

IDENTIFIKASI HAMBATAN IMPLEMENTASI STRATEGI MELALUI MODEL 7S MCKINSEY DI PT AWAM BERSAUDARA

Oleh:

A. Dzulfikar Alifadi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Jl. MT. Haryono 165 Malang

alifadi.dzulfikar@gmail.com

ABSTRAK

Strategi sebagai taktik permainan dalam persaingan perusahaan juga digunakan dalam pencapaian target perusahaan. Strategi yang disusun oleh perusahaan tidak akan mencapai target yang ditetapkan tanpa adanya implementasi yang baik terhadap strategi yang telah dibuat. Strategi yang dibuat seefektif mungkin juga tidak dapat mencapai targetnya tanpa adanya implementasi strategi yang baik. Salah satu hal yang dapat membuat strategi tidak terimplementasi dengan baik karena perusahaan tidak dapat mengatasi hambatan – hambatan yang ada di dalam perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya. Pada penelitian ini hambatan – hambatan yang ada di dalam PT Awam Bersaudara dalam mengimplementasikan strateginya diidentifikasi menggunakan model 7S *McKinsey*. Lingkup dasar dari model 7S *McKinsey* adalah bahwa terdapat 7 aspek internal dari organisasi yang butuh untuk diselaraskan jika organisasi akan sukses. Pada penelitian ini hambatan diidentifikasi dengan model 7S *McKinsey*, sehingga perusahaan dapat menindak lanjuti hambatan yang telah diidentifikasi untuk membantu mereka dalam menyelaraskan 7 aspek internal didalam perusahaan supaya implementasi perusahaan dapat dilakukan lebih baik lagi. Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian studi kasus yang bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan – hambatan implementasi strategi yang ada di PT Awam Bersaudara. Hasil temuan dari penelitian di PT Awam Bersaudara ditemukan adanya hambatan – hambatan yang ada di dalam perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya, yaitu: strategi kurang mendapat perhatian, jabatan deskripsi yang tidak jelas di dalam perusahaan, direktur merangkap lebih dari satu jabatan, aktifitas perusahaan yang belum memiliki standar, lisensi perangkat lunak sistem informasi manajemen yang dimiliki pihak luar perusahaan, budaya perusahaan yang belum terbentuk, manajemen perusahaan yang belum sepenuhnya terpusat, peran pemimpin yang kurang, kurangnya kordinasi di dalam perusahaan, kurangnya pengetahuan dewan direksi mengenai manajemen, dan terbatasnya tenaga profesional. Hambatan – hambatan ini jika dapat diatasi

dengan baik oleh perusahaan maka perusahaan dapat mengimplementasikan strategi perusahaannya lebih baik lagi dalam mencapai targetnya.

Kata Kunci: PT Awam Bersaudara, Strategi, Implementasi Strategi, Hambatan Implementasi Strategi.

PENDAHULUAN

Pertumbuhan jumlah perusahaan di Indonesia tidak hanya menandakan masih besarnya peluang di Indonesia, hal ini juga menunjuk pada semakin ketatnya persaingan bisnis saat ini. Perusahaan yang tidak mampu bertahan dalam persaingan yang ketat ini akan jatuh dan mengalami kebangkrutan akibat ketatnya persaingan. Dalam menghadapi ketatnya persaingan saat ini perusahaan dituntut untuk mempunyai keunggulan kompetitif yang membuatnya unggul dari perusahaan lain sehingga mampu bersaing dalam ketatnya persaingan saat ini.

Perusahaan dalam bersaing dituntut mempunyai keunggulan

kompetitif dalam menghadapi persaingan, oleh karenanya perusahaan juga membutuhkan manajemen strategis dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan untuk mampu menghadapi persaingan. Perusahaan dapat menggunakan manajemen strategis dalam mencapai tujuan perusahaan dan bersaing dalam persaingan yang ketat saat ini.

PT Awam Bersaudara juga menggunakan manajemen strategis dalam mencapai tujuan perusahaan dan bersaing dalam persaingan yang ketat saat ini. PT Awam Bersaudara adalah perusahaan retail yang bergerak di bisnis warnet, apotik, swalayan, elektronik, dan alat rumah

tangga. PT Awam Bersaudara memiliki tujuan perusahaan yang terdapat pada visinya yaitu: Menjadi Hipermarket Ndeso yang Menyebar ke 1000 Kota Kecil Pada Tahun 2033.

Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan telah disusun target setiap tahunnya mulai dari tahun 2010 dan sampai tahun 2033 jumlah toko PT Awam Bersaudara ditargetkan bertambah sejumlah 1016 toko di

1000 kota kecil di Indonesia. Pada kenyataannya target yang telah disusun sejak tahun 2010 sampai tahun 2013 tidak ada yang tercapai. Tabel 1.1 menunjukkan perbandingan antara pertumbuhan riil jumlah toko dengan target yang telah ditetapkan. Rencana perusahaan yang telah disusun pada PT Awam Bersaudara tidak mendapatkan hasil sesuai dengan yang ditargetkan oleh perusahaan.

Tabel 1.1
Perbandingan Pertumbuhan Riil Jumlah Toko Dengan Target yang Ditetapkan

Tahun	Target pertumbuhan jumlah toko	Pertumbuhan riil jumlah toko
2010	6	1
2011	8	-1
2012	9	2
2013	12	0

Sumber: Data diolah, 2013

Implementasi strategi perusahaan yang tidak berjalan dengan baik dapat diakibatkan salah satunya

karena perusahaan tidak dapat melalui hambatan – hambatan yang ada didalam perusahaan dalam

mengimplementasikan strateginya. Hambatan – hambatan yang ada di dalam perusahaan penting untuk diidentifikasi supaya hambatan – hambatan yang ada didalam perusahaan ini dapat diatasi supaya implementasi strategi perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Pada penelitian ini akan diidentifikasi hambatan – hambatan yang ada di dalam PT Awam Bersaudara dalam mengimplementasikan strateginya. Hambatan – hambatan yang ada didalam perusahaan akan diidentifikasi menggunakan model *7S McKinsey*. Lingkup dasar dari *7S McKinsey* adalah bahwa terdapat 7 aspek internal dari organisasi yang butuh untuk diselaraskan jika organisasi ingin sukses. 7 aspek internal didalam *7S McKinsey* adalah *Strategy, Systems, Structure, Style, Shared Values,*

Staff, dan *Skills*. 7 aspek ini butuh untuk diselaraskan supaya implementasi strategi perusahaan dapat lebih baik lagi dalam mencapai target perusahaan.

Hambatan – hambatan yang ada di dalam PT Awam Bersaudara dalam mengimplementasikan strateginya diidentifikasi menggunakan *7S McKinsey* supaya perusahaan nantinya dapat mengatasi hambatan – hambatan yang ada di dalam perusahaan sehingga 7 aspek internal dalam perusahaan dapat selaras. Jika 7 aspek dalam perusahaan sudah selaras maka perusahaan dapat mengimplementasikan strateginya lebih baik dalam mencapai target yang telah direncanakan.

Kerangka penelitian dalam penelitian ini adalah dengan melihat permasalahan yang ada di dalam PT

Awam Bersaudara dalam mengimplementasikan strategi perusahaan tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan, kemudian dilakukan analisis perusahaan menggunakan model *7S McKinsey*, dan dari hasil analisis ini akan dilihat hambatan – hambatan yang ada didalam perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian studi kasus yang dilakukan di PT Awam Bersaudara. Peneliti melakukan penelitian secara intensif terhadap implementasi strategi di PT Awam Bersaudara untuk mengidentifikasi hambatan – hambatan yang ada di dalam perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya. Lokasi penelitian dilakukan di PT Awam Bersaudara pada cabang – cabangnya di Kecamatan Babat,

Kecamatan Sekaran, Kecamatan Pucuk, Kecamatan Ngimbang, dan Kota Lamongan.

Sumber data yang digunakan oleh peneliti yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui teknik observasi, dan wawancara. Data sekunder di ambil melalui dokumentasi. Pada penelitian kualitatif instrument penelitian adalah peneliti itu sendiri.

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti. Teknik pengumpulan data melalui observasi ini dilakukan dengan melakukan pengamatan di dalam perusahaan secara langsung di lokasi penelitian. wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat

dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara ini dilakukan kepada semua dewan direksi perusahaan dan manajer yang ada diperusahaan. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Studi dokumen digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari perusahaan. Dokumen ini diambil dari dokumen – dokumen yang sudah ada di dalam perusahaan seperti dokumen struktur organisasi, dokumen strategi, dan dokumen karyawan.

Analisis data yang digunakan adalah model Miles dan Huberman yaitu, *Data Reduction, Data Display, dan Data Drawing/Verification*. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal – hal yang pokok, memfokuskan pada hal – hal yang penting, dicari tema dan polanya. *Data Display* merupakan proses penyajian data biasanya berupa text.

Langkah terakhir dari model Miles dan Huberman adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Pada penelitian ini peneliti juga menggunakan model *7S McKinsey* dalam menganalisis. *7S McKinsey* digunakan peneliti untuk mengetahui kondisi perusahaan yang nantinya akan digunakan dalam mengidentifikasi hambatan – hambatan implementasi strategi.

HASIL ANALISIS

7S McKinsey dikembangkan di awal 1980 oleh Tom Peters dan Robert Waterman, dua konsultan yang bekerja di McKinsey dan firma konsultan perusahaan, lingkup dasar dari model ini adalah bahwa terdapat 7 aspek internal dari organisasi yang butuh untuk diselaraskan jika organisasi ingin sukses. Tabel 3.1 merangkum mengenai kondisi setiap elemen perusahaan yang dianalisis menggunakan *7S McKinsey*.

Tabel 3.1
Perusahaan Dilihat Melalui 7S McKinsey

<i>Strategy</i>	<i>Structure</i>	<i>Systems</i>	<i>Shared Values</i>	<i>Style</i>	<i>Staff</i>	<i>Skills</i>
Menyebar ke 1000 kota kecil di Indonesia	Struktur fungsional	Standar belum ditetapkan untuk seluruh bagian perusahaan	Prinsip dasar: kejujuran, bermanfaat, peduli, <i>excellent service</i> , dan kualitas	Manajemen belum sepenuhnya terpusat, dan kordinasi didalam perusahaan kurang	Tenaga profesional yang terbatas	Lebih lengkap, lebih murah, dan hubungan yang baik dengan pemasok

Sumber: Data diolah, 2014

PT Awam Bersaudara memiliki strategi yang bertujuan untuk mengembangkan toko yang tersebar ke 1000 kota kecil di Indonesia. Perusahaan menggunakan struktur fungsional supaya aktifitas – aktifitas fungsional yang tersebar diseluruh bagian perusahaan dapat diawasi dan dikontrol dengan mudah. Pertumbuhan jumlah toko yang semakin besar menyebabkan kesulitan dalam pengawasan dan

kontrol aktifitas – aktifitas apabila struktur organisasi tidak dipusatkan dalam fungsional perusahaan.

Pada penerapannya, struktur fungsional yang telah dibuat belum berjalan dengan baik sehingga mengakibatkan manajemen perusahaan belum sepenuhnya terpusat. Masih banyak aktifitas – aktifitas fungsional perusahaan yang seharusnya berada di pusat namun

masih dilakukan di setiap toko perusahaan.

Pada struktur yang sudah disusun ini juga terdapat jabatan yang rangkap. SDM yang ada saat ini dirasa oleh dewan direksi tidak mampu dalam menempati jabatan – jabatan yang masih kosong di dalam struktur yang sudah dibuat. Dewan direksi juga tidak dapat medatangkan tenaga profesional yang diperlukan untuk mengisi jabatan – jabatan tersebut karena tidak disetujui oleh pemegang saham. Akibatnya jabatan yang masih kosong dirangkap oleh dewan direksi sehingga beban kerja dewan direksi semakin banyak. Dewan direksi yang disibukkan oleh aktifitas operasional akibat jabatannya yang rangkap mengakibatkan strategi perusahaan jarang mendapatkan perhatian.

Dewan direksi jarang meluangkan waktunya melakukan pertemuan untuk membahas strategi perusahaan. Dewan direksi sangat jarang melakukan kordinasi akibat kantor mereka yang tidak terpusat. Akibatnya strategi jadi kurang diperhatikan. Mengimplementasikan strategi dengan sukses, sebagian tergantung dengan cara aktivitas organisasi dibagi, diorganisasikan, dan dikordinasikan (Stoner et al., 287:1996). Kurangnya kordinasi di dalam perusahaan dan perhatian terhadap strategi mengakibatkan implementasi tidak berjalan dengan baik sehingga target perusahaan tidak tercapai.

Budaya didalam perusahaan juga belum sepenuhnya terbentuk. Direktur Keuangan dan Pemasran mengatakan Prinsip Dasar Awam yang juga akan dijadikan sebagai budaya perusahaan belum

sepenuhnya disepakati oleh seluruh dewan direksi dan pemegang saham. Dalam implementasi strategi budaya juga harus diciptakan untuk mendukung strategi agar implementasi strategi perusahaan dapat berjalan dengan baik (David, 2009: 425).

PT Awam Bersaudara memiliki keunggulan yang terdapat dalam motonya yaitu, Lebih Lengkap dan Lebih Murah. Keunggulan ini juga diperkuat melalui hubungan yang erat antara perusahaan dengan pemasoknya. Keunggulan ini yang digunakan perusahaan juga dalam mendukung strategi untuk mencapai target perusahaan dalam memiliki toko yang menyebar ke 1000 kota kecil di Indonesia.

Setelah melakukan analisis internal perusahaan menggunakan *7S McKinsey* kemudian akan disimpulkan hambatan – hambatan yang ada didalam perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya. Tabel 3.2 merangkum hambatan – hambatan implementasi strategi di PT Awam Bersaudara.

Tabel 3.2
Hambatan Implementasi Strategi Perusahaan Melalui Model *7S McKinsey*

<i>Strategy</i>	<i>Structure</i>	<i>Systems</i>	<i>Shared Values</i>	<i>Style</i>	<i>Staff</i>	<i>Skills</i>
-----------------	------------------	----------------	----------------------	--------------	--------------	---------------

a. Kurangnya perhatian terhadap strategi	a. Deskripsi jabatan yang tidak jelas b. Direktur merangkap lebih dari satu jabatan	a. Aktifitas – aktifitas belum memiliki standar b. Lisensi perangkat lunak SIM bukan milik perusahaan	a. Budaya belum terbentuk	a. Manajemen perusahaan yang belum sepenuhnya terpusat b. Peran pemimpin yang kurang c. Kurangnya kordinasi di dalam perusahaan	a. Direktur kurang memiliki pengetahuan tentang manajemen b. Tenaga kerja profesional yang terbatas	-
--	--	--	---------------------------	---	--	---

Sumber: Data diolah, 2013

PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis kemudian akan dibahas mengenai hambatan – hambatan yang ada di setiap elemen perusahaan yang dilihat melalui model *7S McKinsey*, hambatan – hambatan yang ada di setiap elemen yaitu:

Strategy

Para direktur khususnya disibukkan dengan tugas – tugas

operasional mereka dan tidak ada waktu yang digunakan untuk memperhatikan strategi mereka. Akibatnya strategi menjadi hal yang tidak mendapat perhatian dalam proses penerapannya. Kurangnya perhatian manajer terhadap strategi perusahaan mengakibatkan penerapan strategi tidak terpantau dan dapat berakibat penerapannya tidak sesuai dengan apa yang seharusnya.

Structure

Tidak semua jabatan yang ada di dalam perusahaan memiliki deskripsi jabatan, hanya jabatan pada struktur direktur yang mempunyai deskripsi jabatan. Pada jabatan di bawah direktur, tanggung jawab dan hak yang melekat pada jabatan menjadi rancu. Tidak adanya deskripsi jabatan menimbulkan kesulitan dalam mendelegasikan tugas dan wewenang dari atasan ke bawahan. Direktur – direktur yang merangkap jabatan lebih dari satu jabatan mengakibatkan adanya tambahan beban kerja, dan membuat beban kerja mereka menjadi berat. Aktifitas mereka diluar jabatannya sebagai direktur membuat mereka tidak mempunyai waktu dalam menjalankan aktifitas manajemen strategis.

Systems

Aktifitas – aktifitas fungsional terutama di manajemen pusat masih belum terstandar. Hal ini dapat menyebabkan timbulnya ketidaksesuaian antara aktifitas yang terjadi dengan yang seharusnya diinginkan. Standar dalam aktifitas – aktifitas perusahaan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya agar sesuai dengan yang seharusnya, meminimalkan terjadinya kesalahan, dan pada akhirnya menjaga perusahaan agar tetap mengarah pada keberhasilan pencapaian perusahaan. Kaitannya dengan impelmentasi strategi, standar membantu mengarahkan aktifitas – aktifitas yang dilakukan karyawan agar sesuai dengan strategi yang diterapkan dan tidak menimbulkan kesalahan yang berakibat mengganggu pencapaian strategi.

Lisensi perangkat lunak sistem informasi manajemen yang menjadi

milik pihak diluar perusahaan membuat perusahaan nantinya tidak dapat dengan bebas mengembangkan perangkat lunak tersebut sesuai kebutuhan perusahaan dimasa mendatang. Hal ini juga mengakibatkan apabila terjadi kerusakan atau gangguan terhadap perangkat lunak yang digunakan tidak dapat ditangani dengan cepat karena harus mendatangkan pihak luar yang memegang lisensi untuk memperbaikinya.

Shared Values

Budaya perusahaan membantu dalam menyatukan orang – orang didalam perusahaan dan mengarahkan mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Tidak adanya budaya yang terbentuk didalam perusahaan ini mengakibatkan kesulitan dalam menyatukan orang – orang untuk mau mengarah dalam mencapai

tujuan perusahaan secara bersama. Budaya perlu dibentuk untuk mendukung strategi.

Style

Pemimpin mempunyai peran dalam menyatukan dan mengarahkan orang – orang didalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kurangnya peran pemimpin didalam perusahaan sangat berdampak pada implementasi perusahaan. Apabila strategi adalah alat yang menunjukkan langkah – langkah dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai tujuan, maka pemimpin adalah orang yang menjadi pelaku dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kurangnya peran pemimpin PT Awam Bersaudara akan berakibat implementasi strategi perusahaan menjadi tidak terarah.

Kordinasi yang dilakukan oleh direktur – direktur perusahaan sebulan sekali atau bahkan tidak sama sekali hanya di awal dan akhir tahun, dapat mengakibatkan setiap fungsi didalam perusahaan juga tidak terkordinasi dengan baik. Kordinasi sangat diperlukan dalam mengimplementasikan strategi, hal ini untuk memastikan bahwa semua bagian perusahaan berjalan menuju arah yang sama. Kordinasi juga diperlukan untuk mengontrol aktifitas fungsional yang tersebar disemua bagian perusahaan.

Disatukannya toko – toko menjadi PT Awam Bersaudara dimaksudkan agar semua toko memiliki kontrol yang terpusat, sehingga mempermudah pengontrolan toko yang menyebar diberbagai daerah. Namun pada kenyataannya manajemen yang dilakukan PT

Awam Bersaudara saat ini masih sebelumnya terpusat.

Staff

Semua dari direktur PT Awam Bersaudara memiliki pengetahuan mengenai manajemen. Kurangnya pengetahuan ini akibat banyak dari mereka yang tidak memiliki latar belakang pendidikan manajemen dan kurangnya kesadaran mereka akan pentingnya pengetahuan mengenai manajemen. Manajer puncak harusnya memiliki pengetahuan mengenai manajemen, karena mereka sebagai manajer puncak menjalankan aktifitas manajemen strategis. Jika mereka tidak mempunyai pengetahuan akan manajemen maka mereka tidak dapat menjalankan aktifitas manajemen strategis dengan baik, maka implementasi strategi pun tidak akan berjalan dengan baik karena

kurangnya pengetahuan manajemen puncak.

Kurangnya tenaga profesional menimbulkan banyak aktifitas yang masih harus diambil alih para direktur agar aktifitas tersebut tetap berjalan. Aktifitas – aktifitas tambahan ini mengakibatkan direktur – direktur kurang dalam menjalankan aktivitas manajemen strategis.

Skills

Pada elemen ini tidak ditemukan adanya hambatan dalam mengimplementasikan strategi. Perusahaan sampai saat ini masih mempunyai ikatan yang kuat dengan pemasok – pemasoknya tanpa ada masalah yang menghambat hubungannya dengan pemasok. Hal ini sangat mendukung dalam perusahaan mencapai tujuannya yang tertuang dalam visinya untuk mempunyai banyak toko dan

menjaga moto perusahaan “Lebih Lengkap, Lebih Murah”.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada analisa secara keseluruhan pada PT. Awam Bersaudara sebagai objek dari penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan mengenai hambatan implementasi yang ada di dalam perusahaan yaitu: strategi kurang mendapat perhatian, jabatan deskripsi yang tidak jelas di dalam perusahaan, direktur merangkap lebih dari satu jabatan, aktifitas perusahaan yang belum memiliki standar, lisensi perangkat lunak sistem informasi manajemen yang dimiliki pihak luar perusahaan, budaya perusahaan yang belum terbentuk, manajemen perusahaan yang belum sepenuhnya terpusat, peran pemimpin yang kurang, kurangnya kordinasi di dalam perusahaan, kurangnya pengetahuan

dewan direksi mengenai manajemen, dan terbatasnya tenaga profesional.

Saran untuk PT Awam Bersaudara supaya manajemen puncak perusahaan harus lebih banyak lagi menambah pengetahuan manajemen, sehingga diharapkan adanya kesadaran perannya dalam

menjalankan aktifitas manajemen strategis. Selain itu, hambatan – hambatan perusahaan yang telah diidentifikasi harus segera ditindaklanjuti agar implementasi perusahaan selanjutnya dapat lebih baik dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar Sanusi, 2011, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.

David, Fred R., 2009, *Manajemen Strategis*, Terjemahan oleh Dono Sunardi, 2009, Salemba Empat, Jakarta.

Dede Rubianto, 2012, *Jenis –Jenis Penelitian Kualitatif dan Penjelasannya*, (Online), (<http://belajarpsikologi.com/pendekatan-jenis-dan-metode-penelitian-pendidikan/>, diakses 5 Oktober 2013)

Griffin, Ricky W., 2002, *Manajemen*, Terjemahan oleh Gina Gania, 2004, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Maxwell, John C., 2003, *Etika yang Perlu Diketahui Setiap Pemimpin*, Terjemahan oleh Yudi Himawan, 2011, Penerbit Libri, Jakarta.

Mind Tools, 1996-2013, *The McKinsey Framework*, (Online), (http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.html, diakses 31 Oktober 2013).

Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward, and Gilbert, Daniel R., JR., 1995, *Manajemen Jilid 1*, Terjemahan oleh Alexander Sindoro, 1996, PT Prenhallindo, Jakarta.

Sugiyono, 2013, *Memahami penelitian Kualitatif*, CV. Alfabeta, Bandung.

Suwardi Luis dan Prima A. Biromo, 2009, *Step by Step in Cascading Blanced Scorecard to Functional Scorecards*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Waterman, Robert H., JR., Peters, Thomas J., and Philips, Julien R., 1980, *Structure Is Not Organization*, Business Horizons, (Online), (http://www.tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf, diakses 9 Oktober 2013), 1980 Juni, hal 17-25.

Yussy Santoso, Irwan Setiyadi, dan Ronnie R. Rasman, 2013, *Organization Design and Job Analysis*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.