

**PENGARUH PENGAWASAN
TERHADAP PENINGKATAN EFEKTIVITAS BIROKRASI
(Studi Kasus Tentang Pelayanan Birokrasi di Kantor Sekretariat Walikota Manado)**

Oleh:

William Agustinus Areros
e-mail: willyareros@gmail.com

Abstract

The changes on this government system join in changing the arrangement government in the territories, where the territory must own exist and to manage or take care own housing. The purpose to analysis of influence realization control and increasing bureaucracy effectivition society.

The kind this research is associative research is to search influence and relation between one variable and another variable. Sample removal respondent realized with to use proportional technique stratified random the whole sampling 25% from population or the result worker 316 peoples is 79 peoples.

The result of research to show realization head control and society control was give positive contribution big enough and significant with bureaucracy effectivition. The conclusion of the research results answer hypothesis and be evidenced on this study is to justify there is the big influence from controlling with increasing bureaucracy effectivition.

Keywords: controlling, effectivition, bureaucracy

PENDAHULUAN

Seiring dengan perubahan-perubahan yang terjadi sebagai akibat dari reformasi di Indonesia turut membawa dampak bagi sistem pemerintahan yang ada. Lahirnya Undang-Undang No. 22 tahun 1999 dan diperbaharui dengan UU No. 32 Tahun 2004 yang mempertegas pelaksanaan otonomi daerah, membawa suatu perubahan bagi sistem pemerintahan dari sistem pemerintahan terpusat (sentralisasi) yang telah berlaku dalam kurun waktu yang cukup lama diubah dengan pembagian/penyerahan wewenang pemerintah pusat kepada daerah (desentralisasi). Perubahan sistem pemerintahan ini turut mengubah tatanan pemerintahan di daerah-daerah, dimana daerah dituntut harus mampu berdiri sendiri dan mengelola atau mengurus rumah tangganya sendiri. Sebagai timbal balik dari perubahan itu, maka pengelolaan organisasi-organisasi terkait (organisasi pemerintah) dituntut untuk menjalankan fungsinya dengan lebih efektif sehingga mampu memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat.

Pengelolaan organisasi-organisasi pemerintah dewasa ini harus memiliki fleksibilitas yang tinggi sehingga mampu menyesuaikan dengan arus perubahan yang terjadi disekelilingnya. Pelaksanaan fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan sampai pada pengawasan sebagai suatu rangkaian proses dalam organisasi atau sebagai motor penggerak laju organisasi mesti lebih dioptimalkan.

Menurut *Siswanto (2006)* Aparat pemerintah sebagai pengelola organisasi khususnya organisasi pemerintah sejak dulu sampai sekarang memegang peranan sebagai public figure yang baik dalam pelaksanaan tugas maupun perilaku yang menjadi cerminan objek penilaian masyarakat. Di samping itu dengan adanya undang-undang mengenai otonomi daerah, bentuk pemerintahan mengandung konsekuensi perlunya aparatur

pemerintah daerah diharapkan akan mampu memainkan peranan sebagai pemikir, perencana sekaligus pengawas jalannya kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat menuntut aparat pemerintah berbenah diri guna peningkatan kualitas aparat itu sendiri.

Ada beberapa alasan mengapa aparat pemerintah dituntut untuk berbenah diri antara lain:

- Pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan kurang efisien dan efektif. Oleh karena itu pembangunan aparatur pemerintah harus diarahkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya, yang hanya dapat diwujudkan oleh aparatur yang bersih dan berwibawa.
- Aparatur pemerintah masih belum bersih sehingga cenderung merusak kewibawaannya sebagai pelaksana negara. Untuk itu pembangunan aparatur pemerintah harus diarahkan juga untuk mewujudkan aparatur yang bersih dan berwibawa, dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan tugas-tugas umum pemerintah dan pembangunan nasional.
- Kemampuan aparatur pemerintah dalam melaksanakan seluruh tugas umum pemerintah dan pembangunan relatif masih rendah, belum berlangsung secara efisien dan efektif. Kemampuan itu perlu dilandasi semangat pengabdian pada masyarakat, bangsa dan negara. Kemampuan yang perlu ditingkatkan itu berkenaan dengan bidang perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian pembangunan.
- Di lingkungan aparatur pemerintah masih ditemui berbagai kelemahan. Diantaranya masalah korupsi, penyalahgunaan wewenang, kebocoran dan pemborosan kekayaan dan keuangan negara, pungutan liar serta berbagai bentuk penyelewengan lainnya. Untuk itu dalam pelaksanaan pembangunan berikutnya perlu dilanjutkan dan ditingkatkan kebijakan dan langkah-langkah penertiban aparatur pemerintah yang masih menunjukkan berbagai kelemahan itu.
- Pengawasan dan langkah-langkah penindakannya masih belum dilakukan secara maksimal dan terpadu, sehingga masih harus ditingkatkan secara lebih terpadu diiringi dengan usaha pengembangan kesetiakawanan sosial dan disiplin nasional. (Nawawi, 1995)

Di samping masalah-masalah yang telah diuraikan di atas yang sudah merupakan masalah klasik yang sering ditemui di instansi-instansi (organisasi) pemerintah, ada masalah lain yang terjadi di lokasi penelitian yang kemudian menjadi dasar dilakukannya penelitian ini. Masalah tersebut yaitu adanya pegawai (aparatur pemerintah) yang suka mengabaikan disiplin waktu yang telah ditetapkan oleh instansi yang bersangkutan seperti: datang terlambat dan pulang lebih awal, sementara jam kantor pegawai banyak berkeliaran atau pulang. Dan diluar masalah disiplin seperti pegawai yang terlihat sibuk hanya pada saat atasannya melakukan inspeksi, pelayanan birokrasi yang berbelit-belit serta lambatnya penyelesaian tugas yang jika dicermati sudah merupakan suatu fenomena umum yang terjadi di Kantor Sekretariat Walikota Manado sebagai akibat lemahnya pelaksanaan pengawasan oleh atasan.

Aparatur pemerintah adalah organisasi kerja yang sebagian besar bertugas melayani kepentingan umum atau kepentingan masyarakat. Oleh karena itu aparat pemerintah selalu mendapat perhatian dan sorotan dari berbagai pihak di lingkungan

masyarakat baik yang langsung maupun tidak langsung dilayani oleh suatu organisasi/unit kerja tertentu. Peter M. and Marshall W. Meyer. (2000)

Perhatian dan sorotan yang dapat disampaikan dalam berbagai bentuk dan cara itu, merupakan masukan yang dipergunakan sebagai umpan balik (feedback) untuk menilai efektivitas kerja pemerintah. Sehubungan dengan tugasnya yaitu melayani masyarakat dengan melihat sejak dimulainya era reformasi, masyarakat semakin kritis menyorot tindakan-tindakan/hasil kerja pemerintah maka tidaklah berlebihan apabila keluhan-keluhan masyarakat terhadap pelayanan birokrasi yang berbelit-belit serta hasil kerja/kebijakan-kebijakan pemerintah yang tidak cukup memuaskan diangkat sebagai masalah yang berhubungan dengan pengawasan masyarakat.

Dengan alasan-alasan tersebut sangat jelas terlihat berbagai kekurangan yang harus diperbaiki karena mengingat bahwa aparatur pemerintah memiliki peran yang penting dalam pengelolaan rumah tangga daerah.

Aparatur pemerintah merupakan faktor produksi yang penting dalam organisasi pemerintah karena itu segenap potensi manusia yang terlibat didalamnya harus terus dikembangkan dengan diikuti oleh motivasi yang baik. Kita semua menyadari bahwa peranan aparatur pemerintah akan sangat menentukan keberhasilan organisasi pemerintah dalam mencapai misinya. Karena itu pembangunan di dalam tubuh aparatur pemerintah sangat penting agar pelaksanaan tugas-tugas umum dapat berlangsung efisien dan efektif. Karenanya pembinaan pegawai (aparatur) sangatlah perlu dimulai sejak dini mulai dari seleksi awal penerimaan, pendidikan dan pelatihan, pengkajian maupun pengawasan dan pengendaliannya hingga pension. Adam I, Indrawijaya. (1989:154)

Dari uraian di atas jelaslah bahwa harus dilakukan banyak pembenahan baik dalam tubuh aparatur pemerintah maupun dalam organisasinya terlebih dengan adanya perubahan paradigma pemerintahan maka baik cara kerja/kinerja maupun pengelolaan organisasi pemerintah perlu ditingkatkan lagi. Akan tetapi bagaimanakah pegawai (aparat) menjalankan tugasnya di kantor Sekretariat Walikota Manado sebagai bagian dari pemerintahan? Sejauh mana pelaksanaan pengawasan oleh atasan berpengaruh bagi peningkatan efektivitas kerja pegawai sekaligus sebagai pengelola birokrasi pemerintah? Dan sejauh manakah pula pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat sebagai penilai dan penerima hasil kebijakan berpengaruh bagi peningkatan efektivitas birokrasi pemerintah? Sejauh manakah kebenaran dari permasalahan tersebut masih harus dikaji melalui suatu penelitian yang terarah dan berdasarkan ketentuan prosedur ilmiah.

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan hipotesis yang dikemukakan maka perlu diketengahkan lebih dahulu bahwa jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif yaitu penelitian yang mencari pengaruh dan hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel yaitu:

- a. Pengawasan (X) adalah variabel bebas atau variabel yang mempengaruhi (Independent Variabel). Secara operasional yang dimaksudkan dengan 'Pengawasan dalam variabel penelitian ini adalah kegiatan pemantauan, pemeriksaan dan penelitian terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan sesuai rencana yang ditetapkan oleh atasan langsung atau pimpinan maupun masyarakat. Adapun indikator-indikator yang dijadikan sebagai alat ukur variabel ini meliputi : Pemantauan pelaksanaan kerja; Pemberian petunjuk pelaksanaan tugas sesuai rencana kerja; Penggunaan/pemanfaatan waktu kerja; Pemeriksaan hasil kerja; Memberikan penilaian pelaksanaan tugas setiap pegawai; Permintaan laporan hasil kerja; Pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja; Pembinaan pegawai; Penilaian masyarakat terhadap hasil kerja
- b. Efektivitas Birokrasi (Y) adalah variabel terikat variabel yang dipengaruhi (Dependent Variabel) Secara operasional yang dimaksud dengan Efektivitas Birokrasi dalam penelitian ini adalah menyangkut pencapaian target atau sasaran (hasil kerja) yang ditugaskan pada individu dan unit kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi dan atau atasannya dengan mendayagunakan sumber daya tersedia secara efisien. Se-jauh mana Efektivitas Birokrasi ini akan nampak pada hasil kerja dengan indikator sebagai berikut : Disiplin dalam melaksanakan tugas/pekerjaan sesuai dengan aturan atau prosedur yang telah ditetapkan; Mutu/kualitas kerja sesuai standar yang ditetapkan; Kelancaran prosedur kerja dari para pegawai; Kecepatan, ketepatan dan ketelitian pekerjaan; Kepuasan kerja; Terpenuhinya sasaran-sasaran/tujuan organisasi secara keseluruhan; Ketaatan yang disertai kerelaan bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan pada waktunya; Penggunaan sumber daya dan daya secara efisien Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan organisasi baik dalam maupun di luar.

B. Teknik Pengambilan Sampel

Sesuai dengan objek yang diteliti yaitu Pengaruh Pengawasan Terhadap Peningkatan Efektivitas Birokrasi, maka yang dijadikan populasi penelitian untuk mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan adalah aparat atau pegawai di kantor Sekretariat Walikota Manado yang tersebar dalam 11 bagian dan masyarakat kota Manado pada umumnya.

Pengambilan sampel responden dilakukan dengan menggunakan teknik proportional stratified random sampling sebanyak 25% dari populasi atau jumlah pegawai yang berjumlah 316 orang yaitu 79 orang. Sedangkan untuk mewakili masyarakat diambil 50 orang. Jadi total jumlah responden yang diharapkan adalah 129 orang.

C. Instrumen Dan Tehnik Pengumpulan Data

Instrumen penelitian yang akan digunakan untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah myelalui questioner (daftar pertanyaan) kepada para responden dalam bentuk angket berstruktur. Di samping itu penelitian akan lebih terarah dan obyektif bila disertai dengan teknik wawancara langsung berdasarkan questioner yang telah dibuat. Sedangkan untuk memperoleh data sekunder dilakukan teknik penelitian survei dan observasi (Sutrisna Hadi 1 1986).

D. Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang akan dipergunakan untuk pengujian hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

a. Analisa Regresi Sederhana

Pada variabel (Y) yang dipengaruhi dengan rumus: Digunakan untuk mengetahui hubungan pengaruh yang terjadi:

$$y = a + bX$$
$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X)^2 - (\sum X)(\sum XY)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$
$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

c. Analisa Product Moment

Digunakan untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel x dan y dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x)^2(\sum y)^2}}$$

d. Uji Signifikansi

Untuk menguji signifikansi, yaitu untuk mengetahui apakah hubungan yang ditemukan berlaku untuk seluruh populasi digunakan rumus:

$$t = \frac{t\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

e. Aturan Keputusan Hipotesis

Keputusan penerimaan hipotesis diterima atau diuji dalam penelitian ini apabila hasil-hasil analisa data berada pada taraf signifikansi 0.01 ($\alpha = 1\%$) jika tidak teruji dapat diuji pada taraf signifikansi 0.05 ($\alpha = 5\%$)

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pembahasan hasil penelitian yang disajikan dimaksudkan untuk menjelaskan angka-angka hasil analisis data yang dikemukakan diatas atau dengan kata lain adalah untuk memberikan ani terhadap angka-angka hasil analisa data sekaligus dapat mengungkapkan dan menjelaskan tujuan dari penelitian ini.

Sebagai hasil analisa data di atas, dapat dilihat bahwa variabel X_{n1} , (pengawasan dari atas/ Top down Control) dan variabel X_2 (Pengawasan dari bawah / Bottom up Contoh mempunyai pengaruh positif dalam peningkatan efektivitas birokrasi (Y). Secara

singkat dapat dijawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan hasil analisis sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis regresi linier yang diperoleh sampel didapat persamaan untuk n_1 $Y=19,75297309+0,543525818X$ dan untuk n_2 yaitu $Y=11,86286707+0,781884984X$. Dari kedua persamaan ini baik m maupun n ; kedua-duanya bertanda positif. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa kedua sampel pengawasan ini mempunyai hubungan fungsional. Selanjutnya setiap persamaan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a. Persamaan regresi untuk n_1 $Y=19,75297309+0,543525818X$. Dari persamaan ini dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi $b = 0,543525818$ (0,54) dan nilai koefisien $a = 19,75297309$ (19,75). Koefisien regresi b memberi petunjuk bahwa variabel pengawasan Top Down (X_{n_1}) berpengaruh positif terhadap efektivitas birokrasi (Y) dimana apabila terjadi perubahan atau penambahan pada variabel pengawasan akan menyebabkan pertambahan pada efektivitas birokrasi. Dengan demikian koefisien regresi $b = 0,54$ menunjukkan bahwa pertambahan variabel pengawasan Top Down; dengan skala 1, maka akan menyebabkan bertambahnya efektivitas birokrasi sebesar 0,54 skala atau apabila pengawasan bertambah dengan skala 100, maka apabila pengawasan bertambah dengan skala 100, maka efektivitas bertambah 54. Dari analisis korelasi product moment yang bertujuan untuk menyatakan ada atau tidak hubungan yang signifikan antara satu variabel dengan yang lainnya (Usman H. MPA dkk.1995), diperoleh angka-angka yang dapat menunjukkan hubungan antara variabel penelitian yaitu antara variabel pengawasan top down dan efektivitas birokrasi.
 - b. Persamaan regresi untuk n_2 $Y=11,86286707 + 0,781884984X$. Dari persamaan ini dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi $b = 0,781884984$ (0,78) dan nilai koefisien $a = 11,86286707$ (11,86). Koefisien regresi b memberi petunjuk bahwa variabel pengawasan bottom up (X_{n_2}) berpengaruh positif terhadap efektivitas birokrasi (Y) dimana apabila terjadi perubahan atau penambahan pada variabel pengawasan akan menyebabkan pertambahan pada efektivitas birokrasi. Dengan demikian koefisien regresi $b = 0,78$ menunjukkan bahwa pertambahan variabel pengawasan bottom up dengan skala 1, maka akan menyebabkan bertambahnya efektivitas birokrasi sebesar 0,78 skala atau apabila pengawasan bertambah dengan skala 100, maka efektivitas akan bertambah sebesar 78 skala.
2. Dari hasil analisis korelasi, diperoleh hasil analisa data n_1 dan n_2 adalah sebagai berikut:
 - a. Nilai koefisien korelasi n_1 (r) = 0,990270665 dan koefisien determinasi sebesar 0,98063599 (0,9806) atau 98,06 %. Dari angka-angka ini setelah dilakukan uji signifikan dengan statistik-t berada pada taraf uji 0,01. Hasil analisis korelasi tersebut memberi gambaran bahwa derajat hubungan antara variabel pengawasan (top down control) dan variabel efektivitas birokrasi sangat tinggi. Daya determinasi (penentu) pengawasan Top down terhadap efektivitas birokrasi adalah sebesar 98,06 %, artinya bahwa naik turunnya efektivitas birokrasi ikut ditentukan oleh pengawasan.
 - b. Dari hasil analisis korelasi n_2 diperoleh nilai koefisien korelasi (r) = 0,994979252 dan koefisien determinasi sebesar 0,989983711 (0,9899) atau 98,99 %. Setelah dilakukan uji signifikansi dengan statistik t pada taraf uji 0,01 diperoleh hasil analisis

korelasi yang menggambarkan bahwa derajat hubungan antara variabel pengawasan bottom up dan variabel efektivitas birokrasi sangat tinggi. Daya determinasi pengawasan bottom up terhadap efektivitas birokrasi adalah sebesar 98,99 %. Artinya bahwa naik turunnya efektivitas birokrasi turut ditentukan oleh pengawasan.

Dari hasil analisis regresi linier maupun analisis korelasi diatas dengan menggunakan dua sampel menunjukkan bahwa hipotesis yang diuji dalam penelitian ini terbukti/ teruji secara meyakinkan, bahwa model pengawasan (Top Down) sangat berpengaruh terhadap efektivitas birokrasi sangat relevan dengan teori yang dikemukakan oleh Nawawi (1995) mengenai pengawasan oleh atasan (Top Down Control) yang

Merupakan proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna oleh pimpinan unit/organisasi kerja terhadap fungsi semua komponen untuk mewujudkan kerja di lingkungan masing-masing, agar secara terus menerus berfungsi secara maksimal dalam melaksanakan tugas pokok pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Demikian pula halnya pelaksanaan pengawasan oleh masyarakat memiliki relevansi dengan teori yang dikemukakan oleh Nawawi (1995) bahwa pengawasan Top Down hams terbuka terhadap pengawasan masyarakat yang berupa kritik, saran dan pertanyaan karena dari pengawasan masyarakat, pimpinan aparatur pemerintah dapat memperoleh masukan yang dapat digunakan untuk menilai apakah jajaran yang dipimpinnya telah melaksanakan misinya melayani masyarakat dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Secara teori diketahui bahwa pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang memegang peran yang sangat penting guna tercapainya efektivitas birokrasi yang dijalankan oleh suatu organisasi. Karena sebagaimana baiknya suatu sistem birokrasi yang dijalankan tanpa ada pengawasan yang baik, maka sistem birokrasi tersebut tidak akan terlaksana dengan baik.

Teori tersebut terbukti dalam penelitian ini sebagaimana yang telah dikemukakan diatas dan sebagai konsekuensi logis dengan pembuktian tersebut maka apabila mengharapkan peningkatan efektivitas birokrasi maka perlu disertai dengan pengawasan yang baik artinya pengawasan mutlak diperlukan dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas birokrasi guna tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Pengawasan Terhadap Peningkatan Efektivitas Birokrasi di kantor Sekretariat Walikota Manado dengan hasil-hasil penelitian yang telah dianalisis lewat analisis data dan pembahasannya pada bab sebelumnya penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan (Top down Control) sangat berpengaruh dalam pencapaian efektivitas birokrasi yang diharapkan. Dengan kata lain efektivitas birokrasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat bergantung pada

pelaksanaan pengawasan guna menjamin terlaksananya sistem dan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan.

2. Masyarakat sebagai penilai dan salah satu pengawas kegiatan-kegiatan pemerintah (Bottom Up Control) benar-benar menyadari dan menjalankan fungsinya dengan baik karena setiap input yang diberikan dapat memperbaiki pelaksanaan birokrasi sehingga lebih efektif menuju ke arah efektivitas organisasi yang diharapkan. Dengan kata lain pelaksanaan pengawasan masyarakat mempunyai pengaruh positif bagi peningkatan' efektivitas birokrasi dari organisasi tersebut.
3. Pelaksanaan pengawasan atasan dan pengawasan masyarakat telah memberikan kontribusi positif yang cukup besar dan signifikan terhadap efektivitas birokrasi.
4. Kesimpulan hasil-hasil penelitian diatas menjawab hipotesis yang dibangun dan dibuktikan dalam studi ini yaitu membenarkan adanya pengaruh yang besar dari pengawasan terhadap peningkatan efektivitas birokrasi.

B. Saran

Bertitik tolak dari hasil penelitian yang telah dirangkum dalam kesimpulan maka disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Walaupun pelaksanaan pengawasan (Top Down dan Bottom Up Control) berpengaruh besar dalam meningkatkan efektivitas birokrasi di kantor Sekretariat Walikota Manado namun perlu tetap mengintensifkan pelaksanaan pengawasan yang telah ada guna memperoleh hasil-hasil yang lebih baik demi menunjang pencapaian tujuan organisasi
2. Karena terbukti bahwa pengawasan masyarakat lebih besar pengaruhnya terhadap peningkatan efektivitas birokrasi maka itu berarti perlu dilakukan pembenahan lagi terhadap pengawasan di dalam (Top Down Control) sehingga tercipta keseimbangan pelaksanaan pengawasan itu sendiri terutama pemimpin sebagai pemegang tugas pengawasan agar benar-benar memahami tugasnya dan melaksanakannya

DAFTAR PUSTAKA

- Peter M. and Marshall W. Meyer. (2000) *Birokrasi dalam Masyarakat Modern*, Judul Asli: *Bureaucrasy in Modern Socyety*, Alih Bahasa Drs Slamet Rijanto, Penerbit Prestasi Pustakaraya, Jakarta.
- Abdul Wahab, S. (2001) *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke dalam Implementasi Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siswanto H.B 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta; Bumi Aksara.
- Etzioni, Amitai, 1982. *Organisasi-Organisasi Modern*. Alih bahasa oleh Suryatim. Jakarta; diterbitkan atas kerja sama Universitas Indonesia dan Pustaka Bradjaguna.
- Adam I, Indrawijaya. (1989:154). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Penerbit Sinar Baru.