

## ANALISIS KONSEP *BOUNDARYLESS ORGANIZATION* SEBAGAI STRATEGI PERUSAHAAN DI ERA GLOBALISASI STUDI KASUS: PT. TOTAL E&P INDONESIA

**Rezi Arlansyah Soripada**

Prodi MBS, FEBI Institut Daarul Qur'an, Indonesia

Korespondensi. author: rezi.ash@gmail.com

### ABSTRACT

*This study aims to determine the dominant factors that influence PT. Total E&P Indonesia achieved organizational success according to the new paradigm of boundaryless organizational concept. The researcher uses a qualitative descriptive method so that the data collection method is qualitative consisting of primary data and secondary data. The researcher used the primary data collection method through face-to-face in-depth interviews with several respondents who were included in the expert category at PT. Total E&P Indonesia.*

*From the results of processing the research questionnaire data from 4 (four) respondents, it is known that the external boundaryless and horizontal boundaryless aspects are the main aspects for achieving organizational success. In addition, the prominent success factor for Total E&P Indonesia is integration. Integration involves collaboration of work processes between functions or work units within the internal organization as well as between functions or work units with parties in the value chain network, so that integration becomes a success factor for Total E&P Indonesia as the largest natural gas producer in Indonesia with 60% market share (sixty percent).*

**Keywords:** *boundaryless organization, strategy, globalization.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor dominan yang memengaruhi PT. Total E&P Indonesia mencapai kesuksesan organisasi menurut paradigma baru konsep organisasi yang *boundaryless*. Peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif sehingga metode pengumpulan data bersifat kualitatif terdiri dari data primer dan data sekunder. Peneliti melakukan metode pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) secara tatap muka kepada beberapa responden yang masuk kategori *expert* di PT. Total E&P Indonesia.

Dari hasil pengolahan data kuesioner penelitian dari 4 (empat) responden, diketahui bahwa aspek *external boundaryless* dan *horizontal boundaryless* merupakan aspek utama untuk mencapai kesuksesan organisasi. Selain itu faktor kesuksesan yang menonjol bagi Total E&P Indonesia adalah integrasi. Integrasi melibatkan kolaborasi dari proses kerja antar fungsi atau unit kerja dalam internal organisasi maupun dengan fungsi atau unit kerja dengan pihak-pihak dalam jaringan rantai nilainya, sehingga integrasi menjadi faktor kesuksesan bagi Total E&P Indonesia sebagai produsen gas alam terbesar di Indonesia dengan penguasaan pasar 60% (enam puluh persen).

**Kata Kunci:** *boundaryless organization, strategi, globalisasi.*

## PENDAHULUAN

Seiring ketatnya persaingan bisnis dan lingkungan yang cepat berubah, kesuksesan organisasi tidak lagi dilihat dari ukuran organisasi, pengawasan, kejelasan peran atas pekerjaan, dan spesialisasi. Kesuksesan organisasi telah bergeser ke dalam paradigma baru menurut konsep *Boundaryless Organization*, yaitu faktor kecepatan, inovasi, fleksibilitas dan integrasi. Untuk mencapai faktor-faktor kesuksesan organisasi dalam paradigma baru diperlukan ide-ide, informasi, sumber daya dan kompetensi yang bergerak bebas sepanjang sekat-sekat organisasi. Ide-ide, informasi, sumber daya tidak boleh berada pada tingkatan tertentu baik secara vertikal maupun pada fungsi atau unit kerja tertentu secara horizontal. Pada sekat eksternal organisasi harus membuka diri untuk memberikan dan menerima berbagai ide, informasi, sumber daya dan kompetensi dari pihak-pihak dalam rantai nilainya melalui hubungan yang bersifat kemitraan. Hubungan yang hanya bersifat transaksional harus ditinggalkan. Ketika organisasi beroperasi diberbagai negara, mekanisme operasional diberbagai negara harus terintegrasi satu sama lain, Setiap *subsidiary* harus saling berbagi sumber daya, ide dan informasi walau dipisahkan secara geografis.

Situasi dan kondisi lingkungan bisnis saat ini cenderung bergerak dinamis dan rentan akan perubahan. Hal ini berlaku pada lingkungan bisnis nasional, regional bahkan global. Tantangan berat yang dihadapi organisasi di era *hypercompetition* ini memaksa organisasi untuk mendesain ulang cara melakukan bisnisnya. Hal ini diterjemahkan sebagai desain ulang proses bisnis, struktur biaya, produk dan layanan yang terdiferensiasi, teknologi serta kompetensi. Pengelolaan aset menjadi lebih baik dan sangat selektif dalam berinvestasi menjadi fokus awal perusahaan dalam realitas baru persaingan bisnis. Penerapan alih daya untuk pekerjaan-pekerjaan di luar kompetensi inti menjadi pilihan. Namun, mempertahankan eksistensi perusahaan untuk jangka panjang tidak cukup dengan mengurangi investasi dan mengelola aset melalui pengurangan modal kerja. Perusahaan harus mengembangkan sumber dayanya menjadi lebih produktif dan menghasilkan pertumbuhan berkelanjutan.

Kecepatan dalam merespon situasi, fleksibilitas terhadap perubahan, inovasi dalam produk serta proses bisnis dan integrasi berbagai aktivitas bisnis, telah menjadi faktor-faktor penting bagi suksesnya organisasi. Kecepatan, inovasi, fleksibilitas dan integrasi bisa dicapai dengan mendesain ulang struktur hirarkinya. Organisasi tidak lagi dapat mengelola struktur hirarkinya dengan membiarkan sekat-sekat vertikal menjadi kaku sehingga ide-ide, informasi, kompetensi, kewenangan hingga penghargaan hanya berada pada tingkatan tertentu dalam jenjang hirarki. Berbagai hal harus bergerak bebas dari tingkat teratas sampai dengan terbawah. Ide-ide tidak lagi muncul dari atas dan tingkat bawahnya hanya melaksanakan ide tersebut, namun ide-ide justru mengalir bebas tanpa hambatan dari bawah hingga keatas. Menciptakan organisasi dengan sekat-sekat yang mudah ditembus menjadikan organisasi lebih fleksibel, fokus, cepat dan bersahabat. Organisasi tidak bisa fleksibel, fokus dan cepat bila berbagai informasi tidak bergerak dengan cepat dan bebas di setiap sudut organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah manakah dari ke-4 (empat) faktor kesuksesan organisasi dalam paradigma baru berdasarkan konsep *Boundaryless Organization* yang berpengaruh terhadap organisasi Total E&P Indonesia.

Teori-teori yang melandasi penelitian mengenai *Boundaryless Organization* mencakup berbagai bidang keilmuan. Dalam penelitian ini, teori mengenai organisasi menjadi hal utama melandasi penelitian ini, kemudian teori mengenai manajemen yang tercakup didalamnya mengenai manajemen pemasaran, operasional, sumber daya manusia, dan kepemimpinan. Sedangkan teori-teori bisnis menjadi pendukung dari teori-teori mengenai organisasi dan manajemen. Organisasi dalam pendekatan modern diibaratkan sebagai suatu sistem terbuka dimana organisasi menjadi (sub- sistem) dari lingkungannya sehingga organisasi dapat dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungannya. Organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang saling berinteraksi satu sama lain yang dilakukan berulang kali dalam suatu periode waktu tertentu. (Sanchez & Heene 2000:56). Lingkungan organisasi merupakan satu kesatuan yang berada pada sekat-sekat dalam organisasi. (Hatch 2000:133). Menurut Lubis dan Huseini (1987:34), setiap organisasi terdapat elemen-elemen perbatasan (*boundary spanning*) dimana memiliki 2 (dua) fungsi, antara lain (1) Mendeteksi dan memproses informasi mengenai perubahan yang terjadi pada lingkungannya. (2) Mempresentasikan organisasi terhadap lingkungannya. Secara khusus elemen-elemen perbatasan hanya melakukan pertukaran informasi antara organisasi dan lingkungannya.

Ditengah persaingan usaha yang makin ketat dengan intensitas perubahan yang makin cepat, setiap perusahaan perlu memiliki kemampuan adaptasi yang baik dengan senantiasa menyesuaikan serta mengembangkan strateginya untuk memenangkan persaingan. Menurut Johnson & Scholes (2002:10) pengertian strategi adalah : *“the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage for the organization through its configuration of resources within the a changing environment and to fulfil stakeholder expectations”*.

Menurut konsep *Boundaryless Organization* kesuksesan organisasi harus didukung oleh 4 (empat) faktor antara lain kecepatan, inovasi, integrasi dan fleksibilitas, sebagai berikut (1) Kecepatan. Saat ini organisasi yang sukses sangat mengandalkan kecepatan dalam segala hal yang dilakukannya. Organisasi harus merespon pelanggan dengan cepat, meluncurkan produk baru lebih cepat ke pasar. Tantangan yang dihadapi organisasi besar adalah kecepatan dalam hal merubah arah pencapaian karena begitu banyak pihak-pihak yang perlu diinformasikan, diyakinkan, dan diarahkan. (2) Fleksibilitas. Suatu organisasi yang bergerak cepat menghadapi perubahan lingkungannya adalah organisasi yang fleksibel. Setiap organisasi melakukan berbagai pekerjaan, secara konsisten belajar ketrampilan baru, dan kesediaan untuk berpindah lokasi maupun penugasan baru. Dalam paradigma lama faktor-faktor kesuksesan suatu organisasi, *role clarity* dapat menutup fleksibilitas, dimana anggota organisasi yang hanya mengerjakan tugas-tugas spesifik tidak ingin menerima penugasan baru. Menurut Volberda (1998:53)

organisasi yang fleksibel adalah organisasi yang proaktif dan reaktif yang memiliki potensi untuk memelihara kedinamisan antara organisasi dengan lingkungannya. (3) Inovasi. Di dunia yang makin cepat berubah ini inovasi semakin penting. Menurut Bean dan Radford (2002,87) inovasi terjadikarena organisme gagal untuk beradaptasi. Dalam keadaan demikian organisasi memerlukan suatu evolusi untuk dapat bertahan dengan menghasilkan alternatif-alternatif serta bermutasi dan beberapa diantaranya sesuai dengan kondisi di lingkungan sekitarnya. (4) Integrasi. Organisasi merubah arah melalui proses yang membawa perubahan ke tengah-tengah anggota organisasi, menyebarkan dengan cepat inisiatif baru dan memobilisasi sumber daya yang tepat untuk mencapai suatu tujuan. Menurut DeWit dan Meyer (2005:241) integrasi dibagi dalam beberapa mekanisme, yaitu (1) Sentralisasi, bertujuan membawa sumber daya dan aktivitas-aktivitas fisik secara bersama-sama ke dalam unit-unit dalam organisasi. (2) Koordinasi, dimana sumber daya, aktivitas-aktivitas, dan produk dipisah menurut unit bisnis masing-masing, integrasi dapat dicapai dengan koordinasi antar unit bisnis tersebut. (3) Standarisasi, dimana integrasi diwujudkan dengan standarisasi sumber daya, aktivitas-aktivitas dan karakteristik produk yang ditawarkan antar sekat-sekat dalam unit bisnis.

## **METODE PENELITIAN**

### **Teknik Pengumpulan Data**

Peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif sehingga metode pengumpulan data bersifat kualitatif terdiri dari data primer dan data sekunder. Peneliti melakukan metode pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam secara tatap muka kepada beberapa responden yang masuk kategori *expert* di PT. Total E&P Indonesia. Untuk data sekunder, Peneliti memperolehnya melalui pengumpulan data dari berbagai sumber Pustaka, jurnal dan artikel yang memiliki hubungan dengan perumusan masalah dalam penelitian ini.

### **Teknik Analisis Data**

Dalam mengolah dan menganalisis data yang dikumpulkan dari hasil wawancara mendalam dengan *expert panel*, Peneliti menggunakan metode kualitatif *Analytic Network Process*. Metode analisis ini mendasarkan 2 (dua) bagian saling tergabung. Bagian pertama adalah hirarki control atau jaringan dari kriteria dan sub-kriteria yang mengontrol interaksi. Bagian berikutnya adalah jaringan pengaruh- pengaruh diantara elemen dan *cluster*. Elemen dan cluster dari hasil analisis dalam menstruktur kompleksitas permasalahan dalam penelitian yang kemudian menghasilkan kerangka model penelitian. Hasil dari olah data dari masing-masing responden memberikan urutan prioritas elemen-elemen yang paling berpengaruh dalam masing-masing *cluster* dalam kerangka model penelitian.

### **Model Penelitian**

*Analytic Network Process* (ANP) merupakan teori umum pengukuran relative untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relative dari pengaruh elemen-elemen saling berinteraksiberkenaan dengan kriteria control (Saaty,2003:88). Konsep utama ANP

adalah pengaruh dengan menggunakan jaringan tanpa harus menetapkan level. Diharapkan akan diketahui keseluruhan pengaruh dari semua elemen yang ada dalam struktur jaringan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam penelitian ini jumlah kuesioner yang dibagikan berjumlah 4 (empat) buah yang dibagikan kepada 4 (empat) responden yang masuk ke dalam kelompok manajerial yang memahami permasalahan dalam penelitian ini secara mendalam. Jabatan ke-4 (empat) responden antara lain *Exploration Manager*, *Head of Operation & Support Department*, *Head of Business Development Services*, dan *Head of Income Tax*. Seluruh responden adalah karyawan senior yang rata-rata telah bekerja di Total E&P Indonesia lebih dari 15 (lima belas) tahun. Dalam kerangka model penelitian ini terdapat 41 (empat puluh satu) elemen terbagi dalam 5 (lima) cluster dengan jumlah pertanyaan mencapai 222 (dua ratus dua puluh dua) pertanyaan yang seluruhnya tertuang dalam kuesioner penelitian ini.

### **Pengolahan Data**

Seluruh kuesioner penelitian telah diisi lengkap oleh para responden melalui wawancara mendalam kemudian di olah dengan menggunakan metode *Analytic Network Process (AHP)* melalui perangkat lunak *Superdecision*. Tiap jawaban dalam bentuk skala numerik dari seluruh pertanyaan dalam kuesioner penelitian dimasukkan ke dalam perangkat lunak pengolah data untuk mendapatkan nilai normal dari masing-masing elemen. Konsisten jawaban dari para responden diukur melalui angka konsistensi dibawah 0,1 (nol koma satu) dari tiap kelompok perbandingan berpasangan. Kelompok perbandingan berpasangan dalam kuesioner penelitian terdiri dari 4 (empat) elemen yang ditandai oleh kotak-kotak saling berhubungan.

### **Hasil Kuesioner Penelitian**

Dari hasil pengolahan data kuesioner penelitian terhadap masing-masing individu, terlihat elemen paling berpengaruh dibanding elemen lainnya dalam satu cluster tidak berbeda jauh antara satu individu dengan individu lainnya. Hal ini menjelaskan bahwa masing-masing individu memiliki kesepahaman akan permasalahan dalam penelitian ini relative sama. Kesepahaman akan permasalahan penelitian sehingga menghasilkan elemen-elemen berpengaruh yang tidak berbeda jauh antar individu dipengaruhi oleh kedudukan individu tersebut berada pada tingkatan manajerial.

### **Elemen-Elemen dalam Cluster Aspek**

Dalam cluster aspek ada 4 (empat) elemen, antara lain : vertical boundaryless, horizontal boundaryless, external boundaryless, dan geographic boundaryless. Dari hasil olah data diketahui 2 (dua) responden berpendapat external boundaryless sebagai aspek terpenting dibanding aspek lainnya dengan nilai normal masing-masing sebesar 0,41816 dan 0,39503. Sedangkan 2 (dua) responden lainnya berpendapat horizontal boundaryless merupakan aspek utama dengan nilai normal masing-masing sebesar 0,39053 dan 0,32497. Hanya 1 (satu) responden

berpendapat bahwa *vertical boundaryless* sebagai aspek berpengaruh dibanding aspek lainnya dengan nilai normal sebesar 0,32497. Biladilihat berdasarkan rata-ratanya, *external boundaryless* menurut urutan prioritas merupakan aspek terpenting untuk mencapai kesuksesan organisasi menurut paradigma baru. Prioritas kedua aspek *horizontal boundaryless*.

### **Elemen dalam Cluster Hambatan**

Dalam cluster hambatan ada 16 (enam belas) elemen, yang terdiri dari 4 (empat) elemen hambatan pada aspek *vertical boundaryless*, *horizontal boundaryless*, *external boundaryless*, dan *geographic boundaryless*. Peneliti ingin mengetahui elemen-elemen mana dalam hambatan vertikal yang berpengaruh terhadap aspek yang berpengaruh terhadap aspek *horizontal boundaryless*, elemen-elemen dalam hambatan eksternal yang berpengaruh terhadap aspek *external boundaryless*, dan elemen-elemen dalam hambatan geografis yang berpengaruh terhadap aspek *geographic boundaryless* pada Total E&P Indonesia.

### **Analisis Hasil Penelitian**

Setelah data dikumpulkan melalui kuesioner penelitian terhadap 4 (empat) responden yang kemudian diolah melalui perangkat lunak Superdecision berbasis *Analytic Network Process*, maka didapatkan hasil penelitian mengenai analisa konsep *Boundaryless Organization* pada Total E&P Indonesia sebagai objek penelitian ini. Dari hasil penelitian diketahui bahwa pemahaman masalah dari ke-4 (empat) responden hampir sama. Hal ini dapat dilihat dari elemen-elemen berpengaruh pada tiap *cluster* rata-rata dipilih oleh 2 (dua) responden. Ada beberapa elemen dalam *cluster* yang dipilih oleh 3 (tiga) responden sebagai elemen berpengaruh dibandingkan elemen lainnya. Elemen kembangkan komitmen manajemen untuk jangka panjang dan berkelanjutan yang berada pada *cluster* pemecahan masalah pada sekat vertikal, serta elemen informasi disebarkan secara luas dan masalah dipecahkan secara bersama-sama berada pada *cluster* pemecahan masalah pada sekat vertikal. Pada *cluster* hambatan pada sekat geografis, masing-masing responden memiliki pendapat dan pemahaman yang berbeda. Dapat dilihat dari pilihan para responden terhadap elemen berpengaruh pada *cluster* hambatan pada sekat geografis yang berbeda satu sama lain. Yang menarik dari penelitian ini adalah elemen berpengaruh pada *cluster* alternatif merupakan faktor kesuksesan organisasi dalam paradigma baru menurut konsep *Boundaryless Organization*. Dalam cluster ini, seluruh responden berpendapat bahwa faktor integrasi merupakan faktor berpengaruh bagi kesuksesan organisasi Total E&P Indonesia.

### **Analisis Aspek-Aspek dalam Boundaryless Organization**

Untuk mencapai kesuksesan organisasi Total E&P Indonesia menurut paradigma baru berdasarkan konsep *Boundaryless Organization*, aspek *external organization* merupakan aspek utama mencapai kecepatan, inovasi, fleksibilitas dan integrasi. Sedangkan *horizontal boundaryless* adalah aspek dominan kedua untuk mencapai kesuksesan organisasi. Hasil lengkap nilai rata-rata seluruh responden pada masing-masing aspek bisa dilihat pada gambar 1 dibawah ini.



**Gambar 1.** *Boundaryless Organization*

**Analisa Faktor-Faktor untuk Mencapai Kesuksesan Organisasi Menurut Konsep *Boundaryless Organization***

Faktor utama kesuksesan organisasi Total E&P Indonesia dalam kegiatan bisnis eksplorasi dan produksi gas alam dengan penguasaan pasar terbesar sekitar 60% (enam puluh persen) di Indonesia serta minyak bumi adalah integrasi. Sedangkan kecepatan menjadi faktor kedua yang dianggap penting oleh para responden untuk mencapai kesuksesan organisasi dalam paradigma baru menurut konsep *Boundaryless Organization*. Hasil lengkap nilai rata-rata dari seluruh responden pada masing-masing faktor kesuksesan organisasi dapat dilihat pada gambar 2 dibawah ini.



**Gambar 2.** *Boundaryless Organization*

**KESIMPULAN**

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa integrasi merupakan faktor kesuksesan organisasi Total E&P Indonesia menjalankan kegiatan bisnisnya dibidang eksplorasi dan produksi gas alam terbesar dengan penguasaan 60% (enam puluh persen) di Indonesia dan minyak bumi. Integrasi melibatkan kolaborasi proses kerja antar fungsi atau unit kerja dalam internal organisasi serta fungsi-fungsi yang dimiliki oleh pihak-pihak dalam jaringan rantai nilainya. Dengan integrasi, informasi tidak lagi tertahan pada satu tingkatan atau fungsi tertentu, namun dapat

bergerak bebas mendukung pencapaian kinerja tim kerja. Pemecahan masalah bisa dipecahkan bersama-sama bahkan dengan berbagai pihak yang memiliki diferensiasi proses kerja. Utilisasi sumber daya bisa dimaksimalkan dengan baik oleh pihak-pihak yang membutuhkan. Dengan penguasaan pasar 60% (enam puluh persen) untuk eksplorasi dan produksi gas alam, maka integrasi sebagai faktor yang mendorong kesuksesan organisasi Total E&P Indonesia bisa mewakili pelaku-pelaku eksplorasi dan produksi gas alam khususnya dan pelaku-pelaku bisnis dibidang pertambangan pada umumnya. Integrasi harus dijadikan sebagai keunggulan kompetitif setiap organisasi dalam industri ini untuk menghasilkan keuntungan kepada *stakeholder*-nya.

Kecepatan menjadi faktor kedua setelah integrasi untuk mencapai kesuksesan organisasi, harus mampu mendukung kolaborasi berbagai proses dalam sekat-sekat organisasi. Integrasi menjadi tidak maksimal saat organisasi tidak mampu segera menggerakkan berbagai ide, informasi dan sumber daya ke berbagai tingkatan dalam proses bisnis. Sekat eksternal dan horizontal telah terbukti dalam penelitian merupakan sekat yang berpengaruh pada integrasi dan kecepatan dalam mencapai kesuksesan organisasi dalam konsep *Boundaryless Organization*. Organisasi harus tetap mempertahankan sekat-sekat tersebut dari berbagai hambatan yang membuat sekat-sekat menjadi kaku dan sulit ditembus oleh ide-ide, informasi dan sumber daya. Dengan mengetahui sekat-sekat mana yang dimiliki organisasi yang berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi, maka organisasi dapat fokus mengembangkan sekat-sekat tersebut menjadi keunggulan organisasi yang membedakan Total E&P Indonesia dengan pelaku bisnis eksplorasi dan produksi lainnya.

Dalam hal *external boundaryless* Total e&p Indonesia perlu memperkuat hubungan dan interaksi dengan pelanggan dan pemasok sebagai bentuk kolaborasi dalam menjalankan aktivitas bisnisnya di Indonesia. Hubungan transaksi dengan pelanggan dan pemasok harus mengarah pada hubungan kemitraan, bukan lagi hubungan yang bersifat transaksional. Dalam *horizontal boundaryless* Total E&P Indonesia perlu memperkuat dan menyempurnakan sistem kerja yang memungkinkan berbagai fungsi saling terhubung satu sama lain. Unit-unit kerja dengan spesialisasi tertentu didorong untuk berkolaborasi dengan unit lainnya untuk mendukung proses bisnis organisasi. Membentuk tim-tim kerja adalah satu upaya mendorong kolaborasi antar departemen atau unit kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adler, Nancy J. (1993) *International of Organizational Behavior*. Massachusetts : PwsPublishing Company
- Ashkenas, Ron & Ulrich, Dave (2002) *The Boundaryless Organization : Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Fransisco : Jossey-Bass
- Ashkanasy, Neal M. & Wilderom, Celeste P.M (2000) *Handbook of Organizational Culture & Climate*. California : SagePublications, Inc.

- Collins, James C. & Porras, Jerry I. (2001) *Good to Great : Make the Leap and Others Don't.*  
New York : Harper Collins Publishers
- D'Aveni, Richard (1994) *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering.* New York : Free Press
- Hatch, Mary Jo (2000) *Organization Theory : Modern Symbolic and Post Modern Perspective.*
- KAPLAN, Robert S. & Norton, David P. (2001) *Strategy-Focused Organization : How Balance Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston : Harvard Business School
- Lubis, SB Hari & Huseini, Martani (1987) *Teori Organisasi : Suatu Pendekatan Makro Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Politik, Universitas Indonesia*
- Ulrich, Dave & Laike, David (1990) *Organization Capability : Competing from the Inside/Out.*  
New York : Wiley
- Carrol, John S. & Hatakenaka, Sachi (2001) "Driving Organizational Change : In the Midst of Crisis", MIT Sloan Management Review, Juni-Juli, hal. 70-78
- Drucker, Peter (1997) "The Future that has Already Happened", Harvard Business Review, September-October, hal.20-24
- Dunlap, Bill (1998) "Set no Boundaries to Your Business", Chief Executive Asia, Desember, hal. 47-48
- Wetlaufer, Suzy (2001) "The Business Case Againsts Revolution", Harvard Business Review, Februari, Hal. 113-199
- Senge, Peter M. & Carstedt, Goran (2001) "Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution", MIT Sloan Management Review, Desember, hal. 24-37
- Annual Report. 2003, Total, France
- Sharing Our Energies. 2003, Total : Corporate Social Responsibility Report, France  
Project Development. 2004, Total E&P Indonesia : Pelangi, Oktober, Jakarta.
- Ascarya (2005) "Analytic Network Process (ANP) : Pendekatan BARU Studi Kualitatif". Makalah dalam Seminar Intern Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi di Universitas Trisakti. Jakarta : Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan Bank Indonesia.