



BINA EKONOMI

Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Edisi Mei 2000

**SOSIALISASI:
LATAR BELAKANG, PROSES DAN TAKTIK**

**APLIKASI KEWIRASWASTAAN
BAGI MAHASISWA**

***CULTURAL FACTOR IN THE ENVIRONMENTAL
IMPACT ASSESSMENT PROCESS***

NILAI-NILAI PRIBADI

***LINEAR PROGRAMMING:
THE APPLICATIONS IN AGRICULTURE***

ISSN 0853 - 0610

Handwritten text at the top of the page, possibly a header or introductory paragraph.

Handwritten text in the middle section of the page.

Handwritten text in the lower middle section of the page.

Handwritten text in the lower section of the page.

Handwritten text at the bottom of the page, possibly a footer or concluding paragraph.



BINA EKONOMI

Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Edisi Mei 2000

PELINDUNG:

Dekan Fakultas Ekonomi UNPAR

PENASIHAT

Hasan Sidik

Ridwan S. Sudjaja

M. Ishak Somantri

Ketua Jurusan Studi Pembangunan

Ketua Jurusan Manajemen

Ketua Jurusan Akuntansi

PEMIMPIN REDAKSI

Zainuddin Noerdin

STAF REDAKSI /EDITOR

Agus Hasan P.A.

Judith Felicia Pattiwael

Monica

Paulina permatasari

Siwi Nugraheni

Triyana Iskandarsyah

SEKRETARIS

Widarusman

BENDAHARA

Michael Wasito

BINA EKONOMI diterbitkan setiap tiga bulan sebagai media informasi dan komunikasi serta forum pembahasan masalah ekonomi, manajemen dan akuntansi bagi civitas academica Universitas Katolik Parahyangan. Berisi tulisan ilmiah populer, hipotesis atau gagasan orisinal yang kritis dan segar. Redaksi mengundang segenap dosen dan alumni Universitas Katolik Parahyangan untuk menulis secara bebas dan kreatif. Naskah diketik dengan menggunakan program MS-Word, maksimum 5000 kata, diserahkan dalam bentuk disket dan dialamatkan ke: Redaksi "BINA EKONOMI", J. Merdeka 30 Bandung 40113

DAFTAR ISI

	Halaman
PENGANTAR REDAKSI	ii
SOSIALISASI: LATAR BELAKANG, PROSES DAN TAKTIK Ignatius Roni Setyawan	1
APLIKASI KEWIRASWASTAAN BAGI MAHASISWA Nina Septina	9
CULTURAL FACTOR IN THE ENVIRONMENTAL IMPACT ASSESSMENT PROCESS Siwi Nugraheni	19
NILAI-NILAI PRIBADI Agus Hasan Pura A.	27
LINEAR PROGRAMMING: THE APPLICATIONS IN AGRICULTURE Judith Felicia Irawan	32

Handwritten text at the top of the page, possibly a header or title, which is mostly illegible due to fading and bleed-through.

Second section of handwritten text, appearing as several lines of a letter or document.

Third section of handwritten text, continuing the narrative or list.

Fourth section of handwritten text, showing further details or a conclusion.

Fifth section of handwritten text, possibly a signature or a specific note.

Sixth section of handwritten text at the bottom of the page.

PENGANTAR REDAKSI

Sidang Pembaca,

BINA EKONOMI edisi Mei 2000 memuat lima tulisan yang bervariasi. Tulisan pertama membahas mengenai perbedaan nilai-nilai, perilaku, dan keyakinan yang dianut karyawan suatu institusi seringkali membuat manajemen tidak dapat bekerja secara efektif. Untuk itulah diperlukan langkah sosialisasi nilai-nilai yang dianut oleh institusi yang bertujuan untuk menyamakan persepsi karyawan. Proses dan taktik dalam sosialisasi inilah yang diangkat menjadi tema. Nilai-nilai yang dianut oleh seorang wiraswasta dapat pula diterapkan oleh mahasiswa dalam kehidupan mereka baik di dalam maupun di luar kampus. Inilah yang dipilih sebagai topik tulisan berikutnya. Perbedaan nilai-nilai yang dianut masyarakat biasanya akan membentuk selera yang juga berbeda sehingga membutuhkan strategi pemasaran yang juga berbeda.

Kerusakan lingkungan akibat pembangunan suatu proyek dapat berakibat pada kerugian finansial. Salah satu cara untuk menghindari kerusakan lingkungan adalah dengan melakukan AMDAL. Sayangnya dalam AMDAL, pendapat dan nilai-nilai budaya yang dianut oleh masyarakat di sekitar lokasi proyek seringkali diabaikan. Untuk itulah diperlukan langkah analisis dampak sosial yang sebaiknya menjadi bagian dari AMDAL. Inilah yang menjadi topik tulisan berikutnya. Sementara itu artikel terakhir membahas tentang aplikasi programasi linier di sektor pertanian. Programasi linier, seperti kita ketahui merupakan alat analisis yang sering digunakan dalam proses optimasi di bidang ekonomi.

Selamat membaca.

Redaksi



SOSIALISASI: LATAR BELAKANG, PROSES DAN TAKTIK

Oleh: Ignatius Roni Setyawan¹

Abstract

This article will explain about the socialization of the organization. The first explanation is concerning with the motivation of the socialization process. These motivations are occupational stereotypes and ambiguous problem. Occupational stereotypes makes different perception about organizational situation toward more applicant while ambiguous problem makes different importance and expectation between new comer with the old member. Thus, the presence of socialization is expected to reduce the occupational stereotypes and ambiguous problem by giving the real preview about the organization and the uniformity about expectation and importance between new comer and the organization. By understanding the stage of the process and the tactics of socialization, it will be expected that the organization could conduct the socialization process efficiently and effectively.

Key words: *socialization, occupational stereotypes, process and tactics.*

Pendahuluan

Untuk membangun tim manajemen yang efektif maka diperlukan upaya pengenalan-pengenalan nilai, perilaku dan keyakinan yang diisyaratkan oleh organisasi yang bersangkutan kepada setiap anggota baru. Tetapi, permasalahannya adalah setiap anggota yang baru masuk ke dalam organisasi akan membawa nilai, perilaku dan keyakinan lama. Nilai, perilaku dan keyakinan dari anggota baru pada umumnya sering berbeda dengan norma, nilai, perilaku, tujuan dan aturan dari suatu organisasi atau kelompok (Ivancevich, 1998).

Johns (1996) setidaknya menyebutkan dua faktor utama yang menjelaskan terjadinya perbedaan antara nilai, perilaku dan keyakinan individu dengan organisasi yakni *occupational stereotypes* dan problema dilematis. *Occupational stereotypes* terjadi karena adanya persepsi yang berbeda dari seorang calon anggota sebelum dan sesudah menduduki suatu posisi tertentu. Problema dilematis terjadi karena adanya perbedaan kepentingan antara calon anggota dan organisasi berkenaan dengan bergabungnya anggota baru ke dalam organisasi yang bersangkutan.

Untuk dapat mengatasi *occupational stereotypes* dan problema dilematis maka diperlukan proses dan taktik sosialisasi yang tepat. Di satu sisi

¹ Dosen tetap di jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan.

organisasi perlu memberikan informasi yang tepat tentang situasi dan kondisi yang riil dari organisasi yang bersangkutan, dan di sisi lain organisasi perlu menerapkan taktik sosialisasi yang mengakomodir kepentingan anggota baru dan organisasi yang bersangkutan. Namun demikian, proses dan taktik sosialisasi yang tepat hanya dapat dilakukan bila organisasi memiliki pengetahuan yang cukup tentang konsep sosialisasi mulai dari definisi operasional, tahap-tahap atau proses sosialisasi, petunjuk pelaksanaan hingga taktik yang tepat.

Selanjutnya dengan berdasar pada penjelasan di atas maka tulisan ini akan diorganisasikan mulai dari perlunya sosialisasi, konsep sosialisasi dan proses sosialisasi (tahapan sosialisasi) hingga pada taktik-taktik untuk mengimplementasikan pelaksanaan sosialisasi.

Perlunya Sosialisasi

- *Occupational Stereotypes*

Johns (1996) mengartikannya sebagai perbedaan pengharapan seseorang antara sebelum dan sesudah bekerja terjadi karena adanya *occupational stereotypes*. *Occupational stereotypes* ini sering dibesar-besarkan oleh media. Media terlalu mengekspos suatu posisi pekerjaan tertentu berdasarkan pengalaman para pelamar sebelumnya. Kecenderungannya yang diekspos adalah hal-hal positif dari pekerjaan tertentu. Situasi ini membuat persepsi yang salah di kalangan calon pelamar yang baru. Akibatnya mereka menjadi terlalu bersemangat dan cenderung hanya memiliki penilaian-penilaian positif tentang pekerjaan tersebut. Penilaian-penilaian positif ini akan cenderung membentuk pengharapan positif semata.

Dalam jangka panjang, hal tersebut merugikan bagi suatu organisasi oleh karena para anggota akan mengalami kekecewaan begitu mengetahui penilaian-penilaian yang sebenarnya. Kekecewaan tersebut terjadi karena mereka tidak mendapat apa yang menjadi pengharapan mereka sebelum masuk menjadi anggota organisasi yang bersangkutan. Kekecewaan para anggota berarti penurunan produktivitas kerja mereka yang akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Karena itu, upaya untuk membuat penilaian anggota tentang organisasi menjadi realistis sangat penting. Organisasi dapat menerapkan *realistic job preview* yakni informasi realistis yang diperuntukkan pada anggota baru tentang apa yang menjadi harapan pekerjaan, harapan organisasi tentang kebiasaan pekerjaan dan lingkungan kerja. Gomez-Meidja, et al. (1995) menyebut ada beberapa manfaat dari *realistic job preview* yakni *provide realistic information, give operational support and maintenance, development coping skill and inducing specific power stressor*.

- *Problema Dilematis*

Individu masuk ke organisasi dengan seperangkat kemampuan, minat dan atribut yang unik. Kenyataan ini menempatkan problema dilema yang menarik antara individu dan organisasi. Pada satu sisi, anggota baru ingin

mempertahankan identitas individu dan harga diri dengan mempertahankan dan memperkuat kualitas unik yang dimiliki. Tetapi di sisi lain mereka juga harus belajar aturan organisasi dan memakai kualitas unik dalam ukuran tepat pada kolega dan atasan.

Organisasi dan anggota senior juga menghadapi dilema yang sama. Pada satu sisi, anggota baru butuh dukungan untuk memahami norma, model hubungan dan peran yang dibutuhkan dalam organisasi. Tanpa bantuan anggota senior tersebut, maka tujuan organisasi akan sulit tercapai oleh karena organisasi akan menjadi tidak terorganisir. Tetapi juga di sisi lain, kesetiaan total dan utuh dari para anggota baru sangat dituntut melalui pemberlakuan norma, model hubungan dan peran yang dibutuhkan.

Karena itu, upaya untuk mengatasi problema dilematis antara anggota baru dan organisasi diperlukan petunjuk pelaksanaan sosialisasi yang tepat. Ivancevich (1998) memberikan beberapa spesifikasi: informasi yang relevan, pengetahuan yang cukup, dukungan kelompok, pengarahan yang cukup, hemat waktu dan adanya kaji ulang. Petunjuk tersebut akan berguna untuk menjaga kepentingan dari organisasi karena sosialisasi akan berjalan sesuai dengan rencana yang disusun. Namun tanpa mengabaikan harapan dan kepentingan anggota baru maka organisasi perlu mengarahkan sosialisasi pada pembangunan kepercayaan anggota baru melalui *delegation culture true, sandwich culture between person, express welfare in the person abilities, shares ending job experiment and self direction, acknowledge the work of previous experience and emphasizing power* (Straub, 1993).

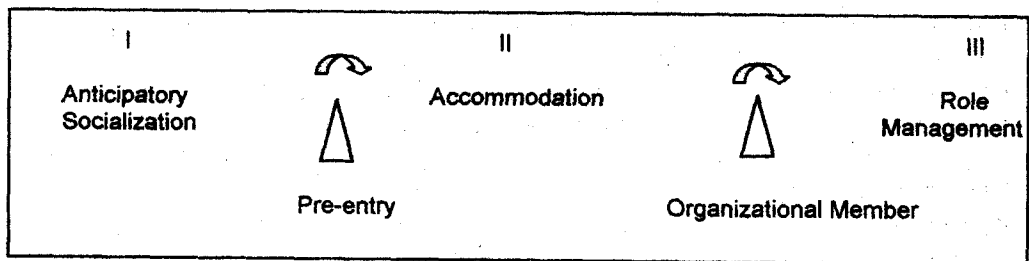
Sosialisasi (Konsep dan Proses)

Definisi tentang sosialisasi akan dibahas dari dua pakar yakni Johns (1996) Weinhrich and Koontz (1993). Johns (1996) mendefinisikan sosialisasi sebagai proses dimana orang belajar norma dan peran yang diperlukan dalam suatu kelompok atau organisasi. Proses ini mungkin terjadi sebelum keanggotaan formal dimulai. Sosialisasi merupakan proses yang berlangsung terus oleh penyesuaian interaksi terus-menerus dengan sesama lain pada tempat kerja. Sosialisasi paling potensial selama periode tertentu pada transisi keanggotaan seperti ketika seorang dipromosikan atau ditugaskan untuk kelompok kerja baru dan khususnya bagi orang yang bergabung dalam organisasi baru. Weinhrich and Koontz (1993) mendefinisikan sosialisasi dengan cara yang berbeda. Sosialisasi adalah rangkaian proses akuisisi kemampuan dan ketrampilan kerja, adopsi perilaku peran yang tepat dan penyesuaian norma dan nilai pada kelompok kerja.

Dari kedua pendapat tadi maka secara umum dapat sosialisasi didefinisikan sebagai proses sosial dimana organisasi atau kelompok mentransferkan nilai, norma, tujuan, peran perilaku dan aturan organisasi atau kelompok kepada anggota baru. Dalam praktek, sosialisasi akan dilakukan melalui proses mentransferkan sumber-sumber nilai (perusahaan, sistem dan budaya) yang dibebankan kepada anggota baru. Ivancevich (1998) menyebut tugas dari organisasi berkaitan dengan sosialisasi adalah membuat anggota baru menerima dan melaksanakan nilai-nilai yang dilimpahkan dari sumber-

sumber nilai tersebut serta memberikan gambaran yang realistis agar anggota baru memiliki pengharapan dan kepentingan yang sejalan dengan pengharapan dan kepentingan organisasi.

Selanjutnya Johns (1996) membagi proses sosialisasi menjadi tiga tahap yakni: (1) sebelum masuk ke dalam suatu organisasi, (2) pada saat masuk ke dalam suatu organisasi dan (3) setelah menjadi anggota suatu organisasi pada periode tertentu. Nomor 1 dan 2 disebut sebagai *pre-entry* yang terdiri dari *anticipatory socialization* dan *accommodation*. Nomor 3 disebut *organizational member* merupakan *role management*. Proses sosialisasi berdasar urutan nomor 1, 2 dan 3 dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Tahap-tahap proses sosialisasi dalam organisasi
Sumber: Johns (1996): 281

1. *Anticipatory socialization*

Tahap pertama ini meliputi:

- Sejumlah pertimbangan tertentu dalam sosialisasi mungkin terjadi sebelum orang menjadi anggota dari suatu organisasi.
- Orang tersebut akan mencari informasi tentang organisasi dari luar (contoh: media massa).
- Proses formal: pengalihan kemampuan dan sikap seperti pada masa OPSPEK di kampus.
- Proses informal: pengalihan kemampuan dan sikap melalui rangkaian pekerjaan tertentu atau dengan melihat gambaran kehidupan organisasi seperti yang digambarkan dalam media massa tertentu.
- Proses *anticipatory socialization* ini bervariasi untuk setiap organisasi sampai sejauhmana organisasi mendukung tahap tersebut untuk tahap lebih lanjut yakni *accommodation*.

2. *Accommodation* (dalam Gomez-Meidja, et al. (1995) disebut sebagai tahap *encouraging*: tahap pengorientasian)

Tahap kedua ini meliputi:

- Orang-orang baru dibekali dengan beberapa pengharapan tentang kehidupan organisasional dan akan menjumpai kenyataan sehari-hari dalam hidup.

- Proses formal: program orientasi, program pelatihan dan rotasi lewat bagian yang berbeda dalam organisasi.
 - Proses informal: kemauan untuk mengetahui dan memahami gaya dan kepribadian atasan dan rekan kerja.
 - Organisasi dan anggota senior mencari tingkat yang dapat diterima untuk kesesuaian pada norma organisasi dan pengalihan bertahap untuk perilaku peran yang tepat.
 - Orang-orang yang direkrut pada satu sisi tertarik pada pemenuhan kebutuhan dan pengharapan pribadi.
 - Jika tahap ini dicapai, orang-orang baru akan melaksanakan norma penting organisasi dan seharusnya mulai mengidentifikasi dengan anggota yang lama.
3. *Role management* (Gomez-Meidja, et al. (1995) menyebutnya sebagai *setting in* meliputi *employment mentoring program* yakni menetapkan nilai-nilai yang berlaku bagi anggota baru sambil ada pengarahan dari anggota yang senior).

Tahap ketiga ini meliputi:

- Setelah bertahan dalam proses akomodasi dan pengalihan perilaku peran dasar, perhatian anggota bergeser pada penguatan dan pengelolaan secara aktif perannya dalam organisasi.
- Mereka berharap melaksanakan kewajiban khusus dan memodifikasi peran guna pelayanan lebih baik pada organisasi.
- Perlu membentuk hubungan di luar kelompok kerja dan anggota organisasi harus membagi peran organisasi dengan peran keluarga di luar kantor.
- Setiap pengalaman menyediakan sosialisasi tambahan untuk pemilik peran yang mulai memasukkan norma dan nilai yang tepat dari organisasi.

Taktik Sosialisasi

Taktik sosialisasi di sini diartikan sebagai cara untuk mengimplementasikan proses sosialisasi sesuai dengan kebutuhan dan keinginan organisasi. Pada pembahasan ini akan diberikan dua pendapat yakni dari Van Maanen and Schein (1979) dan Johns (1996).

Menurut Van Maanen and Schein (1979) dalam George dan Jones (1998), taktik sosialisasi merupakan orientasi peran (*role orientation*) yang dapat dilakukan secara individual dan secara institusional. *Role orientation* merupakan orientasi yang membuat anggota baru pada suatu kelompok atau organisasi memberikan respon pada situasi yang berbeda. *Role orientation* secara institusional merupakan orientasi peran dimana anggota baru belajar untuk merespon pada situasi dalam cara yang lazim untuk suatu kelompok tertentu. *Role orientation* secara individual merupakan orientasi peran dimana anggota baru diterima dan diharapkan menjadi kreatif dan berdaya untuk melakukan sesuatu yang kelompok atau organisasi tersebut lakukan.

Secara institusional, taktik sosialisasi dapat dikelompokkan menjadi enam macam yakni *formal, collective, sequential, fixed, series* dan *divesture*. Sementara secara individual, taktik sosialisasi dapat dikelompokkan menjadi: *informal, individual, random, variable, disjunctive* dan *investure*. Pembahasan sepenuhnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Taktik-Taktik Sosialisasi

Taktik Sosialisasi	Institusional	Individual
<i>Formal-Infomal</i>	<i>Formal</i> : anggota baru dipisahkan dari anggota kelompok yang ada melakukan proses pembelajaran	<i>Infomal</i> : anggota baru melakukan pekerjaan sebagaimana yang dikehendaki
<i>Collective-Individual</i>	<i>Collective</i> : anggota baru mempelajari proses pembelajaran bergantung pada peran atasan	<i>Individual</i> : anggota baru dilatih untuk melakukan sesuatu sebagaimana anggota organisasi lain berperilaku
<i>Sequential-Random</i>	<i>Sequential</i> : menyediakan informasi yang jelas tentang pola pekerjaan tertentu.	<i>Random</i> : menyediakan informasi secara tidak jelas polanya untuk suatu pekerjaan tertentu
<i>Fixed-Variable</i>	<i>Fixed</i> : menyediakan pengalokasian berbasis waktu yang berkaitan dengan penyelesaian tahap proses pembelajaran	<i>Variable</i> : kecepatan proses pembelajaran bergantung sepenuhnya pada orang baru itu
<i>Series-Disjunctive</i>	<i>Series</i> : berbasis pada pengalaman sosialisasi kelompok	<i>Disjunctive</i> : anggota baru harus berperilaku seperti pengalaman anggota lama
<i>Divesture-Investure</i>	<i>Divesture</i> : memberikan informasi negatif bagi anggota baru (biasanya dipakai dalam konsep militer)	<i>Investure</i> : memberikan informasi positif bagi anggota baru (pelatihan keperawatan).

Sumber: pengolahan dari George and Jones (1998).

Sedangkan, Johns (1996) membedakan taktik sosialisasi menurut siapa yang disosialisasi dan mensosialisasi, bagaimana mensosialisasi dan seberapa jauh sosialisasi dilakukan. Taktik sosialisasi ini ada tiga yakni: (1) *Reliance on external agents* (2) *Collective versus individual* (3) *Debasement and hazing*.

1. *Reliance on external agents*

Metode ini dilakukan oleh agen atau pihak luar. Contoh: organisasi bisnis bergantung pada universitas atau agen untuk mengirim rekrutan yang dapat berpikir dan bertindak dalam perspektif bisnis. Sosialisasi dilakukan dengan cara pelatihan dan orientasi formal (*on the job training*). Sosialisasi dilakukan untuk pemeliharaan kontinuitas dan stabilitas perilaku pekerjaan selama periode tertentu (Warrow, 1992).

2. *Collective versus Individual*

Metode ini dilakukan secara kolektif atau kelompok dan individu. Untuk kolektif atau kelompok dilakukan dengan pengalaman sama dan tantangan sama. Contoh: pelatihan bagi salesman dalam satu kelas. Sosialisasi dilakukan dengan model-model presentasi dengan pengalaman yang sama (senior). Sosialisasi dilakukan untuk promosi kesetiaan organisasional dan keseragaman perilaku. Untuk individu diperuntukkan bagi anggota baru. Contoh: dua agen real estat baru yang menerima pelatihan lapangan dari bos mungkin akan berpikir dan bertindak lebih dari bosnya. Sosialisasi dilakukan dengan *on the job training* dan *apprenticeship*. Sosialisasi dilakukan untuk menunjukkan karakteristik khusus dan gaya sosialisasi anggota baru (Warrow, 1992).

3. *Debasement and hazing*

Metode ini dilakukan dengan kelompok kerja secara formal dan informal. Secara formal dapat dengan perlakuan keras dari anggota baru misal untuk anggota baru marinir: kepala plontos. Secara informal dapat dengan kelompok tertentu mungkin menayai anggota baru untuk menjalankan penugasan yang tidak logis. Sosialisasi dilakukan dengan pembentukan kelompok-kelompok tertentu dengan disertai instruktur atau anggota senior sebagai pengawas. Sosialisasi dilakukan untuk menguji komitmen anggota baru dan mengoreksi kesalahan pada tahap *anticipatory socialization* (Warrow, 1992).

Kesimpulan

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sosialisasi perlu dilakukan oleh karena adanya *occupational stereotypes* dan problema dilematis. Kedua hal ini sering menghambat pencapaian tujuan organisasional. Melalui proses sosialisasi maka para anggota baru akan mengenal norma, perilaku, model dan hubungan serta peran dan aturan yang berlaku dalam kehidupan organisasional langsung dari sumber yang tepat yakni dari organisasi yang bersangkutan. Sehingga setelah mengalami proses sosialisasi diharapkan perilaku dan peran para anggota baru akan selaras dengan pencapaian tujuan organisasional. Selain itu dengan adanya sosialisasi maka organisasi akan dapat mengurangi *anxiety*, *hazing & turnover* dan meningkatkan motivasi kerja dan penghargaan akan realitas.

Untuk dapat menerapkan sosialisasi maka perlu dikenali tahap-tahap proses sosi-alisasi mulai dari *anticipatory socialization*, *accomodation* dan *role management* dengan baik. Selain itu untuk menunjang pelaksanaan proses sosialisasi dengan baik maka perlu diidentifikasi informasi yang realistis dan petunjuk pelaksanaan sosialisasi yang tepat. Informasi yang realistis akan membentuk gambaran yang tepat tentang kondisi organisasi di ka-langan anggota baru. Sementara beberapa petunjuk pelaksanaan sosialisasi akan bermanfaat bagi penerapan taktik-taktik sosialisasi baik secara institusional ataupun secara individual.

Daftar Pustaka

- Fieldman, D.C., 1976. "A Contingency Theory of Socialization," *Administration Science Quarterly*, 21: 433-452.
- George, J.M. and G. R. Jones, 1998. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 2nd ed., Longman: Addison Wesley.
- Gomez-Meidja, L., D. B. Balk and R.L. Candy, 1995. *Managing Human Resources*, Englewoods: Prentice Hall, Inc.
- Ivancevich, J.M., 1998. *Human Resource Management*, 7th ed., McGraw Hill.
- Johns, G., 1996. *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life At Work*, 4th ed., Harper Collins College Publisher.
- Straub, J.T., 1993. "Building New Comer Confidence," *Supervising Management*. 10.
- Van Maanen, J. and E.H. Schein, 1979. "Toward a Theory of Organization Socialization," in *B.M. Staw, Research in Organizational Behavior 1*, Greenwich, Conn: JAI Press: 209 - 264.
- Warrow, P., 1992, *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of New Comers*, 2nd ed., Reading, MA: Addison Wesley.
- Weinhrich, H. and Koontz, H., 1993. *Management: A Global Perspectives*, 10th ed., McGraw Hill: International Edition.