

009

SUMBER DAYA MANUSIA SUMBER POTENSIAL BAGI TERCIPTANYA ORGANISASI - ORGANISASI YANG DINAMIS DAN PRODUKTIF

Oleh : Drs. Oman Sunarya, M.Pd. *)

I. Pendahuluan

Setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta tentu menghadapi masalah bagaimana organisasinya dapat berjalan dengan baik. Pada umumnya, masalah yang dihadapi oleh organisasi adalah para pejabat yang bekerja di dalamnya banyak yang tidak mengetahui, apalagi meyakini tujuan organisasi tempat bekerjanya.

Adanya pembentukan satuan organisasi yang kurang berlandaskan pada pengembangan volume kerja; adanya pejabat yang tidak mempunyai daftar perincian tugas yang jelas sehingga tidak mengetahui apa sebenarnya yang menjadi tanggung jawab pokok; adanya tugas atau pelayanan kepada masyarakat yang terhenti karena pejabatnya tidak masuk kerja; adanya kekembaran (rangkap) pekerjaan atau sebaliknya kekosongan pekerjaan atas suatu aktivitas karena adanya satuan organisasi kembar atau jabatan-jabatan kembar; kurang adanya pengertian bahwa setiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling bawah harus memiliki wewenang tertentu dalam bidang kerjanya; banyak para pejabat

yang bekerja hanya sekedar menunggu perintah; adanya kepala yang terpaksa memimpin bawahan langsung yang berjumlah terlalu banyak; masih terlaksananya jenjang organisasi yang terlalu panjang sehingga menimbulkan penghamburan dan hambatan; adanya pejabat bawahan yang bingung karena harus melaksanakan perintah dari atasan ganda; adanya masalah bagaimana cara menempatkan satuan-satuan organisasi dalam struktur organisasi dengan tepat sesuai perannya; kurang menya dari perlunya ada sarana-sarana tertentu yang dapat menjamin landasan hidupnya organisasi secara terus-menerus, merupakan bentuk-bentuk masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi.

Dari berbagai masalah tersebut di atas, nampaknya, unsur inti dalam sesuatu organisasi bukanlah organisasinya itu sendiri, melainkan pelakunya atau sumber daya manusia (SDM), yaitu orang-orang atau individu-individu yang membentuk organisasi atau wadah tersebut, termasuk faktor kerja (daya manusia dan non manusia), yaitu mereka yang menentukan berjalannya organisasi. Masalahnya, bagaimana agar cara individu-individu atau orang-orang yang membentuk organisasi dan yang

*) Seorang Perwira Polri dan Asisten Dosen Metode Statistika di PTIK

menjalankannya dapat mengatur sumber-sumber (sumber daya manusia dan non manusia) dapat mencapai sejumlah tujuan yang telah ditetapkan, yang pada gilirannya, mereka dapat menjadi sumber potensial bagi terciptanya organisasi yang dinamis dan produktif. Jawaban terhadap masalah tersebut perlu dikembalikan lagi kepada kondisi yang mendukung SDM dalam organisasi tersebut. Apakah kualitas dan kuantitas SDM termasuk sumber daya lainnya mendukung? Oleh karena itu makalah ini mencoba menguraikan tentang bagaimana meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi (khususnya pelaku organisasi) agar organisasi dapat berjalan secara dinamis dan produktif.

II. Sumber Daya Manusia Dan Organisasi

Sumber Daya Manusia (SDM) pada hakekatnya merupakan individu-individu anggota masyarakat yang mempunyai hak dan kewajiban sebagai warga negara. Mereka di samping sebagai salah satu unsur utama dalam pembangunan Nasional, juga merupakan subyek dan sekaligus obyek pembangunan.

Pemuda, pelajar, dan mahasiswa yang berasal dari kota Kuningan khususnya, dan sekarang di Jakarta bersatu di dalam suatu wadah yang diberi nama Ikatan Pemuda, Pelajar, dan Mahasiswa Kuningan (IPPMK), adalah Sumber Daya Manusia. Demikian juga dengan mereka (baca:

orang-orang atau individu-individu) yang aktif mengatur, mengkoordinasikan sumber-sumber, membagi pekerjaan dan fungsi di antara peserta, serta yang menggunakan suatu jenjang kekuasaan dan tanggung jawab untuk mencapai sejumlah tujuan organisasi (IPPMK) yang telah ditetapkan, adalah sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Jadi, kalau kondisi sumber daya manusia (termasuk sumber daya lainnya) mendukung, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya, maka SDM dalam organisasi tersebut dapat dijadikan sebagai sumber potensial bagi terciptanya organisasi yang dinamis dan produktif. Tetapi sebaliknya, jika kondisinya tidak mendukung, maka tidak mungkin dapat diharapkan tercipta suatu organisasi yang dinamis dan produktif.

Menurut The Liang Gie (1970), pada hakekatnya organisasi adalah sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dari definisi tersebut, dapat ditemukan adanya berbagai faktor atau unsur inti dalam suatu organisasi, yaitu orang-orang (SDM), kerjasama (mekanisme), dan tujuan tertentu. Faktor-faktor tersebut tentunya tidak dapat saling lepas atau berdiri sendiri, melainkan harus saling mengkait menjadi satu kebutuhan yang terikat oleh berbagai asas tertentu.

Selanjutnya, Henry Fayol dalam Edgar F. Huse & James L. Bowditch (1977) menyebutkan bahwa, salah

satu sarana agar organisasi dapat berjalan dengan baik (dinamis dan produktif), maka pelaku organisasi (SDM) harus dapat melaksanakan asas-asas organisasi. Asas-asas dimaksud adalah, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arah, kepentingan individu di bawah kepentingan umum, gaji atau honor pegawai, sentralisasi, ketertiban, keadilan, kestabilan masa kerja pegawai, inisiatif, dan kesatuan jiwa korp. sedangkan untuk melaksanakan asas-asas tersebut, diperlukan kualitas sumber daya manusia yang dapat memahami tujuan, bentuk atau struktur organisasi, pembagian kerja, koordinasi, pelimpahan wewenang, rentangan kontrol, jenjang organisasi, kesatuan perintah, fleksibilitas, dan keseimbangan dalam satuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, di bawah ini akan di jelaskan secara singkat tentang asas-asas organisasi sebagai salah satu faktor yang turut menentukan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Diharapkan melalui pemahaman dan penghayatan terhadap hal asas-asas tersebut, terbentuk kualitas manusia yang produktif.

III. Asas - Asas Organisasi

A. Perumusan Tujuan dengan Jelas

Tujuan organisasi yang utama adalah dapat memenuhi kebutuhan manusia baik jasmani maupun rohani, dan yang dapat diusahakan dan dicapai dengan kerjasama sekelompok orang. Kebutuhan manusia

yang hendak dicapai itu harus dirumuskan dengan jelas. Perumusan tujuan dengan jelas dapat dijadikan pedoman dalam menetapkan haluan organisasi, pemilihan bentuk organisasi, pembentukan struktur organisasi, termasuk penentuan atau penetapan jenis pekerjaan yang akan dilakukan. Di samping itu, tujuan yang terumus dengan jelas haruslah diketahui dan diyakini oleh setiap pejabat atau individu dalam organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling rendah. Hanya individu-individu yang mengetahui serta meyakini tujuan organisasi yang dapat bekerja dengan sungguh-sungguh, dan dapat saling menyumbangkan ide, pengalaman, kecakapan, dan daya kreasinya demi tercapainya tujuan yang telah di tentukan.

B. Bentuk atau Struktur Organisasi

Setelah terumuskan tujuan dengan jelas maka, perlu ditetapkan aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu. Dalam hal ini bidang kerja atau fungsi adalah sekelompok aktivitas atau pekerjaan yang sejenis atau berdasarkan kesamaan sifatnya atau pelaksanaannya, dan biasanya diwujudkan dalam bentuk organisasi atau struktur organisasi.

C. Pembagian Kerja

Perincian serta pengelompokan aktivitas-aktivitas yang sejenis atau

erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu atau pejabat tertentu, merupakan usaha yang baik dari pelaku organisasi dalam melaksanakan pembagian kerja. Alasan adanya pembagian kerja tersebut sebagaimana yang dikemukakan Luther Gulick (1937) bahwa,

- 1) Setiap orang berbeda dalam pembawaan, kemampuan, serta kecakapan dalam mencapai ketangkasan yang besar dengan spesialisasi;
- 2) Orang yang sama tidak dapat berada di dua tempat pada saat yang sama;
- 3) Seorang tidak dapat mengerjakan dua hal pada saat yang sama;
- 4) Bidang pengetahuan dan keahlian begitu luas, sehingga orang dalam rentangan hidupnya tidak mungkin dapat mengetahui lebih banyak dari pada sebagian sangat kecil dari padanya.

D. Koordinasi

Menurut James D. Mooney (1947), A.E. Benn (1952), Heimer Roger (1958), George R. Terry (1960), dan Dalton E. McFarland (1964) yang dimaksud dengan koordinasi adalah kesatuan tindakan atau kesatuan usaha atau dengan kata lain, keselarasan. Baik kesatuan tindakan, kesatuan usaha, penyesuaian antar bagian, keseimbangan antar bagian maupun sinkronisasi semua-

nya bersasaran keselarasan. Atas dasar itu, maka di dalam suatu organisasi harus ada keselarasan aktivitas antar satuan organisasi merupakan asas pokok dalam suatu organisasi, karena kurang koordinasi, maka petugas atau satuan organisasi atau keselarasan tugas antara pejabat dan koordinasi bertengkar menuntut suatu bidang kerja atau wewenang yang masing-masing menganggap termasuk dalam lingkungan tugasnya. Dalam hal ini, sering terjadi kekembaraan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang memboroskan tenaga, waktu, dan material. Di samping itu, petugas-petugas atau satuan-satuan organisasi saling melemparkan sesuatu tanggungjawab kepada pihak lain, karena masing-masing merasa bahwa sesuatu pekerjaan tidak termasuk dalam ruang lingkup tugasnya. Peningkaran tanggung jawab biasanya mengakibatkan kekosongan tindakan yang mestinya di jalankan. Kurangnya koordinasi juga dapat menyebabkan pencapaian tujuan organisasi tidak berjalan secara lancar, karena suasana organisasi terasa serba kacau, para petugas nampak serba ragu, dan pelaksanaan pekerjaan pekerjaan ternyata serba salah. Saling berbenturan, atau bahkan hasil pekerjaan yang satu dihapuskan oleh pekerjaan yang lain tanpa disadari.

E. Pelimpahan Wewenang

Asas organisasi berikutnya adalah pelimpahan wewenang, yaitu penye-

rahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat lain. Wujud pelimpahan wewenang dapat dilakukan oleh pejabat yang berkedudukan lebih tinggi kepada pejabat yang berkedudukan lebih bawah atau pejabat atasan kepada pejabat bawahan, di samping itu pelimpahan wewenang dapat pula dilakukan di antara pejabat yang sederajat. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan pelimpahan wewenang, yaitu :

- 1) Batas wewenang,
- 2) Tanggung jawab yang harus dipikul bersama,
- 3) Antaratugas, tanggung jawab, dan wewenang harus seimbang,
- 4) Kemauan memperhatikan pendapat dari pejabat yang menerima pelimpahan,
- 5) Mempercayai pejabat yang disertai wewenang,
- 6) Membimbing pejabat yang disertai wewenang, dan perlunya pengontrolan dari pejabat yang melimpahkan wewenang.

Pelimpahan wewenang akan berhasil baik jika dipenuhi pula syarat bahwa tugasnya jelas. Ada pejabat yang memang bersedia melimpahkan wewenang, dan ada pejabat yang memang mampu menerima wewenang. Oleh karena itu, setiap pejabat yang

diserahi tugas mempunyai tanggung jawab agar tugasnya dapat dilaksanakan dengan baik. Tanggung jawab adalah keharusan pada seseorang pejabat untuk melaksanakan secara layak segala sesuatu yang telah dibebankan kepadanya. Tanggung jawab demikian itu hanya dapat dipenuhi apabila pejabat yang bersangkutan mempunyai wewenang tertentu dalam bidang tugasnya. Dengan tiada kekuasaan itu, tanggung jawab tidak dapat dilaksanakan dengan sepentasnya.

F. Rentangan Kontrol

Asas berikutnya adalah rentangan kontrol, yang dimaksudkan dalam hal ini adalah jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu. Sedangkan yang dimaksud atasan langsung adalah seorang pejabat yang memimpin langsung sejumlah bawahan tertentu. Faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan sampai berapa banyak pejabat bawahan yang langsung dapat dipimpin dengan baik oleh seorang pejabat atasan tertentu, tergantung dari faktor subyektif dan obyektifnya. Faktor subyektif adalah faktor yang melekat pada pejabatnya, misalnya : kepandaian, pengalaman, kesehatan, umur, kejujuran, keahlian, kecakapan, dan lain-lain. Sedangkan faktor obyektif yaitu faktor yang berada di luar pejabatnya, misalnya : corak pekerjaan, jarak antara antar para pejabat bawahan atau

letak para pe-jabat bawahan, stabil labilnya orga-nisasi, jumlah tugas pejabat, dan wak-tu penyelesaian pekerjaan. Atau dengan kata lain, jika corak pekerjaan pejabat bawahan satu jenis atau satu macam, maka rentangan kontrol luas, dan apabila corak pekerjaan para pejabat bawahan itu beranekaragam, maka rentangan kontrol sempit. Jarak atau letak para pejabat bawahan itu berdekatan, maka rentangan kontrol luas, dan apabila jarak atauletak pejabat bawahan itu saling berjauhan, rentangan kontrol sempit. Demikian juga apabila jumlah tugas pokok pejabat atasan dan bawahan itu banyak, maka rentangan kontrol sempit, dan apabila waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan itu singkat, rentangan kontrol luas, dan sebaliknya rentangan kontrol sempit.

G. Jenjang Organisasi

Asas berikutnya adalah jenjang organisasi, yang dimaksudkan dalam hal ini adalah tingkat-tingkat satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu. Para pejabat yang berkedudukan pada tingkat yang lebih atas mengawasi pejabat yang berkedudukan pada tingkat dibawahnya. Demikian seterusnya hingga hubungan-hubungan yang dilakukan antara pejabat sejauh mungkin melewati tingkat-tingkat yang telah ditentukan.

Sehubungan dengan jenjang organisasi, Bertram M. Gross (1968) berpendapat bahwa, inti dari jenjang organisasi adalah perbedaan antara peranan atasan dan bawahan. Peranan pejabat atau kelompok pejabat atasan berhak untuk menggunakan wewenang atas bawahannya. Bawahan sebaliknya, mengharap untuk menerima wewenang dari atasannya dan mempertanggungjawabkan kepadanya.

H. Kesatuan Perintah

Yang dimaksudkan dengan kesatuan perintah adalah bahwa tiap-tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya dapat diperintah dan bertanggungjawab kepada seorang pejabat atasan tertentu. W. Werren Haynes & Joseph L. Massie (1969) mengatakan bahwa : " No man can serve two bosses." Tidak ada orang dapat melayani dua kepala. Senada dengan pendapat tersebut adalah pendapatnya Luther Gulick (1937). Ia mengatakan bahwa: "A man cannot serve two master." Seorang tidak dapat melayani dua pimpinan. Pendapat tersebut kemudian dilafalkan dalam buku-buku manajemen yaitu : tidak ada anggota suatu organisasi dapat melaporkan kepada lebih dari seorang atasan. Nampaknya hal tersebut menuntut bahwa garis-garis saluran perintah dan tanggungjawab harus dengan jelas menunjukkan dari siapa seorang pejabat menerima perintah, dan kepada siapa dia bertanggungjawab. Sebaliknya, harus

jelas pula kepada siapa dia melapor dan dari siapa dia memperoleh laporan. Kendatipun demikian, kesatuan perintah tidak berarti bahwa kepala suatu satuan organisasi harus menentukan sendiri segala masalah yang dihadapi.

Asas kesatuan perintah tidak menghalangi adanya para kepala yang ada dalam organisasi untuk saling berhubugan atau menggunakan bawahan dari kepala yang lain, asal jalan yang ditempuh benar. Kepala yang akan menggunakan tenaga pejabat bawahan dari satuan lain hendaknya melewati kepala satuan yang memiliki tenaga tadi. Dengan cara demikian maka kepala satuan dari tenaga yang akan dipakai tadi dapat mengaturnya. Jadi, kesatuan perintah sebenarnya hanya sekedar bahwa yang memerintah pejabat bawahan tertentu adalah pejabat atasan tertentu pula. Tetapi materi yang diperintahkan mungkin hasil putusan sendiri, tetapi mungkin hasil perundingan dengan para kepala yang lain.

I. Fleksibilitas

Struktur organisasi hendaknya mudah dirobah untuk disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berjalan. Perubahan-perubahan yang mungkin dihadapi oleh organisasi misalnya penambahan tujuan, perluasan daerah aktivitas, volume kerja, peralatan baru, tuntutan masyarakat lingkungan,

misalnya berupa perubahan selera terhadap produksi pabrik, perubahan mode, perubahan ekonomi, perubahan teknologi, perubahan peraturan, dan lain-lain.

J. Berkelangsungan/Kesinambungan

Suatu organisasi harus dapat menyediakan berbagai sarana agar dapat melakukan aktivitas operasinya secara terus menerus. Suatu organisasi yang dibentuk oleh para pembentuknya tentu diharapkan dapat berjalan terus makin lama makin maju dan makin berkembang serta produktif. Tidak ada keinginan dari para pembentuknya setelah organisasi didirikan lalu ingin dimatikan. Oleh karena itu harapan para pembentuk ini harus disertai dengan sarana-sarana tertentu misalnya, selalu meningkatkan mutu kecakapan pegawainya, mendatangkan peralatan baru yang lebih modern, mencari berbagai sumber baru, menyesuaikan dengan keinginan masyarakat, dan menyesuaikan dengan tuntutan kebutuhan pembangunan.

K. Keseimbangan

Asas yang terakhir yang perlu untuk dipahami oleh para pelaku di dalam suatu organisasi adalah asas keseimbangan. Yang dimaksudkan dalam hal ini adalah satuan-satuan organisasi hendaknya ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan peranannya. Sebagai contoh organisasi yang tidak menerapkan asas keseimbangan adalah sebagai berikut :

Misalnya pada Sekretariat terhadap satuan-satuan bawahan berupa Biro Personalia, Biro Keuangan, Biro Perbekalan, Biro Tatawarkat, Biro Kearsipan, Biro Ekspedisi. Struktur organisasi demikian, jelas tidak seimbang sebab, untuk Biro Personalia merupakan biro yang aktivasnya cukup luas, sejak dari pencarian tenaga kerja sampai dengan pemberhentian tenaga kerja, sehingga disini dapat dibentuk lagi bagian-bagian yang cukup banyak. Demikian juga dengan Biro Keuangan, mulai dari penentuan anggaran sampai dengan pertanggungjawaban.

IV. Kesimpulan

Orang masuk ke dalam kelompok (organisasi) tentunya dengan tujuan tertentu yang diharapkan dapat menimbulkan kepuasan. Berbagai tujuan yang dapat diperoleh apabila seseorang masuk kedalam kelompok dapat bermacam-macam, baik yang bersifat kerohanian. Mengutip pendapatnya Herbert G. Hicks (1967) bahwa, seorang bergabung atau tinggal sebagai anggota kelompok atau organisasi karena dia mengharap bahwa kelompok akan membantu beberapa fungsi atau tujuannya. Kelompok atau organisasi sering dipakai untuk memecahkan masalah-masalah sosial, budaya, ekonomi, militer, dan masalah-masalah lain. Orang mungkin masuk kelompok karena kebutuhannya diterima, dan mencegah kesepian serta kerenggangan. Misalnya, kelompok-

kelompok yang sering membantu kebutuhan dalam hal ini adalah, kelompok keagamaan, famili, dan kelompok lainnya. Di samping itu, kelompok dapat memberikan bantuan pada saat seseorang menjumpai kesulitan, serta dapat memberikan tujuan dan menilai hidup yang lebih bernilai seperti norma perilaku dan kesetiaan kelompok. Demikian juga, dalam kelompok tertentu, misalnya kelompok sosial, kelompok kerja, dan bermacam-macam kelompok lainnya, sering memberikan prestige, status, dan pengakuan. Kelompok juga selalu memberi kesempatan kepada orang untuk memuaskan kebutuhannya, mengungkapkan perasaannya, dan melakukan hubungan dengan berbagai cara. Untuk mendapatkan rasa aman, seseorang sering memanfaatkan kelompok untuk mengurangi rasa keceemasan serta untuk mendapat dukungan, pertahanan, dan perasaan diikutsertakan. Kadang-kadang kelompok membantu memberikan terapi tatkala memecahkan masalah-masalah pribadi.

Apabila berbagai tujuan tersebut di atas direnungkan, maka akan nampak bahwa kehidupan saling pengaruh antar individu (organisasi) jauh lebih bermanfaat dari pada kehidupan seorang diri. Atau dapat dikatakan bahwa kehidupan seorang diri tanpa berhubungan dengan orang lain akan nampak kekurangan dan keterbatasan seseorang. Oleh karena itu pemahaman terhadap asas-asas organisasi sangat diperlukan oleh pelaku

organisasi untuk mendukung kualitas sumber daya manusia yang handal dalam menjalankan roda organisasi. Asas-asas dimaksud adalah pemahaman terhadap tujuan, bentuk atau

struktur organisasi, pembagian kerja, koordinasi, pelimpahan wewenang, rentangan kontrol, jenjang organisasi, kesatuan perintah, fleksibilitas, dan keseimbangan dalam satuan organisasi tersebut.

V. Daftar Pustaka

- BAPPENAS & Universitas Indonesia. (1991/1992). **Pedoman pelatihan perencana pengembangan sumber daya manusia**. Jakarta : Puslit Pranata Pembangunan UI.
- (1990/1991). **Studi pengembangan sistem dan kebijakan sumber daya manusia**. Jakarta : Puslit Prana UI.
- Benn, A.E., (1952). **The management dictionary**. New York : Exposition Press.
- Gross, Bertram M., (1968). **Organization and their managing**. New York : The Free Press.
- Gulick, Luther, and Lyndall Urwick. (1937). **Papers on the science of administration**.
- Heimer, Roger C., (1958). **Management for engineers**. New York : McGraw - Hill Book Company, Inc.
- Hicks, Herbert G., (1967). **The management of organization : A systems and human resources approach**. Tokyo : McGraw - Hill Kogakusha, Ltd.
- Huse, Edgar F., & James L. Bowditch. (1977). **Behavior in organization a systems approach to managing**. Bonton : Addison - Wesley Publishing Company.
- James D. Mooney. (1947). **Principles of organization**. Kutipan The Liang Gie dalam buku administrasi perkantoran modern. (1970). Yogyakarta : PD. Radya Indria.
- McFarland, Dalton E., (1964). **management principles and practices**. New York : The McMillan Publishing Company.
- Noeng Muhadjir. (1992). **Perencanaan dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia**. Yogyakarta : Rake Sarasin.
- Sutarto. (1981). **Dasar-dasar organisasi**. Yogyakarta : UGM Pres.
- Terry, George R., (1960). **Principles of management**. Illinois : Richard D. Irwin Inc., Homewood.
- The Liang Gie. (1970). **Administrasi perkantoran modern**. Yogyakarta : PD. Radya Indria.

