

Prognosis Organisasi Sistem Terbuka (Studi Kasus: STIA LAN)

Oleh:
Drs. Awang Anwaruddin, M.Ed.

Abstract

Organization is the arrangement of personnel for facilitating the accomplishment some agreed purpose through the allocation of functions and responsibilities (Selznik in Ndraha, 1997). Considering an organization as a system, components of personnel, purpose, functions and responsibilities constitute to be sub-systems limited by a boundary functioning sequentially to achieve a committed common goal or set of goals (see also Robbins, 1990:4)

The School of Public Administration, the National Agency for Public Administration (Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara or STIA LAN) is an organization of functional higher education for civil service, National and Local Corporate employees, and army or police members aiming at improving apparatus competency in the fields of theory and practice of public administration.

On the basis of President Decree Number 100 year 1999, STIA constitutes to be a technical operation unit or income-generating unit (Unit Pelaksana Teknis or Lembaga Swadana) under LAN. As a functional school, STIA LAN has specific characteristics both its academic components (curriculum, programs, learning materials, learning techniques and methodology) and structure of organization (components, system and sub-system).

As an organization STIA LAN might be considered as a semi-open system. In this context, the components of its system are open for any information concerning the development of public administration from its environment. The information is then processed and modified to be learning materials. However, as a functional institution for apparatus STIA LAN is also closed for external interaction, especially concerning the students and other information related to general higher education.

This paper tries to analyze STIA LAN from the spectrum of organization as a system. Through this point of view, some concepts expectedly emerge and develop to be the alternative solution of the recent organization problems.

A. Definisi Organisasi

Terdapat banyak sekali definisi mengenai organisasi yang dapat ditemukan dalam berbagai referensi. Salah satu dari definisi organisasi tersebut menurut Robbins (1990:4): "... suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batas-batas yang relatif dapat diidentifikasi yang berfungsi secara relative teratur untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama." Orientasi pada tujuan seperti dikatakan Robbins di atas juga dikemukakan oleh pakar lain yaitu Brown dan Dennis (1980:6), yang menyatakan bahwa organisasi adalah "... kesatuan sosial yang relatif permanen, ditandai oleh sikap yang berorientasi pada tujuan, spesialisasi dan struktur." Kedua definisi organisasi tersebut seiring dengan penjelasan yang disampaikan oleh Barnard (dalam Steers, Ungson and Moday, 1993:53) pada masa lalu, yang menyatakan bahwa organisasi merupakan "... suatu sistem kegiatan-kegiatan yang dikoordinasikan secara sadar dari dua atau lebih orang untuk mencapai tujuan." Demikian pula pendapat yang disampaikan oleh Etzioni (1964:4) bahwa organisasi ditandai oleh adanya "... unit-unit yang terencana, dan disusun secara teratur untuk mencapai tujuan spesifik." Definisi-definisi tersebut menjelaskan suatu karakteristik yang ada pada setiap organisasi yaitu *tujuan*, di samping berbagai komponen lainnya seperti batas-batas (*boundaries*), sumberdaya manusia, spesialisasi, unit atau struktur, koordinasi dan sistem yang berkelanjutan.

Berkaitan dengan komponen-komponen organisasi sebagaimana disimpulkan di atas, Porter, Lawler, and Hackman (1975) mengidentifikasi lima karakteristik organisasi sebagai berikut:

1. **Komposisi sosial.** Organisasi terdiri dari orang-orang yang mengembangkan hubungan-hubungan sosial dan pola-pola interaksi.
2. **Orientasi tujuan.** Organisasi dibentuk untuk tujuan-tujuan tertentu yang telah atau kadang-kadang belum ditetapkan.
3. **Fungsi-fungsi yang berlainan.** Demi efisiensi, organisasi membagi-bagi pekerjaan yang harus dilakukan sehingga anggota organisasi memiliki spesialisasi dalam satu atau beberapa bidang pekerjaan.
4. **Koordinasi rasional.** Aktivitas pekerjaan dalam organisasi dikoordinasikan secara rasional sesuai dengan spesifikasi para anggotanya.
5. **Keberlanjutan.** Kebanyakan organisasi dibentuk untuk tetap eksis dalam waktu yang lama, walaupun tidak semuanya demikian.

Apabila kita perhatikan berbagai definisi dan karakteristik organisasi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa semua komponen dan kegiatan organisasi diselenggarakan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa **tujuan** merupakan komponen organisasi yang paling signifikan.

B. Tujuan Organisasi

Semua organisasi pada hakekatnya memanfaatkan sumberdaya yang tersedia (fisik, finansial dan sumberdaya manusia) dan mendayagunakan fungsi-fungsi yang terbentuk untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa tujuan organisasional adalah "... suatu kondisi yang disepakati bersama yang ingin dicapai oleh organisasi" (Steers, Ungson, and Mowday, 1993:53).

Dalam kaitan ini, March and Simmon (1958) dan Perrow (1961) berpendapat, bahwa tujuan organisasi pada umumnya dibagi ke dalam tiga jenis tujuan, yakni tujuan formal (*official goals*), tujuan operatif (*operative goals*), dan tujuan operasional (*operational goals*). Tujuan formal adalah pernyataan formal suatu tujuan yang dibuat oleh pengelola organisasi sehubungan dengan misi organisasi. Pada umumnya tujuan formal bersifat aspiratif, ambisius, dan tanpa batas waktu tertentu, seperti misalnya mencapai kesejahteraan bersama, memaksimalkan keuntungan, menciptakan masyarakat madani, dan sebagainya. Sebaliknya, tujuan operatif menyatakan niat utama dari organisasi. Tujuan ini benar-benar merefleksikan apa yang benar-benar ingin dilakukan organisasi, terkadang dengan mengabaikan apa yang ingin dicapai organisasi, sehingga tujuan semacam ini sering tidak dipublikasikan. Sementara tujuan operasional disusun untuk melaksanakan dan mendeteksi apakah suatu tujuan formal dapat dicapai. Sebagai contoh, untuk merealisasikan tujuan formal "memaksimalkan keuntungan", maka disusun tujuan operasional, yakni "... mencapai angka penjualan satu juta unit TV dalam satu tahun."

Semua organisasi akan berupaya untuk dapat mencapai tujuan formal melalui tujuan operatif dan tujuan operasional secara efektif dan efisien. Efektivitas organisasi adalah sejauh mana tujuan operatif organisasi telah dicapai, sedangkan efisiensi menggambarkan rasio antara biaya/hasil (*cost/benefit*) dalam upaya mencapai tujuan tersebut (Barnard, 1958). Upaya untuk mencapai efektivitas organisasi dilakukan dengan menggunakan pendekatan (*approach*) tertentu. Dalam kaitan ini Porter, Lawler, and Hackman (1975:75) berpendapat bahwa pada umumnya sebuah organisasi menggunakan pendekatan optimisasi tujuan (*goal optimization*) atau perspektif sistem terbuka (*open-systems perspective*). Melalui pendekatan optimisasi tujuan organisasi berupaya untuk mereorganisasi sumber-sumberdaya dan fungsi-fungsi organisasi yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara melalui pendekatan perspektif sistem terbuka organisasi menekankan hubungan-hubungan antara komponen-komponen organisasi dengan lingkungannya karena secara bersama-sama mereka mempengaruhi efektivitas organisasi.

C. Definisi Sistem

Cukup banyak pakar yang menulis referensi tentang sistem, antara lain Fairchild, Smith & Zurcher, Kohler, van de Poel, Murdick & Roos, dan de Keuning yang menyampaikan tidak kurang dari 29 definisi sistem (Winardi, 2002: 1-123). Salah satu di antara definisi yang berkaitan erat dengan topik bahasan ini adalah Definisi yang dikemukakan oleh Kenneth Berrien, bahwa sebuah sistem “...is set of components interacting with each other and a boundary which selects both the kind and rate of inputs and outputs to and from the system ...” Definisi tersebut menekankan hal-hal yang sebagai berikut: (1) sistem terdiri dari serangkaian komponen (sub-sistem) yang saling berinteraksi satu sama lain; (2) di dalam sebuah sistem terdapat suatu batas (*boundary*) yang mengatur arus informasi yang masuk dan keluar dari sistem; dan (3) interaksi yang terjadi di dalam sebuah sistem bersifat internal dan eksternal.

Kesimpulan di atas senada dengan pendapat Winardi (2002:3) yang menyatakan bahwa sebuah sistem diuraikan ke dalam komponen-komponennya dengan jalan menspesifikasi *Elemen-elemen Sistem, Lingkungan, Struktur Intern, dan Struktur Ekstern*. Dalam kaitannya dengan sebuah organisasi, maka komponen-komponen tersebut dapat digambarkan dalam bentuk sumberdaya organisasi, lingkungan organisasi, hubungan antar elemen organisasi dan hubungan antara elemen organisasi dan lingkungannya.

D. Organisasi Sebagai Sebuah Sistem

Organisasi dapat diamati sebagai fenomena administratif dari sudut mikro dan sebagai fenomena sosial dari sudut makro. Dari sudut administratif formal, Selznik (dalam Ndraha, 1997) menyatakan, bahwa organisasi adalah ‘..... *the arrangement of personnel for facilitating the accomplishment of some agreed purpose through the allocation of functions and responsibilities*’. Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa organisasi memiliki komponen-komponen *personnel, purpose* dan *functions and responsibilities*. Selanjutnya secara makro Robbins (1990:4) mengatakan adanya *boundary* dalam organisasi yang berfungsi secara teratur untuk mencapai *a common goal or set of goals* yang telah disepakati. Dalam deskripsinya Robbins menyatakan bahwa organisasi merupakan ‘..... *a consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary that functions on relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals*’. Orientasi pada tujuan (*a common goal or set of goals*) sebagai salah satu komponen organisasi seperti dikatakan Robbins di atas juga dikemukakan oleh Brown dan Dennis (1980:6), dan bahkan dikembangkan dengan komponen-komponen spesialisasi dan struktur organisasi. Secara definitif dikatakan mereka, bahwa organisasi merupakan ‘.....*relatively permanent social entities, characterized by goal-oriented behavior, specialization, and structure*’. Dari tiga definisi yang dikutip di atas dapat disimpulkan adanya komponen-komponen *personnel, purpose* dan *functions and responsibilities* (Selznik), *boundary* (Robbins), *specialization*, dan *structure* (Brown dan Dennis). Komponen-komponen inilah (dan berbagai komponen lain) yang membentuk sistem dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama.

Konsep organisasi sebagai suatu sistem selanjutnya dikembangkan oleh Barnard dan Etzioni (1961), bahwa organisasi merupakan ‘... *the cooperation of two or more persons, a system of consciously coordinated personnel activities or forces*’. Definisi di atas, dan definisi-definisi lain tentang organisasi, semakin mempertajam teori bahwa organisasi masakini merupakan sebuah sistem yang terdiri atas berbagai jenis komponen (yang berfungsi sebagai sub sistem-sub sistem) sesuai kebutuhan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Secara lebih jelas Wakeley (1997:25) menyatakan pendapatnya, bahwa tugas manajemen modern makin lama menunjukkan sifat manajemen suatu organisasi sebagai sebuah sistem, yang terdiri dari bermacam-macam sub-sistem. Tugas para manajer, dengan demikian, bukan hanya menghadapi manusia, tetapi juga mengkoordinasi sub sistem-sub sistem yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang dikelolanya.

E. Organisasi Sistem Terbuka

Sebagaimana telah didiskusikan sebelumnya, Porter, Lawler, and Hackman berpendapat bahwa dalam upaya untuk mencapai efektivitas tujuannya, suatu organisasi pada umumnya menggunakan pendekatan optimisasi tujuan (*goal optimization*) dengan cara mereorganisasi sumber-sumberdaya dan fungsi-fungsi organisasi yang dimiliki untuk mencapai tujuan, atau pendekatan perspektif sistem terbuka (*open-systems perspective*) dengan menekankan hubungan-hubungan antara komponen-komponen organisasi dengan lingkungannya dalam prosesnya karena secara bersama-sama mereka mempengaruhi efektivitas organisasi.

Melalui *open-systems perspective* semacam itu, Steers, Ungson, dan Mowday (1993:77) mengidentifikasi empat kategori utama yang sangat mempengaruhi efektivitas tujuan organisasi sebagai berikut:

- a. Karakteristik organisasional, seperti misalnya struktur dan teknologi.
- b. Karakteristik lingkungan, seperti misalnya kondisi ekonomi dan pasar.
- c. Karakteristik pegawai, seperti misalnya tingkat kinerja dan penempatan.
- d. Kebijakan dan praktek manajerial.

Keempat pasang variabel ini harus dipertimbangkan benar-benar dalam hubungannya satu sama lain, dalam rangka mencapai efektivitas tujuan organisasi. Manajemen organisasi mempunyai tanggung-jawab untuk memahami hakekat (sifat) dari lingkungan eksternal organisasinya dan selanjutnya merumuskan tujuan-tujuan realistis untuk mengelola lingkungan tersebut. Menurut Steers, Ungson, dan Mowday (1993:78) organisasi yang paling efektif adalah organisasi yang berhasil mengadaptasi struktur, teknologi, upaya kerja, dan kebijakan-kebijakan organisasi untuk mendukung keberhasilan pencapaian tujuan.

Dalam hubungannya dengan konsep organisasi sebagai sebuah sistem terbuka, Winardi (2002:262-266) menjelaskan dalam teori organisasi sebagai sebuah sistem dibedakan dua pandangan, yaitu **sistem tertutup** dan **sistem terbuka**. Pandangan organisasi sebagai sebuah sistem tertutup terutama banyak ditemukan pada teori-teori manajemen tradisional, dimana organisasi dianggap independen sehingga problem-problem dapat dianalisis dalam kaitannya dengan struktur internal, tugas-tugas dan hubungan-hubungan formal, tanpa perlu memperhatikan lingkungan eksternal.

Selanjutnya diingatkan oleh Winardi bahwa organisasi dengan sistem tertutup memiliki kecenderungan untuk bergerak ke arah sebuah *keseimbangan statik* dan pada akhirnya mengalami kondisi *entropi*. Pada kondisi ini, dikemukakan Miller (1965:195), sebuah organisasi mengalami "... *the disorder, diorganization, lack of patterning or randomness of organization of a system ...*". Sebaliknya pada organisasi sistem terbuka keadaan entropi tersebut dapat dihindari karena sistem ini membuka diri terhadap input dari luar, yang selanjutnya ditransformasi melalui suatu proses tertentu untuk menghasilkan output. Dengan melakukan interaksi secara terus menerus dengan lingkungannya, sistem terbuka mencapai suatu *keseimbangan dinamik* (bandingkan dengan kondisi statik dalam sistem tertutup!) yang disebabkan adanya proses berkelanjutan yang kontinyu dari input, transformasi dan output.

F. Sistem Organisasi STIA-LAN

Dalam Pasal 3 Kepres No. 100 tahun 1999, tentang Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA-LAN), dinyatakan bahwa *tugas pokok* STIA-LAN adalah 'menyelenggarakan program pendidikan akademik dan profesional di bidang Ilmu Administrasi bagi pegawai negeri.' Selanjutnya, berdasarkan SK Kepala LAN Nomor 535/V/4/6/1999 tentang Organisasi dan Tata Kerja STIA-LAN dinyatakan bahwa STIA-LAN berada dibawah Lembaga Administrasi Negara. Adapun *fungsi* STIA-LAN sebagaimana tercantum dalam Pasal 3 Keputusan Kepala LAN Nomor 535/V/4/6/1999 adalah melaksanakan (1) pendidikan dan pengajaran dibidang ilmu administrasi; (2) penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya di bidang ilmu administrasi; (3) pengabdian kepada masyarakat; (4)

pembinaan *Civitas Academica*; dan (4) kegiatan layanan akademik dan kemahasiswaan, administrasi umum, serta pengelolaan terhadap sarana dan prasarana.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut di atas STIA-LAN dipimpin oleh seorang Ketua dan dibantu oleh tiga orang Pembantu Ketua, yaitu (1) Pembantu Ketua Bidang Akademik; (2) Pembantu Ketua Bidang Administrasi Umum; dan (3) Pembantu Ketua Bidang Kemahasiswaan. Di samping itu, dalam melaksanakan tugasnya Ketua STIA-LAN dibantu oleh beberapa beberapa *pejabat fungsional dan struktural* lainnya sebagai unsur pelaksana akademik, yang kesemuanya bertanggung jawab langsung kepada Ketua.

Seluruh kegiatan STIA-LAN dilandaskan pada Visi organisasi, yaitu '*institusi bertaraf internasional dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengembangan dan praktek ilmu administrasi.*' Untuk merealisasikan visi tersebut STIA-LAN memiliki Misi sebagai berikut: (1) menyelenggarakan pendidikan dalam ilmu administrasi bagi pegawai negeri, BUMN, dan BUMD yang berkualitas dan bertanggung jawab; (2) menyelenggarakan penelitian dan pengabdian pada masyarakat dalam bidang ilmu administrasi yang berkualitas dan bermanfaat; dan (3) menciptakan model dan teknik administrasi sesuai dengan perkembangan ilmu administrasi dan lingkungan strategis.

G. Perkembangan Organisasi STIA-LAN

Apabila kita memandang organisasi sebagai sebuah sistem, maka terlebih dahulu harus dipahami bahwa sebuah sistem diuraikan ke dalam komponen-komponennya dengan jalan menspesifikasi hal-hal sebagai berikut:

1. Elemen-elemen yang merupakan bagian dari sistem (*Elemen-elemen Sistem*);
2. Elemen-elemen yang bukan merupakan bagian dari sistem (*Lingkungan*);
3. Hubungan-hubungan antara elemen-elemen sistem (*Struktur Intern*);
4. Hubungan-hubungan antara elemen-elemen sistem dengan lingkungannya (*Struktur Ekstern*).

Selanjutnya, Winardi (1999:3) menjelaskan bahwa untuk menetapkan apakah suatu elemen merupakan bagian dari sebuah sistem perlu dilakukan penetapan suatu batas sistem (*system boundary*). Batas-batas sistem ini juga menentukan apakah suatu elemen dapat melakukan interaksi dengan lingkungannya atau tidak sama sekali. Dari pemahaman inilah kemudian dapat ditentukan apakah sebuah organisasi memiliki sistem terbuka atau tertutup. Dengan demikian mudah dimengerti apabila komponen-komponen dalam sebuah organisasi dapat berinteraksi dengan lingkungannya maka organisasi tersebut menganut pola sistem terbuka, dan sebaliknya apabila batas-batas sistem mencegah terjadinya interaksi antara elemen-elemen sistem dengan lingkungannya maka organisasi tersebut dianggap mengikuti pola sistem tertutup. Selanjutnya, apabila ketertutupan ini berkelanjutan, maka akan terjadi keadaan *entropi*, dimana sistem-sistem akan bergerak ke arah disorganisasi atau kematian organisasi. Melalui pemahaman inilah para pengelola organisasi dengan sistem tertutup akhirnya melakukan transformasi sistem dan mengubahnya menjadi organisasi dengan sistem terbuka. Salah satu contoh adalah STIA-LAN, yang selama ini dibatasi oleh kebijakan organisasi induknya sehingga menjadikannya sebagai organisasi tertutup, kemudian secara bertahap melakukan interaksi dengan lingkungannya untuk menjadi organisasi dengan sistem yang lebih terbuka.

Hal ini dilakukan oleh manajemen STIA-LAN terutama setelah pemerintah mengeluarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Dalam Undang-Undang tersebut, khususnya pasal 29 dijelaskan bahwa Pendidikan Kedinasaan berfungsi meningkatkan kompetensi PNS dan Calon PNS dalam melaksanakan tugas. Melalui pasal ini, maka organisasi STIA-LAN yang selama ini terkesan memiliki sistem tertutup harus melakukan transformasi ke arah yang lebih terbuka. Apabila tidak dilakukan, dapat diasumsikan bahwa organisasi STIA-LAN—seperti dijelaskan oleh Winardi— akan mengalami *entropi*, dimana sistem-sistemnya akan bergerak ke arah disorganisasi.

H. STIA-LAN Menuju Organisasi Sistem Terbuka

Dari diskusi di atas, dapat disimpulkan bahwa apabila organisasi STIA-LAN ingin tetap eksis, maka pendekatan yang harus diterapkan adalah sistem terbuka. Melalui pendekatan ini, maka STIA-LAN dapat terhindar dari kondisi entropi atau disorganisasi karena adanya keseimbangan statik, tetapi sebaliknya akan dapat bertahan karena adanya proses berkelanjutan dari input, transformasi dan output yang akan menimbulkan kondisi dinamik di dalam organisasi, dan akan lebih adaptif dalam merespons pengaruh-pengaruh eksternal. Sebagaimana disampaikan oleh Winardi (2002:3) apabila kita memandang organisasi sebagai sebuah sistem, maka terlebih dahulu harus dipahami bahwa sebuah sistem diuraikan ke dalam komponen-komponennya dengan jalan menspesifikasi **elemen-elemen sistem, lingkungan, struktur intern, dan struktur ekstern**.

Pada organisasi sistem terbuka, elemen-elemen sistem ini secara terus menerus melakukan interaksi dengan lingkungannya. Informasi yang diperoleh dari interaksi ini (input) kemudian diolah melalui proses transformasi untuk menghasilkan suatu produk (output), yang selanjutnya ditransfer ke lingkungannya. Dengan melakukan proses transformasi yang berkelanjutan semacam ini – dari input, transformasi, output, lingkungan dan kembali lagi ke input – maka sebuah organisasi dengan model sistem terbuka akan mencapai suatu *keseimbangan dinamik* dan terhindar dari kondisi entropi yang membuat organisasi menjadi tidak teratur, kehilangan polanya dan akhirnya *kaput!*

Dalam kasus STIA-LAN, maka model organisasi yang paling ideal adalah dengan sistem terbuka dengan menspesifikasi komponen-komponen yang ada ke dalam elemen-elemen sebagaimana disarankan Winardi. Dalam hal ini, faktor-faktor internal berupa kebijakan dan praktek manajerial, ketrampilan dan kemampuan pegawai, struktur organisasi, investasi berupa tanah dan bangunan, serta sarana dan prasarana merupakan lingkungan internal, sementara kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, masyarakat, serta Perguruan-perguruan Tinggi/Institusi lain sebagai pesaing STIA-LAN adalah lingkungan eksternal. Seluruh elemen-elemen dalam sistem akan selalu berinteraksi dengan lingkungan internal maupun eksternal, dan selanjutnya akan menggunakan informasi untuk diolah dalam suatu mekanisme proses transformasi dari input menjadi output. Lingkungan eksternal dan internal kemudian akan mengevaluasi produk hasil proses transformasi dan memberikan *feedback* kepada organisasi yang dapat mempengaruhi seluruh mekanisme organisasi. Proses ini akan terus berkelanjutan sepanjang organisasi tetap eksis.

Melalui model organisasi sistem terbuka dengan siklus transformasi yang berkelanjutan seperti tersebut di atas, maka STIA-LAN diharapkan tidak akan terjebak pada suatu kondisi statik, dan sebaliknya akan tercipta kondisi dinamik yang lebih meningkatkan perkembangan organisasi.

I. Lingkungan STIA-LAN

Secara umum dipahami bahwa lingkungan adalah semua komponen yang berada di luar batas organisasi. Akan tetapi, apabila kita memandang organisasi sebagai sebuah sistem dimana lingkungan adalah komponen yang bukan bagian dari organisasi tetapi memiliki hubungan (pengaruh) terhadap organisasi, sebagaimana telah disampaikan terdahulu oleh Winardi (2002:3), maka pengertian di atas terlalu sederhana karena komponen-komponen di luar organisasi terlalu luas dan kompleks, dan tidak semua komponen memiliki pengaruh terhadap organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam kaitan ini Robbins (1990:206) membagi lingkungan menjadi dua, yaitu lingkungan umum (*general environment*) dan lingkungan khusus (*specific environment*). *Lingkungan umum* mencakup kondisi-kondisi di luar organisasi yang mungkin berpengaruh terhadap organisasi, tetapi relevansinya tidak begitu jelas. Menurut pengertian ini maka segala sesuatu, seperti faktor-faktor ekonomi, kondisi politik, milieu sosial, struktur legal, situasi ekologi, dan

kondisi-kondisi kultural di luar organisasi mungkin dapat berpengaruh terhadap organisasi walaupun tak jelas relevansinya.

Dalam kasus STIA-LAN kebijakan pemerintah dalam Otonomi Daerah dapat dijadikan contoh. Secara langsung kebijakan ini tidak berkaitan karena hanya menyangkut pemerintah daerah karena STIA-LAN merupakan instansi vertikal, namun secara tidak langsung berpengaruh terhadap internal sistem. Kondisi keuangan daerah yang berbeda-beda satu sama lain berdampak pada keterbatasan pengiriman mahasiswa tugas belajar dari daerah, dan hal ini berarti mengakibatkan kurangnya jumlah calon mahasiswa.

Sementara itu, *lingkungan spesifik* didefinisikan sebagai bagian dari lingkungan yang secara langsung berhubungan dengan organisasi dalam mencapai tujuannya. Lingkungan inilah yang harus mendapat perhatian dari manajemen karena lingkungan ini membawa kondisi-kondisi kritis yang dapat berpengaruh secara positif maupun negatif terhadap organisasi. Lingkungan spesifik berbeda-beda dan berubah-ubah antara satu organisasi dengan organisasi lain. Perbedaan lingkungan spesifik di antara organisasi ini amat bergantung kepada *domain* dari organisasi yang bersangkutan, yakni fokus yang diambil oleh organisasi berkaitan dengan jenis produk-produk layanan yang ditawarkan dan pasar yang dilayani (Thomson, 1967:27).

Untuk menentukan suatu lingkungan organisasi secara tepat tidak cukup hanya dengan membagi dua menjadi lingkungan umum dan spesifik, berdasarkan *domain* yang dipilih oleh suatu organisasi seperti telah dijelaskan di atas. Di samping ketiga variabel tersebut, pada umumnya ada perbedaan antara lingkungan yang nyata atau obyektif dan lingkungan menurut pandangan manajemen. Menurut Downey, Hellriegel, and Slocum (1975:613-629) ukuran-ukuran karakteristik dari lingkungan nyata seringkali berbeda dengan ukuran-ukuran dari lingkungan manajemen.

Perbedaan pandangan tentang lingkungan spesifik juga dapat terjadi antara manajemen suatu organisasi dan lainnya walaupun mereka memiliki domain yang sama. Suatu lingkungan yang dianggap kompleks dan dinamis oleh sebuah organisasi barangkali dianggap statis dan mudah dipahami oleh organisasi lainnya. Perbedaan bahkan dapat terjadi di antara dua orang pimpinan sebuah organisasi. Ini menunjukkan adanya suatu ketidakpastian di dalam memandang suatu lingkungan spesifik, dan - sebagaimana dijelaskan oleh Starbuck (1980) - bahwa lingkungan sangat ditentukan oleh persepsi dari orang yang memandangnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mengkaji lingkungan adalah penting karena lingkungan tidak pasti, tergantung pada persepsi masing-masing.

J. Sifat-sifat Lingkungan

Meskipun telah dikatakan sebelumnya bahwa menentukan suatu lingkungan bukan hal yang mudah karena selalu ada perbedaan persepsi, tergantung darimana orang memandangnya, namun dari diskusi tentang definisi lingkungan di atas masih terdapat satu kesamaan pendapat, bahwa lingkungan adalah penting karena dapat mempengaruhi sistem organisasi. Dalam kaitannya dengan STIA-LAN Bandung, lingkungan spesifik yang dapat diidentifikasi dapat mempengaruhi sistem organisasi berupa faktor-faktor internal yang merupakan bagian dari sistem dan secara langsung dapat mempengaruhi sistem, dan faktor-faktor eksternal yang bukan merupakan bagian dari sistem dan secara tidak langsung dapat mempengaruhi sistem.

Lingkungan internal STIA-LAN Bandung berupa kebijakan dan praktek manajerial, ketrampilan dan kemampuan pegawai, struktur organisasi, investasi berupa tanah dan bangunan, serta sarana dan prasarana, sementara lingkungan eksternal adalah kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, masyarakat, serta Perguruan-perguruan Tinggi/Institusi lain sebagai pesaing STIA-LAN. Kesembilan lingkungan spesifik tersebut secara langsung maupun tak langsung berpengaruh terhadap sistem organisasi STIA-LAN Bandung. Sebelum dilakukan analisis sebesar apa pengaruh tersebut, berikut disampaikan pendapat Emery dan Sayles (1965:21-32) yang menawarkan sebuah model untuk mengidentifikasi empat jenis

lingkungan yang pada umumnya dihadapi oleh setiap organisasi, beserta penjelasan tentang sifat-sifat lingkungan tersebut:

1. *The placid-randomized environment* (lingkungan yang tenang-menyebarkan). Lingkungan ini relatif stabil sehingga bukan merupakan ancaman serius terhadap organisasi. Tuntutan-tuntutan disampaikan secara random dan perubahan dapat dilakukan setiap saat sehingga pihak manajemen kurang memperhatikan hal ini. Dalam kasus STIA-LAN Bandung, lingkungan yang dapat dikategorikan pada jenis ini adalah lingkungan internal seperti *kebijakan dan praktek manajerial, ketrampilan dan kemampuan pegawai, struktur organisasi, investasi berupa tanah dan bangunan* mengingat lingkungan ini bukan ancaman serius bagi organisasi dan dapat ditangani kapan saja.
2. *The placid-clustered environment* (lingkungan yang tenang-mengumpul). Lingkungan ini juga berubah secara relatif pelan, tetapi ancaman terhadap organisasi mengelompok, karena sub-sub sistem dalam sistem lingkungan ini terkait satu sama lain. Oleh karena itu pada umumnya manajemen cukup memperhatikan lingkungan jenis ini karena lebih visible, dan ancaman yang muncul menarik perhatian seluruh organisasi. Dalam kasus STIA-LAN Bandung, lingkungan kategori ini adalah *kebijakan pemerintah dan masyarakat pengguna jasa* mengingat bahwa dampak yang ditimbulkan bersifat massal dan selanjutnya dapat menjadi ancaman yang cukup serius bagi organisasi. Salah satu contoh nyata adalah kebijakan pemerintah dalam bidang akreditasi suatu saat akan menimbulkan ancaman dari seluruh mahasiswa, walaupun sebagai Perguruan Tinggi Kedinasan STIA-LAN tidak memerlukan status akreditasi tersebut.
3. *The disturbed-reactive environment* (lingkungan reaktif yang mengganggu). Lingkungan jenis ini jauh lebih kompleks dibanding kedua lingkungan di atas. Contoh paling nyata adalah *Perguruan-perguruan Tinggi/Institusi lain sebagai pesaing tetap STIA-LAN* yang melakukan intervensi ke daerah-daerah dan menawarkan program yang sama dengan STIA-LAN Bandung. Dengan demikian, lingkungan ini harus segera ditangani karena dapat menjadi ancaman serius bagi keberlangsungan organisasi.
4. *The turbulent-field environment* (lingkungan nyata yang tak menentu). Lingkungan jenis ini memiliki sifat paling dinamis dan tak menentu, sehingga ancaman dapat timbul sewaktu-waktu secara bersamaan maupun individual. Dalam kasus STIA-LAN Bandung lingkungan ini dapat berupa *perkembangan teknologi* yang kalau tidak diantisipasi akan menjadikan ancaman serius bagi organisasi. Sebagai contoh, belum canggihnya sistem administrasi mahasiswa STIA-LAN dapat menimbulkan dampak serius karena pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa menjadi sangat lambat.

K. Menangani Lingkungan

Dari diskusi di atas dapat diartikan suatu pemahaman, bahwa lingkungan bagaimanapun sifatnya dapat berpengaruh dan selanjutnya berubah menjadi ancaman bagi setiap organisasi. Apabila faktor lingkungan ini tidak ditangani secara serius maka nasib yang dapat dialami oleh organisasi sistem tertutup dapat terjadi pula terhadap organisasi sistem terbuka. Dalam hubungan ini, Thomson dan McEwen (1980) menawarkan suatu model manajemen lingkungan untuk mengurangi ancaman yang ditimbulkan terhadap organisasi. Dalam makalahnya, Thomson dan McEwen menyatakan bahwa lingkungan sangat memiliki pengaruh yang sangat potensial terhadap aktivitas organisasi dan efektivitas pencapaian tujuannya. Dengan demikian, salah satu kunci keberhasilan organisasi adalah bagaimana manajemen mampu menerapkan suatu model pengelolaan lingkungan sehingga semua jenis lingkungan sebagaimana telah didiskusikan di atas tidak menjadi ancaman bagi organisasi, tetapi sebaliknya menambah nilai positif terhadap aktivitas dan efektivitas organisasi.

Dalam menekankan pentingnya hubungan antara sistem organisasi dengan lingkungannya, Thomson dan McEwen (1980) menyarankan model *a continuum of organizational power in environment relations*. Melalui model ini, organisasi dapat menentukan kontrol terhadap

lingkungannya, tergantung seberapa besar power yang dimiliki organisasi dalam hubungannya dengan lingkungannya. Jenis hubungan yang paling strategis adalah *competition*, yakni secara bebas organisasi menentukan sistem dan aktivitasnya dan siap menghadapi tantangan dan pengaruh dari lingkungannya. Tetapi apabila power dari lingkungan semakin membesar, maka harus dipikirkan tindakan lainnya, yakni *bargaining*, *co-optation* dan *coalition*. Berikut ini disampaikan gambar tentang model hubungan antara organisasi dengan lingkungannya, beserta tingkat dan jenis hubungannya:

Dalam hubungannya dengan pengelolaan lingkungan, Robbins (1990:360) menjelaskan lebih rinci dengan menawarkan dua model pendekatan : *internal strategies* dan *external strategies*. Melalui pengelolaan model *internal strategies*, manajemen organisasi tidak perlu benar-benar mengubah lingkungan untuk mengurangi ketergantungan organisasi pada lingkungan, tetapi melakukan tindakan-tindakan yang mengarah pada hubungan yang lebih baik dengan lingkungannya, yang berarti akan mengurangi pengaruh dan kontrol lingkungan pada organisasi

Pendekatan pengelolaan *internal strategies* dapat dilakukan dengan cara-cara berikut ini:

1. *Domain choice* (pemilihan fokus kegiatan). Pendekatan ini dilakukan dengan cara mengubah fokus kegiatan organisasi, dan pendekatan ini sangat ampuh untuk mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan yang tak menentu (*the turbulent-field environment*). Dalam kasus STIA-LAN, *image* sebagai perguruan tinggi kedinasan untuk pegawai negeri sipil khusus dalam Ilmu Administrasi Publik harus lebih ditonjolkan, dengan demikian akan mengurangi ancaman persaingan dari perguruan tinggi umum.
2. *Recruitment* (mengangkat pegawai). Melalui pendekatan ini, organisasi mengangkat pegawai-pegawai baru yang benar-benar ahli dalam mengantisipasi ancaman lingkungan. Dalam hal ini, apabila STIA-LAN mengangkat dosen-dosen baru yang benar-benar profesional akan mengurangi kekhawatiran terhadap ancaman persaingan.
3. *Environmental scanning* (menganalisis lingkungan). Dengan pendekatan ini, organisasi melakukan analisis terhadap lingkungannya, terutama lingkungan yang dapat mengancam aktivitas dan eksistensi organisasi. Organisasi, dengan demikian, harus memiliki *boundary spanners*, yakni pegawai yang khusus bertugas mengamati lingkungan dan mencari solusi untuk mengantisipasi setiap ancaman yang datang dari lingkungannya.
4. *Buffering* (mempertahan diri). Melalui pendekatan ini, organisasi seolah-olah melaksanakan sistem tertutup dengan cara mengusahakan sendiri bahan-bahan yang selama ini menjadi input dari luar, sehingga akan mengurangi kemungkinan gangguan-gangguan dari lingkungan. Dalam kasus STIA-LAN, sistem *outsourcing* barangkali dapat dieliminir dengan membudidayakan pegawai-pegawai yang memiliki profesionalisme tinggi dalam menangani masalah-masalah organisasi.
5. *Smoothing* (melancarkan kegiatan). Pendekatan ini berupaya untuk mengurangi hambatan-hambatan aktivitas organisasi dengan cara mengalihkan suatu kegiatan sesuai dengan permintaan konsumen. Sebagai contoh, mengingat bahwa banyak calon mahasiswa dari daerah, maka untuk efisiensi maka STIA-LAN harus membuka kelas terbuka bekerjasama dengan pemerintah daerah setempat.
6. *Rationing* (merasionalkan produk). Dengan cara ini maka organisasi akan menghitung output yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Misalnya, karena banyaknya permintaan maka STIA-LAN lebih menggiatkan jurusan Manajemen Pemerintah Daerah untuk mengantisipasi kebutuhan daerah otonom akan tenaga SDM dalam bidang ini.
7. *Geographic dispersion* (pemerataan wilayah). Tindakan yang dilakukan organisasi dengan membuka perwakilan di daerah merupakan tindakan nyata dari pendekatan ini. Dengan demikian, eksistensi dan aktivitas organisasi akan lebih merata, dan sekaligus mengurangi ancaman dari pesaing-pesaingnya.

Pendekatan *external strategies* dilakukan untuk mengahadpi langsung pengaruh lingkungan eksternal yang dapat mengganggu organisasi. Model ini dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

1. *Advertising* (mempromosikan). Mempromosikan organisasi merupakan cara yang paling tepat untuk mengurangi tekanan kompetisi, menstabilkan tuntutan, menciptakan kesempatan untuk menentukan harga dengan sedikit pengaruh dari pesaing. Promosi yang ampuh juga dapat meningkatkan image, dan selanjutnya meningkatkan aktivitas dan eksistensi organisasi. Dalam kasus STIA-LAN perlu ditingkatkan upaya promosi ini, misalnya dengan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan olah-raga, kesenian, atau melaksanakan sendiri kegiatan-kegiatan berskala besar.
2. *Contracting* (melakukan kontrak). Pendekatan ini dapat mengurangi ketidak-pastian lingkungan dalam hal pemasokan bahan-bahan yang akan diolah dalam organisasi. Misalnya, sebuah perusahaan rokok yang melakukan kontrak pembelian tembakau dengan petani selama beberapa tahaun, akan selamat dari fluktuasi harga tembakau di pasaran.
3. *Coopting* (mengangkat pegawai yang berasal dari pesaing). Banyak organisasi melakukan cara ini dengan maksud akan mengurangi ancaman persaingan yang dapat mengancam perusahaan. Pada umumnya mereka mengincar tenaga-tenaga setingkat direktur, yang tahu betul strategi pesaingnya.
4. *Coalescing* (penggabungan dua atau lebih organisasi). Pendekatan ini menyarankan penggabungan dua atau lebih organisasi dengan tujuan yang sama untuk mengurangi ancaman dari lingkungannya. Merger adalah contoh dari pendekatan ini, yang banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, misalnya berdirinya Bank Mandiri karena koalisi dari beberapa bank untuk mengurangi tindakan likuidasi dari pemerintah.
5. *Lobbying* (melakukan kesepakatan). Tindakan ini sangat membantu untuk menjaga hubungan dengan lingkungan, dan sekaligus menjamin keberlangsungan aktivitas dan eksistensi organisasi. Dalam kasus STIA-LAN, tindakan ini perlu dilakukan melalui *lobbying* dengan pemerintah-pemrintah daerah, misalnya hanya alumni PT Kedinasan yang diperbolehkan mengikuti Ujian Persamaan kepangkatan pegawai negeri.

Sebagai kesimpulan dapat disampaikan, bahwa sebagai organisasi terbuka maka pengaruh dari lingkungan akan selalu ada, dan apabila tidak dikelola dengan baik akan menjadi ancaman terhadap setiap organisasi. Analisis dan tindakan yang tepat terhadap lingkungan akan menjamin eksistensi organisasi.

L. Prognosis Perkembangan STIA-LAN

Sebagai organisasi terbuka, STIA-LAN akan terus karena elemen-elemen sistem ini secara terus menerus melakukan interaksi dengan lingkungannya. Informasi yang diperoleh dari interaksi ini (input) kemudian diolah melalui proses transformasi untuk menghasilkan suatu produk (output), yang selanjutnya ditransfer ke lingkungannya. Dengan melakukan proses transformasi yang berkelanjutan semacam ini – dari input, transformasi, output, lingkungan dan kembali lagi ke input – maka sebuah organisasi dengan model sistem terbuka akan mencapai suatu *keseimbangan dinamik*.

Selanjutnya STIA-LAN akan terus berkembang pesat apabila organisasi ini mampu mengelola lingkungannya, baik melalui pendekatan *internal strategies* maupun *external strategies*. Pendekatan *internal strategies* dilakukan dengan maksud menjalin hubungan yang lebih harmonis dengan lingkungan spesifiknya sehingga akan mengurangi dampak lingkungan terhadap operasionalisasi organisasi. Adapun pendekatan ini dapat dilakukan melalui cara-cara *Domain Choice, Recruitment, Environment Scanning, Buffering, Smoothing, Rationing*, atau *Geographic Dispersion*, tergantung sifat lingkungan tersebut. Demikian pula STIA-LAN harus melakukan pendekatan *external strategies* apabila ingin tetap eksis. Pendekatan ini dilakukan terhadap lingkungan eksternal dengan cara-cara *Advertising, Contracting, Coopting*, atau *Coalescing* dengan maksud untuk mengurangi tekanan persaingan dari lingkungan organisasi dan sekaligus

menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dengan menggunakan cara-cara tersebut di atas, maka secara optimistik STIA-LAN akan tetap eksis, dan bahkan dapat berkembang pesat sebagai sebuah perguruan tinggi kedinasan dengan sistem terbuka.

M. Penutup

Sebagai akhir dari diskusi tentang STIA-LAN sebagai organisasi dengan sistem terbuka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Eksistensi STIA LAN sebagai sebuah perguruan tinggi kedinasan bagi Pegawai Negeri Sipil, pegawai BUMN/BUMD, dan ABRI/Polri telah dikenal secara nasional. Sejak awal berdirinya pada tanggal 24 Desember 1960 hingga saat ini, beribu-ribu alumni telah dihasilkan dan menduduki berbagai posisi di instansinya.
2. Dipandang sebagai sebuah sistem, STIA-LAN memiliki berbagai sub sistem dan sub-sub sistem yang belum mencirikan sebagai sebuah sistem perguruan tinggi, tetapi lebih memiliki karakteristik sebuah instansi pemerintah. Dengan sistem organisasi semacam ini maka dapat dikatakan bahwa sifat organisasi STIA-LAN semi-terbuka (*semi-open system*), atau tidak sepenuhnya terbuka.
3. Agar tetap eksis, maka organisasi STIA-LAN harus lebih terbuka dan sistem-sistem internalnya harus berinteraksi dengan lingkungannya. Apabila masih tetap seperti sekarang, maka sistem organisasi STIA-LAN dapat mengalami kondisi entropi, yang dapat mengakibatkan disorganisasi dan diseksistensi.
4. Apabila menganut sistem terbuka, manajemen STIA-LAN harus menyadari keterbatasan organisasi sebagai lembaga pemerintah yang memiliki karakteristik birokrasi dan keterbatasan sumberdaya manusia dan sumber dana yang diperlukan untuk pengembangan organisasi.
5. Di samping itu, manajemen STIA-LAN juga harus mampu mengelola lingkungan internal dan eksternalnya dengan menrapkan *internal strategies* dan *external strategies* agar organisasi dapat tetap eksis dalam era persaingan global yang penuh tantangan.

Selanjutnya untuk menciptakan sebuah orgainsasi sistem terbuka, STIA LAN sebaiknya melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. STIA-LAN harus lebih mempromosikan diri sebagai sebuah perguruan tinggi kedinasan khusus bagi Pegawai Negeri Sipil, pegawai BUMN/BUMD, dan ABRI/Polri. Beribu-ribu alumni yang tersebar di seluruh Indonesia dan menduduki berbagai posisi di instansinya dapat dijadikan *agents* untuk memperluas jejaring kerja dan menambah jumlah mahasiswa.
2. Sistem organisasi STIA-LAN dengan seluruh sub sistem dan sub-sub sistem harus dirubah agar lebih mencirikan sebuah perguruan tinggi, dan bukan seperti sebuah instansi pemerintah pada umumnya., dan dengan mekanisme operasional yang lebih terbuka, lebih berinteraksi dengan lingkungannya.
3. Budaya birokrasi yang diterapkan di STIA-LAN harus diubah menjadi budaya profesional yang bercirikan kreativitas, inovatif, berjiwa wirausaha, efektif dan efisien. Keterbatasan sumberdaya manusia dan sumber dana yang diperlukan harus ditanggulangi untuk pengembangan organisasi.
4. Manajemen STIA-LAN juga harus mampu mengelola lingkungan internal dan eksternalnya dengan menerapkan *internal strategies* dan *external strategies* berdasarkan hasil analisis lingkungan yang tepat.

Demikian diskusi tentang organisasi STIA-LAN sebagai sebuah sistem terbuka, dengan harapan akan menjadi masukan agar organisasi yang strategis kedudukannya ini dapat tetap eksis dalam era persaingan global yang penuh tantangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barnard, Chester I (1958). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Barnard, Chester I. dalam Amitai Etzioni (1961). *Complex Organization: A Sociological Reader*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Barnard, Chester I. dalam Steers, Ungson and Moday (1993). *Managing Effective Organizations: An Introduction*. Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company.
- Brown, Warren B. and Dennis J. Moberg (1980). *Organization Theory and Management. A Macro Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Downey, H. Kirk, Don Hellriegel, and John W. Slocum, Jr. (1975). *Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application*. *Administrative Science Quarterly*, December 1975.
- Emery, Fred E. and Leonard R. Sayles (1965). *The Causal Texture of Organizational Environments*, *Human Relations*, February 1965. pp. 21-32, dalam Robbins, Stephen P. *ibid*, p.212
- Etzioni, A (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- March, J. and Simon, H (1958). *Organizations*. New York: Harper.
- Miller, James G. (1965) dalam Winardi, Prof. Dr., SE. *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- Nisjar, Karhi dan Winardi (1997). *Teori Sistem dan Pendekatan Sistem dalam Bidang Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Perrow, C. (1961). *The Analysis of Goals in Complex Organizations*. *American Sociological Review*, 26
- Porter, I., Lawler, E.E., and Hackman, J.R. (1975). *Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure and Applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Selznik, Philip dalam Taliziduhu Ndraha (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Starbuck, William H. (1976). *Organization and Their Environment*. Dalam Marvin D. Dunnette, ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally (1976)
- Steers, Richard M., Ungson, Gerardo M., and Mowday, Richard T. (1993). *Managing Effective Organizations: An Introduction*. Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company .
- Thomson, J. & W. McEwen (1958). *Organizational goals and environment*. *American Sociological Review*, 23, pp. 23-30, dalam Steers, Richard M., Ungson, Gerardo M., and Mowday, Richard T., *ibid* p.62-63.
- Thomson, James D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill
- Wakeley, John H. (1997) dalam Karhi Nisjar dan Winardi. *Teori Sistem dan Pendekatan Sistem dalam Bidang Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Winardi (1999). *Pengantar Tentang Teori Sistem Dan Analisis Sistem*. Bandung: Mandar Maju.
- Winardi, Prof. Dr., SE. (2002) *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.