

ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI MATRIKS TERHADAP KEUNTUNGAN BISNIS

ANALYSIS OF MATRIX ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON BUSINESS PROFIT

Peri Yudianto¹, Sri Langgeng Ratnasari², Sofyan Sauri Hasibuan³, Hamidi⁴, Gandhi Sutjahjo⁶,
Widyo Winarso⁷, Fanny Nugrahani⁸, Sulaiman Laila⁹, Ilham Fajri¹⁰, Raihana¹¹, Nuryanto¹²

¹Prodi Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

^{2,12}Prodi Magister Manajemen, Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

^{3,9}Prodi Manajemen, Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

^{4,10}Prodi Akuntansi, Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

⁶Prodi Sistem Informasi, Universitas Batam, Indonesia

⁶Prodi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

⁸Prodi Sistem Informasi, Universitas Brawijaya, Indonesia

¹¹Prodi Bisnis Digital, Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

E-mail: sarisucahyo@yahoo.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini menyajikan tentang pentingnya mengetahui keuntungan struktur organisasi matriks, dengan harapan dapat memetakan tujuan proyek yang jelas, penggunaan sumber daya yang efisien, informasi tak terbatas, dan pelatihan untuk manajer proyek. Struktur organisasi matriks lebih kompleks daripada struktur hierarki, tetapi memiliki banyak keuntungan. Metodologi atau Pendekatan yang digunakan dalam tulisan ini menggunakan metode atau pendekatan kepustakaan (*library research*), sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan menelaah dan/atau mengeksplorasi beberapa Jurnal, buku, dan dokumen-dokumen (baik yang berbentuk cetak maupun elektronik) serta sumber-sumber data dan atau informasi lainnya yang dianggap relevan dengan kajian. Temuan dalam kajian ini adalah terletak pada desain matriks yang menjadi pembeda utama dari desain struktur organisasi hierarki. Struktur organisasi matriks memiliki dua atau beberapa struktur pelaporan manajemen. Struktur ini adalah gabungan dari dua atau lebih struktur organisasi. Biasanya menggabungkan struktur fungsional (berbasis departemen) dengan struktur proyek (berbasis tim atau proyek). Desain organisasi matriks dapat memastikan kejelasan yang lebih mendalam tentang tujuan suatu proyek. Meskipun awalnya tampak membingungkan, anggota tim biasanya memiliki manajer utama untuk setiap departemen. Bedanya, dalam struktur matriks, anggota tim juga melapor kepada manajer proyek. Proyek sering kali membutuhkan pekerjaan dari anggota di sejumlah departemen seperti teknologi informasi, pemasaran, dan keuangan, dan maka oleh sebab itulah alasan setiap proyek sebaiknya memiliki manajer terpisah.

Kata Kunci: Struktur Organisasi; Desain Organisasi Matriks; Proyek

Abstract

Purpose This article presents the importance of knowing the advantages of a matrix organizational structure, with the hope of mapping clear project goals, efficient use of resources, unlimited information, and training for project managers. Matrix organizational structures are more complex than hierarchical structures, but they have many advantages. The methodology or approach used in this paper uses a library research method or approach, while data collection is carried out by reviewing and/or exploring several journals, books and documents (both printed and electronic) as well as data sources. and/or other information deemed relevant to the study. The findings in this study lie in the matrix design which is the main differentiator from the hierarchical organizational structure design. A matrix organizational structure has two or more management reporting structures. This structure is a combination of two or more organizational structures. It usually combines a functional structure (department based) with a project structure (team or project based). Matrix organizational design can ensure greater clarity about the goals of a project. Although it may seem confusing at first, team members usually have a primary manager for each department. The difference is, in a matrix structure, team members also report to the project manager. Projects often require work

from members in a number of departments such as information technology, marketing, and finance, and that is why each project should have a separate manager.

Keywords: Organizational Structure; Matrix Organizational Design; Project

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu manajemen kian maju, terutama dalam dunia manajemen organisasi, struktur organisasi merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja. Struktur organisasi matriks adalah salah satu bentuk struktur organisasi yang berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir. Struktur ini menggabungkan elemen dari struktur fungsional dan divisional, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengelola berbagai proyek dan fungsi secara bersamaan dengan lebih fleksibel. Organisasi matriks disebut juga organisasi manajemen proyek, yaitu organisasi dimana penggunaan struktur organisasi menunjukkan dimana para spesialis yang mempunyai keterampilan di masing-masing bagian dari kegiatan perusahaan dikumpulkan lagi menjadi satu untuk mengerjakan suatu proyek yang harus diselesaikan. Organisasi ini digunakan berdasarkan struktur organisasi staf dan lini khususnya di bidang penelitian dan pengembangan.

Struktur organisasi matriks mengintegrasikan dua dimensi utama, dimensi fungsional dan dimensi proyek atau produk. Dalam struktur ini, karyawan memiliki dua atasan satu untuk fungsi spesifik mereka (seperti pemasaran, produksi, atau keuangan) dan satu untuk proyek atau produk tertentu yang sedang mereka kerjakan. Hal ini dapat memfasilitasi koordinasi yang lebih baik antar departemen dan meningkatkan responsivitas terhadap perubahan pasar. Namun, struktur organisasi matriks juga menghadapi tantangan tersendiri, seperti potensi konflik antara manajer fungsional dan manajer proyek, serta kebutuhan akan komunikasi yang intensif. Dalam makalah ini, akan dibahas lebih lanjut mengenai kelebihan dan kekurangan dari struktur organisasi matriks, serta bagaimana penerapannya dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Struktur organisasi matriks adalah pendekatan manajerial yang menggabungkan elemen dari struktur fungsional dan struktural divisional. Dalam kajian ini, kita akan membahas berbagai keuntungan dari menggunakan struktur organisasi matriks berdasarkan teori dan literatur yang ada. Salah satu keuntungan utama dari struktur organisasi matriks adalah peningkatan fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan pasar. Struktur ini memungkinkan organisasi untuk mengadaptasi dan mengubah prioritas proyek dengan cepat karena adanya dua dimensi manajerial: fungsional dan proyek. Menurut Daft (2016), kemampuan untuk merespons perubahan pasar secara cepat merupakan kunci kesuksesan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Dalam struktur matriks, kolaborasi antar departemen menjadi lebih terintegrasi. Karyawan bekerja dalam tim lintas fungsional yang menyatukan berbagai keahlian dan perspektif. Robinson dan Judge (2018) menyatakan bahwa koordinasi yang lebih baik antara berbagai unit fungsional dan proyek dapat meningkatkan efektivitas kerja tim dan hasil akhir dari proyek yang dikerjakan. Struktur organisasi matriks memungkinkan penggunaan sumber daya yang lebih efisien. Karyawan dengan keahlian tertentu dapat dipindahkan atau dialokasikan ke berbagai proyek sesuai kebutuhan, tanpa harus memindahkan mereka secara permanen dari unit fungsional mereka. Galbraith (1971) mencatat bahwa penggunaan sumber daya manusia yang optimal dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya overhead.

Karyawan yang bekerja dalam struktur matriks seringkali memiliki kesempatan untuk

mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang lebih luas karena mereka terlibat dalam berbagai proyek dan tugas lintas fungsi. Burke dan Litwin (1992) berpendapat bahwa pengembangan keterampilan lintas fungsi ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat turnover. Dengan adanya dua dimensi manajerial, keputusan dapat diambil berdasarkan informasi yang lebih komprehensif dan perspektif yang lebih beragam. Pugh et al. (1968) menyarankan bahwa kualitas pengambilan keputusan dapat meningkat karena adanya kolaborasi antara manajer fungsional dan manajer proyek, yang membawa pengalaman dan keahlian yang berbeda ke meja perundingan.

Struktur matriks mendorong inovasi karena mempertemukan berbagai perspektif dan keahlian dalam satu tim. Hal ini dapat merangsang kreativitas dan solusi baru untuk masalah yang kompleks. Harrison dan Carroll (2004) menunjukkan bahwa organisasi dengan struktur matriks seringkali lebih mampu menghadapi tantangan inovatif karena adanya sinergi antar fungsi yang berbeda.

METODE

Metode yang peneliti gunakan dalam kajian ini sangat sederhana yaitu menggunakan metode atau pendekatan kepustakaan (*library research*), Studi pustaka atau kepustakaan dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian (Zed, 2003). Dalam penelitian studi pustaka setidaknya ada empat ciri utama yang penulis perlu perhatikan diantaranya: Pertama, bahwa penulis atau peneliti berhadapan langsung dengan teks (*nash*) atau data angka, bukan dengan pengetahuan langsung dari lapangan. Kedua, data pustaka bersifat "siap pakai" artinya peneliti tidak terjun langsung kelapangan karena peneliti berhadapan langsung dengan sumber data yang ada di perpustakaan. Ketiga, bahwa data pustaka umumnya adalah sumber sekunder, dalam arti bahwa peneliti memperoleh bahan atau data dari tangan kedua dan bukan data orisinal dari data pertama di lapangan. Keempat, bahwa kondisi data pustaka tidak dibatasi oleh ruang dan waktu (Zed, 2003). Berdasarkan dengan hal tersebut di atas, maka pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan menelaah atau mengeksplorasi beberapa Jurnal, buku, dan dokumen-dokumen (baik yang berbentuk cetak maupun elektronik) serta sumber-sumber data dan atau informasi lainnya yang dianggap relevan dengan penelitian atau kajian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Desain Organisasi

Model desain organisasi pada umumnya terdiri dari tiga (3) macam model yaitu: konvensional, birokrasi, dan matriks.

1. Model konvensional yaitu suatu struktur organisasi yang bercirikan Tingkat departementalisasi sederhana, rentang kendali yang luas, wewenang yang dipusatkan dalam tangan satu orang dan tingkat formalisasi rendah. Struktur jenis ini paling banyak dipraktekkan dalam bisnis kecil dimana manajer dan pemilik hanya ada satu dan adalah orang yang sama. Peran tetap pada manajer yang sekaligus pemilik perusahaan kekuatan struktur ini terletak dalam kesederhanaanya. Cepat, luwes dan tidak mahal pemeliharaanya dan tanggung jawabnya jelas. Satu kelemahan utama adalah riskan, karena semuanya bergantung pada satu orang. Kekuatan utama dari birokrasi terletak dalam kemampuannya menjalankan kegiatan terbakukan secara sangat efisien. Dalam model birokrasi tidak diperlukan pengalaman dan kreativitas dari pengambil keputusan

2. Model birokrasi yaitu struktur dengan tugas - tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan kedalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mana mengikuti, rantai komando. Pengelompokan berbagai bidang keahlian yang sama dalam departemen-departemen fungsional menghasilkan skala ekonomi, memperkecil kemungkinan duplikasi personalia dan peralatan serta karyawan yang mempunyai kesempatan untuk berbicara dalam bahasa yang sama/ sepaham diantara rekan sekerja mereka. Disamping itu desain birokrasi dapat berfungsi dengan baik meskipun para manajer tingkat menengah dan bawah yang kurang berbakat disebabkan kurang dipahaminya peraturan dan ketetapan. Sehingga dengan demikian. Kelemahan dari birokrasi antara lain perhatian yang berlebihan terhadap pematuhan aturan-aturan, bila muncul kasus yang tidak sesuai dengan aturan itu, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi hanya efisien sejauh karyawannya menghadapi masalah-masalah yang pernah dijumpai sebelumnya, yang untuk itu aturan keputusan terprogram telah ditetapkan.
3. Model matriks yaitu struktur yang menciptakan lini rangkap wewenang, menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk (matriks memiliki rantai komando ganda). Kekuatan matriks terletak dalam menempatkan para spesialis secara bersama, meminimalkan jumlah, sementara itu memungkinkan pengumpulan dan penggunaan sumber daya khusus secara bersama-sama untuk semua produk. Kelemahan utama adalah kesulitan mengkoordinasi tugas dari spesialis fungsional yang beraneka agar aktivitas mereka diselesaikan pada waktunya sesuai anggaran. Kekuatannya terletak pada kemudahan koordinasi diantara spesialis untuk mencapai penyelesaian tepat waktu dan memenuhi target anggaran serta memberikan tanggung jawab yang jelas untuk semua aktivitas yang dikaitkan dengan suatu produk, meski dengan duplikasi aktivitas dan biaya. Karakteristik structural.

Struktur organisasi matriks memiliki dua atau beberapa struktur pelaporan manajemen, meskipun pada awalnya tampak membingungkan, anggota tim biasanya memiliki manajer utama untuk setiap departemen. Fungsi pelaporan kepada manajer departemen berfungsi mirip dengan struktur kerja tradisional. Misalnya, anggota tim yang bekerja di bidang teknologi informasi melapor kepada kepala departemen teknologi informasi. Kepala bagian teknologi informasi melapor kepada wakil kepala divisi mereka. Akhirnya, semua kaitan pelaporan mengarah ke direktur utama. Bedanya, dalam struktur matriks, anggota tim juga melapor kepada manajer proyek. Proyek sering kali membutuhkan pekerjaan dari anggota di sejumlah departemen seperti teknologi informasi, pemasaran, dan keuangan, dan itulah alasan setiap proyek sebaiknya memiliki manajer terpisah.

Struktur organisasi matriks dan struktur organisasi hierarki adalah dua pendekatan berbeda dalam merancang bagaimana tugas dan wewenang dibagi dalam sebuah organisasi. Berikut adalah perbedaan utama antara keduanya dan beberapa penjelasan mengenai kelebihan dan kekurangan masing-masing:

Struktur Organisasi Hierarki

Deskripsi:

1. Hierarki: Struktur ini memiliki lapisan-lapisan manajerial yang jelas dan teratur. Biasanya terdapat tingkatan mulai dari level bawah (karyawan) hingga level atas (eksekutif).
2. Saluran Komunikasi: Saluran komunikasi umumnya vertikal, mengikuti rantai komando.

3. Fungsi: Tugas dan tanggung jawab biasanya dibagi berdasarkan fungsi atau departemen.
Kelebihan:

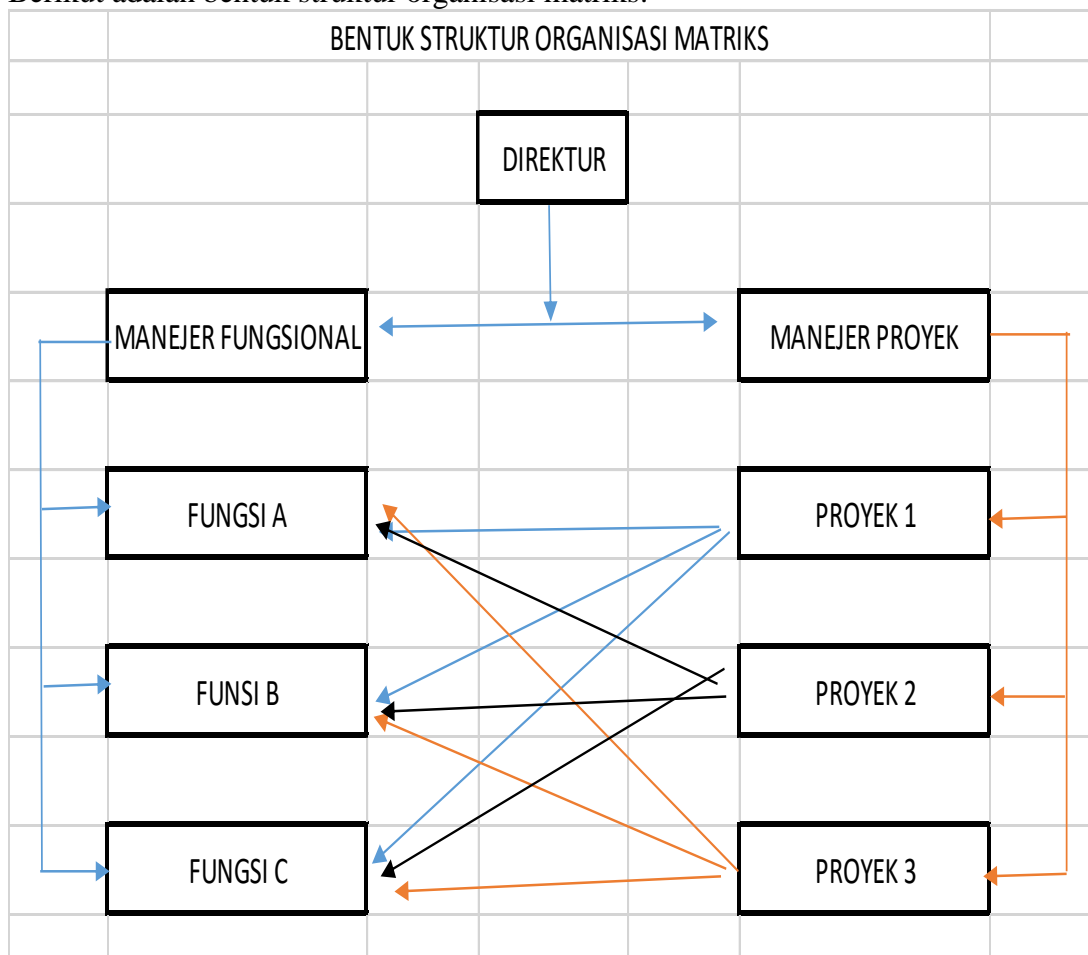
1. Kejelasan Wewenang: Setiap posisi memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
2. Pengawasan: Memudahkan pengawasan dan kontrol manajerial.
3. Kepastian: Menyediakan jalur yang jelas untuk promosi dan pengembangan karir.

Kekurangan:

1. Fleksibilitas Terbatas: Kurang fleksibel dalam merespons perubahan cepat atau permintaan khusus.
2. Komunikasi Terhambat: Proses komunikasi bisa lebih lambat karena harus melalui berbagai tingkat hierarki.
3. Inovasi Terbatas: Bisa membatasi kreativitas dan inovasi karena peraturan yang kaku.

Struktur Organisasi Matriks

Berikut adalah bentuk struktur organisasi matriks:



Gambar 1. Bentuk SOM: Sofyana, dkk (2017)

Deskripsi:

1. Matriks: Struktur ini menggabungkan dua atau lebih struktur organisasi, seperti fungsional

dan proyek. Anggota tim memiliki dua atasan: satu berdasarkan fungsional (misalnya, departemen) dan satu berdasarkan proyek (misalnya, tim proyek).

2. Saluran Komunikasi: Saluran komunikasi cenderung lebih horizontal dan fleksibel, memungkinkan interaksi lebih banyak antar departemen. seperti yang tertera pada gambar 1. SOM.

Kelebihan:

1. Fleksibilitas: Lebih fleksibel dalam menangani proyek-proyek yang melibatkan berbagai departemen.
2. Koordinasi: Memungkinkan koordinasi yang lebih baik antara berbagai fungsi dan proyek.
3. Inovasi: Mendorong inovasi karena tim seringkali terdiri dari anggota dengan berbagai latar belakang.

Kekurangan:

1. Kebingungan Wewenang: Bisa menimbulkan kebingungan mengenai siapa yang memiliki wewenang akhir, karena ada dua atau lebih atasan.
2. Konflik: Potensi konflik antar manajer atau tim yang memiliki prioritas berbeda.
3. Kompleksitas Manajerial: Lebih kompleks dalam hal manajemen dan pengawasan, memerlukan keterampilan koordinasi yang baik.

Retensi Tim. Tim proyek adalah tim yang benar-benar paham atas pekerjaan dan tanggung jawab mereka. Tim proyek terdiri dari berbagai spesialis teknologi informasi, pemasaran, dan keuangan karena anggota tim ini memahami seluk-beluk pembuatan aplikasi untuk pengguna ponsel. Tim spesialis ini kemungkinan akan bekerja sama untuk mengerjakan banyak proyek di masa mendatang. Struktur organisasi matriks terbukti menghasilkan retensi anggota tim yang hebat karena ketika para spesialis dikumpulkan, tim produk akan tetap solid. Anggota tim ini bekerja dalam arahan kepala bagian fungsional dan ditugaskan untuk bekerja di bawah manajer proyek. Spesialis biasanya suka bekerja sama dan hal ini dapat meningkatkan kinerja proyek.

Tujuan proyek yang jelas, karena kita menggunakan struktur matriks, developer teknologi informasi akan memberi laporan kepada kita sebagai manajer proyek dan kepala bagian teknologi informasi. Proyek ini bertujuan membuat app pencarian kata kunci praktis yang digunakan pemasar. Ketika kepala bagian teknologi informasi dan manajer proyek mengomunikasikan tujuan proyek yang jelas kepada developer teknologi informasi, app dikembangkan dengan lebih cepat. Organisasi matriks dapat memastikan kejelasan yang lebih mendalam tentang tujuan proyek. Ketika tim melaporkan progres mereka kepada manajer proyek dan kepala departemen memperkuat tujuan proyek sangatlah penting. Ketika manajer proyek merasa didukung oleh anggota manajemen senior lainnya, organisasi proyek akan menjadi prioritas. Misal, tim Anda sedang mengerjakan proyek pengembangan aplikasi.

Penggunaan sumber daya yang efisien. Tim yang membuat app penelitian kata kunci dalam setiap proyek dapat melibatkan spesialis dari bagian teknologi informasi, keuangan, dan pemasaran. Ketika anggota tim ini berhasil melapor kepada kepala bagian dan manajer proyek, mereka akan meningkatkan produktivitas tim, menghemat waktu, dan menyelesaikan proyek dengan lebih efisien. Tim matriks akan mengurangi biaya karena tanpa sekelompok spesialis, perusahaan harus mengatur ulang tim dan berpotensi merekrut anggota tim baru setiap produk atau layanan baru dikembangkan. Struktur matriks memungkinkan penggunaan sumber daya yang efisien karena tim menyertakan spesialis dari berbagai bagian. Hal ini mengurangi biaya overhead

dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek. Terdapat lebih sedikit manajer per tim dalam struktur hierarki di mana setiap tim hanya melapor kepada satu manajer. Tim ini mungkin memerlukan lebih banyak waktu untuk membuat satu hasil proyek karena mereka tidak memiliki anggota dengan spesialisasi yang berbeda.

Pelatihan untuk manajer proyek. Selama proyek ini, tim Anda menemukan beberapa perbaikan bug dan penundaan dalam linimasa proyek. Sebagai manajer proyek, Anda bertanggung jawab untuk bekerja dengan kepala bagian teknologi informasi agar berhasil mengatasi semua masalah. Dengan melakukannya, Anda akan menemukan minat pribadi di bidang teknologi informasi dan peluang karier potensial di masa depan. Struktur unik organisasi matriks menimbulkan tanggung jawab besar untuk manajer proyek. Manajer proyek harus memimpin tim melalui siklus proyek. Struktur ini menantang manajer proyek dan melatih mereka yang ingin menjadi manajer lintas fungsi di bagian lain. Pada saat organisasi matriks mencapai keseimbangannya karena ada tekanan dari kepentingan-kepentingan yang saling bertentangan. Memang organisasi matriks lahir dari budaya kerja orang Eropa, dimana kemajuan dibangun melalui tantangan maupun pertentangan. Organisasi menjadi seimbang karena adanya pertentangan antara pihak yang memperebutkan sumber yang terbatas. Dan pertentangan itu juga yang menyebabkan berbagai pihak berpikir lebih cermat. Akibatnya, pertentangan tersebut menyebabkan mereka menjadi lebih maju, berhemat dan juga menjadi terpaksa untuk lebih cekatan berfikir menata masa depan selanjutnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Struktur organisasi matriks menawarkan berbagai keuntungan yang signifikan bagi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks. Beberapa manfaat utama dari penerapan struktur ini meliputi peningkatan fleksibilitas dan responsivitas, koordinasi dan kolaborasi yang lebih baik, serta optimalisasi penggunaan sumber daya. Struktur ini juga memungkinkan pengembangan keterampilan karyawan secara lebih luas, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, dan mendorong inovasi melalui integrasi berbagai perspektif dan keahlian. 2) Namun, meskipun struktur organisasi matriks memiliki banyak keuntungan, organisasi perlu mempertimbangkan potensi tantangan yang mungkin muncul, seperti konflik kepentingan antara manajer fungsional dan proyek, serta kebutuhan komunikasi yang lebih intensif. Dengan manajemen yang tepat dan pemahaman yang mendalam tentang dinamika kerja dalam struktur matriks, organisasi dapat memaksimalkan keuntungan dari struktur ini untuk mencapai tujuan mereka secara lebih efektif dan efisien. 3) Penerapan struktur organisasi matriks harus dilakukan dengan cermat, disertai dengan strategi yang jelas untuk mengatasi tantangan yang mungkin timbul, sehingga organisasi dapat meraih manfaat optimal dari model struktur ini.

DAFTAR PUSTAKA

- A'I Yulia Sofyana, dkk. (2017). *Teori dan Perilaku Organisasi*. In Media. Yogyakarta, Indonesia.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.



- Syamsir Torang. (2014). *Organisasi dan Manajemen*. Alfabeta, Bandung
- Gareth R. Jones (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson Education, Boston, USA.
- Henry Mintzberg (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.
- Jay R. Galbraith (1971). *Matrix Organization Designs: How to Build and Manage Matrix Organizations*. McGraw-Hill, New York, USA.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Ratnasari, S. L., dan Hartati, Yenni. (2019). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). Employees' Performance: Organizational Culture And Leadership Style Through Job Satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*. Vol. 7. No.5. pp. 597-608. ISSN: 2249-8958. eISSN: 2395-6518.
- Ratnasari, S. L., Buulolo, M., dan Nasrul, H. N. (2020). Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi Review (MANOR)*. Vol. 2. No. 1., Mei 2020. Hal. 15-25.
- Ratnasari, S. L., Rahmawati., Haryani, D. S., Tanjung, R., and Basuki. (2020). Workplace Bullying Causing Negative Employee Behaviors: A Case From Indonesian Banking Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, February 2020. ISSN: 2201-1315.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2020). The Employee's Performance: Job Satisfaction of the Organizational Culture and the Leadership Styles. *International Journal of Advance Science and Technology*. Vol. 29 No. 10S. (2020). Pp. 93-106. ISSN: 2005-4238.
- Ratnasari, S. L., Nasrul, H. W., Nurdin, I., Susilowati, Y., and Manurung, S. (2020). Employee Performance: Organizational Commitment, Motivation, Work Ability, and Work Environment. *International Journal of Advance Science and Technology*. Vol. 29 No. 10S. (2020). Pp. 1074-1084. ISSN: 2005-4238.



- Ratnasari, S. L., Fitri, D., Zulkifli., Nasrul, H. W., dan Supardi. (2020). Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja Karyawan. *Jurnal Benefita*. Vol. 5 No. 2. Juli 2020. Hal. 225-237.
- Richard L. Daft (2016). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning, Boston, USA.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sinaga, ERH., SL Ratnasari, Z Zulkifli. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Transfer Ilmu, Dan Penerapan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Dimensi*. 9 (3), 412-443.
- Stephen P. Robbins. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.
- Zed, A. (2003). "Keuntungan Struktur Organisasi Matriks." *Jurnal Manajemen Modern*, 15(2), 4-5. Eknologi Informasi dan Komunikasi untuk Indonesia 21-23 Mei, Jakarta.
- Widyanti, R., Basuki, B., Ratnasari, S.L. (2021). Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya terhadap komitmen Organisasional. *Jurnal Dimensi*. 10 (2), 255-268.