

STRATEGI, STRUKTUR, DAN TEKNOLOGI SEBAGAI KOMPONEN UNTUK MENCAPAI EFEKTIVITAS ORGANISASI

Yusniar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIE Indonesia) Banjarmasin
Jalan H. Hasan Basry No.9-11 Banjarmasin 70123 Telp. 0511-3304652 Faks.0511-3305238

Artikel info

Keywords: strategy, structure, technology, organizational effectiveness

Abstract

The organizational effectiveness is a thing to be achieved by any organization, but it is not easy to determine. Researchers and practitioners of the organization concluded that the effectiveness of the organization can not be measured by a certain criterion only. Different functions in each organization needs different criteria for evaluating the effectiveness. This research aimed to explain some approaches that can be used to determine the effectiveness of the organization, especially business organizations (companies). Additionally, studied also some components that are related with the effectiveness achievement, such as organizational strategy, organizational structure, and technology. The authors reviewed some literatures (library research), which contains the results of experts researches and organizations theories to obtain a comprehensive description, covers several approaches and components. Research compiled by descriptive is expected to be made use for the managers of the organization in achieving the organizational effectiveness based on scientific studies. Based on the results of the experts, there are four approaches that developed in determining the criteria for organizational effectiveness. The approaches are goal attainment approach, systems approach, strategic constituency approach, and competing value approach. The measures of effectiveness used depends on the organizational situation, constituency and its position in the life cycle of organizational growth. Furthermore, experts suggested that organizational effectiveness is considered as a result of its strategy. If the run of strategies is right then the organizational goals can be realized, means organizational effectiveness can be achieved. The results also indicate the relationship between organizational structure with the effectiveness. However organizational effectiveness is determined not only by the structure, but by the suitability of the structure and technology that organization used. The study conducted on business organizations which includes manufacturing companies and services companies. These components are rarely or not always expressed in the discussion of the effectiveness. In fact the third component, namely organizational strategy, organizational structure, and organizational technology are very important for the organizational effectiveness achievement.

PENDAHULUAN

Efektivitas organisasi merupakan suatu hal yang semestinya dapat dicapai setiap organisasi, termasuk organisasi bisnis (perusahaan). Organisasi bisnis pada umumnya berusaha mencapai efisiensi dan efektivitas perusahaan. Efisiensi lebih mudah diukur, yaitu ketika perusahaan dapat mengejar laba setinggi-tingginya dengan biaya serendah-rendahnya. Akan tetapi masalah efektivitas organisasi tidak mudah menentukannya karena berkaitan dengan pencapaian tujuan, kepuasan konstituen dan lain-lain. Oleh sebab itu, hingga saat ini masih terjadi perbedaan pendapat mengenai ukuran atau pendekatan yang digunakan. Padahal efektivitas organisasi adalah indikator apakah suatu strategi yang dijalankan perusahaan sudah tepat atau tidak. Efektivitas perusahaan dapat dianggap merupakan hasil dari strateginya.

Baik organisasi publik maupun organisasi bisnis, pasti mengharap dapat mencapai efektivitas organisasinya. Diantara definisi efektivitas organisasi adalah sejauh mana suatu organisasi mampu merealisasikan berbagai tujuannya (Robbins, 2001). Akan tetapi, ternyata efektivitas bukan sesuatu yang mudah untuk dinilai secara objektif. Para peneliti dan praktisi organisasi mengambil kesimpulan bahwa efektivitas organisasi tidak bisa diukur dengan satu kriteria tertentu saja. Ada empat pendekatan yang berkembang dalam menetapkan kriteria efektivitas (Robbins, 2001). Pendekatan pertama menekankan bahwa suatu organisasi dikatakan efektif bila mampu mewujudkan berbagai tujuannya dengan baik. Ini merupakan pendekatan paling sederhana, ukurannya hanya pencapaian hasil (*ends*). Sebaliknya, yang kedua yaitu pendekatan sistem lebih menekankan pada proses. Pendekatan sistem

mendefinisikan efektivitas sebagai kemampuan organisasi untuk memperoleh input, memproses input tersebut, menyalurkan output, sekaligus mempertahankan stabilitas dan keseimbangan di dalam sistem (organisasi).

Kemudian muncul pendekatan ketiga yang lebih komprehensif, yaitu *strategic constituency*. Pendekatan ini mendefinisikan bahwa efektivitas organisasi merupakan kemampuan untuk memuaskan berbagai tuntutan dari konstituen (*stakeholder*), yaitu berbagai pihak yang secara strategis menentukan kelangsungan hidup organisasi. Setiap organisasi memiliki pihak-pihak strategis yang menentukan kelangsungan organisasi, dan secara keseluruhan perlu dipenuhi tuntutan-tuntutannya. Pendekatan terakhir (keempat) yaitu *competing value*, mengembangkan lebih lanjut pemikiran *strategic constituency* dengan menambahkan bahwa setiap organisasi pada dasarnya harus memiliki preferensi tentang titik berat ukuran efektivitasnya. Lebih jauh, titik berat ukuran efektivitas organisasi menurut pendekatan ini hendaknya disesuaikan dengan preferensi konstituen atau *stakeholdernya*.

Dalam konteks ini, efektivitas organisasi dapat dianggap sebagai hasil dari strateginya. Apabila strategi yang dijalankan sudah tepat maka tujuan organisasi dapat diwujudkan, berarti efektivitas organisasi juga dapat dicapai. Strategi itu meliputi penetapan berbagai tujuan dan sasaran yang bersifat mendasar bagi sebuah organisasi, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai berbagai tujuan dan sasaran tersebut (Chandler dalam Robbins, 2001).

Sehubungan dengan itu, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana kriteria-kriteria atau

pendekatan-pendekatan untuk menilai efektivitas organisasi? Kemudian berdasarkan penelitian para ahli bahwa sejumlah komponen seperti strategi organisasi, struktur organisasi, dan teknologinya juga berperan terhadap pencapaian efektivitas organisasi tersebut. Maka permasalahan berikutnya, bagaimana komponen strategi organisasi, struktur organisasi, dan teknologi yang digunakan organisasi dapat mendukung terwujudnya efektivitas organisasi?

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk menentukan efektivitas organisasi, khususnya organisasi bisnis (perusahaan). Disamping itu, akan dijelaskan pula beberapa komponen yang berkaitan dengan pencapaian efektivitas yaitu strategi organisasi, struktur organisasi, dan teknologinya.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan hasil-hasil penelitian para ahli organisasi sebagaimana telah diuraikan di atas maka efektivitas organisasi dapat dianggap sebagai hasil dari strateginya. Apabila strategi yang dijalankan sudah tepat maka tujuan organisasi dapat diwujudkan, berarti efektivitas organisasi dapat dicapai. Hasil penelitian ahli juga menunjukkan adanya hubungan antara struktur organisasi dengan efektivitas. Namun efektivitas organisasi ditentukan bukan hanya oleh struktur, melainkan oleh kesesuaian struktur dan teknologi yang digunakan organisasi. Penelitian dilakukan terhadap organisasi bisnis, yang mencakup perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa/pelayanan.

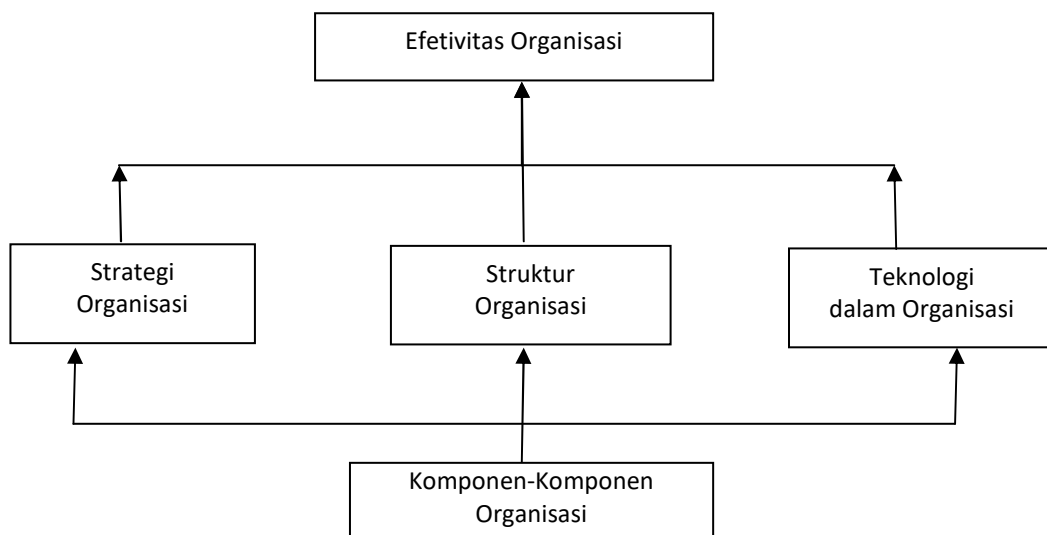
Berdasarkan hasil kajian di atas, penulis menyusun kerangka pemikiran yang dapat dilihat pada bagan 1. Komponen-komponen organisasi yang meliputi strategi organisasi, struktur organisasi, dan tek-

nologinya berperan penting terhadap pencapaian efektivitas organisasi. Ketiga komponen ini jarang atau tidak selalu diungkapkan dalam pembahasan efektivitas organisasi. Kebanyakan penulis hanya mengemukakan ukuran-ukuran untuk menentukan efektivitas dan sebagian ada juga yang menghubungkan dengan komponen strategi perusahaan. Namun komponen lainnya (struktur dan teknologi), jarang ditemukan pembahasannya. Oleh karena itu penulis melakukan kajian pustaka (*library research*) secara lebih komprehensif terhadap beberapa literatur yang memuat hasil-hasil penelitian para ahli dan teori-teori organisasi yang relevan. Penulis mengkaji beberapa kriteria untuk menilai efektivitas organisasi, karena para ahli menyimpulkan bahwa efektivitas organisasi tidak bisa diukur dengan kriteria tunggal.

Dengan kajian yang komprehensif meliputi beberapa pendekatan dan komponen tadi maka uraian yang disusun secara deskriptif ini diharapkan bermanfaat bagi para pengelola organisasi dalam mencapai efektivitas organisasinya berdasarkan kajian ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Para peneliti dan praktisi organisasi mengambil kesimpulan bahwa efektivitas organisasi tidak bisa diukur dengan satu kriteria tertentu saja. Fungsi-fungsi yang berbeda pada masing-masing organisasi membutuhkan kriteria evaluasi efektivitas yang berbeda. Selain itu, efektivitas organisasi perlu diukur dari aspek proses atau cara (*means*) maupun aspek hasil (*outcomes*). Begitu pula karakteristik pekerjaan atau variabilitas tugas-tugas dan teknologinya berbeda-beda, menyebabkan ukuran efektivitas organisasi tidak dapat disamakan antara satu dengan yang lain.



Bagan 1. Kerangka Pemikiran Komponen-komponen untuk Mencapai Efektivitas Organisasi

Beberapa Pendekatan Efektivitas

Berdasarkan kajian pustaka, ditemukan empat pendekatan yang berkembang dalam menentukan kriteria efektivitas organisasi. Pendekatan yang dimaksud adalah pendekatan tujuan (*goal-attainment*), pendekatan sistem (*system*), pendekatan konstituensi (*strategic-constituency*) dan pendekatan *competing value*, dapat dilihat pada Tabel 1.

Pendekatan *goal-attainment* mengukur efektivitas organisasi dengan pencapaian hasil akhir atau terwujudnya berbagai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Pendekatan ini dapat dipakai apabila tujuan-tujuan organisasi dirumuskan dengan jelas, kegiatan organisasi berjalan teratur dan memiliki kerangka waktu (*time bound*) pencapaiannya.

Sedangkan pendekatan *system* lebih menekankan pada proses. Pendekatan ini dapat digunakan kalau terdapat hubungan yang jelas antara *input* dan *output*. Organisasi itu efektif apabila organisasi mampu memperoleh sumber-sumber daya yang dibutuhkan (*input*), kemudian memprosesnya,

hingga menyalurkan *output*. Stabilitas dan keseimbangan di dalam sistem pun harus tetap dipertahankan.

Dalam hal konstituen memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan organisasi sehingga organisasi harus merespons berbagai tuntutan mereka dengan baik maka pendekatan *strategic-constituency* lebih cocok bagi organisasi tersebut. Setiap organisasi memiliki pihak-pihak strategis (*stakeholder*) yang menentukan kelangsungan organisasi. Misalnya sebuah perusahaan, memiliki konstituensi strategis seperti pemilik perusahaan atau pemegang saham (*share-holder*), para karyawan, konsumen/pelanggan, pemasok, dan pemerintah. Secara keseluruhan tuntutan-tuntutan konstituen ini perlu dipenuhi meskipun dapat terjadi tuntutan-tuntutan tersebut berlawanan satu sama lain. Efektivitas organisasi, menurut pendekatan ini, diukur dari kemampuannya memenuhi tuntutan mereka secara berimbang agar sejumlah konstituen ini merasa terpuaskan.

Tabel 1. Pendekatan-pendekatan dalam Efektivitas Organisasi

Pendekatan	Definisi (suatu organisasi disebut efektif apabila...)	Kapan Digunakan (pendekatan ini diambil apabila...)
Goal- Attainment	Mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan	Tujuan-tujuan organisasi jelas, memiliki kerangka waktu (<i>time bound</i>), dan teratur
System	Mampu memperoleh sumber-sumber daya yang dibutuhkan	Antara input dan output terdapat hubungan jelas
Strategic- Constituency	Semua strategic-constituencies minimal merasa terpuaskan	Konstituen memiliki pengaruh besar terhadap organisasi sehingga organisasi harus merespons berbagai tuntutan mereka dengan baik
Competing Value	Titik berat organisasi dalam empat area pengukuran utama sesuai atau cocok dengan preferensi konstituen	Organisasi tidak mengetahui secara jelas titik beratnya, atau terjadi perubahan kriteria dari waktu ke waktu

Sumber: Robbins, S., (2001), *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.

Adapun pendekatan *competing value*, merupakan pengembangan lebih lanjut atas pendekatan *strategic-constituency* dengan menambahkan bahwa setiap organisasi pada dasarnya harus memiliki preferensi tentang titik berat ukuran efektivitasnya. Menurut pendekatan ini, titik berat ukuran efektivitas organisasi hendaknya disesuaikan dengan preferensi konstituen atau *stakeholdernya*. Jadi pengukuran harus cocok dengan preferensi konstituen dari waktu ke waktu.

Ukuran efektivitas juga tergantung pada jenis organisasinya, dan posisinya dalam *life-cycle* (apakah organisasi itu baru didirikan, organisasi yang sedang tumbuh, organisasi yang sudah mapan, atau organisasi yang sedang mengalami kemunduran). Organisasi yang baru didirikan berada dalam tahap yang disebut fase *entrepreneurial*, yaitu fase perjuangan untuk dapat eksis sebagai organisasi/perusahaan baru. Organisasi ini berusaha mempertahankan pasokan sumber-sumber daya secara teratur, sehingga pendekatan sistem dapat menjadi ukuran efektivitasnya. Bagi organisasi yang sedang tumbuh (fase *collectivity*), dimana visi dan misi organisasi lebih jelas, kebersa-

maan dan kerjasama makin kompak, maka kombinasi pendekatan tujuan dan pendekatan sistem bisa dipakai. Sedangkan organisasi yang sudah mapan atau dalam fase ekspansi, dimana perkembangan organisasi lebih mantap, peraturan dan prosedur dijalankan lebih ketat, efisiensi tetap dijaga, diversifikasi produk atau jasa dilakukan, struktur organisasi makin kompleks dan diperluas, maka pengukuran efektivitas bisa lebih kompleks meliputi empat pendekatan di atas. Akan tetapi bagi organisasi yang sedang mengalami kemunduran (fase *decline*), mungkin akibat tingginya persaingan dan permintaan produk atau jasa berkurang maka efisiensi proses sangat diperlukan sehingga pendekatan sistem masih dapat menjadi ukuran efektivitasnya.

Komponen-komponen Pencapaian Efektivitas

Hasil-hasil penelitian para ahli organisasi menunjukkan bahwa efektivitas organisasi dapat dicapai apabila strategi yang dijalankan sudah tepat. Selain itu, efektivitas organisasi ditentukan pula oleh kesesuaian antara struktur organisasi dan teknologi yang

digunakan organisasi tersebut. Ketiga komponen ini, yakni strategi organisasi, struktur organisasi, dan teknologinya berperan penting terhadap pencapaian efektivitas organisasi.

Dalam perkembangan selanjutnya, efektivitas organisasi tidak hanya diukur dengan satu kriteria tertentu. Pengukuran efektivitas dapat dilakukan lebih komprehensif, bukan saja mengukur *outcomes* (pendekatan tujuan) tapi juga mengukur proses (pendekatan sistem) dan kepuasan konstituen (pendekatan konstituensi). Dari sini akan terlihat hubungan antara strategi dan efektivitas perusahaan. Tujuan finansial (laba) yang diperoleh suatu perusahaan merupakan akhir dari rangkaian proses yang dijalankan untuk menghasilkan barang atau jasa yang baik, sehingga konsumen/pelanggan merasa puas. Artinya, perusahaan di sini harus menjalankan beberapa strategi sekaligus.

Pertama strategi finansial, perusahaan harus mengelola pertumbuhan usaha, tingkat keuntungan, dan risiko yang mungkin timbul, serta mensinergikan unit-unit usaha agar tercapai keuntungan optimal. Strategi ini perlu dijalankan terutama dari segi kepentingan pemilik perusahaan atau pemegang saham dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Kedua strategi proses, dengan menggunakan metode dan teknologi yang dapat menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas, serta menjaga stabilitas dan efisiensi proses tersebut. Strategi ini perlu bagi kepuasan konsumen, pemasok maupun perusahaan sendiri. Ketiga strategi pelanggan, dengan berusaha menciptakan nilai dan diferensiasi produk sehingga pelanggan merasa puas dan loyalitasnya terjaga. Dengan demikian efektivitas perusahaan merupakan hasil dari pelaksanaan strategi-strategi yang tepat.

Kemudian hubungan antara struktur dan efektivitas organisasi antara lain diteliti oleh Woodward terhadap 100 perusahaan manufaktur. Setelah ia mengumpulkan data tentang struktur organisasi dan data keuntungan finansial perusahaan, ternyata tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara struktur dan kinerja/keuntungan perusahaan. Akan tetapi ketika Woodward mengelompokkan sampel organisasinya berdasarkan tiga tipe teknologi produksinya (yaitu produksi unit, produksi massa, dan produksi proses), baru ditemukan suatu hubungan yang signifikan. Klasifikasi yang dibuat oleh Woodward menggambarkan tingkat kompleksitas teknologi, dimana teknologi produksi unit adalah teknologi yang paling sederhana sedangkan teknologi produksi proses adalah yang paling rumit. Akhirnya diambil kesimpulan bahwa efektivitas ditentukan bukan hanya oleh struktur, melainkan oleh kesesuaian struktur dan teknologi yang digunakan organisasi itu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan teknologi massa mengembangkan struktur mekanistik, sementara organisasi dengan teknologi produksi unit dan produksi proses sama-sama mengembangkan struktur organik. Perbedaannya adalah bahwa organisasi dengan teknologi produksi proses memiliki jenjang hierarki lebih banyak, bila dibandingkan organisasi dengan teknologi produksi unit maupun produksi massa.

Karakteristik struktur organik adalah kompleksitas yang rendah (diferensiasi secara vertikal, horizontal, dan spasial berusaha untuk dikurangi), formalisasi yang rendah (aturan, prosedur, dan kebijakan-kebijakan diupayakan tidak banyak), dan sentralisasi yang juga rendah (wewenang pengambilan keputusan didelegasikan lebih banyak kepada level bawah). Struktur mekanistik adalah

kebalikannya, dimana kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi semuanya tinggi.

Peneliti lain, yaitu Charles Perrow meneliti teknologi organisasi dalam arti yang lebih luas, mencakup organisasi jasa/pelayanan dan organisasi manufaktur. Teknologi diartikannya sebagai aksi atau tindakan yang diperbuat seseorang terhadap suatu perubahan pada objek tersebut. Mula-mula Perrow melihat ada dua dimensi teknologi tugas atau pekerjaan dalam organisasi. Pertama, dimensi variabilitas tugas-tugas (*tasks variability*), yakni apakah tugas-tugas yang dilakukan membutuhkan banyak pengecualian atau sesuatu pekerjaan yang rutin. Kedua, dimensi keteranalisisan masalah (*problem analyzability*), yakni apakah tugas-tugas itu mudah dianalisis; atau tugas yang sulit didefinisikan (*ill-defined*). Kedua dimensi teknologi Perrow ini bisa diberlakukan pada organisasi manufaktur maupun jasa/pelayanan.

Dalam penelitiannya ini, Perrow tidak menekankan unit analisisnya pada organisasi, melainkan pada pekerjaan-pekerjaan. Berdasarkan karakteristik pekerjaannya, Perrow membagi empat macam teknologi, yaitu teknologi kerajinan (*craft technologies*), teknologi rekayasa (*engineering technologies*), teknologi rutin (*routine technologies*), dan teknologi non-rutin (*nonroutine technologies*). Tugas-tugas pada teknologi kerajinan membutuhkan desentralisasi karena pemecahan masalah dilakukan oleh tenaga pelaksana, yaitu pekerja yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman untuk mengerjakannya. Akan tetapi tingkat formalisasi biasanya tinggi. Demikian pula tugas-tugas pada teknologi rekayasa memerlukan desentralisasi, namun diperlukan pula fleksibilitas sehingga formalisasi harus rendah.

Kemudian tugas-tugas pada teknologi rutin dapat diselesaikan dengan koordinasi

dan kontrol yang terstandarisasi. Sedangkan tugas-tugas pada teknologi non-rutin membutuhkan fleksibilitas yang besar. Artinya, teknologi non-rutin memerlukan tingkat formalisasi yang rendah serta desentralisasi, interaksi atau komunikasi yang tinggi diantara anggota. Apabila teknologi dan aspek-aspek pengaturan struktural tadi dapat disesuaikan sedemikian rupa, maka kinerja perusahaan bisa lebih optimal. Hal ini termasuk ukuran dalam mencapai efektivitas organisasi.

PENUTUP

Simpulan

Efektivitas organisasi tidak bisa diukur dengan satu kriteria tertentu karena fungsi-fungsi yang berbeda pada masing-masing organisasi, karakteristik pekerjaan atau variabilitas tugas dan teknologinya berbeda, sehingga memerlukan kriteria evaluasi efektivitas yang berbeda pula.

Ada empat pendekatan efektivitas organisasi yang dikembangkan para ahli, yaitu pendekatan tujuan (*goal-attainment*), pendekatan sistem (*system*), pendekatan konstituen (*strategic-constituency*) dan pendekatan *competing value*. Komponen-komponen yang berperan penting terhadap pencapaian efektivitas organisasi ini adalah strategi organisasi, struktur organisasi, dan teknologinya

Dalam perkembangan mutakhir, pengukuran efektivitas dapat dilakukan lebih komprehensif, bukan saja mengukur *outcomes* (pendekatan tujuan) tapi juga mengukur proses (pendekatan sistem) dan kepuasan konstituen/*stakeholders* (pendekatan konstituen strategis). Ini berarti perusahaan harus menjalankan beberapa strategi sekaligus, misalnya strategi finansial, strategi proses, dan strategi pelanggan. Di sini terlihat hubungan antara strategi dan efek-

tivitas, dimana efektivitas perusahaan merupakan hasil dari pelaksanaan strategi-strategi yang tepat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas organisasi ditentukan pula oleh kesesuaian antara struktur organisasi dan teknologi yang digunakan organisasi tersebut. Hasil ini berlaku terutama pada organisasi bisnis yang mencakup perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa/pelayanan. Apabila teknologi organisasi dan aspek-aspek pengaturan strukturalnya dapat disesuaikan sedemikian rupa, maka kinerja perusahaan bisa lebih optimal. Hal ini termasuk ukuran dalam mencapai efektivitas organisasi.

Saran

Efektivitas organisasi adalah sesuatu yang perlu diupayakan setiap organisasi, karena hal ini dapat menunjukkan kinerja organisasi yang bersangkutan. Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana efektivitas organisasinya diukur.

Penyusunan dan pelaksanaan strategi yang baik sangat menentukan tercapainya efektivitas organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman tentang strategi dan bagaimana implementasinya harus disosialisasikan hingga ke level operasional. Bukan hanya jajaran pimpinan yang mengerti strateginya, tetapi unit-unit, bagian-bagian, bahkan setiap anggota organisasi seyogianya mengetahui dan mampu mengimplementasikan strategi itu dengan tepat.

Pengukuran efektivitas dewasa ini bukan hanya melihat kepentingan organisasi sendiri tetapi juga perlu memperhatikan kepuasan pihak luar seperti pelanggan, pemasok, pemerintah, dan pihak lain yang termasuk konstituensinya. Dengan demikian, pengelola organisasi tidak boleh berpuas diri hanya dengan melihat organisasinya berjalan

lancar (*inward looking*) tetapi harus punya pandangan keluar (*outward looking*) memperhatikan kepentingan *stakeholders* yang berada di luar organisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Gofur, 2012. *Manajemen TALU (Teknik Analisis Lingkungan Usaha)*, Penerbit Grasindo, Jakarta.
- Jones, Gareth R., 2001. *Organizational Theory*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- _____, 2007. *Introduction to Bussines: How Companies Creates Value For People*. Mc-Graw Hill, New York.
- Kusdi, 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*, Penerbit Salemba Humanika, Jakarta.
- Marwansyah, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Robbins, Stephen P., 2001. *Organization Theory: Structure, Design, and Application*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Robert S. Kaplan, dan David P. Norton, 2005. *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Bussiness School Press, Boston.