

# PENGEMBANGAN ORGANISASI & BIROKRASI

Drs. Agus Suharsono, M.Si

---

## Pengembangan Organisasi dan Birokrasi

---

Ditulis oleh:

**Drs. Agus Suharsono, M.Si**

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

**PT. Literasi Nusantara Abadi Grup**

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: literasinusantaraofficial@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan I, Januari 2024

Perancang sampul: Bagus Aji Saputra

Penata letak: Bagus Aji Saputra

**ISBN : -**

vi + 152 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Januari 2024

# KATA PENGANTAR

---

“Pengembangan Organisasi dan Birokrasi” merupakan sebuah karya yang diberikan dengan rasa syukur kepada Allah Yang Maha Kuasa. Tujuan dari buku ini adalah untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa dari berbagai perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, serta para birokrat yang tertarik dalam membaca, dan juga masyarakat umum yang ingin memperluas pengetahuan mengenai birokrasi pelayanan publik.

Buku ini menggunakan pendekatan terapan, di mana ia membahas aspek teoritis yang dapat dianalisis dengan prinsip-prinsip metodologis untuk menyelesaikan masalah terkait dengan kerja sama di dalam organisasi, baik itu di sektor publik maupun swasta. Di sisi lain, teori Birokrasi Pelayanan Publik dihubungkan langsung dengan praktik birokrasi dalam pelayanan publik, baik di sektor publik maupun swasta.

Secara garis besar, buku ini terdiri dari delapan bab yang mencakup topik- topik seperti Pengembangan Organisasi, Action Research, Perubahan Organisasi, Konsep Filosofis Birokrasi, kapasitas Birokrasi dan Perilaku Birokrasi, serta Paradigma dan Reformasi Birokrasi.

Harapannya, dengan terbitnya buku ini, dapat lebih mengembangkan kajian terkait dan memenuhi kebutuhan para pembaca. Meski demikian, penulis sadar bahwa sebagai karya manusia, buku ini tidak luput dari kekurangan dan keterbatasan.



# DAFTAR ISI

---

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v

## **BAB I**

<i>PENGEMBANGAN ORGANISASI</i> .....	1
A. Pengertian Pengembangan Organisasi.....	1
B. Urgensi Pengembangan Organisasi.....	8
C. Karakteristik Pengembangan Organisasi.....	26

## **BAB II**

<i>ACTION RESEARCH</i> .....	35
A. Tahap Penilaian Keadaan.....	36
B. Tahap Pemecahan Masalah.....	52
C. Tahap Implementasi.....	58
D. Tahap Evaluasi.....	63

## **BAB III**

<i>PERUBAHAN ORGANISASI</i> .....	67
-----------------------------------	----

## **BAB IV**

<i>KONSEP FILOSOFIS BIROKRASI</i> .....	81
A. Filosofis Birokrasi .....	81
B. Bentuk-Bentuk Birokrasi.....	92
C. Fungsi Birokrasi Pemerintah .....	98
D. Cakupan Kerja Birokrasi .....	106
E. Kedaulatan Birokrasi.....	113

## **BAB V**

<i>KAPASITAS BIROKRASI DAN PERILAKU BIROKRASI</i> .....	123
A. Kapasitas Birokrasi .....	123
B. Karakteristik Birokrasi.....	126

## **BAB VI**

<i>PARADIGMA DAN REFORMASI BIROKRASI DI INDONESIA</i>	131
A. Paradigma .....	131
B. Reformasi Birokrasi di Indonesia.....	135
Daftar Pustaka .....	145

# BAB I

## PENGEMBANGAN ORGANISASI

---

**P**engembangan organisasi adalah suatu konsep komprehensif yang melibatkan serangkaian langkah dan strategi untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi. Ini mencakup perubahan dalam struktur, budaya, proses, dan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dengan lebih baik. Komponen dari pengembangan organisasi termasuk pelatihan karyawan, restrukturisasi, perubahan budaya, dan penerapan teknologi yang lebih efektif. Tujuannya adalah membuat organisasi lebih adaptif, responsif, dan kompetitif dalam lingkungan yang terus berubah.

Konsep ini melibatkan serangkaian tindakan dan strategi untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi suatu organisasi. Hal ini mencakup perubahan pada struktur, budaya, proses, dan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dengan lebih baik. Pengembangan organisasi melibatkan berbagai aspek, termasuk pelatihan karyawan, restrukturisasi, perubahan budaya, dan penerapan teknologi yang lebih efektif. Tujuannya adalah membuat organisasi lebih responsif, adaptif, dan kompetitif dalam menghadapi perubahan lingkungan.

### **A. Pengertian Pengembangan Organisasi**

Pengembangan organisasi merupakan isu krusial bagi organisasi saat ini, melibatkan serangkaian konsep yang direncanakan dengan visi jangka panjang, mempertimbangkan situasi dan kondisi yang melekat pada

pengembangan organisasi menjadi sebuah langkah yang terarah dan dapat memberikan dampak positif bagi keseluruhan organisasi.



# BAB II

## ACTION RESEARCH

---

Pengembangan organisasi adalah suatu kebutuhan mendesak agar suatu organisasi dapat terus beradaptasi dengan perkembangan zaman dan dinamika kehidupan. Melalui perkembangan organisasi yang tepat, diharapkan mampu menciptakan inovasi serta meningkatkan kesejahteraan bagi seluruh anggota organisasi. Proses pengembangan organisasi juga memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, memperbaiki moral, dan memperluas pengetahuan anggota organisasi melalui berbagai metode seperti pelatihan (Ode, 2019).<sup>24</sup> Penggunaan metode *action research* dalam pengembangan organisasi terbukti sangat efektif. Pendekatan ini memungkinkan anggota organisasi untuk secara aktif terlibat dalam memahami masalah yang ada serta mengeksplorasi potensi perbaikan atau pengembangan bagi organisasi. Dengan demikian, *action research* memberikan kesempatan bagi anggota organisasi untuk lebih mendalam dan aktif berkontribusi dalam proses pengembangan.

*Action research* atau penelitian tindakan adalah metode pengembangan organisasi yang menonjolkan peran aktif peneliti dalam objek atau subjek penelitiannya. Dalam konsep tradisionalnya, *action research* merupakan kerangka kerja yang fokus pada pemecahan masalah, melibatkan kolaborasi erat antara peneliti dan klien untuk mencapai tujuan bersama (Kurt Lewin, 1973 seperti yang dikutip oleh Sulaksana, 2004).<sup>25</sup> Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk terlibat secara langsung dalam situasi

d. Bahan Mentah

Pengaruh pemilihan bahan mentah sangat berdampak dalam pengembangan organisasi, contohnya dampak signifikan yang akan dialami oleh suatu organisasi akan tergantung dengan bahan mentah yang digunakan. Jika organisasi mempertimbangkan bahan mentah sebagai salah satu faktor perkembangan organisasi. Maka kualitas pengembangan organisasi akan terus terjamin, pengembangan organisasi akan terus mengalami inovasi, sehingga menimbulkan kepuasan pada pelanggan.

Menggunakan metode pengembangan organisasi *action research* maka anggota organisasi mampu menganalisis masalah, perencanaan perbaikan, serta tujuan yang akan diraih oleh organisasi dalam penggunaan bahan mentah sebagai faktor pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi *action research* membantu pengelola organisasi untuk mengembangkan bahan mentah yang akan digunakan sebagai barang pengembangan organisasi.

e. Arus kegiatan atau kerja

Arus kegiatan merupakan panduan utama bagi anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Konsistensi dan efisiensi dalam arus kegiatan memiliki dampak signifikan terhadap pengembangan organisasi. Hal ini terlihat dari peningkatan kinerja organisasi, efisiensi operasional yang lebih baik, dan sejumlah aspek lainnya. Oleh karena itu, dalam rangka melakukan pengembangan organisasi, diperlukan arus kegiatan yang terarah dan terstruktur. Hal ini memungkinkan untuk mengidentifikasi dengan jelas tantangan dan masalah yang dihadapi, sekaligus mengungkap potensi-potensi yang dapat dikembangkan dalam konteks organisasi. Dengan arus kegiatan yang terencana dan terarah, organisasi dapat merancang strategi yang efektif untuk mengatasi berbagai tantangan yang mungkin timbul.

dalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai. Kemudian, dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga, semua unit mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi (Hubaisy, Z., Suharsono, A., & Helpiastuti, S. B., 2014).<sup>30</sup>

- d. Media yang digunakan dalam penyampaian informasi  
Media sebagai alat komunikasi menjadi sangat penting dalam pengembangan organisasi. Penyaluran informasi dari satu anggota kepada anggota lain dapat dilakukan dengan cara presentasi, media sosial, papan pengumuman, diskusi dan lain-lain. Media penyampaian informasi diperlukan dalam organisasi untuk memfasilitasi anggota organisasi melakukan kolaborasi dan komunikasi. Penyediaan alat atau media penyalur informasi harus disediakan oleh sebuah organisasi yang digunakan untuk kepentingan bersama.
- e. Arus informasi  
Umumnya informasi bersumber dari informan menuju pada penerima informasi. Supaya informasi bisa berjalan dengan lancar maka ada beberapa tahap yang harus dipenuhi dalam penyampaian informasi menurut Shannon dan Weaver:
  - 1) Sumber Informasi  
Tahap ini merupakan langkah awal, informan memiliki sejumlah idea untuk disampaikan kepada penerima informasi. Tahap ini informasi yang diberikan masih mentah butuh beberapa tahap pengolahan untuk menjadikannya informasi yang mudah dipahami oleh penerima informasi.
  - 2) Transmisi  
Proses ini bertujuan untuk mengartikan data informasi dan menyampaikan informasi kepada penerima. Mengartikan data ini adalah kegiatan untuk memperjelas informasi misalnya penambahan tanda-tanda informasi supaya menjadi informasi yang mudah dipahami penerima informasi.

# BAB III

## PERUBAHAN ORGANISASI

---

Perubahan adalah suatu proses alamiah yang melibatkan transisi dari keadaan awal menuju keadaan yang diinginkan. Proses ini dapat dilakukan oleh individu, kelompok, atau bahkan organisasi secara keseluruhan. Hal ini merupakan respons terhadap dinamika kekuatan internal dan eksternal yang mempengaruhi entitas tersebut (Cook, S., & Macaulay, S., 1997).<sup>45</sup>

Penting untuk memahami bahwa perubahan bukanlah proses yang statis. Sebaliknya, ia merupakan langkah-langkah berkesinambungan yang memerlukan keterlibatan dan komitmen dari semua pihak terkait. Proses perubahan juga memerlukan adaptasi terus-menerus terhadap perkembangan baru dan dinamika yang terus berubah. Oleh karena itu, pendekatan yang sensitif terhadap kebutuhan dan kekhawatiran personal penting untuk memastikan keberhasilan implementasi perubahan. Dengan mempertimbangkan semua faktor ini, entitas dapat merencanakan dan melaksanakan perubahan dengan lebih efektif dan memastikan bahwa tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Pernyataan C.W Cook mengemukakan bahwa proses perubahan melibatkan langkah-langkah yang ditempuh oleh individu, kelompok, dan organisasi. Hal ini menekankan pentingnya perubahan yang direncanakan dengan tujuan tertentu. Perubahan ini umumnya dipicu oleh respons terhadap kekuatan internal dan eksternal, baik yang berasal dari tantangan



# BAB IV

## KONSEP FILOSOFIS BIROKRASI

---

### A. Filosofis Birokrasi

Birokrasi, secara etimologis, berasal dari gabungan kata “Bureau” (Perancis) yang artinya “meja” dan “kratos” (Yunani) yang berarti “pemerintahan”. Istilah ini asalnya menggambarkan individu yang bekerja di belakang meja di kantor. Namun, dalam dunia politik, birokrasi melampaui arti sederhana tersebut. Ia mencakup sistem aparatur pemerintah yang bertugas melaksanakan kebijakan melalui serangkaian tahapan atau lembaga yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab tertentu dalam menentukan periode kebijakan yang sesuai dengan kondisi dan situasi terkait. Dengan demikian, birokrasi menjadi pondasi penting dalam administrasi negara, memainkan peran krusial dalam mengatur dan melaksanakan keputusan-keputusan pemerintah. Khususnya dalam konteks kasus-kasus saat ini, birokrasi memegang peran utama dalam memastikan kebijakan-kebijakan publik dapat dijalankan dengan efektif dan sesuai dengan kondisi terkini.

Max Weber, seorang tokoh sosiolog terkemuka, memperkenalkan konsep birokrasi ideal yang mencerminkan tekadnya terhadap pengelolaan birokrasi yang efisien, profesional, dan rasional. Weber memahami bahwa dalam mengelola organisasi, diperlukan suatu sistem yang berjalan secara teratur, adil, dan terencana. Konsep birokrasi ideal ini lahir dari apresiasi

Terkadang, ketika membahas tentang birokrasi, kita cenderung terlalu sering mengabaikan elemen-elemen krusial yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya. Konsep birokrasi ideal membantu membuka pandangan kita terhadap kompleksitas ini. Penting untuk diingat bahwa tidak ada pendekatan birokrasi yang universal dan satu ukuran tidak cocok untuk semua. Melalui pemahaman yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang membedakan kondisi organisasi, pemimpin dan manajer dapat merancang dan mengimplementasikan sistem birokrasi yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks spesifik dari organisasi tersebut. Dengan cara ini, birokrasi tidak hanya menjadi sebuah struktur administratif, tetapi juga menjadi alat yang efektif dalam mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan khusus dari organisasi yang bersangkutan.

Max Weber mengajukan bahwa konsep birokrasi ideal yang digagas olehnya memiliki aplikabilitas universal dalam memahami dan mengevaluasi situasi birokrasi di berbagai organisasi di seluruh dunia. Dalam konteks ini, konsep ideal bukanlah sekadar teori teoritis, melainkan alat yang dapat digunakan untuk melakukan perbandingan objektif antara bagaimana birokrasi seharusnya beroperasi dengan kenyataan di lapangan. Dengan memilah antara peristiwa aktual yang terjadi dan gambaran ideal suatu organisasi, kita dapat mengurai penyebab dan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas birokrasi. Dengan demikian, pendekatan ini memberikan sudut pandang yang lebih terperinci dan analitis terhadap keberhasilan atau kegagalan birokrasi dalam mencapai tujuan dan fungsi inti organisasi.

Lebih jauh, Weber menekankan bahwa konsep birokrasi ideal berusaha untuk menjelaskan bahwa setiap lembaga pemerintahan atau tata usaha negara memiliki struktur dan fungsi yang telah ditetapkan dengan jelas. Dalam hal ini, semua aspek dan fungsi birokrasi dijalankan dengan cara yang rasional dan teratur. Hal ini mengisyaratkan pentingnya mematuhi aturan dan prosedur yang telah ditetapkan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.

pada aspek internal, aspek eksternal seperti aspek budaya juga menjadi perhatian besar dalam kajian organisasi pemerintahan (sistem terbuka). Para pendukung model ini lebih tertarik mempelajari lembaga-lembaga pemerintah sebagaimana adanya (netral), daripada menyarankan solusi inovatif (intervensi) yang harus diterapkan untuk meningkatkan efisiensi operasional organisasi pemerintah. Namun karya-karya para tokoh agama mempunyai peranan yang sangat penting dalam perkembangan teori organisasi, karena karya-karya terdahulu cenderung menganalisis organisasi “sistem tertutup” tanpa mempertimbangkan aspek-aspek eksternal organisasi yang benar-benar penting bagi berfungsinya pemerintahan organisasi.

Bentuk hubungan antar manusia dari sudut pandang tokoh: McGregor, Argyris. Model hubungan manusia mengkritik model birokrasi. Pemerintahan yang ada sebelumnya, yaitu bentuk birokrasi klasik dan bentuk birokrasi baru, terlalu memformalkan seluruh aktivitas organisasi pemerintah. Bentuk hubungan manusia yang empiris menunjukkan bahwa aturan yang terlalu kaku dapat menimbulkan ketidaknyamanan bagi orang-orang (birokrat) yang bekerja di organisasi. Ciri-ciri bentuk birokrasi ini antara lain menonjolkan perlunya perhatian khusus; hubungan interpersonal, dinamika kelompok, komunikasi, sanksi yang tidak perlu dibagikan secara merata, pelatihan, motivasi kerja dalam birokrasi pemerintahan. Sejalan dengan karakteristik tersebut, nilai maksimalnya adalah kepuasan kerja, pertumbuhan pribadi dan harga diri pribadi organisasi pemerintah. Bentuk ini tetap menganjurkan perlunya pengawasan namun tidak perlu dilaksanakan secara ketat dan seragam bagi seluruh anggota organisasi. Yang perlu diawasi hanyalah hal-hal yang harus disediakan. Hal terpenting yang harus dilakukan adalah memperbaiki sistem organisasi untuk menciptakan suasana kerja yang memungkinkan anggota organisasi tetap menjaga hubungan baik dengan rekan-rekannya sehingga tercipta suasana yang dapat meningkatkan produktivitas. Memperkuat inovasi di kalangan PNS.

# BAB V

## KAPASITAS BIROKRASI DAN PERILAKU BIROKRASI

### **A. Kapasitas Birokrasi**

Menurut Peter M. Blau seperti yang disebutkan dalam (Said dkk, 2007:29), birokrasi dapat didefinisikan sebagai jenis organisasi yang dirancang untuk menangani tugas administratif dalam skala besar dengan cara mengoordinasikan pekerjaan banyak orang secara sistematis. Farel Heady (1966)<sup>98</sup> menambahkan bahwa birokrasi merupakan struktur tertentu yang memiliki ciri-ciri khusus, termasuk hierarki, diferensiasi, dan kualifikasi atau kompetensi. Hierarki berkaitan dengan struktur jabatan yang menghasilkan perbedaan tugas dan wewenang di antara anggota organisasi. Diferensiasi mencakup perbedaan tugas dan wewenang di dalam birokrasi untuk mencapai tujuan.

Pandangan Karl Marx (seperti yang dikutip dalam Thoha, 2005)<sup>99</sup> menyatakan bahwa birokrasi adalah negara atau pemerintah itu sendiri. Lebih lanjut, Marx mengungkapkan bahwa birokrasi berfungsi sebagai alat yang digunakan oleh kelas yang dominan untuk menjalankan kekuasaan dominasinya atas kelas-kelas sosial lainnya. Paradigma ekonomi klasik menunjukkan bahwa pemerintah memiliki empat peran utama: distribusi, stabilisasi, pertahanan dan keamanan, serta pemenuhan sektor publik (Musgrave, 1980). Peran distribusi mencakup menjaga keseimbangan antara kelompok kaya dan miskin, serta menentukan besaran pajak dan

# BAB VI

## PARADIGMA DAN REFORMASI BIROKRASI DI INDONESIA

---

### A. Paradigma

Paradigma dalam konteks ilmiah mengacu pada suatu kerangka investigatif yang memberikan dasar untuk mengungkap sudut pandang tertentu, merumuskan teori, menyusun pertanyaan, atau melakukan refleksi yang mendalam terhadap suatu objek atau fenomena. Lebih jauh lagi, paradigma dapat dikonseptualisasikan sebagai suatu sistem holistik yang mencakup sekumpulan kepercayaan, nilai, dan teknik yang digunakan bersama oleh komunitas ilmiah tertentu. Paradigma dianggap sebagai model atau format yang digunakan untuk menjelaskan suatu proses konseptual secara tegas dan terstruktur. Dalam hal ini, paradigma mencakup kumpulan asumsi teoritis, prinsip-prinsip, dan metode aplikatif yang diterima secara bersama-sama oleh anggota dari suatu komunitas ilmiah yang mengadopsi paradigma tersebut.

Kriteria kebenaran dalam ilmu pengetahuan tidak bersandar pada preferensi atau pilihan subjektif ilmiah, melainkan ditentukan oleh parameter-parameter tertentu. Pertama, kriteria kebenaran ilmiah sering kali bersifat tidak tepat atau kurang presisi (dalam artian bahwa terdapat variasi atau perbedaan dalam tingkat keyakinan yang diperlukan untuk mengukuhkan suatu klaim atau teori). Kedua, tidak selalu terdapat

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Akbar, H. U. (2003). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Albrow, M. (1996). *Birokrasi*, (Terjemahan M. Rusli Karim dan Totok Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya.
- Arief. (2007). *Pemasaran Jasa & Kualitas Pelayanan*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Beetham, D. (1990). *Birokrasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Benveniste, G. (1991). *Birokrasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Blau, P.M. dan Marshall. W.M. (1987). *Birokrasi dalam Masyarakat Modern* (edisi II) terjemahan Gari R. Jusuf. Jakarta: UI-Pers.
- Blau, P.M. dan Marshall. W.M. W.M. (2000). *Birokrasi dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Bryant dan White. (1982). *Manajemen pembangunan : untuk negara berkembang*. Jakarta: LP3ES.
- Bryant dan White. (1987). *Manajemen Pembangunan untuk Negara Berkembang*. Cetakan Pertama. Alih Bahasa Rusyanto L. Simatupang. Jakarta: LP3ES.
- Bryson, J. (1990). *Effective Library and Information Centre Management*. England: Gower.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). Reformasi birokrasi dan good governance: kasus best practices dari sejumlah daerah di Indonesia. In *The 5 th International Symposium of Jurnal Antropologi Indonesia*, 1-15.
- Prof. Dr. J. Winardi, S. (2005). *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Prof. Dr. Rusdinal, M. H. (2021). *Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Purnomo, S. A. (2019). Pengembangan organisasi dan organisasi yang sehat: kreatifitas, strategi serta tantangan sekolah. *Jurnal Alasma: Media Informasi Dan Komunikasi Ilmiah*, 1(2), 261-270.
- Rahman, H. (2007). *Sistem Politik Indonesia*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Rasyid,
- R. (1999). *Analisis Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah*. Jakarta: Bina Aksara.
- Rewansyah, A. (2010). *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance*. Jakarta: Yusaintanas Prima.
- Riggs, F. (1964). *Administration in Developing Countries. The Theory of Prismatic Society*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Robbins, S. (1994). *Teori dan Organisasi: Struktur Desain dan Aplikasi Edisi 3*. Jakarta: Arcan.
- Robbins, S. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Macanan Jaya Cemerlang. Robbins, S. (2008). *Perilaku Organisasi. Jilid I dan II. alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaja*. Jakarta: Prenhallindo.

- Rondinelli, D.A. John R. Nellis & G. Shabbir Cheema. (1983). Decentralization in Developing Countries: A Review of Recent Experience. Washington D.C: The World Bank.
- Sachroni, O. (1997). Penguatan Kelembagaan Pemerintahan Desa/ Pemerintahan Kelurahan. Direktorat Jendral Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah Departemen Dalam Negeri. Jakarta.
- Salim & Woodward. (1992). Analisis Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Santoso, P.B. (1997). Birokrasi Pemerintah Orde Baru: Perspektif Kultural dan Struktural. Edisi I, Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sarundajang. (2002). Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Sawir, M. (2020). Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, Dan Aplikasi. Deepublish.
- Shapiro, L. E. (2003). Mengajarkan Emotional Intelligence pada Anak. terj. Alex Tri Kantjono. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, S. (1995). Manajemen stratejik. Siagian, S. P. (2007). Teori Pengembangan Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswosoebroto, W.D. (1988). Perkembangan Hukum Modern dan Rasional: Sosiologi Hukum Max Weber dalam Hukum dan Perkembangan Sosial, Buku Teks Sosiologi Hukum, Buku I. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Sulaksana, U. (2004). Managemen Perubahan (Vol. Cetakan I). Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Susanto, A. (2003). istem Informasi Manajemen. Edisi ke-2. Bandung: CV. Lingga Jaya.
- Susanto, A. (2003). Sistem Informasi Manajemen. Edisi ke-2. Bandung: CV. Lingga Jaya.

- Syamsudin, L. (2007). *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Syarbaini, S. &. (2009). *Dasar-Dasar Sosiologi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Syukur, A. (1991). *Budaya Birokrasi di Indonesia (Profil Budaya Politik)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Thoha M. (1988). *PERILAKU ORGANISASI*. Jakarta: CV Rajawali.
- Thoha M. (2005). *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Thoha M. (2008). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Thoha M. (2002). *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Thoha M. (2003). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, M. (1987). *Administrasi Kepegawaian Daerah*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Thoha, M. (1991). *Perfektif Perilaku Birokrasi*. Rajawali Press.
- Thoha, M. (2017). *Birokrasi Politik & Pemilihan Umum di Indonesia*. Prenada Media.
- Tjokroaminoto, B. (1984). *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- Tobing, G., Dahesihsari, R., Riyanti, B. P. D., & Nurrachman, N. I. R. (2015). *GAMBARAN IKLIM ORGANISASI SEBAGAI DASAR PENGEMBANGAN ORGANISASI*. *MANASA*, 4(1), 59-73.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. diterjemahkan A. Henderson & T. Parsons. New York: Oxford Univ. Press.

- Widodo, J. (2001). *Good Governance – Telaah dari Dimensi: Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Widodo, W. (2009). *PENGEMBANGAN IMPLEMENTASI STRATEGI Penelitian atas Pola Kerja Cerdas dan Koordinasi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. Pengembangan Organisasi*, 27-29.
- Winardi, J. (2004). *Motivasi dan Pemotivasiian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Winarsih, Atik Septi dan Ratminto. (2005). *Manajemen Pelayanan. Disertai dengan Pengembangan Model Konseptual. Penerapan Citizen’s Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yates, D. (1982). *Bureaucratic Democracy: The Search fo Democracy and Efficiency in American Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Yulianti, D., & Meutia, I. F. (2020). *Buku Ajar Perilaku dan Pengembangan Organisasi*