal budaya tak benda ([Hutter \(1996\)](#)) berpendapat bahwa budaya dapat memainkan peran penting dalam membentuk sebuah identitas kolektif dalam komunitas sehingga memperkuat ikatan sosial dan berkontribusi untuk penegakan norma-norma sosial. Pengalaman budaya adalah dari pertanyaan konvensi dan makna yang ada, dari bertanya tentang tempat seseorang di dunia dan di masyarakat, dan kembali membingkai-pengetahuan seseorang dan sistem kepercayaan dalam koordinat baru ([Boyd 2009](#)). Lebih-lebih, akses ke arah makna ini sangat tergantung pada latar belakang pengalaman ([Pine dan Gilmore 2011](#)), keterampilan ([Wright, 1975](#)), kemampuan (Sen, 2000) dan alokasi unsur kognitif seseorang ditambah seluruh waktu dan ruang ([Shirky, 2010](#)). [Matarasso \(1997\)](#) menunjukkan akses budaya seberapa luas mempromosikan sosialisasi melalui bahasa dan citra bersama, dan menetapkan kondisi untuk pembangunan manusia yang lebih baik. Secara umum, partisipasi budaya berfungsi sebagai platform untuk regenerasi sosial, jaringan, dan cohesion ([Everingham 2003](#)). Di luar dimensi komoditas, pengalaman budaya memainkan peran kognitif dan bahkan motivasi premis

untuk semua bentuk konsumsi. Pengalaman budaya adalah bentuk bangunan proses identitas, sehingga menghasilkan bentuk-bentuk khas manusia dan modal sosial baru (Jenkins, 2008). Pengalaman budaya melampaui berbagai bidang seperti inovasi, kesejahteraan, kohesi sosial, dan sebagainya. Kebanyakan budaya [pengalaman juga merupakan contoh yang jelas dari relasional yang baik \(Uhlaner, 1989\)](#), suatu bentuk produksi sosial yang pada gilirannya menambah modal sosial (Antoci, Sacco, dan VANIN, 2007).

Sriramesh et al. (2003) menyimpulkan bahwa budaya tidak boleh dianggap kendala, tapi tambahan variabel referendum kriteria karena manusia sering tidak menyadari keanehan budaya mereka sendiri, sedangkan semua kendala yang diidentifikasi dalam literatur tentang teori ini hanya melaporkan kendala yang dirasakan. Sha(2006), mengacu Rotheram dan Phinney (1987), mengklaim bahwa budaya "memprediksi perilaku individu terlepas dari situasi". Kontribusi baru-baru ini telah membuka kembali perdebatan tentang peran komunikasi perilaku situasional dengan mengklaim bahwa referensi budaya dapat berdampak pada variabel situasional.

2.2. Corporate Sustainability

Dalam rangka untuk menguji hubungan potensial antara orientasi budaya dari suatu organisasi dan prinsip-prinsip sustainability perusahaan, pertama kita meninjau dan mengeksplorasi konsep sustainability perusahaan. Selain itu, bagaimana konsep corporate sustainability dan berbagai kesamaan budaya organisasi di berbagai dimensi dan memberikan landasan konseptual untuk analisis yang lebih menyeluruh tentang perubahan budaya terkait. Konsep sustainability perusahaan berasal dari konsep yang lebih luas dari sustainability, yang dibentuk melalui sejumlah pengaruh politik, masyarakat dan akademisi dari waktu ke waktu (Kidd, 1992). Selama tahun 1980-an, masalah sosial menjadi lebih menonjol, termasuk hak asasi manusia, kualitas hidup serta kemiskinan, terutama di negara berkembang (Sharma & Aragón-Correa 2005). Tekanan publik meningkat untuk pendekatan baru lingkungan dan pembangunan, dan untuk mengintegrasikan perlindungan lingkungan dengan perkembangan yang pada akhirnya akan mengarah pada pengentasan kemiskinan. Konsep sustainability menjadi dikenal di tingkat global melalui laporan Our Common Future oleh Komisi Lingkungan dan Pembangunan Dunia (WCED, 1987). Sustainability terkait dengan integritas lingkungan dan sosial ekuitas, tetapi juga untuk perusahaan dan kemakmuran ekonomi oleh

pembangunan berkelanjutan, yang didefinisikan sebagai " pembangunan yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri " ([WCED, 1987](#)). KTT Bumi 1992 di Rio de Janeiro mengakibatkan penerimaan definisi ini secara luas oleh para pemimpin bisnis, politisi dan LSM ([Dyllick & Hockerts 2002](#)). Untuk organisasi, hal itu tersirat menantang untuk secara bersamaan meningkatkan kesejahteraan sosial dan manusia sekaligus mengurangi dampak ekologis mereka dan memastikan secara efektif dalam pencapaian tujuan organisasi ([Sharma 2003](#)). Berdasarkan definisi WCED, serta pada pengaruh dari strategi dan literatur manajemen, berbagai definisi sustainability muncul dalam kaitannya dengan organisasi, juga disebut sustainability sebagai perusahaan. Definisi ini bervariasi sejauh mana mereka mengklasifikasikan sustainability perusahaan sebagai perhatian utama ekologi ([Shrivastava, 1995](#)). Beberapa ahli juga menggunakan Istilah " tanggung jawab sosial perusahaan " untuk menggambarkan integrasi kepedulian sosial, lingkungan, dan ekonomi ke dalam organisasi budaya, pengambilan keputusan, strategi, dan operasi (misalnya, [Berger, Cunningham, dan Drumwright, 2007](#)).

Meskipun ada, tidak hanya ketidaksepakatan mengenai konsep sustainability perusahaan, ada juga kurang kejelasan tentang bagaimana menerapkan sustainability perusahaan dalam praktek organisasi terbaik ([Daily & Huang 2001](#)). Adopsi keseluruhan praktik sustainability oleh perusahaan dan terkait skema klasifikasi (misalnya, [Azzone & Bertele, 1994](#); [Dunphy et al, 2003](#));). Alasan utama di balik proses adopsi ini dianggap sebagai faktor eksternal organisasi, seperti peraturan lingkungan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah, atau tekanan yang dihasilkan dari kelompok pelanggan dan komunitas.

Beberapa studi terbaru menunjukkan tekanan intern organisasi untuk mengadopsi praktek-praktek sustainability, seperti menurunnya loyalitas perusahaan dan kepuasan kerja ([Wilkinson, Hill, & Gollan 2001](#)). Studi ini mengidentifikasi faktor intern organisasi, seperti dukungan manajemen puncak, manajemen sumber daya manusia, pelatihan lingkungan, pemberdayaan karyawan, kerja tim dan sistem penghargaan, aspek penting untuk mencapai sustainability perusahaan ([Daily & Huang, 2001](#); [Wilkinson et al., 2001](#)). Penulis lain berpendapat bahwa lebih jauh perubahan nilai karyawan dan asumsi yang mendasarinya diperlukan untuk organisasi untuk benar-benar mencapai sustainability perusahaan ([Crane, 2000](#); [Purser 1994](#)).

Konteks untuk adopsi praktek sustainability (Dunphy et al., 2003), pada tingkat nilai penerapan prinsip-prinsip sustainability perusahaan terjadi melalui perubahan nilai karyawan dan kepercayaan terhadap nilai lebih etis dan bertanggung jawab (Crane, 2000). Pada tingkat yang mendasari, penerapan prinsip-prinsip sustainability perusahaan membutuhkan perubahan asumsi inti mengenai saling ketergantungan manusia dan sistem ekologi (Purser 1994). Berbagai tingkat sustainability perusahaan menyarankan sejajar dengan dimensi yang berbeda dari budaya organisasi (Schein 2004). Budaya diamati (yang terlihat struktur organisasi, proses dan perilaku), nilai yang dianut (strategi, tujuan dan filosofi), dan mendasari asumsi (keyakinan bawah sadar dan persepsi yang membentuk sumber utama dari nilai-nilai dan tindakan) (Schein 2004).

2.3. Stakeholder

Teori Stakeholder melihat perusahaan sebagai koleksi kelompok internal dan eksternal (misalnya, pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemasok, kreditur, dan masyarakat sekitar). Stakeholder awalnya didefinisikan sebagai yang dipengaruhi oleh dan atau dapat memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan (Freeman, 1984). Tema utama dari teori stakeholder adalah sifat hubungan antara perusahaan (Biasanya diwakili oleh manajer puncak) dan stakeholder, yang kepentingannya sering menyimpang tidak hanya dari orang-orang dari perusahaan, tetapi juga dari satu sama lain. Norma menjadi sangat penting karena mereka membedakan teori stakeholder dari teori lainnya dalam organisasi science, seperti ketergantungan sumber daya, manajerial kognisi, dan teori institusional.

Pengembangan konseptual tentang bagaimana perusahaan mengelola relativitas hubungan stakeholder tampaknya dibenarkan karena dua alasan. Pertama, beberapa kerangka budaya etika yang berbeda dikemukakan sebagai dasar potensi pengambilan keputusan manajerial sehubungan dengan stakeholder (misalnya, Burton & Dunn, 1996; Evan & Freeman, 1988; Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994), memunculkan pertanyaan tentang bagaimana kerangka budaya etika dapat digunakan bersama-sama untuk membentuk model yang lebih umum. Kedua, sedangkan fokus perhatian dalam teori stakeholder terutama pada manajer puncak, dipahami sebagai pengambil keputusan yang relatif otonom, manajer ini sering sangat mempengaruhi dalam konteks organisasi dimana mereka berada (Daft & Weick, 1984; Katz & Kahn, 1978; March & Simon, 1958).

Pengambilan keputusan sehubungan dengan stakeholder hubungan bisa penuh dengan ketegangan. Trade-off antara kepentingan perusahaan dan kepentingan stakeholder, serta orang-orang di antara atau antara kepentingan stakeholder yang berbeda, inheren melibatkan alokasi manfaat dan beban antara manusia dan, karenanya, meliputi pertanyaan bermoral. Umumnya, ketegangan yang muncul dalam konteks ini adalah salah satu penentu apakah akan bertindak secara mandiri atau cara lainnya. Hendry (2004) tidak hanya menangkap ketegangan ini cukup baik, tetapi juga cermin poin kami pada konvergensi teori etika, dengan alasan bahwa manajer menghadapi dua set konflik tentang bagaimana bertindak: tradisi moralitas (kewajiban dan tugas, kejujuran dan menghormati, keadilan dan kesetaraan, perawatan dan asisten) atau moralitas pasar (self-interest).

Dalam hubungan dengan para stakeholder, kepentingan perusahaan sering berhubungan dengan pelaksanaan kekuasaan, tanpa mempertimbangkan keprihatinan perspektif moral "kekuatan membuat benar ". Kekuasaan terdefinisi untuk hubungan stakeholder, oleh Willer, Lovaglia, dan Markovsky (1997), sebagai pencegah potensial yang digali untuk mendapatkan hadiah yang disukai pada hubungan kepentingan yang berlawanan. Ketika dihadapkan dengan kekuatan stakeholder, yang mungkin berasal dari sumber yang (1) adalah basis konsentrasinya atau dikontrol ketat, (2) sangat penting untuk kinerja operasional, atau (3) penggantian tidak layak, perusahaan berkepentingan akan bertanggungjawab. Sebaliknya, moralitas tradisional mungkin mengharuskan perusahaan menanggapi stakeholder dengan legitimasi, stakeholder mempertimbangkan moral fundamental yang fenomenal.

Dalam kajian integratif dari literatur legitimasi, Suchman (1995) berpendapat ada tiga basis potensi legitimasi: pragmatis (mirip dengan listrik), kognitif (habitual), dan moral (evaluasi normatif positif). Mitchell et al (1997) menemukan bahwa beberapa penulis menawarkan basis moral bagi legitimasi stakeholder (misalnya, Carroll, 1979; Clarkson, 1995; Donaldson dan Preston, 1995; Evan dan Freeman, 1988; Langtry, 1994). Kesimpulan ini tidak mengherankan, karena mendasarkan legitimasi atas daya dan atau kebiasaan akan bertentangan dengan sebuah prinsip stakeholder, teori moral pembenaran untuk hubungan perusahaan / stakeholder (Donaldson dan Preston, 1995; Jones dan Wicks, 1999). Memang, Donaldson dan Preston menyimpulkan bahwa "pusat yang netral dari teori stakeholder, bagaimanapun, normatif "(1995: 183). Menyoroti moral sebagai landasan legitimasi stakeholder karena, sebagaimana didalilkan di atas, tidak semua perusahaan akan memperlakukan

moral yang mengklaim dengan cara yang sama. Legitimasi stakeholder (Phillips, 2003), menganalisis hal yang menarik dari link antara legitimasi dan kekuasaan, sambungan yang menjadi penting dalam pembahasan tentang dampak budaya terhadap kepentingan stakeholder. Phillips mendasarkan gagasan tentang legitimasi normative atas "keadilan stakeholder" (Phillips, 1997), yang, pada gilirannya, mengacu pada karya Hart (1955) dan Rawls (1964, 1971a, b). Dalam formulasi ini, "kewajiban keadilan" diciptakan saat pihak menerima manfaat saling bekerjasama (Phillips, 1997: 57). Meskipun tidak semua teori stakeholder mengadopsi legitimasi stakeholder, hampir semua percaya bahwa perusahaan memiliki moral yang berkewajiban untuk mengatasi, dalam beberapa cara.

Phillips (2003) juga memperkenalkan gagasan legitimasi *derivatif*. Legitimasi derivatif dihasilkan dari kekuatan kelompok stakeholder untuk mempengaruhi perusahaan dan yang secara normatif sah sebagai stakeholder, meskipun kelompok yang tidak memiliki klaim normatif sah pada perusahaan. Kewajiban memperhatikan klaim secara moral dibenarkan oleh tanggung jawab manajer yang harus melindungi kepentingan dan pemangku normatif sah. Stakeholder derivatif sah dapat mempengaruhi korporasi menguntungkan ataupun cara yang berbahaya. Memang, sebagian besar perusahaan memberikan arti-penting untuk pesaing mereka, meskipun mereka tidak normatif sah sebagai stakeholder.

Phillips (2003) mengatakan, legitimasi normative memberikan jawaban atas pertanyaan "Untuk yang menguntungkan. . . haruskah perusahaan menjadi mandate ? dan merupakan bentuk utama dari legitimasi. Dari perspektif moral, klaim derivatively stakeholder yang sah adalah stakeholder sekunder harus ditangani hanya ketika mereka mempengaruhi kepentingan normatif sah stakeholder perusahaan yang bersangkutan tentang moral mereka.

2.4. Budaya Stakeholder

Kami berpendapat bahwa ketika manajer dihadapkan dengan keputusan etis, mereka mengalami ketegangan antara kepentingan, sering didukung oleh "moralitas pasar" (Hendry, 2004), dan mengenai sentimen, sebagaimana tercermin dalam prinsip-prinsip moral tradisional. Ketegangan dalam hubungan perusahaan / stakeholder karena mereka adalah tempat penting untuk interaksi moral yang signifikan. Bagaimana ketegangan diselesaikan? Kami berpendapat bahwa budaya stakeholder, adalah

aspek sentral dari kultur organisasi mendatang, dapat menyediakan manajer dengan bimbingan ulang bagaimana ketegangan ini harus diselesaikan.

Seringkali, "solusi," ditemukan pada budaya stakeholder perusahaan, adalah relatif yang jelas, resep tentang norma, atau apakah beberapa kompromi, secara umum, budaya adalah properti dari organisasi dibentuk oleh (1) anggotanya diambil-untuk keyakinan yang diberikan mengenai sifat realitas, disebut asumsi; (2) satu set normatif, pedoman moral, dan fungsional atau kriteria membuat keputusan, yang disebut nilai-nilai; dan (3) praktek atau cara kerja sama yang rendah dari asumsi tersebut dan nilai-nilai, yang disebut artefak (misalnya, Geertz, 1973; Hatch, 1993; Pettigrew, 1979; Schein, 1985, 1990; Trice & Beyer, 1984). Budaya organisasi mencerminkan negosiasi (Fine, 1984) yang timbul dan berkembang sebagai anggota bekerja sama, mengekspresikan preferensi, menunjukkan gaya pemecahan masalah, lebih atau kurang effective (Swidler, 1986), dan mengelola, setidaknya memuaskan, permintaan eksternal dan kebutuhan internal untuk koordinasi dan integrasi (Schein, 1990). Pengalaman umum dalam hal ini dapat menyebabkan orang, dari waktu ke waktu, untuk membentuk bersama dan sangat mendarah daging (Denison, 1996) pemahaman tentang cara organisasi karya dunia dan praktek dan standar yang tepat dan efektif dalam yang realitas. Akibatnya, budaya merupakan aspek lingkungan organisasi yang membantu anggota memahami perilaku mereka dan orang lain sendiri (Golden, 1992).

Budaya perusahaan tentu terdiri dari lebih dari satu dimensi budaya; formalisme, adaptasi, dan horizon waktu contoh yang menonjol. Namun stakeholder suatu perusahaan yang sumber kontinjensi yang paling kritis (Freeman, 1984). Memang, kaitan budaya perusahaan sukses dengan nilai-nilai inti yang kuat "tentang bagaimana memperlakukan karyawan, pelanggan, pemasok, dan lain-lain yaitu stakeholder (Barney 1986: 656). Selain itu, meskipun berangkat dari model dengan "orientasi eksternal" muncul sebagai fitur utama tipologi budaya perusahaan (Denison & Mishra, 1995; Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000; Schein, 1990; Vandenberg & Wilderom, 2004). Selain itu, persediaan sangat inklusif stakeholder yang dikemukakan oleh sebagian teori stakeholder misalnya, List Barney (1986), ditambah pemegang saham dan komunitas menunjukkan bahwa hubungan stakeholder terletak pada inti dari operasi perusahaan. Akibatnya, memecahkan masalah pihak terkait akan menjadi elemen penting dari keseluruhan kultur perusahaan mendatang.

Budaya stakeholder, yang kita definisikan sebagai keyakinan, nilai-nilai, dan praktik yang telah berevolusi untuk memecahkan masalah-pihak terkait dan dinyatakan mengelola hubungan dengan stakeholder (Schein, 1985). Meskipun nilai-nilai organisasi nasional dan asumsi yang luas bersama dipegang oleh anggota organisasi, kekuatan budaya bervariasi (misalnya, Schein, 1985), argumen berikut harus mendapatkan kekuatan sebanding dengan kekuatan budaya. Selain itu, subkultur sering ada dalam organisasi (misalnya, Martin, 2002). Budaya Stakeholder didasarkan pada etika dan didasarkan pada kontinum kepedulian terhadap orang lain yang berjalan dari diri sehubungan tentang dengan lainnya. Pemahaman bahasa umum theory etika yang diambil dari norma-norma masyarakat luas dan terungkap dalam daftar etis organisasi (misalnya, Victor & Cullen, 1988). Oleh karena itu, teori-teori ini dapat menjadi arti penting dan saluran melalui budaya stakeholder yang dikomunikasikan.

Selain itu, karena dengan budaya pada umumnya, budaya stakeholder secara bersamaan produk sentimen karyawan dan abstrak "fakta sosial" yang memiliki efek independen pada pengambilan keputusan managerial (misalnya, Hatch, 1993). Budaya Stakeholder kemungkinan akan mempengaruhi bagaimana karyawan perusahaan menilai dan menanggapi isu stakeholder dalam dua cara terkait: (1) kerangka penafsiran umum dasar informasi tentang atribut stakeholder dan isu-isu yang dikumpulkan, disaring, dan dievaluasi dan (2) dengan memotivasi perilaku dan praktek dan, dengan perluasan, rutinitas yang melestarikan, meningkatkan, atau mendukung budaya organisasi. Memulai dengan, struktur kognitif kolektif, seperti asal budaya (misalnya, asumsi dan nilai-nilai), pengaruh data tentang lingkungan eksternal perusahaan yang memperhatikan dan apakah arti yang diberikan kepada data tersebut (misalnya, Daft & Weick, 1984).

Budaya membantu orang menghindari situasi kompleks dan situasi yang mendua. Praktek-praktek yang merupakan budaya stakeholder mencerminkan respon perilaku belajar kolektif untuk masalah organisasi yang telah dialami sebagai anggota yang bekerja sama mengelola hubungan stakeholder. Selanjutnya, asumsi dan nilai-nilai penyusun budaya stakeholder dapat mempengaruhi sifat dan kecanggihan organisasi, praktek nasional digunakan untuk memantau dan berinteraksi dengan para stakeholder (Hatch, 1993). Sebagai contoh, orang cenderung menghabiskan lebih banyak

waktu dan usaha mengumpulkan dan menafsirkan data untuk menguraikan model mental relevan dengan hal-hal penting (Weick, 2004), seperti yang langsung terkait untuk nilai-nilai inti dari budaya.

3. Metode Penelitian

Lokasi penelitian adalah Kota Kudus sebagai kota Industri yang sudah maju sejak jaman dahulu, dimana pada era kejayaan kretek, abad ke-19, di Kota Kudus banyak dibangun gudang dan pabrik rokok. Budaya Gusjigang berkembang menjadi nilai di kota Kudus yang telah mempengaruhi perilaku di Industri ini.

Obyek penelitian ini adalah direktur dan manajer pada sebuah pabrik rokok dan industri tekstil di Kota Kudus. Sumber data dikumpulkan dari wawancara mendalam dengan narasumber (*in dept interview*), dan observasi langsung. Pengujian keabsahan data menggunakan metode triangulasi dan member check, dimaksudkan untuk mencapai validitas dan reliabilitas data yang terkumpul. Data dianalisis dengan analisis tekstual pada dokumen penelitian, seperti dokumen tentang Gusjigang, dan dokumen dari hasil wawancara dan observasi.

Metode yang digunakan menggunakan pendekatan fungsionalist (Chua, 1986), dimana kepercayaan ilmu pengetahuan tahapnya :

- a. Rumusan masalah : hal yang berlaku umum di masyarakat dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Menjelaskan model melalui beberapa konfirmasi:
 - i. Konsistensi logika yaitu ontology, epistemology, axiology dan metodologi
 - ii. Intrepretasi subyektif yaitu hubungan teori dan praktik.

4. Hasil Penelitian

Menghidupkan pandangan hidup dan pemikiran Kanjeng Syaikh Ja'far Shadiq (Sunan Kudus) mengenai masa depan peradaban kota Kudus menarik, sebab berada di ranah filosofis. Telah terangkum dalam berbagai literasi yang menyatakan bahwa Kanjeng Sunan Kudus bukan saja seorang hakim fiqh, namun sekaligus menjadi Panglima perang. Kanjeng Sunan digambarkan sebagai intelektual yang mahir di banyak bidang, sejak tauhid, fiqh, hadits, tafsir, bahasa, hingga politik, yang

dibuktikan dengan turut serta dalam jabatan pemerintahan. Dimaklumi, bahwa laqob *Waliyyul 'Ilm* disandang tentu bukan atas pengakuan sendiri.

Sebuah inskripsi dalam masjid Menara Kudus menjadi penanda yang menunjukkan atas legitimasi kemapanan adab dan intelektual sang Sunan, oleh pihak kekhalifahan di Timur Tengah. Inskripsi di atas pengimaman itu menyebut Kanjeng Sunan dengan *al 'ulyaa, al mujtahid, as sayyid, al 'arif, al kamil, al fadhil, al qaadhii..* Kanjeng Sunan yang *waliyyul 'ilm* itu ternyata bukan seorang ilmuwan Islam idealis yang mencitakan terbentuknya sebuah tatanan masyarakat Islam *alim-abid* hanya bervisi ukhrowi. Bukan pula kaum hedonis-sekular yang hendak memisahkan secara tragis, antara agama dan keduniawian. Melampaui itu, Kanjeng Sunan Kudus adalah seorang *founding father* peradaban masyarakat Islam yang mendasarkan kemanfaatan paling mendasar dari keduniawian, yakni kesejahteraan dalam beribadah, dari sumber-sumber ke-Islaman. Dengan demikian secara esensial, baik kemapanan intelektualitas keagamaan maupun kemapanan finansial tidak ada pemisahan.

Sunan Kudus mencoba mengurai persoalan mendasar di kehidupan masyarakat Kudus, kota yang baru ia bangun. Seakan telah mampu meramalkan, sang Sunan pun paham betul bahwa di masa yang akan datang masyarakatnya akan dirundung gelisah, bahkan masyarakat Kudus sendiri “tak sadar” atas kegelisahan yang mereka rasakan itu. Kapitalisme yang menyelinap ke pelosok kabupaten terkecil di Jawa Tengah ini, agaknya tidak cukup sulit ditebak oleh sang Sunan. Ini terbukti ketika ternyata masyarakat Kudus telah hafal jargon khas yang tak dimiliki daerah lain, yang sesungguhnya merupakan peringatan sang Sunan kepada masyarakat agar tak buru-buru meninggalkan budi pekerti dan keilmuan, semata demi mengejar ekonomi. Jauh-jauh hari, sang Sunan telah merumuskan trilogi *Gusjigang* agar masyarakat sepeninggalnya beliau dapat memaknai dan mengamalkan. *Gusjigang* adalah akronim dari *Bagus akhlak, rajin ngaji*, baru kemudian *ahli berdagang*. Ini yang diajarkan Sunan Kudus.

Dari uraian *Gusjigang* ini sebenarnya terlihat bahwa sang Sunan telah lebih dulu mengkritik bakal terjadinya kesenjangan pemikiran mengenai pemenuhan kebutuhan jasmani (kemapanan finansial) dan rohani (kemapanan emosional-spiritual dan intelektualitas). Pemikiran jasmani adalah pemikiran yang berorientasi pada persoalan tentang bentuk kebendaan; sandang, pangan, papan.

Sementara itu, pemikiran rohani menekankan hubungan diri sebagai makhluk terhadap sesama makhluk lain, atau hubungan vertikal kepada Tuhan. Pada hakikatnya, pemenuhan kebutuhan baik jasmani maupun rohani mestinya bertujuan sama; untuk bekal menjalankan tugas manusia di bumi sebagai *khalifah* (pemegang jabatan pengelola alam raya) sekaligus *abid* (budak sang Pencipta). Dengan demikian, Gusjigang merupa satu kesatuan utuh yang tak semestinya terjadi kesenjangan, apalagi keterlepasan satu dan lainnya. Pasalnya, terjadinya kesenjangan atau pemisahan ini kemudian menciptakan keterlepasan tugas (*khalifah-abid*) dari pemegang tugas (manusia) secara mendasar.

Dari kritik tersebut, sang Sunan kemudian menggagas strateginya sendiri yang meliputi persoalan keseimbangan antara jasmani dan rohani masyarakat. Bukan tidak mungkin persoalan semacam ini telah terjadi pada masa Walisongo. Sang Sunan hendak menyambungkan kembali keterpisahan antara pemenuhan kebutuhan jasmani dan rohani, orientasi pemikiran masyarakat untuk yang duniawi dan yang ukhrowi. Menariknya, sang Sunan mencarikan pendasaran di dalam ajaran Islam yang ideal; baik demi keuntungan dunia maupun akhirat, sebagai permulaan dari trilogi di atas; yakni “gus” untuk bagus pekerti. Dalam Islam, budi pekerti memiliki posisi yang paling utama setelah iman. Telah menjadi kesepakatan umum, siapa pun yang pekertinya unggul maka ia akan disenangi banyak pihak. Kedua, Kanjeng Sunan mengandaikan kemapanan intelektualitas bagi masyarakatnya; “ji” untuk rajin mengaji. Di sini, Kanjeng Sunan tidak membedakan jenis ilmu, mana ilmu yang umum dan mana yang khusus agama, untuk kemudian menentukan mana yang harus dikaji. Hal yang diingini Kanjeng Sunan, tiadanya polarisasi antara yang umum dan yang agama, yang dunia dan yang akhirat.

4.1. Temuan Penelitian pada Perusahaan

Perusahaan responden sejak tahun 1998 berkembang pesat hingga saat ini memiliki karyawan 450 orang. Berproduksi 7 hari dalam seminggu dan 24 jam. Persaingan dalam usaha ini sangatlah ketat. Keuntungan didapat dari jumlah kuantitas yang diproduksi. Limbah diolah oleh perusahaan menjadi produk yang bermanfaat. Budaya untuk untuk ulet dalam berusaha dan selalu maju dalam keterbatasan menjadi etos dalam perusahaan ini.

Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok juga dilakukan oleh perusahaan. Pemasok bahan baku dari lokal karena mengejar harga yang murah. Bahan penunjang seperti

sparepart berasal dari China dan Taiwan. Pemasok sangat loyal dengan perusahaan karena yakin dengan perusahaan. Standar bahan internasional harus dipenuhi oleh pemasok. Budaya untuk menghormati orang lain (nguwongke uwong) diterapkan perusahaan dalam berbisnis dengan pemasok sehingga pemasok senang dengan perusahaan ini.

Karyawan terpenuhi haknya sesuai aturan pemerintah (UMK terpenuhi), perusahaan melakukan kerjasama dengan serikat buruh untuk memajukan perusahaan. Karyawan mendapatkan hak-haknya seperti : libur Kupati yaitu 14 hari setelah lebaran, puasa hari pertama karyawan libur, piknik bersama diadakan 2 tahun sekali, pada hari Raya Idul Adha ada kurban hewan kerbau, pada saat buka luhur memberikan nasi bungkus ke Menara Kudus untuk disedekahkan.

Reward untuk karyawan yang memenuhi kriteria absensi, tanggung jawab, disiplin kerja, kemampuan, rasa kepedulian dan rasa memiliki (ditanamkan nilai bahwa perusahaan adalah sawah ladang untuk kehidupan mereka). Mayoritas karyawan perusahaan adalah muslim. Pembinaan rutin dilakukan seminggu 3 kali untuk menunjang produktifitas. Perusahaan masih ada kendala dalam memotivasi SDM. Studi banding ke Vietnam 6 tahun yang lalu diketahui bahwa tolok ukur perusahaan adalah produk dan perusahaan tidak perlu mengatur karyawan.

Hasil studi banding ini digunakan juga untuk menilai prestasi kerja karyawan. Rekrutmen karyawan dengan kriteria IP nya tinggi sesuai bidang ilmunya. Psikotest diarahkan untuk calon yang memiliki jiwa kepemimpinan dan kejujuran.

Hubungan yang harmonis dengan masyarakat dilakukan dengan bina lingkungan salah satunya adalah memberikan santunan kepada masyarakat sekitar pabrik yang tidak mampu. Pada saat buka luhur perusahaan menyumbang 1 ekor kerbau ke Menara Kudus. Prinsip ini dalam ajaran Islam sangat sejalan.

Produk perusahaan yang berkualitas tinggi menjadi tolok ukur kinerja dari perusahaan itu sendiri. Dalam rangka menjaga standar mutu tersebut perusahaan menerapkan standar ISO 9001. Perusahaan masih memenuhi permintaan lokal. Dalam memenuhi permintaan lokal, perusahaan sangat bergantung pada kuantitas produksi, alat-alat dan personel. Oleh sebab itu perusahaan sangat serius memperhatikan hal tersebut. Sampai saat wawancara ini dilakukan tercatat berbagai perusahaan makanan, pupuk, kimia, semen dan lainnya menjadi pelanggan perusahaan ini.

Value perusahaan yaitu meningkatkan rasa percaya diri, kepedulian dan rasa memiliki karyawan. Pemahaman Nguwongke karyawan sebagai mitra kerja bukan atasan dan bawahan budaya yang mereka tanamkan perusahaan ini.

5. Penutup

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perusahaan narasumber memiliki budaya Gusjigang yang secara tidak langsung tercermin dari kebijakan-kebijakan yang diambil. Walaupun tidak secara harafiah tercermin dari kebijakan yang diambil, namun dari pemaknaan tersirat jelas bahwa perusahaan di Kota Kudus memiliki nilai budaya Gusjigang.

Konsep Bagus dalam perusahaan tercermin dari nilai-nilai yang diterapkan perusahaan dalam berhubungan dengan stakeholder mereka. Nilai menghargai karyawan sebagai mitra, menanamkan kejujuran, keuletan, tanggungjawab, kedisiplinan dan toleransi antar umat beragama. Konsep Ngaji dalam perusahaan tercermin dari nilai-nilai religious dan intelektulitas yang diterapkan oleh perusahaan. Menghormati tetangga (masyarakat sekitar pabrik), merayakan hari besar agama, memelihara budaya lokal seperti Buka Luhur dan tidak menyembelih sapi. Sedangkan konsep berdagang (motif ekonomi) jelas terlihat dari kemajuan bisnis perusahaan yang semakin meningkat. Jelas sudah bahwa untuk adopsi praktek sustainability (Dunphy et al., 2003), pada tingkat nilai penerapan prinsip-prinsip sustainability perusahaan terjadi melalui perubahan nilai karyawan dan kepercayaan terhadap nilai lebih etis dan lebih bertanggung jawab (Crane, 2000).

Dengan demikian, peneliti berharap, penelitian ini dapat mendorong Ikatan Akuntan Indonesia untuk mempertimbangkan nilai budaya kearifan lokal yang ada. Peneliti juga berharap budaya kearifan lokal digali dan dikembangkan untuk membentengi industri dan profesi yang ada di wilayahnya dari serbuan industri dan profesi asing pasca diterapkannya MEA.

Keterbatasan penelitian ini adalah subektifitas yang melekat dari peneliti, dan nara sumber. Penelitian yang akan datang diharapkan mampu mengurangi subyektifitas dengan menambah nara sumber yang lain serta mengangkat budaya lokal yang ada di wilayahnya masing-masing.

Reference

- Aragon-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1): 71–88.
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E., & Falkus, S. (2000). *Questionnaire measures of organizational culture*. In N. M. Ashkanasy, C. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 131–145). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. 2004. *Ethical theory and business*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review*, 49(4): 132–160.
- Berger, I.E., Cunningham, P.H., Drumwright, M.E., 2007. Mainstreaming corporate social responsibility: developing markets for virtue. *California Management Review* 49, 132–157.
- Burton, B. K., & Dunn, C. P. 1996. Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 6: 133–148.
- Brock, J.K.-U., 2003. The ‘power’ of international business research. *Journal of International Business Studies* 34, 90–99.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (rev. ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1993). *Downsizing and redesigning organizations*. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign* (pp. 19–63). New York: Oxford University Press.
- Carter, C.R., Rogers, D.S., 2008. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 38, 360–387.
- Cooper, R.W., Frank, G.L., Kemp, R.A., 2000. A multinational comparison of key ethical issues, helps and challenges in the purchasing and supply management profession: the key implications for business and the professions. *Journal of Business Ethics* 23, 83–100.
- Chua Wai Fong, 1986. Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4, p. 601-632.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. 1984. Toward a model of organizations and interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9: 284–295.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22: 20–47.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20: 65–91.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12): 1539–1552.
- Daly, H. E. (1974). The world dynamics of economic growth: The economics of the steady state. *American Economic Review*, 64(2): 15–21.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2): 204–223.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147–160.
- Denison, D.R., 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*. 21, 619–654.
- Eckert, R.A., 2007. *Testimony of Robert A. Eckert*, pp. 1–14.
- Fine, G. A. 1984. Negotiated orders and organizational cultures. *Annual Review of Sociology*, 10: 239–262.
- Frank, R. 1988. *Passion within reason: The strategic control of the emotions*. New York: Norton.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, September 13: 32–33, 122–126.
- Fritzsche, D. J., & Becker, H. 1984. Linking management behavior to ethical philosophy. *Academy of Management Journal*, 27: 166–175.
- Faber, N., Jorna, R., & van Engelen, J. (2005). The sustainability of “sustainability” – A study into the conceptual foundations of the notion of “sustainability. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 7(1): 1–33.
- Farvar, M. T., & Milton, J. P. (1972). *The careless technology: Ecology and international development: The record*. Garden City, NY: Natural History Press.
- Farrell, H., Farrell, B.J., 1998. The language of business codes of ethics: implications of knowledge and power. *Journal of Business Ethics* 17, 587–601.

- Ferrell, O.C., Gresham, L.G., Fraedrich, J., 1989. A synthesis of ethical decision models for marketing. *Journal of Macromarketing* 9, 55–64.
- Fray, A.M., 2007. Ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation. *Management Decision* 45, 76–88.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gilbert, D.U., Rasche, A., 2007. Opportunities and problems of standardized ethics initiatives—a stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics* 82, 755–773.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Beyond eco-efficiency: Towards socially sustainable business. *Sustainable Development*, 3: 35–43.
- Gollan, P. (2000). *Human resources, capabilities and sustainability*. In D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton (Eds.), *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century*. (pp. 55–77). Sydney: Allen & Unwin.
- Golden, B. R. 1992. The past is the past or is it—The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35: 848–860.
- Hart, H. L. A. 1955. Are there any natural rights? *Philosophical Review*, 64: 175–191.
- Hatch, M. J. 1993. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18: 657–693.
- Hendry, J. 2004. *Between enterprise and ethics: Business and management in a bimoral society*. London: Oxford University Press.
- Hoffman, A. J. (1993). The importance of fit between individual values and organizational culture in the greening of industry. *Business Strategy and the Environment*, 20(4): 1015–1052.
- Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organizations*, 10(4): 15–41.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1): 1–12.
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3): 231–250.
- Howard-Grenville, J. A. (2006). Inside the “black box”: How organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. *Organization & Environment*, 19(1): 46–73.
- Jermier, J., Slocum, J. W., Jr., Fry, L., & Gaines, J. (1991). Organizational subculture in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture. *Organizational Science*, 2: 170–194.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2): 359–384.
- Kerr, J., & Slocum, J. W., Jr. (1987). Managing corporate cultures through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1: 99–108.
- Kidd, C. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*, 5(1): 1–26.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. I. (2008). *Organizational adaptation and resilience to extreme weather events*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim. Recipient of the 2008 Carolyn Dexter Best International Paper Award.
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V., & Griffiths, A. (in press). *Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability*. *Business Strategy and the Environment*.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The limits to growth: A report for the Club of Rome’s project on the predicament of mankind*. London: Universe Books.
- O’Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, culture and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 157–200). Greenwich, CT: JAI Press.
- O’Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4): 9–25.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago, IL: Dorsey Press.
- Ouchi, W. G., & Price, R. L. (1993). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 21(4): 62.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2): 125–141.
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1): 140–161.
- Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*, 13(4): 546–548.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Schon, D. A. (1971). *Beyond the stable state: Public and private learning in a changing society*. New York: Norton Books.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1): 30–48.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Sharma, S. (2003). *Research in corporate sustainability: What really matters?* In S.Sharma & M. Starik (Eds.), *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment*. (pp. 1–29). Cheltenham: Edward Elgar.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8): 729–753.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4): 936–960.
- Siehl, C., & Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance? In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 241–281). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339–358.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4): 653–669.
- Trist, E. L. (1981). The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an action research program. In A. H. Van de Ven & W. F. Joyce (Eds.), *Perspectives on organization design and behavior* (pp. 19–75). New York: Wiley.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Welford, R. (1995). *Environmental strategy and sustainable development*. London: Routledge.