

MODEL DAN PENDEKATAN KEEFEKTIFAN ORGANISASI

Oleh:

Asichul In'am, Moh. Ifanirul Akhya Rudian, Bisma Dwi Apriyadi

E-mail: asrofzahirul@gmail.com

Abstract:

Organizational effectiveness is the level of accuracy or success of the organization in achieving the same goals between leaders and employees in order to meet common needs.

This article discusses how an organization can be effective by using various models and approaches.

This article uses the library research method. The method of collecting data is obtained from notes, journals, books, and so on.

The results of this study show that managers who lead an organization can apply several models and approaches, such as the effectiveness objective model and system resources. Approaches that can be applied include the goal achievement approach, the systems approach, the strategic constitution, and member satisfaction, so that the organization they lead can be effective, creative, and innovative. A manager must also have innovation in providing solutions to existing criticism so that the organization can be in accordance with the agreed goals.

Keywords: *Models, Approaches, Organizational, Effectiveness*

Abstrak:

Efektivitas organisasi merupakan tingkat ketepatan atau keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sama antara pimpinan dan karyawan guna memenuhi kebutuhan bersama.

Artikel ini membahas tentang bagaimana caranya suatu organisasi bisa efektif dengan menggunakan berbagai bentuk model dan pendekatan.

Artikel ini menggunakan metode kepustakaan (*library research*). Adapun cara

pengumpulan datanya diperoleh dari catatan, jurnal, buku, dan lain sebagainya.

Adapun hasil dari penelitian ini adalah bagi manajer yang memimpin suatu organisasi dapat menerapkan beberapa model dan pendekatan seperti model tujuan keefektifan dan sumberdaya sistem. Pendekatan yang bisa diterapkan antara lain pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sistem, konstitusi strategis dan kepuasan anggota, sehingga organisasi yang dipimpinnya dapat efektif, kreatif dan inovatif. Seorang manajer juga harus memiliki inovasi dalam memberikan solusi-solusi dari kritikan yang ada, sehingga organisasi tersebut dapat sesuai dengan tujuan yang sudah disepakati

Kata Kunci: *Model, Pendekatan, Keefektifan, Organisasi*

PENDAHULUAN

Model merupakan sebuah acuan atau pola/tiruan dari sesuatu yang akan dibuat untuk diperagakan atau dipergunakan. Model juga dapat diartikan sebagai pola, bentuk atau metode yang ingin digunakan atau ingin dibuat untuk diaktualisasikan atau diimplementasikan.¹ Sedangkan organisasi adalah alat yang digunakan orang-orang secara individu maupun kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu.² Dari definisi lain organisasi diartikan sebagai suatu kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan secara bersama. Organisasi merupakan wadah atau tempat berkumpulnya orang dengan sistematis, terpinpin, terkendali, terencana, rasional dalam memanfaatkan segala sumber daya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.³

¹ Basuki, *Pengembangan Model Pembelajaran Membaca Dengan Pelabelan Objek Sekitar*, (Yogyakarta: Deepublish Budi Utama, 2019), 1.

² Dicky Wisnu, *Teori Organisasi*, (Malang: Umm Press, 2019), 2.

³ Arie Ambarwati, *Perilaku dan Teori Organisasi*, (Malang: Media Nusa Creativ, 2018), 1.

PEMBAHASAN

A. Pengertian Efektivitas Organisasi

Dalam memaknai efektivitas setiap orang memberi arti yang berbeda sesuai sudut pandang dan kepentingan masing-masing. Hal tersebut diakui oleh Chung dan Maginson seperti yang dikutip oleh Mulyasa, "It means different to different people".⁴

Efektiv adalah terciptanya berbagai sasaran yang ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber tertentu yang sudah dialokasikan untuk melakukan kegiatan tertentu.⁵ Sahu Sugiono, effectiveness (efektivitas) yaitu tingkat realisasi aktivitas-aktivitas yang direncanakan dan hasil-hasil yang diraih.⁶

Selanjutnya efektivitas menurut Komaruddin, adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu.⁷ Sedangkan menurut Kamus Ilmiah Populer Kontemporer, efektivitas berarti ketepatangunaan atau menunjang tujuan.⁸

Organisasi sebagai suatu entitas tempat beberapa orang berkumpul harus benar-benar dipahami keberadaanya, dengan mengenal dan memahami organisasi memungkinkan tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Organisasi dikatakan oleh Gary N. McLean sebagai situasi dimana dua atau lebih orang yang terlibat dalam mencapai tujuan bersama.⁹

Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko mengatakan organisasi sebagai: (1)

Suatu lembaga sosial yang secara sadar dikoordinasikan dan dengan sengaja disusun; (2) terdiri dari sekumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang ditetapkan; (3) mempunyai batasan-batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi dan keberadaanya mempunyai basis yang relatif permanen; (4) dan dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.¹⁰

Stephen P. Robbins mengatakan organisasi merupakan suatu entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat diidentifikasi, dan berfungsi secara relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama.¹¹ dan E. Wight Bakke dalam Kusdi mengatakan bahwa organisasi sebagai: Suatu sistem berkelanjutan dari aktivitas- aktivitas manusia yang terdeferensiasi dan terkoordinasi, yang mempergunakan, mentransformasikan, dan menyatu padukan seperangkat khusus manusia, material, modal, gagasan, dan sumber daya alam menjadi suatu kesatuan pemecahan masalah yang unik dalam rangka memuaskan kebutuhan-kebutuhan tertentu manusia dalam interaksinya dengan sistem-sistem lain dari aktivitas manusia dan sumber daya dalam lingkungannya.¹²

Dengan demikian organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu entitas(wujud) sosial yang dikoordinasikan secara sadar oleh sekelompok orang secara terus menerus untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai seorang diri.

Berdasarkan beberapa pengertian dari efektivitas dan organisasi tersebut penyusun simpulkan bahwa efektivitas organisasi adalah

⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Rosda, 2003), 82.

⁵ Hani Handoko T., *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur, dan Perilaku*, (Yogyakarta : BPFE, 2000), 50.

⁶ Syahu Sugiono O, *Kamus Manajemen (Mutu)*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), 32

⁷ Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen*, (Jakarta : Bina Aksara, 1994), 269.

⁸ Alex, *Kamus Ilmiah Kontemporer*, (Surabaya : Karya Harapan, 2005), 138.

⁹ Gary N. Mclean, *Organization Developmen, Principles Processes Performance* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.Inc, 2006), 2.

¹⁰ Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku* (Yogyakarta: BPFE UGM, 2001), 5.

¹¹ Stephen P. Robbins, *Organization Theory, Structure, Design and Application* (Englewood Cliffs: Prentice Hall. Inc, 1991), 4.

¹² Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), 5.

tingkat ketepatan atau keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sama antara pimpinan dan karyawan guna memenuhi kebutuhan bersama.

B. Pendekatan Keefektifan Organisasi

Secara keseluruhan, umumnya keefektifitasan organisasi dapat dilihat dari pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sistem, pendekatan konstituensi-strategis dan pendekatan nilai-nilai bersaing. Jika telah terpenuhi setiap pendekatan tersebut berarti telah terjadi proses perubahan dan perubahan perilaku dan itu berarti pendekatan dan penataan organisasinya efektif. Karena organisasi melakukan banyak hal, maka keefektifitasan dan keberhasilannya bergantung pada prestasi yang memuaskan di berbagai bidang sesuai kompleksnya.

1. Pendekatan pencapaian tujuan

Pendekatan pencapaian tujuan (goal attainment approach) menyatakan bahwa keefektifitasan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan ketimbang caranya (means) seperti memaksimalkan laba. Tercapainya tujuan yang ditetapkan, itu berarti telah terjadi proses perubahan dan perubahan perilaku. Lazimnya dimulai dengan mengidentifikasi sasaran/tujuan, dan mengukur atau menilai keberhasilan organisasi di dalam mencapai sasaran tersebut. Sasaran/tujuan yang digunakan adalah sasaran aktual.¹³

2. Pendekatan sistem

Organisasi memperoleh masukan (input), melakukan proses transformasi, dan menghasilkan keluaran (output). Pendekatan sumber yang berasal dari sisi input, proses internal yang berasal dari proses (transformasi proses), dan sasaran/tujuan yang berasal dari sisi output dapat digunakan untuk mengukur atau menilai efektivitas organisasi. Telah dijelaskan bahwa

menetapkan ukuran keefektifitasan organisasi hanya atas dasar pendekatan pencapaian tujuan, merupakan ukuran yang tidak sempurna.

Dengan hanya berbekal dari hasil pencapaian tujuan atau sasaran, berarti fokusnya hanya pada keluaran saja. Sebuah organisasi juga harus dinilai berdasarkan kemampuannya untuk memperoleh masukan (sumber daya), memproses masukan tersebut, menyalurkan keluarannya, dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan melalui pendekatan sistem. Dengan beroperasinya sistem, itu berarti telah terjadi proses perubahan dan perubahan perilaku.

Perubahan perilaku mencakup sebagai berikut :

a. Pendekatan pencapaian sasaran/tujuan

b. Pendekatan sumber

Secara sederhana, efektivitas organisasi dapat diukur dengan kuantitas sumber yang berhasil diperoleh dari lingkungannya

c. Pendekatan proses internal

Pendekatan ini memandang efektivitas sebagai tingkat efisiensi dan kondisi (kesehatan) organisasi internal. Dengan demikian semakin lancar aliran proses internal organisasinya, berarti semakin efektif organisasinya.

3. Pendekatan konstituensi-strategis

Pendekatan konstituensi-strategis mengemukakan bahwa organisasi dikatakan efektif apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituensi yang menjadi pendukung kelanjutan eksistensi organisasi tersebut. Pendekatan ini sama dengan pandangan sistem tetapi penekanannya berbeda. Keduanya memperhitungkan adanya saling ketergantungan, tetapi pandangan konstituensi-strategis tidak memperhatikan semua lingkungan organisasi. Pandangan ini hanya memenuhi tuntutan atas hal-hal di dalam lingkungan yang dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi. Dengan

¹³ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 57.

dipenuhinya tuntutan ini, itu berarti telah terjadi proses perubahan dan perubahan perilaku.

4. Kepuasan Anggota

Organisasi bergantung pada orang dan sikap terhadap hidupnya. Akibatnya, kepuasan adalah kunci bagi pengukuran keefektifan organisasi. Dalam organisasi, biasanya terdiri atas orang-orang yang memiliki interest tertentu. Tidak jarang dalam organisasi terjadi konflik interest. Kuncinya adalah bagaimana pemimpin organisasi membuat keseimbangan para anggota dalam mencapai kepuasan, walaupun dalam kadar minimal, dalam semua urusan.

Para ahli dibidang organisasi merekomendasikan pendekatan multidimensional untuk mengukur keefektifan organisasi modern. Hal ini berarti tidak ada kriteria tunggal yang cocok untuk semua kehidupan organisasi. Organisasi telah dikelola dengan baik menggunakan kriteria untuk mencocokkan dengan situasi yang unik. Para manager perlu mengidentifikasi atau mencari input dari para staf yang kedudukannya strategis. Informasi ini memungkinkan pemimpin memperoleh kombinasi kriteria keefektifan. Berikut petunjuk yang dapat membantu pandangan ini.

Pendekatan pencapaian tujuan cocok jika "tujuan jelas, hasil kesepakatan, batas waktunya jelas, dan dapat diukur". Pendekatan tersedianya sumber daya sesuai jika input mempunyai dampak yang membekas pada hasil atau output. Sebagai contoh, jumlah uang yang diberikan ke sebuah Yayasan dari para donatur diikuti dengan menunjukkan level layanan yang diberikan. Pendekatan proses internal cocok jika performansi organisasi sangat dipengaruhi oleh proses spesifik. Proses spesifik yang dimaksud bisa berupa proses kepemimpinan, proses saling mempengaruhi antar manusia, proses komunikasi, proses pembuatan keputusan, dan sebagainya.

Pendekatan kepuasan bawahan strategis cocok jika pemimpin yang kuat dapat secara signifikan menguntungkan organisasi. Organisasi dalam proses mencapai tujuan dipengaruhi oleh berbagai faktor penentu. Faktor-faktor penentu itu meliputi proses kepemimpinan, pemberian motivasi, sistem komunikasi, proses pengaruh-interaksi, proses pengambilan keputusan, perumusan dan pencapaian tujuan, dan proses kontrol. Steers mengemukakan bahwa untuk meneliti keefektifan organisasi meliputi tiga dimensi utama yang harus diperhatikan, yaitu: (1) optimasi tujuan, (2) perspektif sistematis, dan (3) tekanan pada segi hubungan antar-manusia dalam susunan organisasi yang berkembang di dalamnya.¹⁴

C. Model Teoretis Keefektifan Organisasi

Keefektifan bukanlah satu hal atau tunggal, lagi pula satu definisi dimensional tidaklah memadai. Lebih dari itu, suatu sekolah atau kebanyakan organisasi dapat efektif atau tidak efektif bergantung pada kriteria yang digunakan, yang bisa saja independen dari yang lain. Tanpa model teoretis sebagai pembimbing, tidaklah mungkin untuk menyatakan bahwa satu sekolah lebih efektif daripada yang lain, atau mengatakan bahwa indikator yang telah ada adalah suatu ukuran keefektifan, atau untuk merencanakan cara untuk mengubah sekolah. Adapun model-modelnya sebagai berikut:

1. Model Tujuan Keefektifan Organisasi

a. Definisi dan Tipe-Tipe Tujuan

Secara tradisional, keefektifan organisasi telah didefinisikan dengan istilah tingkat pencapaian tujuan. secara luas memegang definisi bahwa "tujuan organisasi adalah apa yang diharapkan dan diusahakan organisasi untuk direalisasikan." Suatu organisasi efektif jika tujuan-tujuan dari setiap aktivitas

¹⁴ Ibid, 59

yang dapat diamati tercapai atau tujuan organisasi dicapai. Walaupun mengandung kelemahan pada "model tujuan", sejumlah sarjana menemukan bahwa tujuan dan pencapaian relatifnya penting dalam menentukan keefektifan organisasi. Tujuan memberikan arahan dan mengurangi ketidakpastian bagi para anggota organisasi dan merupakan standar untuk penilaian organisasi.

b. Kritik terhadap Model Tujuan.

Kritik penggunaan tujuan untuk menilai keefektifan organisasi antara lain: (1) Terlalu sering memfokuskan pada tujuan administrator daripada yang menekankan pada tujuan guru, anak, dan tujuan sekolah pada umumnya, (2) Di banyak instansi, para peneliti terlalu melihat banyaknya tujuan, dan bukan pada tingkat realistiknya tujuan, (3) Tujuan organisasi adalah retrospektif. Tujuan itu diadakan untuk membenarkan tindakan sekolah dan pendidik, bukan untuk mengarahkan tindakan sekolah dan pendidik, dan (4) Tujuan organisasi yang senyatanya adalah dinamis, sementara model tujuan adalah statis. Perubahan tujuan adalah tuntutan kontekstual dan keragaman perilaku, tetapi model tujuan menghendaki sesuatu yang sama.

Dengan kritik yang ada, Yuchman dan Seashore (1967) menyatakan bahwa model tujuan tentang keefektifan organisasi tidak memadai. Oleh sebab itu, mereka mengemukakan model sumber daya sistem.

2. Model Sumber Daya Sistem tentang Keefektifan Organisasi

Sama dengan pandangan kebergantungan sumber daya dari lingkungan eksternal yang telah dibicarakan sebelumnya, "model sumber daya sistem" mendefinisikan keefektifan, sebagai kemampuan organisasi untuk memperoleh posisi yang menguntungkan dalam lingkungannya dan menggunakan

kesempatan dengan posisi itu untuk memperoleh sumber-sumber yang bermanfaat dan langka. Konsep "bargaining position" mengandung arti mengesampingkan tujuan khusus sebagai kriteria keefektifan. Model sumber daya sistem lebih mengarahkan perhatian pada kemampuan organisasi untuk menghasilkan aset. Akibatnya, definisi keefektifan ini memfokuskan pada kelangsungan, proses perilaku perubahan terus-menerus, dan kompetisi antar-sumber daya yang bermanfaat dan langka. Menurut model sumber daya sistem, sekolah yang efektif akan menopang pertumbuhan atau mengurangi kemunduran dengan adanya pembahasan yang menguntungkan antara orangtua murid dan pemerintah. Dengan demikian kriteria untuk keefektifan adalah kemampuan organisasi mendapatkan sumber daya, baik yang berasal dari orangtua, pemerintah, maupun sumber lainnya.

D. Kritik tentang Pendekatan Sumber Daya Sistem.

Model sumber daya sistem tentang keefektifan organisasi memiliki beberapa kelemahan, terutama jika diterapkan dalam organisasi pendidikan. Pertama, terlalu menekankan pada input mempunyai akibat yang merugikan pada target. Jika organisasi pendidikan menekankan perolehan sumber daya, fungsi-fungsi lainnya diabaikan. Kedua, sementara meningkatkan input atau perolehan sumber daya adalah tujuan operasional bagi organisasi, model sumber daya sistem secara aktual adalah suatu model tujuan.

Jadi, perbedaan antara pendekatan tujuan dan pendekatan sumber daya sistem dapat mengemukakan argumen semantik. Seperti dikatakan Hall, "Pemerolehan sumber daya didasarkan pada apa yang akan dicapai organisasi tujuannya tetapi dicapai melalui tujuan operasional." Steers telah menyatakan bahwa dua pendekatan itu saling melengkapi.

Berarti pendekatan yang baik untuk mengonseptualisasi keefektifan organisasi adalah dengan mengombinasikan dua perspektif itu. Penulis menambahkan dari dua model itu dengan model proses internal organisasi.

Integrasi dan Perluasan Model Tujuan dan Model Sumber Daya Sistem

Dua model itu menghadirkan satu asumsi krusial, yaitu “jika dimungkinkan, diharapkan, untuk menghadirkan seperangkat kriteria evaluatif tentang keefektifan organisasi.” Dalam model tujuan, keefektifan didefinisikan dengan istilah pencapaian relatif atas tujuan yang telah ditetapkan dengan fasilitas dan perlengkapan fisik, energi kemanusiaan dari anak dan pegawai, teknologi kurikuler, dan komoditas lain lainnya.

Agar dapat memahami nuansa keefektifan organisasi, model terintegrasi harus diperluas dengan memasukkan 4 ciri tambahan, dimensi waktu, level organisasi yang berbeda, jumlah pemegang peran yang beraneka ragam, dan kriteria yang beragam.

1. Dimensi waktu.

Satu faktor yang terpisah dalam menilai kriteria keefektifan adalah waktu. Pengaruh waktu bagi keefektifan organisasi dapat dikonsepsikan dengan kontinum keberhasilan yang merentang dari jangka pendek, menengah, sampai jangka panjang. Bagi sekolah, indikator keefektifan jangka pendek mencakup prestasi anak, semangat, kepuasan kerja, dan loyalitas. Kriteria keberhasilan jangka menengah menyangkut adaptivitas perkembangan organisasi sekolah dan program pengajar peningkatan karier pendidik, dan keberhasilan anak. kerangka sumber daya sistem, kriteria jangka panjang adalah bertahan hidupnya organisasi.

2. Level Organisasi yang Berbeda

Kriteria untuk keefektifan organisasi dapat dipilih untuk beberapa level: pendidik dan murid secara individual, kelompok kerja,

di tingkat lembaga sekolah, dan di wilayah kecamatan dan kota/kabupaten.

3. Jumlah Pemegang Peran yang Beragam

Kriteria keefektifan yang merefleksikan nilai-nilai dan bias-bias jumlah pilihan atau tiang pancang, yaitu individu dan kelompok yang berminat terhadap pendidikan dalam dan luar sekolah yang menaruh minat pada keefektifan organisasi. Bagi sekolah atau organisasi lainnya dengan jumlah pilihan atau kelompok-kelompok minat yang beragam, kriteria keefektifan dapat digambarkan dari sejumlah perspektif. Untuk setting pendidikan, suatu sekolah yang baik melibatkan para sarjana, orangtua, murid, guru, politisi, pegawai pemerintah, masyarakat, dan para pekerja.

Selanjutnya, suatu kombinasi model tujuan dan model sumber daya system menghendaki penyatuan pilihan yang beragam yang menentukan dan mengevaluasi keefektifan sekolah dengan menggunakan beragam kriteria. Perspektif ini disebut pendekatan relativistic multiple-contingency untuk keefektifan organisasi.

Pendekatan ini mengasumsikan bahwa tidak ada pernyataan tunggal tentang keefektifan organisasi yang mungkin dan diharapkan. Artinya organisasi sekolah menghendaki jenis ukuran keefektifan yang berbeda.

4. Kriteria Beragam.

Asumsi dasar pembicaraan ini adalah bahwa keefektifan organisasi adalah suatu konsep multidimensional. Tidak ada kriteria yang tunggal yang dapat mencakup hakikat keefektifan organisasi yang kompleks. Dalam pendekatan tujuan sumber daya yang dikombinasikan, indikator keefektifan harus muncul pada setiap fase siklus sistem terbuka: input, transformasi, dan output.

E. Solusi Pendekatan Keefektifan Organisasi

Steers menyatakan bahwa: “One solution that at least minimize many of the obstacles to addressing effectiveness is to view

effectiveness in terms of a process instead of an end state.” Demikian juga Pfeffer menyatakan bahwa untuk mengkaji keefektifan organisasi perlu mempertimbangkan proses dengan mana organisasi membuat pilihan, mempersepsi tuntutan, dan membuat keputusan.

PENUTUP

Pengertian dari efektivitas dan organisasi tersebut penyusun simpulkan bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat ketepatan atau keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sama antara pimpinan dan karyawan guna memenuhi kebutuhan bersama.

Pendekatan keefektifan organisasi ada beberapa yang 1. Pendekatan pencapaian tujuan 2. Pendekatan sistem 3. Pendekatan konstituensi-strategis 4. Pendekatan nilai-nilai bersaing.

Model teoritis keefektifan organisasi ada beberapa 1. Model tujuan keefektifan organisasi 2. Model sumber daya sistem tentang keefektifan organisasi 3. Integrasi dan perluasan model tujuan dan model sumber daya sistem 4. Solusi pendekatan keefektifan organisasi.

DAFTAR REFERENSI

Alex. *Kamus Ilmiah Kontemporer*. Surabaya: Karya Harapan, 2005

Komaruddin. *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara, 1994

Kusdi. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika, 2009

McClean, Gary N. *Organization Development, Principles Processes Performance San Francisco*: Berrett-Koehler Publishers.Inc, 2006

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Rosda, 2003

O, Syahu Sugiono. *Kamus Manajemen (Mutu)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006

Reksohadiprodjo, Sukanto dan Hani Handoko. *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE UGM, 2001)

Robbins, Stephen P. *Organization Theory, Structure, Design and Application*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Inc, 1991

Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisasi : Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010

T, Hani Handoko. *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur, dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE, 2000