

Hubungan Desain Organisasi Pada Penerapan Manajemen Pengetahuan Organisasi Pendekatan Konsep

Melia Eka L

Staf Pengajar Sekolah Tinggi Manajemen Logistik Indonesia

mlestiani@yahoo.com

Abstrak

Tulisan ini mencoba menjelaskan mengenai kerangka kerja konseptual yang menggambarkan hubungan variabel-variabel desain organisasi terhadap variabel manajemen pengetahuan organisasi. Artikel ini memperlihatkan beberapa konsep teori organisasi yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara desain organisasi terhadap penerapan kemampuan manajemen pengetahuan organisasi. Tujuan akhir dari penulisan ini, mampu menjadi pijakan untuk penelitian selanjutnya dalam meningkatkan kemampuan organisasi menghadapi tantangan global di masa depan.

Kata Kunci ; Desain organisasi, Manajemen pengetahuan

1. Pendahuluan

Tantangan organisasi pada masa depan adalah kemampuan organisasi mengantisipasi kemajuan teknologi dan inovasi yang semakin tinggi. Pencapaian tujuan organisasi seringkali dipandang sebagai tindakan efektivitas kerja. Menurut Daft (2013), Pengertian efektivitas adalah keseimbangan atau pendekatan optimal pada pencapaian tujuan perusahaan dan pemanfaatan tenaga manusia. Efektifitas kerja akan bertumpu pada pengelolaan SDM, dan pengubahan paradigma dalam bekerja. Persaingan yang semakin berat yang dialami oleh organisasi maka akan semakin tinggi pula tuntutan kemampuan dan keterampilan SDM yang diperlukan. Efektifitas sebagai keluaran dari organisasi yang berasal dari kemampuan organisasi mengelola SDM yang dimilikinya.

Perubahan paradigma bekerja yang makin mengandalkan basis pengetahuan menjadi peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kemampuan SDM agar mampu berinovasi. Proses penciptaan pengetahuan adalah kemampuan SDM dalam menangkap pengetahuan dan menyebarkannya lalu mengelolanya serta mampu menyimpan dan menciptakan pengetahuan baru.

Uraian diatas memunculkan permasalahan yang dikemukakan dalam tulisan ini yaitu, "Apakah variabel desain organisasi baik secara bersama ataupun secara sendiri berpengaruh terhadap variabel penerapan Manajemen Pengetahuan Organisasi ?"

Pertanyaan tersebut selanjutnya dirinci dalam pertanyaan yang membutuhkan jawaban yang terbangun dalam kerangka kerja konseptual dalam tulisan ini. Pertanyaan tersebut adalah :

1. adakah hubungan antara desain organisasi dan manajemen pengetahuan organisasi ?
2. adakah pengaruh antara desain organisasi dan manajemen pengetahuan organisasi ?

2. Tinjauan Pustaka

Penggerak operasional pada organisasi adalah SDM dimana fungsi manusia yang bekerja secara individu atau berkelompok dengan arahan pimpinan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Menurut Ivancevich, 2007, struktur organisasi merupakan rancangan dari pemimpin organisasi sehingga mampu menentukan harapan-harapan mengenai apa yang akan dilakukan individu-individu dan kelompok-kelompok tersebut dalam mencapai tujuan. Oleh karenanya pengelolaan SDM tidak terlepas dari adanya proses disain struktur organisasi.

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dimana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi. Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah :

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya.
2. Teknologi yang digunakan
3. Anggota atau orang-orang yang terlibat dalam organisasi.
4. Ukuran organisasi.

Desain organisasi merupakan proses menciptakan atau mengubah struktur organisasi. Proses tersebut melibatkan keputusan-keputusan yang mencakup spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi (Daft, 2013).

Desain organisasi dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut. Desain organisasi menuntut manajer untuk melihat secara bersamaan ke dalam organisasi dan keluar organisasi. Dalam pengembangan desain organisasi ada dua hal penting, pertama adalah perubahan strategi dan lingkungan berlangsung dengan berlalunya waktu, desain organisasi merupakan proses yang berkelanjutan. Kedua, perubahan dalam struktur termasuk mencoba dan kemungkinan berbuat salah dalam rangka menyusun desain organisasi. Manajer hendaknya memandang desain organisasi sebagai pemecahan masalah dan mengikuti tujuan organisasi dengan gaya situasional atau kontingensi, yaitu struktur yang ada di desain untuk menyesuaikan keadaan organisasi atau sub unitnya yang unik (Galbraith, 2011).

Dimensi Desain Organisasi

Menurut Richard L. Daft (2013), dimensi desain organisasi terdiri dari 2 tipe yaitu: dimensi struktural dan dimensi kontekstual.

1. Dimensi Struktural, yaitu dimensi yang menggambarkan karakteristik internal dari organisasi dan menciptakan suatu dasar untuk mengukur dan membandingkan organisasi. Dimensi struktural terdiri dari:

a. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada suatu tingkat yang terhadapnya pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan tersebut mempunyai tingkat keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana ia harus mengerjakan. Ada tiga macam jenis formalisasi, yaitu: Formalisasi berdasarkan pekerjaan, formalisasi berdasarkan aliran pekerjaan, dan formalisasi berdasarkan

peraturan.

b. Spesialisasi

Spesialisasi hakikatnya ialah memecah pekerjaan menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh seorang individu yang berlainan (Daft, 2013). Suatu spesialisasi kerja dikatakan bersifat ekstensif apabila setiap karyawan hanya mengerjakan tugas-tugas tertentu yang sempit wilayahnya. Suatu spesialisasi dikatakan rendah apabila karyawan mengerjakan tugas-tugas yang mempunyai batasan yang luas. Terdapat dua tipe spesialisasi, yaitu:

1. Spesialisasi horisontal.

Spesialisasi horisontal ini menunjuk pada ruang lingkup suatu pekerjaan, atau pada tingkat mana seorang karyawan melakukan suatu pekerjaan yang lengkap. Semakin kecil bagian suatu karyawan terhadap suatu pekerjaan secara keseluruhan, maka semakin horizontal tingkat spesialisasi pada pekerjaan tersebut.

2. Spesialisasi vertikal.

Spesialisasi vertikal menunjuk pada tingkat kontrol yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan. Semakin banyak keputusan yang dibuat oleh seorang karyawan, mengenai bagaimana dan kapan harus melakukan suatu tugas, dan semakin terbatas perilaku karyawan untuk melakukan tugas tersebut diatur oleh peraturan, prosedur, pengawasan ataupun teknologi, semakin rendah tingkat spesialisasi vertikalnya.

c. Standarisasi.

Standarisasi menunjuk pada prosedur yang di desain untuk membuat aktivitas organisasi menjadi teratur, dan hal ini secara otomatis akan memfasilitasi adanya koordinasi.

d. Hierarki Otoritas.

Otoritas merupakan bentuk dari kekuasaan yang ada pada suatu posisi. Ketika hak untuk mengatur bawahan termasuk dalam otoritas seseorang, maka otoritas tersebut memberikan hak untuk membatasi pilihan dan perbuatan yang dilakukan oleh bawahan. Hirarki berhubungan dengan "*span of control*", yaitu jumlah karyawan yang melapor pada seorang supervisor. Ketika *span of control* ini sempit, hirarki otoritasnya cenderung tinggi, ketika *span of control* ini lebar, hirarki otoritasnya akan lebih pendek.

e. Kompleksitas

Kompleksitas menunjuk pada jumlah aktivitas maupun subsistem pada organisasi. Kompleksitas bisa diukur melalui 3 (tiga) diferensiasi yaitu vertikal, horizontal dan spatial.

1. Diferensiasi vertikal

Semakin banyak tingkatan yang ada antara manajemen puncak dengan bagian operasional, organisasi tersebut semakin kompleks.

2. Diferensiasi horisontal

Jumlah jenis pekerjaan satu departemen yang ada pada organisasi. Semakin banyak jumlah pekerjaan yang ada pada suatu organisasi yang membutuhkan pengetahuan dan keahlian khusus, semakin tinggi kompleksitas horisontal pada organisasi tersebut.

3. Diferensiasi spasial

Jumlah daerah dari keberadaan organisasi secara fisik. Dengan meningkatnya diferensiasi spasial ini maka semakin tinggi pula kompleksitasnya.

f. Sentralisasi

Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Dikatakan bahwa ketika manajemen puncak membuat keputusan-keputusan kunci dalam organisasi dengan masukan yang terbatas dari karyawan yang berada di bawahnya, maka organisasi tersebut memiliki tingkat sentralisasi tinggi. Sebaliknya, semakin banyak karyawan yang berada di bawah manajemen puncak memberikan masukan bagi pengambilan keputusan, maka dikatakan bahwa organisasi lebih terdesentralisasi. Pada perusahaan yang memiliki karakter sentralisasi tinggi akan mempunyai struktur yang berbeda dengan perusahaan yang terdesentralisasi.

g. Profesionalisme

Profesionalisme adalah level dari pendidikan formal dan training yang harus dimiliki dan diikuti oleh karyawan. Profesionalisme dianggap tinggi apabila karyawan harus mengikuti training dalam jangka waktu yang lama untuk memegang suatu pekerjaan atau jabatan pada perusahaan.

h. Personnel ratio.

Personel ratio menunjuk pada jumlah karyawan pada suatu fungsi atau departemen tertentu.

2. Dimensi Kontekstual, yaitu dimensi yang menggambarkan keseluruhan dari suatu organisasi. Dimensi ini memperlihatkan susunan organisasi yang mempengaruhi dan membentuk suatu dimensi struktural organisasi, yang terdiri dari:

a. Ukuran

Ukuran adalah besarnya suatu organisasi yang terlihat dari jumlah orang dalam organisasi tersebut.

b. Teknologi Organisasi

Teknologi organisasi adalah dasar dari subsistem produksi, termasuk teknik dan cara yang digunakan untuk mengubah input organisasi menjadi output.

c. Lingkungan

Lingkungan mencakup seluruh elemen di luar lingkup organisasi. Elemen kunci mencakup industri, pemerintah, pelanggan, pemasok dan komunitas finansial.

3. Bentuk Desain Organisasi

Bentuk dari desain organisasi ini ditentukan oleh tingkat formalisasi yang dilakukan, tingkat sentralisasi dalam organisasi, kualifikasi karyawan, *span of control* yang ada serta komunikasi dan koordinasi yang ada dalam organisasi (Robbins, 2003). Bentuk desain organisasi terdiri dari:

a. *Organic*.

Pada organisasi yang berbentuk *organic*, maka dalam organisasi ini terdapat tingkat formalisasi yang rendah, terdapat tingkat sentralisasi yang rendah, serta diperlukan training dan pengalaman untuk melakukan tugas pekerjaan. Selain itu terdapat *span of control* yang sempit serta adanya komunikasi horisontal dalam organisasi.

b. *Mostly Organic*.

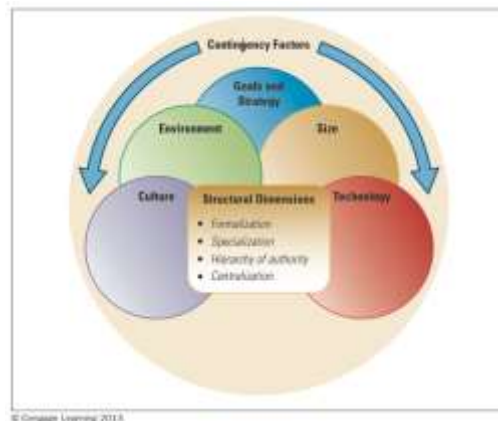
Pada organisasi yang berbentuk *mostly organic*, formalisasi dan sentralisasi yang diterapkan berada di tingkat moderat. Selain itu diperlukan pengalaman kerja yang banyak dalam organisasi ini. Terdapat *span of control* yang bersifat antara moderat sampai melebar serta lebih banyak komunikasi horisontal yang bersifat verbal dalam organisasi tersebut.

c. *Mechanistic*.

Pada organisasi yang berbentuk *mechanistic*, terdapat ciri-ciri yaitu: adanya tingkat formalisasi yang tinggi, tingkat sentralisasi yang tinggi, training atau pengalaman kerja yang sedikit atau tidak terlalu penting, ada *span of control* yang lebar serta adanya komunikasi yang bersifat vertikal dan tertulis.

d. *Mostly Mechanistic*

Pada jenis organisasi ini, terdapat ciri-ciri yaitu: adanya formalisasi dan sentralisasi pada tingkat moderat, adanya training-training yang bersifat formal atau wajib, *span of control* yang bersifat moderat serta terjadi komunikasi tertulis maupun verbal dalam organisasi tersebut.



Gambar 1. Interaksi struktural organisasi dalam desain organisasi dengan faktor kontingensi Sumber ; Daft (2013)

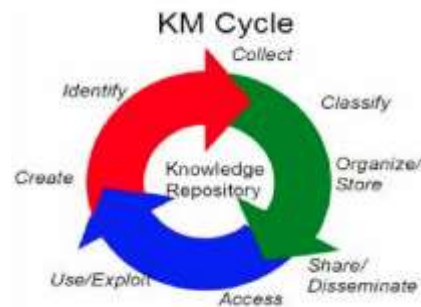
Pengertian Knowledge

Pengetahuan bukan sekedar data atau informasi, akan tetapi berhubungan dengan keduanya, dan perbedaan antara istilah-istilah ini sering kali adalah derajat kemateriannya. Kebanyakan organisasi belum atau tidak mengetahui potensi *knowledge* tersembunyi yang dimiliki oleh anggotanya. Riset Delphi Group menunjukkan bahwa *knowledge* dalam organisasi tersimpan dalam struktur : 42 % dipikiran (otak) karyawan; 26 % dokumen kertas; 20 % dokumen elektronik; 12% *knowledge* base elektronik. Data ini menceritakan bahwa porsi *knowledge* yang paling besar (42%) tersimpan dalam otak saja. Knowledge semacam ini disebut dengan *tacit knowledge*, yaitu pengetahuan yang tersembunyi. Sedangkan materialisasi *knowledge* berbentuk dokumen kertas (26%), dokumen elektronik (20%) dan benda elektronik berbasis *knowledge* (12%). Potensi *tacit knowledge* tersebut harus digali untuk kemudian dieksplisitkan untuk kemudian diorganisir bersama komponen *knowledge* yang lain supaya bisa ditrasfer kepada orang lain.

Pengertian Knowledge Management System

Knowledge management merupakan manajemen pengetahuan vital secara eksplisit dan sistematis dan proses yang berasosiasi pada pembentukan, pengorganisasian, difusi, penggunaan dan eksploitasi Nonaka. Ikujiro & Konno. Noboru, 1998). Definisi tersebut bukanlah satu-satunya definisi yang benar secara mutlak karena tidak ada definisi yang universal mengenai *knowledge management*. Defini tersebut merupakan definisi rumusan Skyrme yang paling merepresentasikan pengertian *knowledge management* berdasarkan pengalaman dan kepakarannya. Definisi yang lain menyebutkan “*KM is the ‘process through which organizations generate value from intellectual and knowledge based assets’*”, maksudnya, *knowledge management* adalah

proses bagaimana sebuah organisasi mengambil keuntungan dari aset berbasis intelektual dan pengetahuan. Skyrme menjelaskan siklus *knowledge management* seperti yang terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2. siklus *knowledge management*

Siklus *knowledge management* mempunyai kelebihan dalam hal pengkategorian, pengorganisasian dan penyimpanan, deseminasi, dan kemudahan untuk diakses. Dengan demikian siklus konsep yang dibangun atas *knowledge management* jauh lebih baik dan lebih mendorong terjadinya inovasi dibandingkan dengan siklus inovasi itu sendiri. Sistem pakar (*expert system*) merupakan salah satu teknologi andalan dalam *knowledge management*, terutama melalui empat skema penerapan dalam suatu organisasi yaitu:

1. *case-based reasoning* (CBR) yang merupakan representasi *knowledge* berdasarkan pengalaman, termasuk kasus dan solusinya;
2. *rule-based reasoning* (RBR) mengandalkan serangkaian *rules* yang merupakan representasi dari *knowledge* dan pengalaman karyawan/manusia dalam memecahkan kasus- kasus yang rumit;
3. *model-based reasoning* (MBR) melalui representasi *knowledge* dalam bentuk atribut, perilaku, antar hubungan maupun simulasi proses terbentuknya *knowledge*;
4. *constraint-satisfaction reasoning* yang merupakan kombinasi antara RBR dan MBR.

Di dalam konfigurasi yang demikian, dimungkinkan pengembangan *knowledge management* di salah satu unit organisasi dokumentasi dan informasi dalam bentuk ;

1. proses mengoleksi, mengorganisasikan, mengklasifikasikan, dan mendiseminasikan *knowledge* ke seluruh unit kerja dalam suatu organisasi agar *knowledge* tersebut berguna bagi siapapun yang memerlukannya,
2. kebijakan, prosedur yang dipakai untuk mengoperasikan *database* dalam suatu jaringan intranet yang selalu *up-to-date*,
3. menggunakan ICT yang tepat untuk menangkap *knowledge* yang terdapat di dalam pikiran individu sehingga *knowledge* itu bisa dengan mudah digunakan bersama dalam suatu organisasi,
4. adanya suatu lingkungan untuk pengembangan aplikasi *expert systems*;
5. analisis informasi dalam *databases*, *data mining* atau *data warehouse* sehingga hasil analisis tersebut dapat segera diketahui dan dipakai oleh lembaga,
6. mengidentifikasi kategori *knowledge* yang diperlukan untuk mendukung lembaga, mentransformasikan basis *knowledge* ke basis yang baru,
7. mengkombinasikan *pengindeksan*, pencarian *knowledge* dengan pendekatan *semantics* atau *syntacs*,

8. mengorganisasikan dan menyediakan *know-how yang relevan*, kapan, dan bilamana diperlukan, mencakup proses, prosedur, paten, bahan rujukan, *formula, best practices, prediksi* dan cara-cara memecahkan masalah. Secara sederhana, *intranet, groupware, atau bulletin boards* adalah sarana yang memungkinkan lembaga menyimpan dan *mendesiminasi knowledge*,
9. *memetakan knowledge (knowledge mapping)* pada suatu organisasi baik *secara on-line atau off-line, pelatihan, dan perlengkapan akses ke knowledge*.

Manajemen Perubahan

Pemikiran tentang perubahan fundamental dalam cara berorganisasi telah melahirkan pemikiran tentang manajemen perubahan. Istilah manajemen perubahan (*change management*) saat ini dipakai untuk mencakup teori dan praktik yang berhubungan dengan **pengembangan organisasi** (*organizational development*), sumber daya manusia, manajemen proyek, dan perubahan strategi organisasi. Manajemen perubahan menjadi upaya perubahan *organizational* yang lebih besar, bersama dengan komponen lain, yaitu : pengembangan strategi, penyempurnaan proses, penerapan teknologi.

Prinsip pengembangan organisasi sebelumnya memusatkan perhatian kepada keterampilan dan sikap individu dan kurang memperhatikan peran **struktur** dan **sistem**. Dalam pandangan klasik, organisasi yang ingin berubah harus mengupayakan perubahan dalam sikap dan pandangan orang sebelum mengubah struktur organisasi atau teknologi yang digunakan sebuah organisasi. Dengan kata lain, pertama-tama harus ada perubahan dalam perilaku pegawai, sebelum sikap, norma dan keterampilan terbentuk secara sempurna. Lalu perubahan dalam struktur formal dan sistem dapat berlangsung sebuah komitmen dan kompetensi berkembang melalui keterlibatan semua anggota organisasi dalam proses perubahan.

Dengan demikian, *knowledge management* akan membuat berbagi informasi (*shared information*) tersebut menjadi bermanfaat. *Knowledge management* termasuk strategi dari tanggung jawab dan tindak lanjut (*commitment*), baik untuk meningkatkan efektifitas organisasi maupun untuk meningkatkan peluang/kesempatan. Tujuan dari *knowledge management* adalah meningkatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan proses inti lebih efisien. Davenport et.al (1988) menjelaskan sasaran umum dari sistem *knowledge management* dalam praktek adalah sebagai berikut:

1. menciptakan *knowledge* : *knowledge* diciptakan begitu manusia menentukan cara baru untuk melakukan sesuatu atau menciptakan *know-how*. Kadang-kadang *knowledge* eksternal dibawa ke dalam organisasi/institusi;
2. menangkap *knowledge* : *knowledge* baru diidentifikasi sebagai bernilai dan direpresentasikan dalam suatu cara yang masuk akal;
3. menjangkau *knowledge* : *knowledge* baru harus ditempatkan dalam konteks agar dapat ditindaklanjuti. Hal ini menunjukkan kedalaman manusia (kualitas *tacit*) yang harus ditangkap bersamaan dengan fakta *explicit*;
4. menyimpan *knowledge* : *knowledge* yang bermanfaat harus disimpan dalam format yang baik dalam penyimpanan *knowledge*, sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengaksesnya;
5. mengolah *knowledge* : seperti perpustakaan, *knowledge* harus dibuat *up-to-date*. Hal tersebut harus di *review* untuk menjelaskan apakah relevan atau akurat.
6. menyebarluaskan *knowledge* : *knowledge* harus tersedia dalam format yang bermanfaat untuk semua orang dalam organisasi yang memerlukan, dimanapun

dan tersedia setiap saat.

Elemen Pokok Knowledge

1. People
Yang berarti Knowledge Management berasal dari orang. People merupakan bentuk dasar untuk membentuk knowledge baru. Tanpa ada orang tidak akan ada knowledge.
2. Technology
Merupakan infrastruktur teknologi yang standar, konsisten, dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan.
3. Processes
Yang terdiri dari menangkap, menyaring, mengesyahkan, mentransformasikan, dan menyebarkan knowledge ke seluruh perusahaan dilengkapi dengan menjalankan prosedur dan proses tertentu.

3. Kerangka Kerja Konseptual

Hasil studi empiris dan kajian teori yang dilakukan dapat dikemukakan suatu hubungan antara variabel desain organisasi dengan variabel manajemen pengetahuan. Kerangka kerja dijelaskan dalam struktur berikut ;



Gambar 3. Kerangka Kerja konseptual

Hipotesis yang dikembangkan adalah ; H1 : Variabel disain organisasi memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel manajemen pengetahuan. H2 : Variabel disain organisasi memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel manajemen pengetahuan.

Desain organisasi membawa konsekuensi berubahnya perilaku dan nilai karakteristik orang-orang yang berada dalam struktur organisasi tersebut (suryaningsum, 2008). Perubahan terhadap desain organisasi akan mengubah perilaku anggota organisasinya. Manajemen Pengetahuan merupakan proses sistematis untuk menentukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring dan menyajikan pengetahuan dengan cara tertentu, sehingga para pekerja mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk kemudian ada proses institusionalisasi agar pengetahuan yang diciptakan menjadi pengetahuan perusahaan. Variabel desain organisasi mampu memberi pengaruh keberhasilan terhadap pengelolaan pengetahuan organisasi.

Dengan demikian jelaslah bahwa Desain organisasi dan Manajemen Pengetahuan adalah variabel yang saling berhubungan dan dapat saling berpengaruh.

Kesimpulan

Secara keseluruhan pemahaman yang baik akan pembentukan desain organisasi akan memberikan manfaat bagi para manajer dalam mengelola organisasi mereka, dengan menambah fokus manajer pada bagaimana mengatur dinamika arus informasi dan persoalan informasi sehingga elemen-elemen yang menentukan situasi organisasi yang kompleks di masa mendatang akan mudah dihadapi oleh organisasi. Perspektif

pengendalian Teknologi Informasi akan berdampak positif pada kemampuan organisasi dalam mengelola SDM yang dimiliki.

Daftar Pustaka

Daft, Richard L. 2013. *Organization Theory and Design*. Ohio: South Western College Publishing.

Davenport, Thomas H and Prusak,L(1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

Galbraith J. 2011. *The Evolution Of Enterprise Organization Design*. Journal

Ivancevich, John M. Konopaske, Robert. Matteson, Michael T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: PENERBIT ERLANGGA

Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organization*. London: Prince Hall Inc.

Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press

Ostroff, F. 1999. *The horizontal organization*. New York: Oxford University Press.

Robbins, Stephen. P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.