

ISSN 2087-3239

INFLASI

Jurnal Ekonomi dan Manajemen

Vol. 2 No. 1 - Oktober 2011

Diterbitkan Oleh:

Program Studi Ilmu Ekonomi
Program Pascasarjana Universitas Pattimura



Alamat Redaksi:

Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Pattimura Ambon

Jln. dr. Latumeten Kampus PPS Lt. 3

Email: jurnal.inflasi@mail.unpatti.ac.id

www: <http://paparisa.unpatti.ac.id/paperrepo>

HUBUNGAN LEVEL STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP ASPEK-ASPEK PENGUKURAN KINERJA DAN PENGARUHNYA PADA KINERJA ORGANISASI

(Studi empiris di lingkungan Pemda Kota Ambon)

Oleh :

Christina. Sososutiksno

Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura

This study analysis the relation of organization structure level (LSO) by aspects of performance measurement (APK): financial aspect (AF), customer's satisfaction (KP), internal business operation (OBI), employe's satisfaction (KG), community & shareholders/stakeholders's satisfaction (KKS), timely (W), and also its influence to organizational performance (KO). The respondents are executive at level II,III, and IV at PEMDA Kota Ambon.. Data for the study were collected from 16 Dinas & 6 institutions. The sampling method used is purposive sampling. In total 150 questionnaires were distributed, 81 can be used in analysis.Using structural equation modeling of AMOS (Analysis of Moment Structure) Program, the result of this study indicates that LSO do not have significant influence to KP, OBI, KG, KKS, and W. LSO have significant influence to AF. OBI have significant influence to AF, KG have significant influence to KKS, and KP have significant influence to W. LSO do not have significant influence to KO directly.

Keyword: organization structure level, financial aspect, customer's satisfaction, internal business operation, employee's satisfaction, community & shareholders/stakeholders, timely, organizational performance.

Pendahuluan

Dalam teori organisasi, struktur organisasi biasanya dibagi atas empat level yaitu: 1) Pimpinan tingkat atas, 2) Pimpinan tingkat menengah, 3) Pimpinan tingkat bawah, dan Pelaksana. Struktur organisasi instansi pemerintah diwarnai dengan level organisasi. Pada tingkat Departemen, Menteri/Ketua Lembaga Pemerintah Non Departemen pada level atas memimpin departemen /lembaga pemerintah non departemen berdasarkan pengangkatan dari Presiden Republik Indonesia. Di bawah menteri terdapat pejabat Eselon I, selanjutnya pejabat Eselon II, III, IV,V (departemen tertentu) dan para pelaksana.

Pengukuran kinerja tidak lepas dari pengaruh level dalam struktur organisasi sebagai pemakai atas informasi yang dihasilkan dari pengukuran kinerja, kebutuhan informasi akan berbeda untuk setiap level. Aspek-aspek

pengukuran kinerja yang diukur meliputi (LAN & BPKP, 2000): aspek-aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas dan shareholders /stakeholders, serta waktu.

Keberhasilan pengukuran kinerja dinilai melalui indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan (ex-ante), tahap pelaksanaan (on going), maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (ex-post). Selain itu, indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang dimaksud menunjukkan kemajuan dalam rangka atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, untuk memperoleh bukti empiris dilakukan penelitian mengenai hubungan antara level struktur organisasi dengan aspek-aspek pengukuran kinerja serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka masalah yang dilihat dalam penelitian ini adalah:

1. apakah level struktur organisasi berpengaruh positif terhadap aspek-aspek pengukuran kinerja?
2. apakah aspek-aspek pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi?
3. apakah level struktur organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi?

Landasan Teori dan Hipotesis

Level Struktur Organisasi dan Aspek Aspek Pengukuran Kinerja

Organisasi adalah sebuah entitas yang membuat kelompok masyarakat mendapatkan pencapaian yang tidak dapat diperoleh secara individual (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996). Lebih lanjut, organisasi merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari setidaknya dua orang yang berupaya mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran. *dengan waktu.*

Struktur adalah cetak biru yang mengindikasikan bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan dalam organisasi. Struktur digambarkan dengan bagan organisasi. Dengan kata lain, struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan. Beberapa ahli teori administratif mengemukakan bahwa ada 5 (lima) unsur dasar dari organisasi yang diambil dari 14 (empat belas) prinsip Fayol yaitu (Bawditch & Buono, second edition):

1. Struktur atau suatu desain formal organisasi yang digambarkan oleh bagan organisasi.
2. Divisi yang membagi pekerjaan menjadi komponen-komponen yang dapat dikerjakan oleh individu atau kelompok.
3. Koordinasi dari beragam bagian dari organisasi yang berhubungan dengan pencapaian serangkaian sasaran organisasi.

4. Hubungan skalar yang menjelaskan *a hierarchical chain of command* dan memberikan koordinasi.

5. Prinsip fungsional yang berhubungan dengan diferensiasi pekerjaan yang berhubungan dengan beragam fungsi dalam organisasi seperti produksi, pemasaran, keuangan dan sebagainya.

Dalam buku Akuntabilitas dan Good Governance (LAN & BPKP, 2000) ditunjukkan bahwa level dalam struktur organisasi berpengaruh terhadap pengukuran kinerja. Sebagai pemakai (*user*) atas informasi yang dihasilkan dari pengukuran kinerja, pimpinan instansi pemerintah level atas akan berbeda kebutuhan informasinya dibandingkan dengan pimpinan di level menengah dan di level bawah.

Berdasar hal ini maka diusulkan *hipotesis 1: level struktur organisasi memiliki hubungan positif dengan aspek-aspek pengukuran kinerja.*

H1a. Level struktur organisasi memiliki hubungan positif dengan aspek finansial.

H1b. Level struktur organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan pelanggan.

H1c. Level struktur organisasi memiliki hubungan positif dengan operasi bisnis internal.

H1d. Level struktur organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan pegawai.

H1e. Level struktur organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan komunitas & shareholders.

H1f. Level struktur organisasi memiliki hubungan positif

Aspek-Aspek Pengukuran Kinerja dan Kinerja Organisasi

Pengukuran kinerja merupakan hal penting dalam manajemen program secara keseluruhan karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Menurut Whitaker dalam bukunya *The Government Performance Results Act of 1993* menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Selanjutnya Robert Simon menyebutkan *performance measurement systems* membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis.

Terlepas dari besar, jenis, sektor atau spesialisasi, setiap organisasi cenderung tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek sebagai berikut: aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas dan *shareholders/stakeholders*, dan waktu.

Aspek finansial meliputi anggaran rutin dan pembangunan dari suatu instansi pemerintah. Kepuasan pelanggan merupakan informasi aspek pengukuran kinerja yang muncul guna merespon banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas sehingga instansi pemerintah dituntut secara terus menerus memberikan pelayanan yang berkualitas prima. Oleh karena itu, informasi yang tepat waktu dan relevan merupakan hal terpenting guna merespon tuntutan masyarakat. Operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan instansi pemerintah

sudah *in concert* (seirama) untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti dalam rencana strategis. Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk melakukan perbaikan terus menerus atas efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Oleh karena itu, informasi operasi bisnis internal memberikan merupakan input bagi aspek finansial guna tercipta efisiensi dan efektivitas pemanfaatan dana rutin dan pembangunan. Pegawai merupakan aset yang harus dikelola dengan baik. Bila perusahaan banyak melakukan inovasi maka peran strategis pegawai terlihat dengan jelas. Ini terjadi juga pada instansi pemerintah. Instansi pemerintah tidak beroperasi *in vacuum* artinya kegiatan instansi pemerintah berinteraksi dengan berbagai pihak yang menaruh kepentingan terhadap keberadaannya. Oleh karena itu, informasi kepuasan pegawai merupakan faktor penting bagi informasi yang dihasilkan dari aspek kepuasan komunitas dan shareholders/stakeholders. Karena informasi yang dihasilkan dari pengukuran kinerja sering lambat diterima maka aspek waktu merupakan aspek yang sangat diperhatikan agar informasi yang tersedia adalah tepat waktu menjawab setiap kebutuhan instansi.

- Berdasar hal ini penulis mengusulkan *hipotesis 2: aspek-aspek pengukuran kinerja memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.*
- H2a. Aspek finansial memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.*
 - H2b. Kepuasan pelanggan memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.*
 - H2c. Operasi bisnis internal memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.*
 - H2d. Kepuasan pegawai memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.*
 - H2e. Kepuasan komunitas dan shareholders memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.*
 - H2f. waktu memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi*
 - H2g. Operasi bisnis internal memiliki hubungan positif dengan aspek finansial.*
 - H2h. Kepuasan pegawai memiliki hubungan positif dengan kepuasan komunitas & shareholders.*
 - H2i. Kepuasan pelanggan memiliki hubungan positif dengan waktu.*

Level Struktur Organisasi dan Kinerja Organisasi

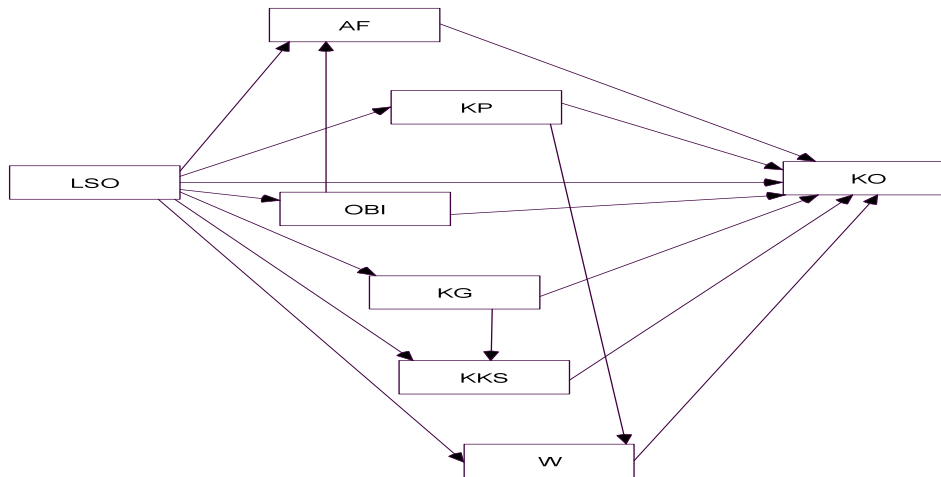
Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi. Karena itu, pemahaman perilaku individu merupakan hal penting bagi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjadi efektif, manajer atau pimpinan suatu organisasi atau unit kerja harus memandang masing-masing anggota sebagai sosok yang memiliki keunikan perilaku dan kultur.

Hubungan antar individu dan kelompok dalam suatu organisasi menciptakan harapan bagi setiap individu. Harapan ini diwujudkan dalam peran-peran tertentu yang harus dihasilkan. Beberapa orang harus memainkan peran pimpinan, dan lainnya pelaksana. Pimpinan level menengah harus memainkan dua peran karena memiliki atasan dan bawahan. Organisasi memiliki sistem kewenangan, status, dan kekuasaan serta individu dalam organisasi mempunyai beragam kebutuhan dari masing-masing sistem. Kelompok dalam organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasar hal ini maka diusulkan

Hipotesis 3: level struktur organisasi secara langsung memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi

METODOLOGI PENELITIAN

1.1. Model Penelitian



P

pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel

Obyek dalam penelitian ini adalah para pejabat eselon II, III, dan IV yang ada di lingkungan PEMDA Kota Ambon. Ada 16 (enam belas) dinas dan 6 (enam) badan yang merupakan populasi dalam penelitian ini. Responden yang dipilih sebagai sampel adalah para pejabat eselon II, III, dan IV karena dianggap mengepalai suatu unit kerja, memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan dan membawahi beberapa sub unit kerja/bagian.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei melalui pengisian kuesioner dan secara langsung mendatangi lembaga yang dipilih sebagai subyek penelitian. Dari 150 kuesioner yang disebar, hanya 81 kuesioner yang dipakai untuk analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas dan Validitas

Hasil pengujian data menunjukkan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini cukup *reliable* dan *valid*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *factor loading* untuk variabel LSO, AF, KP, OBI, KG, KKS, W, dan KO sebagai berikut 0,75-0,94; 0,83; 0,85; 0,83; 0,87; 0,85; 0,85; 0,83-0,90. Sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* sebagai berikut untuk variabel LSO, AF, KP, OBI, KG, KKS, W, dan KO berturut-turut sebagai berikut 0,66; 0,55; 0,62; 0,58; 0,67; 0,60; 0,61.

Metode Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modelling*) yang dibantu dengan aplikasi AMOS (*analysis of moment structure*) dari Arbuckle (1997). Tolak ukur dalam pengujian hipotesis adalah nilai *critical ratio* yang terdapat pada *regression weight* dengan nilai absolut minimal 2. Untuk memenuhi persamaan struktural yang baik aplikasi AMOS mensyaratkan beberapa kriteria yang harus dipenuhi (Arbuckle, 1997) yaitu :

1. DF (*degree of freedom*) nilainya harus positif,
2. *Non significant chi-square* di atas nilai yang disyaratkan yaitu dengan nilai $p=0,05$ dan di atas batas konservatif yang diterima sebesar $p=0,10$.
3. *Incremental fit* yaitu GFI (*goodness of fit index*), Adjusted GFI (AGFI), Tucker Lewis Index (TLI) dan Comparative FIT Index (CFI) di atas 0,90.
4. Nilai RMR (*root mean square residual*) dan RMSEA (*root mean square error of approximation*) yang rendah.

Analisis SEM (*structural equation modelling*) digunakan untuk menguji 16 hipotesis dalam penelitian ini. Analisis dilakukan pada 81 responden yang memenuhi kriteria untuk dipakai dalam analisis data.

Hasil uji *goodness-of-fit* terhadap model penelitian menunjukkan bahwa model tersebut belum memenuhi uji kesesuaian model. Model penelitian mempunyai *chi-square* sebesar 296,174 dengan nilai *probability level* 0,000 dan nilai RMSEA, GFI, CMINDF, TLI, dan CFI yang diperoleh masing-masing 0,544; 0,627; 24,681; 0,304; 0,441.

Hasil di atas menunjukkan bahwa model penelitian yang diusulkan belum mencapai kriteria kesesuaian, sehingga perlu dilakukan modifikasi model. Hair dkk, (1998) memberikan sebuah pedoman yaitu dengan melihat jumlah residual dari *covariance* yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual yang dihasilkan model cukup besar maka cara memodifikasi adalah dengan menambah alur baru terhadap model yang diestimasi atau dengan melakukan *treatment* mengubah model *unobserved* menjadi model *observed* (*composite/terukur*). *Treatment* ini dilakukan melalui indeks modifikasi (Arbuckle & Wothke, 1999). Saran tersebut memberikan hasil yang cukup baik, sehingga model yang direvisi menghasilkan DF sebesar 2 *probability level* 0,279 dan nilai RMSEA, GFI, CMINDF, TLI, dan CFI yang diperoleh masing-masing 0,059; 0,992; 1,278; 0,985; 0,999.

Dari hasil model revisi dapat disimpulkan bahwa semua kriteria yang digunakan memiliki kesesuaian yang memadai, sehingga model dapat mengkonfirmasi hasil antara kesesuaian teoritis dan pengujian secara empiris.

Pengujian Hipotesis 1a, 1b, 1c, 1d, 1e, dan 1f

Hasil pengujian hipotesis 1b, 1c, 1d, 1e, dan 1f menunjukkan bahwa level struktur organisasi (LSO) tidak berpengaruh terhadap aspek pengukuran kinerja berupa kepuasan pelanggan (KP), operasi bisnis internal (OBI), kepuasan pegawai (KG), kepuasan komunitas & shareholders/stakeholders (KKS), dan waktu (W). Namun hasil pengujian terhadap hipotesis 1a membuktikan bahwa LSO memiliki hubungan positif terhadap aspek finansial (AF) dengan nilai c.r. sebesar 2,076. Hal ini konsisten dengan apa yang diungkapkan oleh Whittaker (1993) bahwa aspek finansial dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia. Karenanya, pimpinan pada setiap level sangat membutuhkan aspek finansial ini

Pengujian Hipotesis 2a, 2b, 2c, 2d, 2e, 2f, 2g, 2h, dan 2i

Hasil pengujian hipotesis 2a, 2b, 2c, 2d, 2e, 2f, 2g, 2h, dan 2i menunjukkan bahwa aspek-aspek pengukuran kinerja yang meliputi aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas & shareholders/stakeholders, dan waktu tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun hasil pengujian

terhadap hipotesis 2g, 2h, dan 2i membuktikan bahwa OBI berpengaruh positif terhadap AF; KG berpengaruh positif terhadap KKS; dan W berpengaruh positif terhadap KP, masing-masing dengan nilai c.r adalah 14,973; 4,408, dan 8,643.

Pengujian Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa Level struktur organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa pimpinan pada setiap level organisasi tidak dapat mengukur kinerja organisasi tanpa alat untuk mengukur kinerja tersebut yaitu berupa aspek-aspek pengukuran kinerja sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi (*Reference Guide, Province of Alberta* dalam AKIP, 2000).

PENUTUP

Simpulan

Level struktur organisasi hanya berpengaruh terhadap aspek finansial dan tidak berpengaruh terhadap aspek-aspek pengukuran kinerja yang lain yaitu kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas & shareholders/stakeholders, dan waktu. Ini membuktikan bahwa fokus perhatian pimpinan pada setiap LSO hanya pada aspek finansial karena yang terjadi di sektor pemerintah lebih terfokus pada bagaimana mengelola anggaran dan tidak melihat pada perspektif yang lain seperti kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas & shareholders/stakeholders dan waktu.

Tidak berpengaruhnya aspek-aspek pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi disebabkan pimpinan pada setiap LSO lebih terfokus pada informasi yang berasal dari aspek finansial dan mengabaikan aspek-aspek yang lain sehingga secara keseluruhan dari aspek-aspek pengukuran kinerja tersebut tidak dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan meningkat jika keseluruhan informasi yang dihasilkan oleh aspek-aspek pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh pimpinan dalam setiap level struktur organisasi.

Aspek pengukuran kinerja berupa operasi bisnis internal berpengaruh terhadap aspek finansial karena informasi OBI ini diperlukan guna perbaikan secara terus menerus atas efisiensi dan efektivitas operasi organisasi termasuk didalamnya aspek finansial guna tercipta efisiensi dan efektivitas pemanfaatan dana rutin dan pembangunan. Pengaruh aspek kepuasan pegawai terhadap kepuasan komunitas & shareholders /stakeholders adalah karena informasi kepuasan pegawai yang dimanfaatkan secara maksimal akan memberikan nilai tambah bagi organisasi dalam berinteraksi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan seperti shareholders/stakeholders. Sedangkan kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap aspek waktu karena informasi yang tepat waktu dan relevan merupakan hal yang dibutuhkan oleh

masyarakat. Level struktur organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi karena kinerja organisasi tidak dapat dinilai jika pimpinan tidak memiliki alat untuk mengukur keberhasilan/kegagalan organisasi.

Implikasi

Penelitian ini belum dilakukan uji beda antara setiap level struktur organisasi dengan sifat informasi yang dibutuhkan sehingga memberikan peluang untuk dilakukannya penelitian lanjutan.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yaitu:

Penelitian ini menggunakan instrumen yang didesain sendiri oleh peneliti berdasarkan teori-teori yang sudah ada dan dipakai dalam penelitian ini sehingga kemungkinan belum seluruh konstruk secara sempurna membentuk variabel tersebut.

Daftar Pustaka

- Allison, P.D., 1977, Testing for Interaction in Multiple Regression, *American Journal of Sociology*, Vol. 83., No.1, pp. 144-153.
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hamlin, B. Keep, J. dan Ash, K. 2001, *Organizational Change and Development*, Prentice Hall, Inc.
- Indrio G. dan I.N. Sudita, 1997, *Perilaku Organisasi*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- J. Child and R. Mansfield, (1972), Technology, Size, and Organization Structure, Vol. 6, pp.369-393.
- J. Kotter, 1977, Why Power and Influence Issues are at the Very Core of Executive Work, in Srivastva and Associates, *Executive Power*, pp.20-32.
- J. Galaskeiwicz, 1985, Interorganizational Relations, *Annual Review of Sociology*, Vol. 11, pp. 281-304.
- Kantor Menteri Negara Riset dan Teknologi, 1998, *Perencanaan Strategis dan Pengukuran Kinerja*, Jakarta, Menristek.
- K.G.Provan, J.M.Beyer, and C. Kruytbosch, 1980, Environmental Linkages and Power in Resources Dependence Relations Between Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 200-225.
- Kreitner R. & Kinicki, A., 2001, *Organizational Behavior*, Fifth Edition, McGraw-Hill, Inc.
- LAN, 1999, *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta, LAN.
- Luthans, Fred, 1995, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc.

- L. James Bowditch dan F. Anthony Buono, *A Primer on Organizational Behavior*, Second Edition, John Wiley & Sons.
- L. James Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr., 1995, *Organizational Behavior, Structure, Process*, Jilid Satu dan Dua, Richard D. Irwing, Inc.
- P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, 1967, *Organization and Environment*, Harvard University.
- R. Gareth Jones, *Organizational Theory, Text and Cases*, Third Edition, Prentice Hall International, Inc.
- R. H. Hall, *Organizations: Structure and Process*, 1972, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sekaran, Uma, 1992, *Research Method for Business*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Thompson, 1987, *Organization in Action*, G.R.Jones, Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structure, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp. 197-218.
- W.G. Ouchi, (1977) Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 95-113.