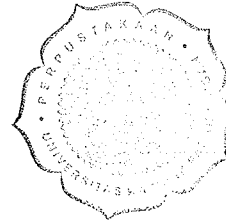


BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN



6.1 Kesimpulan

Dari temuan yang telah dikaji, maka dapat disimpulkan secara umum hal-hal berikut:

1. Model penelitian yang diajukan dapat dikonfirmasi secara signifikan, walaupun tidak semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Meskipun begitu, model penelitian ini masih perlu disempurnakan dan diperkaya, karena $r^2 = 0,371$ saja. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengkajian yang lebih lengkap dan seksama mengenai aspek psiko-sosial dan kontekstual, yang dapat berkontribusi bagi upaya organisasi untuk meningkatkan kualitas koordinasi. Meskipun penelitian ini dimaksudkan untuk memberi gambaran komprehensif mengenai faktor yang menentukan kualitas koordinasi, namun temuan menunjukkan bahwa masih banyak faktor lain, yang berpotensi memengaruhi kualitas koordinasi, yang belum tercakup dalam penelitian ini.
2. Analisis faktor terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini ternyata menunjukkan bahwa manifestasi variabel tersebut seringkali tidak sama seperti gagasan awal yang dikembangkan dari pengalaman di

tempat lain maupun referensi mengenai manifestasi variabel sejenis. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel yang ditelaah dalam penelitian ini bersifat kontekstual.

3. Analisis faktor juga menunjukkan bahwa suatu variabel yang semula dianggap sebagai variabel tunggal, ternyata terbukti memiliki beberapa dimensi yang masing-masing terbentuk oleh sistem sebab yang berbeda. Meskipun begitu, ada beberapa dimensi dari satu variabel yang memiliki kecenderungan untuk muncul bersama (*concurrent*), meskipun temuan analisis faktor menunjukkan variabel-variabel tersebut memiliki sistem sebab yang berbeda. Inilah fenomena yang dijumpai pada waktu variabel Keterpaduan Organisasi dianalisis secara faktorial. Dalam kasus yang diteliti di sini, variabel ini terbukti memiliki dua dimensi yang berbeda, namun terjadi secara simultan.
4. Di lingkungan perusahaan yang diteliti, keterpaduan organisasi terbukti memiliki hubungan timbal balik yang positif dengan kualitas koordinasi, namun pada tahap penelitian ini belum dapat dikonfirmasi apakah hubungan timbal balik itu sedang berada dalam kondisi menaik (*spiraling up*) atau menurun (*spiraling down*). Namun dari model penelitian yang sudah dikonfirmasi dapat disimpulkan bahwa faktor fokus pada kerja, kualitas interaksi, dan model mental bersama memiliki pengaruh yang positif pada kualitas koordinasi.

5. Dari temuan juga dapat disimpulkan bahwa suatu keyakinan bersama dalam bentuk suatu model mental memiliki pengaruh yang positif terhadap kualitas koordinasi. Temuan ini sekaligus menunjukkan bahwa koordinasi yang berkualitas terjadi dari dorongan yang berasal dari keyakinan orang tentang makna dan manfaat koordinasi itu bagi perusahaan maupun bagi diri sendiri dan komunitasnya. Kecenderungan dorongan *'inside-out'* rupanya sangat menentukan kualitas koordinasi.
6. Model mental bersama yang diyakini oleh anggota perusahaan ternyata memiliki dua dimensi, yang dapat dipandang sebagai cerminan dari identitas korporasi dan kewargaan korporasi. Keadaan seperti ini bukan seperti yang diharapkan manajemen perusahaan, karena manajemen sebenarnya memiliki cita-cita untuk menjalankan bisnis yang bisa menghasilkan kemajuan dan pertumbuhan-kembangan bersama, termasuk dengan masyarakat lokal, secara berkelanjutan. Dalam konsep seperti ini, manajemen berharap ada keterpaduan dalam cita-cita bisnis, cita-cita anggota, cita-cita masyarakat setempat, dan cita-cita pemangku kepentingan lain. Dapat disimpulkan bahwa keterpisahan model mental bersama yang sampai kini masih dihadapi menunjukkan bahwa manajemen perlu berupaya lebih keras untuk mewujudkan keterpaduan cita-cita tersebut.

7. Model mental terbukti memiliki keterkaitan positif yang kuat dengan konteks psiko-sosial yang dialami anggota perusahaan. Konteks psiko-sosial tersebut adalah rasa saling percaya dan iklim kerja yang dialami di tempat kerja. Dalam temuan ini juga didapatkan bahwa rasa saling percaya memiliki dua dimensi yaitu integritas dan keterbukaan, sedangkan iklim kerja memiliki tiga dimensi, yaitu iklim etikal, iklim intelektual, dan iklim sosial. Saling memengaruhi secara positif antara setiap dimensi model mental bersama dengan dimensi rasa saling percaya dan iklim kerja, menunjukkan bahwa model mental bersama adalah suatu variabel yang maknanya bersifat kontekstual.

8. Temuan lain menunjukkan bahwa kebiasaan orang untuk meminta pekerja bekerja dengan penuh konsentrasi, memiliki kebenaran. Namun pada saat yang sama didapatkan bahwa anggapan bahwasanya koordinasi dapat menjadi lebih baik jika ada peraturan kerja, ternyata tidak terbukti. Namun, jika tidak ada peraturan, koordinasi bisa berkurang kualitasnya. Dari temuan dapat disimpulkan bahwa tekanan dari luar melalui peraturan untuk berkoordinasi lebih baik, ternyata tidak banyak artinya, meskipun dalam kasus di perusahaan yang dikaji, kualitas aturan kerja yang ada memang perlu dipertanyakan. Jadi, dari temuan dapat disimpulkan bahwa dorongan untuk berkoordinasi dari luar (*outside-in*), perlu dipersiapkan dengan baik dan seksama, apabila diharapkan terwujud koordinasi yang berkualitas.

9. Dari temuan juga dapat disimpulkan bahwa koordinasi yang berkualitas hanya dapat dihasilkan oleh komunitas yang anggotanya bisa berinteraksi dengan baik, akrab, dan penuh kepedulian. Temuan ini sekaligus juga menunjukkan bahwa koordinasi bukan sekedar hasil dari suatu perintah formal untuk orang bekerjasama, namun terwujud di antara orang yang sudah saling mengenal dan bergaul dengan baik dan memiliki niat untuk memadukan kapabilitasnya demi mencapai suatu cita-cita bersama. Fenomena seperti ini diperkirakan terbentuk, karena manifestasi dari kualitas interaksi mencerminkan derajat mutualitas yang terdapat di antara orang-orang yang beritikhad baik. Temuan ini makin menguatkan kesimpulan bahwa koordinasi yang baik dihasilkan dari dorongan kolektif yang kuat dan bersifat *'inside-out'* untuk mencapai cita-cita bersama.
10. Kualitas interaksi juga terbukti bersifat kontekstual, karena variabel ini ternyata memiliki hubungan timbal balik positif dengan dimensi rasa saling percaya maupun iklim kerja.
11. Dari temuan penelitian ini juga dapat disimpulkan bahwa suasana kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terwujudnya koordinasi yang berkualitas. Hal ini sering diabaikan dalam penelitian maupun dalam praktik manajemen, karena selama ini, terutama dari praktik manajemen di Indonesia pada umumnya, koordinasi dipandang sebagai kegiatan berstruktur yang perlu diatur dan dilaksanakan dengan pengawasan yang

ketat. Tanpa mengingkari bahwa pengaturan dan pengawasan dapat memberi manfaat, dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa aspek psiko-sosial dari pelaku yang bekerjasama dan suasana lingkungan kerja, perlu mendapatkan lebih banyak perhatian, karena keberhasilan koordinasi ternyata sangat ditentukan oleh faktor psiko-sosial dan kontekstual ini.

12. Dari penelitian juga didapatkan suatu temuan praktik manajemen yang baik, yaitu didapatkannya kenyataan bahwa perusahaan yang diteliti sudah secara sadar mengembangkan model mental yang menjadi keyakinannya yang paling mendasar dalam menjalankan bisnisnya. Keputusan manajemen untuk mengidentifikasi dan menggunakan model mental bersama dalam menjalankan usahanya merupakan langkah yang tepat, karena dari penelitian ini ditemukan bahwa model mental itu berkontribusi nyata pada kualitas koordinasi yang bisa berdampak positif pada keterpaduan organisasi.

13. Keterpaduan organisasi yang didapatkan dari kebiasaan berkoordinasi secara berkualitas yang berlangsung berkat adanya dorongan dari dalam (*inside-out*) yang kuat untuk bekerjasama dalam usaha memajukan dan menumbuh-kembangkan organisasi secara bermakna dan etikal, pada gilirannya juga dapat menghasilkan nilai tambah ekonomik yang nyata. Nilai ekonomik dan kebermaknaan yang diperoleh dalam kehidupan

perusahaan merupakan konsekuensi dari organisasi yang memiliki cara kerja sinergistik.

14. Meskipun penelitian ini berfokus pada pengkajian aspek psiko-sosial dan kontekstual dari kegiatan koordinasi, seyogyanya tidak disimpulkan bahwa bahwa kondisi formal struktural tidak penting dalam kegiatan koordinasi. Sebaliknya, temua penelitian ini menunjukkan bahwa aspek formal struktural diperkirakan dapat membawa dampak nyata yang positif juga. Misalnya, aturan yang jelas dan dapat diterima dengan baik oleh anggota diperkirakan dapat membantu kelancaran koordinasi.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab terdahulu, dan kesimpulan yang baru dikemukakan, dapat disampaikan saran berikut ini:

6.2.1. Bagi Kalangan Akademik

1. Peneliti yang tertarik untuk mengkaji secara lebih mendalam masalah koordinasi, dapat mulai pengembangan gagasan penelitiannya dari model yang digunakan dalam penelitian ini, namun model ini perlu lebih diperkaya. Meskipun terbukti model penelitian ini signifikan, temuan yang diperoleh juga menunjukkan bahwa model ini jauh dari sempurna. Diperkirakan masih ada banyak variabel lain yang dapat

memengaruhi kualitas koordinasi. Artinya, penelitian ini masih menyisakan banyak ruang bagi penelitian lebih lanjut.

2. Penelitian ini dilakukan dengan data yang berasal dari kondisi sesaat yang diperoleh secara lintas seksi (*cross-sectional*). Meskipun penelitian sudah menunjukkan hasil yang bermanfaat, masih ada persoalan lain yang baru dapat dikaji secara lebih mendalam apabila penelitian dilakukan secara longitudinal. Misalnya, fenomena '*spiraling up*' dan '*spiraling down*' yang mencerminkan aspek dinamis dari kegiatan koordinasi, baru dapat dikonfirmasi melalui penelitian longitudinal.
3. Dari temuan penelitian ini didapatkan bahwa variabel psiko-sosial pada umumnya bersifat kontekstual. Oleh karena itu disarankan agar para peneliti yang akan menggunakan variabel psiko-sosial yang dikembangkan di tempat lain di waktu yang berbeda, menguji terlebih dahulu kesahihan dari variabel tersebut untuk mengetahui dengan pasti apakah manifestasi variabel itu relevan dengan pemahaman responden tentang variabel tersebut.

6.2.2. Bagi Pemimpin Organisasi Bisnis

1. Kajian dan temuan dalam penelitian ini mengindikasikan, bahwa kini, usaha untuk meningkatkan kualitas koordinasi demi memastikan kelancaran kerja pada unit yang saling tergantung perlu lebih berfokus pada unsur manusia sebagai anggota organisasi. Perubahan fokus ini dengan sendirinya perlu dijalankan dengan lebih memperhatikan aspek psiko-sosial dan lingkungan kerja. Disarankan agar organisasi yang ingin meningkatkan kualitas koordinasi di lingkungannya, lebih memperhatikan aspek motivasi, semangat kerjasama, komitmen pada pencapaian suatu cita-cita bersama, kebiasaan berdialog dan bertukar pikiran, dan aspek psiko-sosial lain, selain memperhatikan aspek yang bersifat formal, mekanistik, dan struktural, seperti standarisasi kerja, pengaturan dan pengawasan kerja, aturan, dan pengorganisasian kerja.
2. Disarankan agar setiap organisasi memiliki aturan kerja yang baik. Aturan kerja yang dikembangkan suatu organisasi perlu mencerminkan kebutuhan kerja, termasuk kebutuhan untuk bekerja sama dengan koordinasi yang baik. Aturan itu perlu memiliki cakupan yang spesifik, jelas, dan eksplisit, sehingga tidak menimbulkan salah paham di antara orang yang bekerjasama. Aturan juga perlu disertai dengan kesamaan nilai mengenai perilaku mana yang dihargai dan

dirasa akan berkontribusi bagi pencapaian tujuan bersama. Aturan juga perlu mendorong saling pengertian di antara orang dan unit yang bekerjasama.

6.3.3 Bagi Perusahaan yang Diteliti

1. Di lingkungan perusahaan yang diteliti, keterpaduan organisasi sudah dihayati dengan benar. Namun nilai capaiannya baru rata-rata sebesar $\bar{x}_{ko} = 3.796$ (dari skala 1.0 – 5.0). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih memiliki peluang untuk meningkatkan keterpaduan organisasi. Disarankan agar perusahaan terus menumbuhkan kesadaran anggota untuk membangun rasa kesatuan yang inklusif di antara mereka maupun dengan masyarakat setempat. Penumbuhan kesadaran ini seyogyanya dijalankan melalui upaya pelatihan eksperiensial di dalam maupun di luar kelas dan kebiasaan bekerjasama yang baik dan efektif. Upaya seperti ini seyogyanya juga dilakukan dengan melibatkan anggota masyarakat setempat, supaya rasa kesatuan itu benar-benar berkembang secara inklusif. Di samping, anggota juga perlu diingatkan tentang apa yang ingin diwujudkan bersama. Pimpinan perusahaan perlu menjabarkan visi dan misinya menjadi tujuan pengembangan yang lebih konkrit serta menyampaikan hal itu secara periodik kepada anggota. Perusahaan perlu menyampaikan pula perkiraan dampak positif dari

perkembangan tersebut pada kehidupan sosial ekonomik anggota perusahaan, serta menyampaikan keterlibatan dan kontribusi seperti apa yang diharapkan dari anggota untuk mewujudkan cita-cita tersebut.

2. Perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas koordinasi, yang saat ini bernilai sebesar $\bar{x}_{kk} = 3.876$ (dari skala 1.0 – 5.0), baik secara mekanistik struktural maupun secara psiko-sosial serta sekaligus mengembangkan iklim kerja yang kondusif bagi koordinasi yang berkualitas. Karena itu, perusahaan perlu:
 - a. Secara mekanistik struktural, membuat aturan kerja yang jelas, spesifik, eksplisit, dan mudah dipahami, antara lain dengan menetapkan indikator kinerja utama (*key performance indicator*) di sepanjang rantai nilai produksi minyak kelapa sawit serta penetapan tanggung jawab pekerjaan utama (*key job responsibilities*) dari setiap pelaku kerjasama;
 - b. Secara psiko-sosial, mengidentifikasi faktor psiko-sosial utama yang mempengaruhi kualitas kerja maupun kerjasama di antara anggota organisasi serta upaya yang diperlukan untuk meningkatkan pengaruh positif faktor itu pada kualitas koordinasi;

c. Secara kontekstual, mengidentifikasi faktor yang dapat meningkatkan rasa saling percaya dan kualitas iklim kerja yang terdapat di tempat kerja, serta pada saat yang sama menciptakan kebiasaan dan tata krama di tempat kerja yang dapat membuat iklim kerja menjadi lebih kondusif bagi koordinasi yang berkualitas.

3. Perusahaan telah melakukan langkah awal yang baik dan berharga dengan mengembangkan model mental perusahaan. Namun model mental bersama itu masih dihayati secara parsial, dan belum sebagai satu kesatuan yang utuh. Disarankan agar perusahaan meninjau kembali model bisnis yang selama ini dipraktikkan dan melihat apakah model tersebut selaras (*aligned*) dengan falsafah, visi, misi, tata nilai, dan model mental perusahaan yang melandasi implementasi model bisnis tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamsson, B (1993), *The Logic of Organizations*, Sage Publications, Inc.
- Argote, L. (1982), Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units, *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 420-34.
- Arnaud, A., Schminke, M. (2012), The Ethical Climate and Context of Organizations: A Comprehensive Model, *Organization Science*, pp. 1767-1780
- Athans, M. (1982), The Expert Team of Experts Approach to Command and Control(C2) Organizations, *IEEE Control Systems Magazine*, September: pp. 30-38.
- Austin, J.R. (2003), Transactive Memory in Organizational Groups: The Effects of Content, Consensus, Specialization, and Accuracy on Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 866-878.
- Bailetti, A.J., Callahan, J.R., DiPietro, P. (1994), A coordination structure approach to the management of projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41, pp. 394-403.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2002) , Building Competitive Advantage through People, *MIT Sloan management Review*, Winter, pp.33-41.
- Bechky, B.A. (2006), Gaffers, Gofers, and Grips: Role Based Coordination in Temporary Organizations, *Organization Science*, 17, pp. 3-21.
- Brown, J.D., (2011), Likert Items and Scales of Measurement?, *JALT Testing and Evaluation SIG Newsletter*, March.15 (1), pp. 10-14.
- Cannon-Bowers J.A, Salas E, Converse S. (1993), Shared Mental Models in Expert Team Decision Making in Individual and Group Decision Making: Current issues, Castellan NJ, Jr. (ed.). Lawrence Erlbaum: Hillsdale, NJ; pp. 221-246.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., LePine J.A., (2007), Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol.92. No.4. pp 909-927.

- Crook, R.T., Combs, J.G., Ketchen, D.J.Jr., Aguinis, H., (2013), Organizing Around Transaction Costs: What Have We Learned And Where Do We Go From Here?, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 1, pp. 63–79.
- Crowston, K., Osborne, C. (1998), A Coordination Theory Approach to Process Design. MIT Sloan School of Management, *Centre for Coordination Science*, p.8
- Crowston, K., Kammerer, E. (1998), Coordination and Collective Mind in Software Requirements Development, *IBM Systems Journal* (37:2), pp. 227-245.
- Dailey, R.C. (1980), A Path Analysis of R&D Team Coordination and Performance, *Decision Sciences*, Volume 11, 2, April, pp. 357-369.
- Dailey, R.C. (1980), A Path Analysis of R&D Team Coordination and Performance, *Decision Sciences*, Vol. 11 (April), pp. 357-369.
- Davis, J.A. (1968), Statistical Analysis of Pair Relationships: Symmetry, Subjective Consistency and Reciprocity, *Sociometry*, American Sociological Association, Vol. 31, No. 1 (March), pp. 102-119.
- Dawson, S. (1996), *Analysing Organisations*, MacMillan Press Limited, London.
- Dirks, K.T. (1999), The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, The American Psychological Association, Inc., Vol. 84, No. 3, pp. 445-455,
- Edmonson, A.C., Bohmer, R.M., & Pisano, G.P. (2001), Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals, *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 685-716.
- Espinosa, J.A., Kraut, R.E., Slaughter, S.A., Lerch, J.F., Herbsleb, J.D., Mockus, A. (2002), *Shared Mental Models, Familiarity and Coordination: A Multi-Method Study of Distributed Software Teams*, International Conference for Information System, ICIS, December, Barcelona, Spain.
- Faraj, S., Sproull, L. (2000), Coordinating Expertise in Software Development Teams,
- Faraj, S., Xiao, Y. (2006), Coordination in Fast-Response Organization, *Management Science*, 52, pp. 1152-1189.

- Follet, M.P. (1987), *Freedom and Coordination: Lectures in Business Organization*, New York, NY: Garland Publishing (originally published in 1949).
- Forgas J. P. (1981), Social Episodes and Group Milieu: a Study in Social Cognition, *British Journal of Social Psychology*, 20, Pp. 77-87.
- Ghoshal, S., Gratton, L. (2002), Integrating The Enterprise, *MIT Sloan Management Review*, Vol 44, 1, pp. 30-38.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr., J.H., Konopaske, R. (2004), *Organizations: Behavior, Structure, Process*, Mc.Graw Hill., Singapore.
- Gittell, J.H. (2002), Coordinating Mechanism in Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as Moderator of Performance Effect, *Management Science*, 48, pp. 1408-1426.
- Grant, R. M. (1996), Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, *Organization Science*. 7(4), pp. 375-387.
- Grootaert, C. (1988), *Social Capital: The Missing Link?*, Social Capital Initiative Working Paper No.3, The World Bank, April.
- Gupta, N.S. (1992), *Organization: Theory and Behavior*, Himalaya Publishing House, Bombay, 2nd edition.
- Hartanto, F. M. (2009), *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*, Mizan Media Utama, Integre Quadro.
- Henri, B., Pinsonneault A. (2005), A Model of Organizational Integration, Implementation Effort, and Performance, *Organization Science*, Linticum: Mar/Apr, Vol. 16, Iss. 2, pp. 165-176.
- James, L.R., Tetrick L.E. (1986), Confirmatory Analysis Tests of Three Causal Models Relating Job Perceptions to Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Inc.Vol.7. No.1, pp. 77-82,
- Jarzabkowski, P. A., Le, J.K., Feldman, M.S. (2012), Toward a Theory of Coordinating: Creating Coordinating Mechanism in Practice, *Organization Science*, Vol3, No.4, July-August, pp. 907-927.
- Kaplinsky, R. & Morris, M. (2001), *A Handbook for Value Chain Research*.

- Klimoski R, Mohammed S. (1994), Team Mental Model: Construct or Metaphor?, *Journal of Management*, 20, pp. 403-437.
- Kothari, C.R. (2004), *Research Methodology: Methods and Techniques*, New Age International Limited Publishers, New Delhi,
- Kraut, R.E., Streeter, L.A. (1995), Coordination in Software Development. *Communications of the ACM*, 38, pp. 69-81.
- Larrison, R., Finkelstein, S. (1999), Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization, *Organization Science*, Vol. 10, No. 1. (Jan. - Feb., 1999), pp. 1-26.
- Malone, T.W., and Crowston, K. (1994), The Interdisciplinary Study of Coordination, *Computing Survey*, 26 (1), pp. 87-119.
- Malone, T.W., Crowston, K., Lee, J., and Pentland, B. (1993), *Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes*, IEEE, New York.
- Management Science*, 46, pp. 1554-1568.
- Marczyk, G., De Matteo, D., Festinger D. (2005), *Essentials of Research Design and Methodology*, John Willey and Sons, Inc.
- Mathieu, J., Goodwin, G. F., Heffner, T. S., Salas, E., and Cannon-Bowers, J. A. (2000), The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance, *Journal of Applied Psychology* (85:2), pp. 273-283.
- Mc.Cann, J.E., Ferry, D.L. (1979), An Approach for Assessing and Managing Interunit Interdependence, *Academy of Management Review*, 4, pp. 113-119
- Mc.Cormick, J.S. (2006), *What Matters Inside Organizations: A Multiple Climates Approach to Understanding Business Unit Effectiveness*, Dissertation, Australian Graduate School of Management, University of Sydney & University of New South Wales.
- Metiu, A. (2006), Owning the Code: Status Closure in Distributed Groups, *Organization Science*, 17, pp. 418-435.
- Michael, J.H., Barsness, Z.I., Lawson, L., Balkundi, P., (2004), Focus Please: Team Coordination and Performance at a Wood Manufacturer, *Forest Product Journal*, (vol 54, No. 12, pp. 250-255.

- Miles, M.B, and Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, 2nd Ed., p. 10- 12. Sage Publications., Inc., Newbury Park, California.
- Mohr, Lawrence B., (1982), *Explaining Organizational Behavior*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Morgan, G., (1989), *Creative Organization Theory: A Resourcebook*, Sage Publications. Inc., Newbury Park, California.
- Okhuysen, G. A., Bechky. B.A.(2009), Coordination in Organizations: an Integrative Perspective, *The Academy of Management Annals*, Vol.3, No.1, pp. 463-502.
- Olivera, F. (1996), Memory Systems in Organizations: An Empirical Investigation of Mechanism for Knowledge Collection, Storage, and Access, *Journal of Management Studies*, 37, pp. 811-832.
- Orton, J. D., K. E. Weick. (1990), Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, *Academic Management Review*, 15(2), pp.203-223.
- Pinto, M.B., Pinto, J.K., & Prescott, J.E. (1993), Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*, 39, pp. 1281-1297.
- Porter, Michael E (1998) , *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance" : with a New Introduction*, Free Press.
- Prahalad, C.K. , Krishnan M.S., (2002), *The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology*, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, No.4. pp 24-33
- Quinn, R.E., Rohrbaugh, J. (1983), A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Completing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29, pp. 363-377.
- Richards, D. (2001), Coordination and Shared Mental Models, *American Journal of Political Science*, Vol. 45, No. 2.,Apr., , pp. 259-276.
- Rosenbloom, R.S. (2000), Leadership, Capabilities and Technological Change: The Transformation of NCR In the Electronic Era, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1083-1103.
- Sasamoto, Yi., Yoshikawa,Y., Asada, M. (2008), *Selective Integration Based On Subjective Consistency Facilitates Simultaneous Development Of Vocal Imitation And Lexicon Acquisition*, Minoru Asada Asada

Synergistic Intelligence Project, ERATO, JST., Graduate School of Eng., Osaka University, Japan.

Schein, E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons., Inc., Jossey-Bass: San Francisco.

Schneider, B. (1975), Organizational Climates: An Essay, *Personnel Psychology*, 28, pp. 447-479.

Schneider. B., Reichers A.E. (1983), On the Etymology of Climates, *Personnel Psychology*, 36, pp. 19-39.

Schneider.B., Rentsch.J (1988), Managing Climates and Cultures: A Futures Perspective, in J. Hage, *Futures of Organizations*: 181-200, Lexington, MA.

Scott, W.R., Davis, G.F. (2007), *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Senge, P.M, (2006), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday & Currency, New York.

Shrivastava, Paul., Sidney A.N., (1989), Strategic Leadership Pattern, *Strategic Management Journal*, Vol 10, pp. 51-66.

Slater, S. F. and Narver, John C. (1995), Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63-74.

Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1996,), The Role Of Shared Mental Models In Developing Team Situational Awareness: Implications For Training, *Training Research Journal*, 2, pp. 85-116.

Styhre, A. (2001), Kaizen, Ethics, and Care Of The Operations: Management After Empowerment, *Journal of Management*, Sept., 38, p. 6 .

Tharenou, P., Donohue, R., Cooper,B. (2007), *Management Research Methods*, Cambridge University Press, New York.

Thornton, R.C; Kaempf, George L; Zeller Jr., Koseph L; Mc. Anualty, D.M, (1992), *An Evaluation of Crew Coordination and Performance During a Simulated UH-60 Helicopter Mission* (July), National Technical Information Service

- Van de Ven, A.H., Delbeq,A.L., & Koenig, R. (1976), Determinants of Coordination Modes Within Organizations, *American Sociological Review*, 41, pp. 322-338.
- Victor, B., J. B. Cullen. (1988), The Organizational Bases of Ethical Work Climates, *Administration Science Quarterly*, 33, 1, pp. 101–125.
- Weingast, B. (1995), A Rational Choice Perspective on The Role of Ideas, *Politics and Society* , 23, pp. 449-464.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Williamson, O. E. (1988), The Logic of Economic Organization, *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 4, 1, pp. 65-93
- Williamson, O.E. (1996), Economic Organization: The Case for Candor, *Academy of Management Review*, 21, pp. 48–57.
- Woodman, W. Richard, Donald C. King (1978), Organizational Climate: Science or Folklore?, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No.4, (Oct.) pp. 816-826.
- Woolridge, Barbara Ross., Minsky, B.D., (2002), The Role of Climate and Socialization in Developing Interfunctional Coordination, *The Learning Organization*, Volume 9, No 1, pp.29-38.