

Pendekatan Sistemik pada Telaah Organisasi

Drs. Andreas Budihardjo, M.Psi

I. Pengertian Organisasi

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *Organon* yang berarti *alat, instrumen atau sarana*. Berkaitan dengan makna kata tersebut, organisasi dipandang sebagai sarana atau means untuk mencapai suatu *ends*, namun kita perlu secara cermat menganalisis organisasi sebagai means dan ends agar kita memperoleh gambaran yang jelas tentang peranan struktur dan desain organisasi. Secara singkat Robbins, 1991 mendefinisikan organisasi sebagai *a consciously coordinated social entity with a relatively identifiable boundary that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goals or set of goals*.

Definisi organisasi tersebut mengungkapkan setidaknya tiga elemen penting dari organisasi yaitu:

- Masyarakat – anggota organisasi yang secara sengaja dan sadar dikoordinasi. Dengan perkataan lain, fungsi manajemen merupakan suatu cara untuk mengkoordinasi para anggota. Fungsi manajemen tersebut meliputi antara lain perencanaan, pengaturan, aktualisasi tindakan dan pengendalian.
- Batasan – setiap organisasi mempunyai batasan yang membedakan baik secara fisik maupun non-fisik dengan organisasi lain. Batasan ini merupakan dasar manajemen untuk melakukan rekrutmen dan seleksi anggota. Nilai-nilai perusahaan atau organisasi misalnya merupakan contoh batasan organisasi. Batasan secara umum berkaitan dengan organisasi secara makro sebab di samping itu ada tuntutan atau persyaratan pekerjaan yang sebenarnya secara tidak langsung masih berkaitan dengan batasan organisasi namun dalam tingkatan mikro.

Batasan organisasi seharusnya didasari oleh sasaran dan misi organisasi, misalnya perusahaan memiliki sasaran menjadi pemimpin pasar dan inovasi produk maka ia harus menyeleksi karyawan yang inovatif, kreatif serta bermotivasi tinggi. Namun perlu dicatat pula bahwa batasan organisasi kendati relatif tetap ia dapat berubah sesuai dengan tuntutan lingkungan.

- Sasaran – setiap organisasi pasti mempunyai sasaran, dan sasaran tersebutlah yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Tanpa sasaran, organisasi tidak akan mempunyai arah yang jelas. Namun walaupun organisasi mempunyai sasaran, tidaklah selalu mudah menentukan dan merumuskan sasaran tersebut secara operasional. Fakta menunjukkan bahwa banyak organisasi yang memiliki berbagai sasaran (*multiple goals*) dan tak jarang antara sasaran yang satu dan yang lain saling bertentangan.

Sasaran dibedakan menjadi dua klasifikasi yaitu sasaran resmi yaitu sasaran yang tercantum secara resmi dan tertulis pada misi, atau laporan tahunan perusahaan. Salah satu contoh sasaran tersebut adalah meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan tingkat manajer minimal 200 jam pelatihan per tahun. Sasaran operatif adalah sasaran yang sesungguhnya dijalankan dalam kegiatan sehari-hari. Pada umumnya sasaran ini jauh lebih realistis dibandingkan sasaran resmi. Kenyataan untuk melatih manajer 200 jam/tahun adalah tidak realistis sebab mereka juga dituntut oleh sasaran-sasaran lain yang juga sama pentingnya sehingga apa yang sesungguhnya terjadi bukanlah jam pelatihan minimal yang harus dipenuhi tersebut. Sasaran operatif muncul kemungkinan besar karena dampak dari berbagai sasaran yang lain. Idealnya sasaran resmi itu sama dengan sasaran operatif namun fakta membuktikan bahwa hal ini tidak selalu mudah.

II. Pendekatan Keefektifan Organisasi

Keefektifan organisasi menunjukkan sejauh mana organisasi telah merealisasi sasarannya. Sasaran organisasi atau perusahaan menimbulkan berbagai pertanyaan antara lain sasaran yang mana, jangka panjang atau jangka pendek, sasaran siapa dan sebagainya. Pendekatan pada keefektifan organisasi bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut meskipun pengembangan konsep dan

pendekatan keefektifan organisasi seyogianya dipahami dan diterapkan secara saksama. Penggunaan beberapa pendekatan dapat dilakukan untuk memperoleh jawaban yang lebih memuaskan.

- Pendekatan Sasaran (*Goal Attainment Approach*) – mengemukakan bahwa keefektifan organisasi dinilai berdasarkan pencapaian suatu hasil akhir. Pendekatan ini mengasumsikan organisasi, rasional, sebab itu ia harus memiliki sasaran akhir yang harus dapat diidentifikasi, didefinisi, dikelola serta dapat diukur, misalnya: produktivitas diukur berdasarkan *output* dibagi *input* (berupa waktu atau biaya yang dikeluarkan).
- Pendekatan Sistem (*System Approach*) – menekankan pada sasaran jangka panjang dengan mengindahkan interaksi antara organisasi dan lingkungannya. Jadi penekanannya tidak pada hasil akhir saja namun sarana "*means*" juga diperhitungkan, misalnya O/I di rumah sakit diukur dari rasio jumlah pasien yang sembuh.
- Pendekatan *Stakeholder* – menekankan pada kepuasan konstituen dalam suatu lingkungan. Yang termasuk dalam konstituen antara lain pemasok, pelanggan, pemilik, karyawan, pemegang saham, masyarakat, pemerintah dan lain sebagainya.
- Pendekatan Nilai Bersaing (*Competing Values Approach*) – menekankan pada penilaian subjektif seseorang dalam memandang organisasinya. Pendekatan ini dapat dipergunakan sebagai suatu dasar untuk melakukan diagnosis atau penelitian organisasi melalui komparasi sasaran manajemen dengan sasaran yang dipersepsi oleh karyawan. Dengan menjawab sejumlah pertanyaan yang tersedia jika jawabannya digrafikkan akan diperoleh suatu model yaitu *human-relations* – sasaran akhirnya adalah tenaga kerja yang terampil; *open-systems* – sasaran akhirnya adalah pemerolehan sumber daya; *internal-process* – sasaran akhirnya adalah stabilitas; dan *rational-goals* – sasaran akhirnya adalah produktivitas dan efisiensi. Pada umumnya grafik cenderung merupakan gabungan beberapa model namun ada tendensi ke model tertentu. Gambar gabungan tersebut lazim disebut sebagai amubagram.

Drucker mengemukakan pendekatan melalui *Key Result Areas* (KRA's) yaitu menunjukkan bahwa untuk mencapai suatu sasaran dalam organisasi perlu dicapai sasaran pada delapan fungsi esensial. Setiap fungsi tersebut masih memiliki berbagai subsasaran namun mengacu pada satu kelompok/bidang. Kedelapan KRA's tersebut adalah pangsa pasar, inovasi, produktivitas, sumber daya fisik dan keuangan, kemampuan, performa dan pengembangan manajer, performa dan sikap karyawan serta tanggung jawab sosial. Pengklasifikasian Drucker sangat relevan

bermanfaat namun tidak mudah bagi para manajer untuk membuat sinkronisasi antarbidang tersebut. Konflik antar-sasaran pada "*areas*" mungkin saja terjadi, jika tidak, perumusan sasaran tidak didasari oleh suatu misi, visi, budaya perusahaan yang terpadu dan jelas, di samping itu tentu kepemimpinan yang efektif serta komitmen para karyawan sangat menentukan pula.

III. Perspektif Struktur dan Desain Organisasi

Untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, organisasi memerlukan struktur organisasi yang tepat dan sesuai dengan misi, teknologi, lingkungan, strategi serta keadaan internal dan eksternal organisasi. Pada definisi organisasi telah dibahas bahwa manajemen diperlukan sebab tanpa manajemen organisasi hanya akan merupakan sekumpulan manusia yang acak. Seandainya ia memiliki suatu tujuan maka pencapaian tujuan mungkin akan dicapai kurang atau bahkan tidak secara efektif dan efisien. Struktur organisasi pada dasarnya menunjukkan bagaimana tugas dialokasi, kepada siapa seseorang melapor, bagaimana mekanisme koordinasi, dan pola interaksi antar-anggota.

Pada prinsipnya, struktur organisasi dikaitkan dengan tiga komponen dasar yaitu kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Faktor kompleksitas merefleksikan sejauh mana kerumitan pekerjaan sehingga ia merupakan suatu dasar bagaimana pekerjaan tersebut harus dialokasi. Yang termasuk pada elemen ini adalah spesialisasi pekerjaan yang bisa bersifat horizontal jika bermuatan pekerjaan yang setara, dan vertikal jika bermuatan pekerjaan yang bersifat vertikal atau hierarkis. Formalisasi secara umum menunjukkan sejauh mana standardisasi, prosedur, dan kebijakan dirumuskan. Sedang sentralisasi menunjukkan sejauh mana pengambilan keputusan dilakukan.

Mendesain organisasi adalah menyusun dan mengubah struktur organisasi agar dapat mencapai sasarannya. Berbeda dengan struktur, maka desain mempunyai dua kata kunci yaitu: menyusun dan mengubah struktur. Pertanyaan yang muncul adalah bagaimana caranya dan apa dasarnya? Ada berbagai faktor yang perlu dipertimbangkan, misalnya sasaran, misi, strategi, lingkungan, teknologi, kepemimpinan dan lain sebagainya. Namun aktivitas yang tersirat dalam "desain" adalah upaya aktif agar sasaran organisasi dapat dicapai dengan efektif.

Lingkungan yang cenderung berubah misalnya, menuntut organisasi juga mengantisipasinya melalui perubahan struktur yang mendukung dan juga perubahan nilai-nilai yang dianutnya. Konsep dasar struktur secara sistematis dapat dipergunakan namun dalam pengertian yang luas dan bukan hanya terbatas hanya sekadar pada pengertian misalnya bagan organisasi.

IV. Elemen dan Bentuk Struktur Organisasi

Henry Mintzberg 1983, dalam bukunya *Structure in Fives*, mengidentifikasi lima elemen dasar yang membentuk struktur organisasi yaitu *Apex*, *Middle Line*, *Technostructure*, *Supporting Staff* dan *Operating Staffs/Cores*. Kelima elemen tersebut dikatakan dimiliki oleh setiap organisasi sehingga dapat dipergunakan untuk membandingkan struktur antar-organisasi kendati tidaklah mudah karena kenyataan menunjukkan kombinasi atau peranan yang kurang taat-atas. Kelima elemen dasar tersebut berdasarkan dominasinya membentuk suatu konfigurasi struktur organisasi sebagai berikut 1) *Apex – Simple Structure*, 2) *Technostructure – Machine Bureaucracy*, 3) *Supporting Staff – Professional Bureaucracy*, 4) *Middle Line – Divisional Structure*, 5) *Operating Core – Adhocracy*. Mintzberg mengemukakan bahwa konfigurasi struktur tersebut secara teoretik memang didasarkan pada dominasi elemen sehingga menawarkan alternatif model namun kenyataannya bisa saja terjadi perpaduan antarberbagai kemungkinan, misalnya *simple technostructure* dan lain sebagainya yang lazim disebutnya sebagai struktur hibrida.

Abstraksi struktur dapat ditinjau berdasarkan pada elemen struktur: kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Dengan perkataan lain, kita dapat memandang struktur organisasi berdasarkan elemen dasar ini. Misalnya *simple structure* memiliki sentralisasi yang tinggi, formalisasi dan kompleksitas yang rendah. Burns dan Stalker, mengemukakan struktur organisasi dengan mendasarkan pada dua kontinum mekanistik dan organik.

Struktur mekanistik cenderung memiliki karakteristik keketatan pada uraian pekerjaan, kebijakan, prosedur kerja, peraturan, standardisasi yang sangat ketat sehingga kebebasan karyawan dalam bekerja kurang leluasa. Sebaliknya struktur organik berorientasi pada fleksibilitas, kreativitas dan inovasi sehingga pola interaksi lebih bersifat lateral dan berlandaskan pada keahlian (*expertise*) dan pengambilan keputusannya pun lebih bersifat desentralisasi.

V. Strategi, Lingkungan dan Teknologi

Strategi perusahaan menurut Chandler menentukan struktur, maksudnya perusahaan dengan strategi tertentu seharusnya mengaplikasikan struktur tertentu. Apabila antara strategi dan struktur tidak terjadi kesesuaian maka sasaran perusahaan kurang dapat dicapai secara efektif. Miles dan Snow, mengklasifikasi tiga strategi dasar yaitu *prospector*, *analyzer* dan *defender*. Perusahaan yang menerapkan strategi *prospector* dituntut inovatif dan kreatif serta mengambil keputusan secara cepat. Strategi ini memiliki sasaran bahwa perusahaan harus menjadi pemimpin pasar melalui

produk-produk barunya. Pencarian dan pemanfaatan peluang mendasari desain struktur perusahaan sehingga responsif terhadap peluang. Struktur yang tepat untuk situasi dan kondisi tersebut adalah struktur yang organik.

Berbeda dengan *prospector*, strategi *analyzer* lebih bersifat menunggu dan mengikuti "*market leader*", strategi *defender* lebih bersifat "pasif" maksudnya ia berupaya mempertahankan "*domainnya*" dengan menekankan pada efisiensi, maka struktur yang tepat, jelas akan berbeda dengan struktur yang dipergunakan pada strategi *prospector*.

Lingkungan merupakan faktor lain yang perlu dipertimbangkan. Perusahaan atau organisasi sebagai sistem terbuka pasti berinteraksi dengan lingkungan. Lingkungan Umum (*General Environment*) – lingkungan yang mungkin mempengaruhi perusahaan namun keterkaitannya tidak begitu jelas, misalnya rekayasa genetik yang saat ini banyak didiskusikan di negara-negara maju merupakan lingkungan umum pada perusahaan obat tetapi bukan lingkungan umum untuk perusahaan elektronik. Lingkungan umum untuk setiap perusahaan berbeda. Lingkungan spesifik – berhubungan langsung dengan perusahaan dalam mencapai sasarannya, misalnya pemasok, pesaing, pelanggan, pemerintah dan lain sebagainya.

Emery dan Trist 1973, mengklasifikasi lingkungan menjadi empat yaitu *placid-randomized*, *placid-cluster*, *disturbed-reactive*, dan *turbulent field*. Pada lingkungan turbulen, ketidakpastian sangat tinggi, perubahan-perubahan dapat terjadi secara mendadak dan dramatis. Pada lingkungan ini, perusahaan pada umumnya berlomba-lomba mengembangkan produk atau layanan baru agar dapat terus bertahan. Perubahan-perubahan yang terjadi bisa berkaitan dengan teknologi, sosial, ekonomi maupun politik.

Pada tahun 1990-an ini bisnis komputer dengan segala perangkatnya merupakan contoh bisnis pada lingkungan yang sangat turbulen. Pada lingkungan *disturbed-reactive*, pada dasarnya perubahan dilakukan oleh satu atau beberapa perusahaan namun pengaruh relatif besar pada lingkungan maupun perusahaan-perusahaan lain. *Placid-randomized* ditandai oleh perubahan yang perlahan sehingga dapat dikatakan bahwa lingkungan relatif stabil.

Namun, jika perubahan yang terjadi perlahan tetapi ancaman pada perusahaan bersifat terkelompok dan bukan acak maka lingkungan tersebut dikatakan sebagai *placid-clustered*. Karakteristik lingkungan tersebut memberi suatu masukan untuk menentukan struktur yang tepat. Perubahan lingkungan menuntut perusahaan mendesain atau merancang struktur baru sehingga lebih mampu menghadapi perubahan.

Di samping strategi dan lingkungan, teknologi juga

perlu dipertimbangkan dalam mendesain suatu struktur. Hasil penelitian Joan Woodward kendati masih perlu dikaji secara saksama tetapi memberi suatu petunjuk bahwa ada keberhasilan perusahaan yang juga dipengaruhi oleh keterkaitan antara teknologi dengan struktur. Ia mengemukakan misalnya bahwa teknologi massal (*mass-production technology*) dan teknologi proses akan lebih efektif dipadukan dengan struktur mekanistik, sedang teknologi unik lebih sesuai dengan struktur organik.

VI. Alternatif Desain sebagai Dampak Teknologi

Orientasi global dan lingkungan yang cenderung berubah dengan cepat, persaingan semakin ketat disertai dengan kemajuan teknologi menuntut organisasi masa depan bersifat reaktif, inovatif, fleksibel, dinamis serta kreatif. Teknologi informasi berdampak luas pada dunia bisnis bahkan menurut para pengamat revolusi informasi teknologi ini bahkan melebihi revolusi industri. Jika informasi teknologi dihubungkan dengan karakteristik organisasi masa depan dan desain variabel konvensional diperoleh suatu struktur yang oleh Henry Lucas disebut sebagai organisasi *T-Form*.

Organisasi bentuk-T berorientasi pada teknologi dan cenderung pada struktur organik atau bentuk matriks yang didukung oleh budaya dan iklim organisasi yang kongruen. Pengambilan keputusan jelas akan cenderung disentralisasi dengan memberikan kepercayaan penuh pada anak buah. Organisasi bentuk-T ini sangat mendasarkan pada teknologi informasi sebab itu pengelolaan informasi tersebut sangat besar perannya.

Komponen virtual merupakan bagian yang sangat penting sebab komponen ini menunjang fleksibilitas dan efisiensi organisasi. Komponen virtual ini merupakan dasar *virtual organization* yaitu organisasi yang memiliki jaringan kemitraan dengan organisasi-organisasi lain untuk mendukung suatu proses operasional yang saling menguntungkan. Business Week mengungkapkan bahwa ada lima elemen yang penting pada *virtual corporation* yaitu: *teknologi, excellence, opportunism, trust* dan tanpa batas organisasi.

Perusahaan mobil Chrysler pada akhir tahun 1980-an sudah mengaplikasikan konsep JIT dengan mengandalkan para pemasoknya sehingga perusahaan tersebut tidak perlu melakukan stok material dalam jumlah besar. *Outsourcing* merupakan salah satu bentuk kemitraan ini sehingga efisiensi dapat ditingkatkan dan biaya *overhead* dapat diturunkan. Organisasi bentuk ini sangat tergantung pada kepercayaan (*trust*), kemampuan serta kesungguhan para mitra kerjanya.

Bentuk kerja sama kemitraan antar-organisasi dalam konteks di atas disebut desain interorganisasi. Pada struktur atau desain organisasi ini terdapat dua atau lebih organisasi yang dipilih sebagai mitra bekerja sama dengan menggabungkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki agar dapat mengantisipasi kelemahan-kelemahan yang ada dan memasukkannya pada jaringan kerja struktur organisasi. AT & T pada tahun 1987-an misalnya, memiliki kerja sama dengan lebih dari dua puluh perusahaan dan membentuk suatu desain interorganisasi. Kecenderungan ini tampaknya sangat berdasar dan logis sehingga berdampak organisasi akan "*lean*" dan tanggap. Hubungan interorganisasi dapat bersifat misalnya, kecepatan distribusi atau pemasaran, kemitraan R & D, jaringan kerja dinamis. Kemajuan teknologi informasi memadukan desain interorganisasi dengan teknologi sehingga muncullah desain *T-Forms* yang sangat ideal, efisien, dan tanggap.

Di samping kelebihan-kelebihan organisasi *T-Forms*, perusahaan tentu perlu mempertimbangkan berbagai faktor sebelum memutuskan bentuk tersebut sebab faktor biaya yang diperlukan untuk investasi sistem informasi teknologi juga tidak kecil, belum termasuk mempersiapkan keterampilan para karyawan dan budaya yang sesuai dengan struktur tersebut.

VII. Budaya Organisasi

Organisasi dapat ditelaah pula dari perspektif budaya perusahaan dan kesesuaiannya dengan misi, sasaran, strategi maupun strukturnya. Kesesuaian yang tepat akan mendukung pencapaian sasaran organisasi sebaliknya ketidakserasian antar-elemen-elemen tersebut akan kurang menunjang pencapaian sasaran organisasi.

Suatu contoh organisasi dengan strategi *prospector* dengan desain matriks yang dipadukan dengan bentuk-T mensyaratkan budaya perusahaan yang khas antara lain fleksibilitas, inovasi, senjang kekuasaan yang rendah, disentralisasi dan pemberdayaan yang tinggi. Namun jika *das sein*-nya bukanlah nilai-nilai tersebut yang hidup maka organisasi tampaknya akan mengalami kesulitan besar.

Budaya organisasi berfungsi antara lain sebagai pemberi identitas, perekat komitmen, peningkat stabilitas sistem sosial dan pengarah perilaku sangat penting menunjang pengimplementasian desain yang tepat tersebut. Kongruensi antara nilai-nilai karyawan dan nilai-nilai organisasi yang "*compatible*" dengan elemen strategi, misi, struktur, sasaran, teknologi merupakan sesuatu yang sangat esensial. Perubahan desain yang tidak disertai perubahan budaya yang tepat akan menyebabkan desain tersebut hanya sekedar formalitas.

Namun berkaitan dengan budaya organisasi, kita perlu melihatnya secara cermat manifestasinya sebab konsep budaya merupakan konsep yang mendalam artinya yaitu penghayatan suatu makna (*a system shared of meaning*) yang tercerminkan dalam sikap, perilaku dan simbol yang dijumpai dalam kegiatan para karyawan sehari-hari. Karena proses pembudayaan bukanlah proses yang cepat dan sederhana sebaiknya perusahaan melakukan pendekatan terpadu yaitu melalui proses seleksi, sosialisasi, pelatihan, dan sistem manajemen. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara budaya perusahaan dengan produktivitasnya.

Organisasi pembelajar akan merupakan suatu jawaban organisasi masa depan karena konsep tersebut mendorong dan mensyaratkan *learning* agar organisasi tidak hanya *survive* tetapi bahkan berkembang dengan menyajikan produk atau layanan baru yang bermutu dan berfungsi tinggi yang memuaskan pelanggan terhadap suatu kebutuhan, baik yang eksplisit maupun yang masih bersifat *unarticulated*.

Konsep belajar yang ditekankan adalah belajar "*double-loop*" yaitu belajar yang tidak hanya ditujukan untuk melakukan penyesuaian namun lebih dari itu yaitu penciptaan hal baru dengan bahkan mempertanyakan suatu standar atau sasaran yang hendak dicapai. Konsep belajar ini kadang-kadang juga disebut sebagai belajar generatif atau "*deutero learning*". Organisasi pembelajar menuntut para anggotanya secara individu, tim dan organisasi terus-menerus belajar dan sekaligus "*unlearn*" sebab dengan keterpaduan keduanya proses kreativitas akan muncul. Peter Senge 1993, mengemukakan lima komponen dasar yang perlu dijalankan yaitu: *systems thinking, personal mastery, mental models, membentuk shared vision* dan *team learning*.

Kesimpulan

Organisasi sebagai suatu alat pencapaian sasaran ternyata mengalami perkembangan konseptual dan filosofis yang sangat besar. Tinjauan struktur dan desain organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang esensial misalnya teknologi dan lingkungan sehingga di masa mendatang organisasi mungkin akan mempunyai karakteristik bentuk-T yang kuat dan dikombinasi dengan desain interorganisasi dan berorientasi dunia. Saat sekarang pun sebenarnya beberapa perusahaan besar dunia telah melakukan untuk meningkatkan performa mereka.

Bahkan jauh pada akhir tahun 1980-an, konsep JIT telah diaplikasi oleh perusahaan-perusahaan di Jepang. Kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat mendorong organisasi memilih bentuk-T (*T-Form*) dan bahkan

lebih memungkinkan aplikasi JIT yang lebih efektif dan efisien. Organisasi pembelajar juga perlu diaplikasi untuk melengkapi kesempurnaan operasional organisasi.

Organisasi sebagai suatu "bentukan" yang abstrak sebenarnya dapat dipandang dari berbagai perspektif dengan titik pandang yang jelas sehingga hasilnya dapat memberi masukan yang berarti bagi manajemen untuk mengadakan pengembangan organisasi secara mendasar dan terarah. Pendekatan sasaran organisasi yang terpadu tampaknya cenderung dipergunakan untuk menilai keefektifan organisasi karena penggunaan satu pendekatan tampaknya masih kurang menyeluruh dan lengkap.

Kendati pendekatan gabungan cenderung dipergunakan, perumusannya pun perlu dilakukan dengan penuh pertimbangan karena fakta menunjukkan bahwa merumuskan sasaran bukanlah hal yang mudah.

Daftar Pustaka

1. Burns, T., dan G.M. Stalker (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
2. Chandler, A. (1977). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
4. Emery, F.E., dan E.L. Trist (1973). *Toward a Social Ecology*. London: Tavistock.
5. Lucas, Henry, Jr. (1995). *The T-Form Organization*. USA: Sanfrancisco Jossey-Bass Inc.
6. Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
7. Mintzberg, Henry (1983). *Structure in Fives*. New Jersey, Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall, Inc.
8. Miles, R.E., dan C.C. Snow (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
9. Robbins, P. Stephen (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Application*. USA: Prentice-Hall, Inc.
10. Senge, M. Peter (1993). *The Fifth Discipline*. Great Britain: Random House UK Ltd.
11. Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

Drs. Andreas Budihardjo, MPsi adalah Faculty
Member Sekolah Tinggi Manajemen
Prasetiya Mulya.
