**Mentalitas Pencari Riba: Di Antara Perspektif Birokrat Pemerintah Vs**

**Max Weber (Studi teoritis menggunakan input-output dan hasil)**

**Edward Sitepu**1, **Slamet Triadi**2, **K. Dhwi Waspodo**3

Sekolah Tinggi Teologi Baptis Bandung1, Sekolah Tinggi Alkitab Tiranus Bandung2, Dosen Sekolah Tinggi Teologi INTI Bandung3

[Edwardsitepu103@gmail.com1](mailto:Edwardsitepu103@gmail.com1), [Slamettriadi68@gmail.com2](mailto:Slamettriadi68@gmail.com2), [dhwiwaspodo@gmail.com3](mailto:dhwiwaspodo@gmail.com3)

|  |  |
| --- | --- |
| **Article History**   * Submitted: 29 April 2023 * Accepted: 19 Mei 2023 * Published: 20 Mei 2023 | ***Keywords:*** *efficiency; effectiveness; Max Weber; rational action; usury-seeking.*  **Kata Kunci:** efisiensi; efektifitas; Max Weber; tindakan rasional; pencarian riba. |

***Abstract***

*Max Weber's research in the 20th century regarding bureaucratic government was carried out by paying attention to the work ethic (outside and usability). Using the entities of efficiency and effectiveness, Weber termed the ideal bureaucracy. And of course the gate of achievement is selection. Weber argues, the right and correct selection will develop a long-term career in the company by giving them job security and performance-based rewards. What about the current condition, seen from the many cases of corruption in government institutions? This article reviews the virtues of external bureaucratic apparatus so as not to show a hedonic attitude stemming from usury-seeking activities. That is, the knowledge that underpins rational action is a causal property understood in terms of means-end relations, aspiring toward a logically interconnected and systematic whole. It is in this segment that serious and measurable improvements should be needed.*

**Abstrak**

Riset Max Weber di abad 20 silam berkenaan dengan birokrat pemerintahan dilakukan dengan memperhatikan etos kerja (luaran dan manfaatnya). Menggunakan entitas efisiensi dan efektifitas, Weber mengistilahkan dengan birokrasi ideal. Dan tentunya gerbang kepencapaian itu ialah seleksi. Weber berpendapat, seleksi yang tepat dan benar akan mengembangkan karir jangka panjang di perusahaan dengan memberi mereka keamanan kerja dan penghargaan berbasis kinerja. Bagaimana dengan kondisi sekarang dilihat dari banyaknya kasus-kasus korupsi di lembaga pemerintahan? Artikel ini mengulas keutamaan luaran aparat birokrasi agar tidak menunjukkan sikap hedonis bersumberkan kegiatan pencari riba. Yakni, pengetahuan yang mendukung tindakan rasional adalah sifat kausal yang dipahami dalam kaitannya dengan hubungan sarana-tujuan, bercita-cita menuju keseluruhan yang sistematis dan saling berhubungan secara logis. Pada segmen inilah mestinya perlu pembenahan serius dan terukur.

**PENDAHULUAN**

Birokrat pemerintahan telah menjadi objek riset oleh Weber[[1]](#footnote-1) di abad 20 silam dan masih menyisakan ruang riset yang lebih mendalam. Kekecewaan Weber atas mentalitas aparat pemerintahan dalam terma modernitas telah membawa pergeseran terutama etos kerja yang muaranya kepada pengejaran efikasi dan materi (Kimberlee Josephson, 2022). Tidak dapat dipungkiri eifiensi dan efektifitas kinerja aparat hanya akan merupakan slogan pemerintahan semata tanpa ada upaya penataan berkesinambungan ke tata kelola yang baik dan unggul.

Hal itu terlihat dan menjadi viral dalam kasus TPPU di Kementrian Keuangan dengan besaran Rp 300 triliun lebih dan melibatkan ratusan ASN di Kementrian tersebut. Tentunya ini menunjukkan ada persoalan serius terutama dalam visi dan misi lembaga serta pengawasan ASN tersebut terkesan lemah dan dalam konteks pembiaran. Publik telah menafsirkan bahwa persoalan pajak yang dipungut dari masyarakat sendiri telah menjadi bancakan dan membawa ASN ke dalam gaya hidup hedonis.

Revisi UU Nomor 22 Tahun 1999 menjadi UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 menjadi Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah adalah peraturan perundang-undangan yang melandasi kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah di Indonesia (Waney, Saerang, & Alexander, 2018).[[2]](#footnote-2) Keuntungan dari kebijakan desentralisasi untuk meningkatkan pelayanan publik adalah keterbukaan informasi di daerah, peningkatan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah, dan peningkatan pertumbuhan ekonomi di daerah (Sujarwoto, 2017)[[3]](#footnote-3). Semangat keterbukaan ini perlu diapresiasi pula. Dan dipastikan arahnya kelak merupakan proses katalis kepada pencapaian kinerja aparat yang lebih baik dalam melayani kepentingan publik.

Namun dalam aras transformasi birokrasi ini terdapat berbagai kendala sehingga pencapaian ke arah kinerja yang transparan, bebas dari kepentingan individu yang berwajah agensi (bukan penatalayanan sejati) telah membelenggu penerima manfaat kebijakan tersebut. Termasuk di dalamnya pemrosesan berbagai administrasi dan dokumen penting berubah menjadi daftar tunggu. Dan ini memperburuk wajah birokrasi dan aparat (selaku regulator).

Pernyataan Kimberlee Josephson (2022)[[4]](#footnote-4) mengenai Struktur kekuasaan harus didasarkan pada keahlian dan kompetensi yang diperoleh, dengan rantai komando dan komunikasi yang jelas adalah sebuah teguran keras bagi aparat selaku birokrat saat ini. Sebab jika terabaikan, maka berbagai item kebijakan dapat berubah menjadi komoditi dagang. Sehingga manfaat terbesarnya justru pada aparat pemerintah tersebut dan bukan publik selaku penerima manfaat.

Di sisi lainnya, dapat digambarkan pula bahwa, pengutamaan anggaran sekecil-kecilnya guna manfaat sebesar-besarnya yang diberlakukan di kalangan aparat birokrat seperti disinggung Akbar, dkk (2022) telah digunakan sebagai alat ukur kinerja keuangan organisasi.[[5]](#footnote-5) Terkesan memuat pesan kapitalisme dan meniadakan pengutamaan kepuasan kepada si penerima manfaat. Deskripsi itu juga mengindikasikan realitasnya manajemen menjadi personal dan memuat interest pribadi. Semestinya Manajemen harus impersonal dan tanpa nepotisme, pilih kasih, atau ikatan partisan. Demikian pula, keputusan harus dibuat berdasarkan faktor rasional dan bukan preferensi pribadi.[[6]](#footnote-6) Aparat birokrat telah memposisikan dirinya selaku agensi yang akan menerima manfaat langsung dari si penerima kebijakannya.

Dilema antara efisiensi anggaran dan sikap pekerjaan yang dimiliki birokrat telah melahirkan banyak kasus-kasus di lembaga pemerintahan tentunya. Kinerja yang melambat. Produk yang berkualitas sedang hingga rendah dan penerima manfaat menunggu terlalu lama untuk mendapatkan ketentuan atas kebijakan itu. Dan berbagai kasus yang menumpuk membawa pengaruh nyata kepada kesanggupan kerja dan tanggungjawab aparatur pemerintahan kelembagaan.

Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguraikan kerangka konseptual dan untuk mendalami esensi luaran yang dihasilkan aparat birokrasi dilihat dari dorongan mental untuk memperoleh benefit dan dengan matra tentang efisiensi dan efektivitas public yang digaungkan dalam tugas dan tanggungjawabnya kepada publik.

**METODE PENELITIAN**

Berkenaan dengan pemahaman atas dua entitas birokrasi yangdiawal oleh Weber dan kekinian dalam konteks birokrasi di Indonesia, metode yang dirujuk guna memastikan arah kajian ini tepat adalah metode psikologi organisasi[[7]](#footnote-7), digambarkan sedemikian:

Gambar. 1 Pendekatan Metodologi

Gambar tersebut merupakan hasil elaborasi dari apa yang disebutkan Ancok (2012, 35) dengan memastikan adanya inovasi dalam tugas pekerjaan birokrat dan menjadi motor penggerak menghasilkan produk kerja yang disukai publik.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pertanyaan kunci yang dibahas adalah: 1) bagaimana mendefinisikan efisiensi dan efektivitas? 2) bagaimana mengukur efisiensi dan efektivitas? dan 3) apa faktor penentu utama efisiensi dan efektivitas dilihat dari luaran yang dihasilkan aparat birokrasi pemerintahan?

Fokus analisis ini bukan pada bagaimana caranya memotong pengeluaran publik, tetapi lebih pada bagaimana aparat birokrasi memanfaatkan sumber daya publik yang terbatas namun tetap mampu meningkatkan performance-nya.

Tesis dalam makalah ini, Diduga konflik kepentingan aparat birokrasi mengalami perubahan orientasi (seperti yang diharapkan Weber), kinerja dari penatalayanan rasional dan impersonal yang dibakukan dalam peraturan menjadi agensi yang berhak menerima kompensasi sebagai keniscayaan karena postur birokrasi yang adekuat dengan peraturan perudangan.

Kenyataan itu telah memberikan dampak kepada hasil atau outcomes yang buruk sebab nyatanya tidak terujudnya sisi efisiensi dan efektifitas secara penuh dan optimal.

**Konsep Efisiensi dan Efektifitas Birokrat Terkait dengan Penggerak Mental Lembaga**

Efektivitas menghubungkan input atau output dengan tujuan akhir yang ingin dicapai, yaitu hasil. Hasilnya sering dikaitkan dengan tujuan kesejahteraan aparat birokrasi atau pertumbuhan karis dan karenanya mungkin demikian dipengaruhi oleh banyak faktor (termasuk harapan untuk hidup berkualitas). Efektivitas lebih sulit dinilai daripada efisiensi, karena hasilnya dipengaruhi orientasi pekerjaannya. Perbedaan antara keluaran dan hasil seringkali kabur dan keluaran dan hasil digunakan dengan cara yang dapat dipertukarkan, bahkan disaat melihat pentingnya perbedaan antara kedua konsep jika diakui. Misalnya, output dari sistem pendidikan adalah sering diukur dalam hal prestasi atau tingkat pencapaian aparat pada jenjang pendidikan tertentu. Hasil akhirnya, bagaimanapun, bisa menjadi kualifikasi pendidikan bagi aparat birokrasi secara keseluruhan. Efektivitas menunjukkan keberhasilan sumber daya yang digunakan aparat dalam mencapai tujuan tersebut. Gambar 2 berikut ini merupakan kerangka konseptual yang dimaksudkan dalam artikel ini.

Gambar 2.



**efisiensi**

**efektifitas**

Gambar tersebut menyiratkan bahwa efisiensi dan efektivitas tidak selalu mudah diisolasi. Sebagai tambahan, keluaran dan hasil dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan, yang mungkin atau mungkin tidak dalam kendali pembuat kebijakan. Misalnya, jika kita meneliti efisiensi belanja aparat birokrasi, mekanisme penetapan upah dipandang sebagai faktor eksogen, sedangkan jika mempertimbangkan efisiensi administrasi kinerja secara keseluruhan, mekanisme pengaturan upah mungkin masukan penting dari efisiensi. Apakah karakteristik khusus diambil atau dilihat sebagai di bawah kendali pembuat kebijakan tergantung antara lain pada tingkat agregasi analisis. Tingkat agregasi yang tinggi dapat menyembunyikan inefisiensi. Misalnya, ketika aparat birokrasi bekerja di tingkat yang lebih agregat terkait sektor tertentu keadaan akan diterima begitu saja seperti kombinasi input (mis anggaran) dalam pos pengeluaran. Ini menggambarkan pentingnya mendefinisikan dengan benar ruang lingkup analisis efisiensi dan efektivitas.

Saat mengukur efisiensi, perbedaan dapat dibuat antara efisiensi teknis dan alokatif. Efisiensi teknis mengukur hubungan murni antara pengambilan input dan output memperhitungkan batas kemungkinan kemampuan aparat birokrasi. Keuntungan efisiensi teknis adalah sebuah gerakan menuju batas kemungkinan kemampuan ini (“praktik terbaik” pasca pelatihan skill). Namun, tidak semua bentuk efisiensi teknis masuk akal secara ekonomi, dan ini ditangkap oleh efisiensi alokatif, yang memperkenalkan biaya dan manfaat. Efisiensi alokatif mencerminkan hubungan antara kombinasi input yang optimal dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat dan output yang dicapai. Dengan demikian, pengukuran efisiensi alokatif memerlukan analisis kawasan yang mendalam yang dipermasalahkan (dalam hal ini lingkungan kerja aparat) serta informasi tentang strategi khusus lembaga dan terutama informasi anggaran (budget). Tingkat efisiensi teknis yang tinggi dicapai pada tingkat setiap masukan individu tidak menjamin berfungsinya kegiatan sektor publik secara efisien jika kombinasi input alternatif akan menghasilkan output yang lebih tinggi.

Ad. Input (Masukan)

Pada segmen input, Menilai efisiensi dan efektivitas belanja publik memerlukan pengukuran dari input yang masuk ke dalam kemampuan kegiatan sektor publik. Hal ini dapat dilakukan dalam persyaratan moneter dan non-moneter (fisik). Dibandingkan dengan sektor swasta, estimasi dari biaya aktual kegiatan sektor birokrasi pemerintahan relatif rumit. Sedangkan di sektor swasta, data tersedia pada tingkat aktivitas yang sangat terperinci, biasanya akun sektor pemerintahan dirancang secara berbeda, sehingga sulit untuk mendapatkan informasi tentang semua biaya input, khususnya pada tingkat yang terdisaggregasi. Estache dkk. (2007)[[8]](#footnote-8) menekankan bahwa anggaran publik sebenarnya tidak dirancang untuk melacak pengeluaran sektoral tertentu. Pada tiitk krusial ini diperkirakan menjadi salah satu penyebab munculnya perubahan perspektif aparat birokrasi dan menjadikan dirinya selaku agensi yang mendapatkan imbalan.

Literatur terbaru menyoroti terutama biaya tidak langsung, seperti biaya peluang penggunaan aset milik pemerintah, seperti gedung dan fasilitas kendaraan dan alokasi biaya tetap pemerintah. Semakin tinggi beban pajak terkait dengan peningkatan pengeluaran masyarakat juga tidak bisa diabaikan. Bagaimanapun ini akan mengarah pada pendekatan yang lebih luas untuk mengevaluasi dampak dari kinerja aparat birokrasi di pemerintahan dan kelembagaannya. Tulisan ini memilih yang lebih sempit berupa pendekatan dengan mempertimbangkan pengeluaran masyarakat yang dialokasikan untuk mendapatkan informasi penting dari aparat birokrasi tersebut, seperti layanan birokrat selama ini kepada penerima manfaat. seperti belanja publik untuk kesehatan, pendidikan atau infrastruktur sebagai ukuran input. Pendekatan alternatif untuk menentukan masukan yang tepat Indikatornya adalah dengan menggunakan faktor non-moneter, seperti jumlah PNS yang ditempatkan untuk sebuah biro kerja dan aktivitas aparat atau jam kerja yang dihabiskan untuk aktivitas ini.

Ad. Output Dan Outcomes (Keluaran dan Manfaat)

Keluaran dan manfaat terpenting dari investasi riset dan pengembangan aparatur pemerintahan, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman, sesungguhnya tidak berwujud dan tidak terukur. Selain itu, realisasi manfaatnya bisa tertunda dalam waktu tertentu dan dampaknya dapat terjadi di area yang tampaknya tidak terkait.Semisal pengalihan jabatan aparatur tersebut karena promosi atau posisi yang kosong. Kesulitan tambahan muncul dengan pengukuran spin-off dan efek eksternal dari kegiatan riset dan pengembangan. Karakteristik ini membuatnya sangat menantang untuk mengidentifikasi keluaran dan hasil yang bermakna bagi penerima manfaat. Maka diperlukan indikator untuk penyelidikan efisiensi. Publikasi ilmiah atau peraturan dan kebijakan baru, layanan dan proses (indikator keaslian) sering digunakan sebagai indikator keluaran dalam investasi riset dan pengembangan Padahal, untuk mendapatkan gambaran tentang indikator efisiensi dan efektifitas, output dan hasil harus mencerminkan kegiatan riset dan pengembangan tambahan yang disebabkan oleh input yang dikerahkan. Serupa dengan hasil pengeluaran anggaran bagi aparat birokrasi, hasil akhir harus dipertimbangkan dalam produktivitas dan pertumbuhan aparatur tersebut dan pengaruhnya kepada lembaga. Ini yang mungkin terlupakan untuk dilakukan pimpinan kelembagaan.

Ad. Lingkungan Kerja

Berdasarkan informasi tentang reformasi peningkatan efisiensi maka dapat diperkirakan sebagian besar prakarsa reformasi nasional selama lima tahun terakhir menangani aspek-aspek kunci dinyatakan spektrumnya sebagai berikut:

i) orientasi-kinerja: Ada bukti empiris di negara maju di banyak Negara, ada peningkatan fokus pada jangka menengah dalam perencanaan anggaran. Apalagi banyak negara yang memiliki mengadopsi pendekatan berorientasi hasil untuk perencanaan anggaran. Akhirnya, pertimbangan yang koheren dari semua sumber daya anggaran dapat menjadi alat penting untuk meningkatkan efisiensi sektor publik dan efektivitas.

ii) aspek organisasi: di banyak negara, peran dan tanggung jawab dari departemen pemerintah yang berbeda telah ditinjau untuk menyederhanakan organisasi ditelaah dari administrasi publik. Kecenderungan menuju eksternalisasi sektor publik juga mempengaruhi praktik manajemen dalam administrasi publikdi kalangan aparatur pemerintahan.

iii) manajemen sumber daya manusia: perampingan sistem administrasi publik memiliki banyak kasus telah disertai dengan reformasi manajemen sumber daya manusia, termasuk fleksibilitas dalam perekrutan, kesempatan kerja yang fleksibel, gaji atas kinerja dan evaluasi kinerja

iv) mendorong penggunaan alat TIK: banyak negara menggunakan TIK untuk mengurangi biaya administrasi dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelayanan warga negara dengan menciptakan kemungkinan untuk berinteraksi dengan publik melalui internet, tetapi juga dengan mengoptimalkan proses internal melalui penggunaan arus informasi elektronik yang lebih luas.

Keempat diktum ini diperkirakan mampu membawa dan mengsung perubahan dan mendongkrak kinerja aparatur pemerintahan.

**Orientasi Weber dan Peluang Birokrat Untuk Berubah**

Max Weber percaya bahwa tipe ideal seorang birokrat adalah tujuan akhir untuk menghindari korupsi. [Max Weber](https://en.wikipedia.org/wiki/Max_Weber) adalah seorang sosiolog Jerman yang banyak menulis tentang otoritas, kekuasaan, rasionalisasi dalam masyarakat, dan kemampuan kapitalisme untuk menciptakan kekayaan bagi masyarakat. Ia dikenal karena dua karya besarnya – [Etika Protestan dan Semangat Kapitalisme](https://books.google.de/books/about/The_Protestant_Ethic_and_the_Spirit_of_C.html?id=fo9OIS7I0XAC) (1905) dan [Teori Organisasi Sosial dan Ekonomi](https://books.google.de/books/about/The_Theory_Of_Social_And_Economic_Organi.html?id=Zq8UAQAAMAAJ" \t "_blank) (1920).

Max Weber juga menciptakan apa yang disebutnya Tipe Birokrasi Ideal , yang memungkinkannya mempelajari semua aspek birokrasi secara lebih ilmiah daripada yang pernah dilakukan sebelumnya. Dia percaya bahwa tipe ideal seorang birokrat adalah tujuan akhir untuk menghindari korupsi. Jenis birokrasi Max Weber adalah administrasi yang menjunjung tinggi aturan dan peraturan dengan kepatuhan ketat pada protokol. Pedoman ditulis, diikuti, dan ditegakkan secara konsisten dari satu karyawan ke karyawan lainnya.

Dua belas kekhasan birokratik menurut Weber adalah sebagai berikut:

1. Birokrasi adalah sistem aturan yang ditegakkan oleh suatu organisasi (Aturan dan peraturan tertulis)
2. Birokrasi dapat digunakan untuk mengontrol dan mengatur perilaku orang-orang dalam organisasi
3. Birokrasi sering diasosiasikan dengan red-tape, yang mengacu pada birokrasi yang berlebihan atau prosedur administrasi yang rumit yang menghambat pengambilan keputusan dan tindakan yang cepat. Dalam banyak kasus, hal itu menjadi fenomena. Yang rumit mestinya disederhanakan dan yang sederhana terus dipertahankan.
4. Birokrasi adalah sistem organisasi di mana kekuasaan untuk membuat keputusan dan menegakkannya berada di tangan satu orang atau kelompok
5. Birokrasi telah dikritik karena terlalu kaku dan tidak cukup fleksibel. Fleksibilitas menjadikan postur birokrasi selain lentur juga mampu beradaptasi dengan perubahan baik internal dan juga eksternal.
6. Birokrasi sering dianggap tidak efisien karena membutuhkan begitu banyak dokumen, tetapi hal ini dapat diatasi dengan menggunakan komputer untuk mengotomatiskan beberapa proses.
7. Birokrasi adalah suatu sistem organisasi yang dicirikan oleh tingkatan hierarkis dan aturan hukum. Ini memungkinkan setiap staf terikat kepada aturan dan perundangan.
8. Birokrasi biasanya ditemukan di organisasi besar, seperti pemerintah atau perusahaan. (Kata birokrasi berasal dari bahasa Perancis dan berarti *pekerjaan kantor* ).
9. Prosedur, metode, dan praktik standar telah dirumuskan dan ditetapkan sebagai pedoman kerja.
10. Birokrasi bersifat impersonal karena tidak melibatkan kontak langsung antara birokrat dengan mereka yang dilayani oleh birokrasi. Ketentuan ini semestinya menjadi perhatian.
11. Birokrasi dicirikan oleh pembagian kerja atauspesialisasi dengan tugas khusus yang diberikan kepada individu atau kelompok individu tertentu dalam organisasi
12. Otoritas pembuatan aturan untuk birokrasi berada di manajer puncak selaku pimpinan.

Kedua belas item selaku ciri khas organisasi birokrasi ini kemudian ditelaah lebih jauh dan ada enam prinsip atau asas yang melekat dalam organ birokrasi.

**a. Prinsip Hierarki Otoritas**

Struktur birokrasi dapat ditelusuri kembali ke hukum abad pertengahan dan Romawi, yang bertumpu pada prinsip hierarki dan otoritas. Sebuah organisasi birokrasi memiliki dua komponen mendasar: Rantai komando dan Posisi peran atau fungsi dalam suatu organisasi.

**b. Prinsip Aturan dan Regulasi Formal**

Aturan dan Regulasi Formal dalam birokrasi yang ideal adalah pedoman yang menentukan bagaimana sesuatu harus dilakukan. Dokumen-dokumen yang berisi aturan dan peraturan ini termasuk manual, arahan, buku pegangan, instruksi, kebijakan, dll. Mereka memberikan definisi yang jelas tentang apa yang perlu terjadi agar organisasi berfungsi dengan tepat.

**c. Prinsip Pembagian Kerja (Spesialisasi)**

Max Weber berpendapat bahwa birokrasi yang berfungsi dengan baik yang dirancang dengan mempertimbangkan pembagian kerja akan lebih efisien dan produktif daripada tanpa itu.

Tanpa pembagian kerja, orang harus melakukan banyak tugas yang tidak mereka miliki, dan semuanya menjadi tidak lengkap atau tidak terorganisir karena tidak ada cukup waktu untuk menyelesaikan semuanya secara bersamaan saat tugas lain dimulai.

Hal ini membuat produktivitas menjadi sulit dan menurunkan efisiensi. Dengan spesialisasi (divisi), kualitas meningkat dan biaya menurun karena hanya mereka yang memenuhi syarat yang melakukan tugas.

**d. Prinsip impersonalitas**

Birokrasi harus otonom, impersonal, dan tidak memihak untuk mencapai tujuan birokrasi. Menurut Weber, hubungan antar karyawan harus profesional. Suasana birokrasi impersonal disusun untuk mendorong pengambilan keputusan semata-mata berdasarkan bukti dan pemikiran kritis.

Aturan didefinisikan dengan baik, jelas dan diterapkan dengan cara yang sama untuk semua orang di seluruh papan. Aturan ada untuk mencegah favoritisme, nepotisme dan partisipasi pihak luar atau campur tangan politik dengan tujuan organisasi.

**e. Prinsip Orientasi Karir**

Prinsip Orientasi Karir dalam birokrasi yang ideal adalah bahwa setiap pegawai memiliki keahlian yang unik. Merupakan tanggung jawab pemberi kerja untuk mencocokkan karyawan mereka dengan pekerjaan yang paling sesuai untuk mereka.

Dengan kata lain, karyawan harus diberikan jalur karir di mana mereka dapat tumbuh dalam peran yang berbeda dari waktu ke waktu, sambil tetap mendapatkan kesempatan untuk mencoba hal baru. Dengan cara ini, semua orang menang!

**f. Prinsip Proses Seleksi Formal**

Konsep kunci lain dalam birokrasi yang ideal adalah bahwa manajemen dapat menginspirasi pekerja untuk mengembangkan karir jangka panjang di perusahaan dengan memberi mereka keamanan kerja dan penghargaan berbasis kinerja .

Lima langkah proses seleksi formal dalam birokrasi yang ideal adalah:

1. Pekerjaan birokrasi tersedia yang harus diterapkan
2. Melamar untuk posisi ini.
3. Wawancara untuk lowongan tersebut
4. Memilih seseorang dari kumpulan pelamar ini untuk dipekerjakan
5. Mencari pengganti sesuai kebutuhan saat ada lowongan

Memperhatikan orientasi Weber tentang postur dan isi birokrasi ini, manfaat kehadiran Birokrasi selain penggunaan aturan dan peraturan untuk menjaga ketertiban dalam suatu organisasi (sisi input) juga Birokrasi diperlukan untuk organisasi besar karena menyediakan cara untuk membuat keputusan dan mengalokasikan sumber daya (sisi output dan outcomes).

**Kritik Atas Pemahaman Teori Max Weber**

Ada tiga komponen yang dapat dikritisi. Pertama, pengetahuan. Tindakan rasional dalam satu pengertian yang sangat umum mengandaikan pengetahuan. Ini membutuhkan beberapa pengetahuan tentang keadaan ideasional dan material di mana tindakan kita tertanam, karena bertindak secara rasional berarti bertindak atas dasar refleksi sadar tentang kemungkinan konsekuensi dari tindakan. Dengan demikian, pengetahuan yang mendukung tindakan rasional adalah sifat kausal yang dipahami dalam kaitannya dengan hubungan sarana-tujuan, bercita-cita menuju keseluruhan yang sistematis dan saling berhubungan secara logis. Pada segmen inilah mestinya perlu pembenahan serius dan terukur agar aparat birokrasi kelak tidak menjadi aparat predator dan penerima riba. Pengetahuan ilmiah dan teknologi modern adalah puncak dari proses ini yang disebut Weber intelektualisasi, di mana, landasan perkecambahan pengetahuan manusia di masa lalu, seperti agama, teologi, dan metafisika, perlahan didorong kembali ke ranah takhayul, mistis, atau sekadar irasional. Hanya dalam peradaban Barat modern, menurut Weber, proses kekecewaan bertahap ini (Entzauberung) telah mencapai kesimpulan radikalnya. Kendati pengutamaan pengetahuan ilmiah dan teknologi modern mampu mempercepat kinerja birokrasi, dilema dalam hubungan kausalitas ini tersandera dengan berbagai aturan yang kaku dan rumit. Penekanan Weber ini sendiri menafikan sumber-sumber religiositas terutama pertanggungjawaban individu kepada Sang Khalik nantinya. Sebab terkait kelembagaan, kendati semangatnya otonomi dan kemandirian dalam kerangka modernitas, masalah nir-kejujuran dan transparansi mestinya dilabuhkan ke area, segala sesuatu akan menjadi sia-sia dan tanpa makna jika dibawa ke dalam pengadilan Allah.

Kedua, impersonalitas. Rasionalisasi, menurut Weber, memerlukan objektifikasi (Versachlichung). Kapitalisme industri, misalnya, mereduksi pekerja menjadi angka belaka dalam buku akuntansi, benar-benar bebas dari belenggu tradisi dan pertimbangan non-ekonomi, dan begitu pula hubungan pasar vis-à-vis pembeli dan penjual. Di sisi lain, setelah meninggalkan prinsip keadilan Khadi (yaitu, keputusan ad hoc yang dipersonalisasi), hukum dan administrasi modern juga memerintah sesuai dengan aturan formal yang sistematis dan sine ira et studio , yaitu, “tanpa kemarahan atau nafsu.” Lagi-lagi, Weber menemukan benih obyektifikasi tidak hanya pada kepentingan material semata, tetapi pada etika kejuruan Puritan (Berufsethik) dan perilaku hidup yang diilhaminya, yang didasarkan pada teodisi monoteistik yang mengecewakan yang mereduksi manusia menjadi sekadar alat pemeliharaan Tuhan. Weber keliru dalam hal ini, sebab adagium bahwa manusia menjadi alat pemeliharaan Tuhan justru bertentangan dengan etika kejujuran yang dipahaminya itu. Weber belum mampu menyelesaikan kontradiksi pemahamannya itu. Bagi Weber, subjektivitas batiniah modern lahir begitu kita kehilangan nilai yang melekat pada manusia dan menjadi objektifikasi vis-à-vis Tuhan selama Reformasi. Individu modern disubjektifkan dan diobjektifikasi sekaligus. Mestinya aspek kejujuran individu adukuat dengan pemeliharaan Allah dan bukan dipisahkan satu terhadap lainnya.

Ketiga, kontrol. Meresap dalam pandangan Weber tentang rasionalisasi adalah meningkatnya kontrol dalam kehidupan sosial dan material. Rasionalisasi ilmiah dan teknis telah sangat meningkatkan kapasitas manusia untuk menguasai alam dan disiplin yang dilembagakan melalui administrasi birokrasi, formalisme hukum, dan kapitalisme industri. Kontrol yang diperhitungkan dan disiplin atas manusia, sekali lagi, merupakan konsekuensi yang tidak diinginkan dari etika Puritan tentang disiplin diri dan pengendalian diri yang ketat, atau apa yang disebut Weber sebagai "pertapaan dunia batin ( innerweltliche Askese ) ." Di sini sekali lagi, Weber melihat ironi bahwa seorang warga negara modern yang dilengkapi dengan hak-hak yang tidak dapat diganggu gugat lahir sebagai bagian dari etos disiplin rasional yang semakin merambah ke setiap aspek kehidupan sosial. Weber mementingkan hak individu dan ini terlihat berdampak kepada etos dan etis kerja aparat birokrasi, sejatinya hak itu sudah ditemukan dan dilekatkan padanya dan hak itu tidak bersifat absolut. Weber keliru dengan hal ini bahkan menjadikan aparat birokrasi kental untuk menjadi agensi bagi publik yang berkepentingan dengannya. Dan itu mesti berbayar.Hak individu bukan lah otomatis melekat di dalam dirinya. Individu menerima hak itu dari Allah Pencipta. Tidak ada manusia di dunia ini terlahir dengan hal absolutnya. Sebab independensi individu akan membawa bencana kepada keseluruhannya. Peraturan diperlukan dan itu menjadi pertanda ketidak-dewasaannya sosok individu yang bertugas sebagai birokrat.

Tiga matra pemahaman Weber ini kemudian membentuk pemahaman lanjutannya, yang dikenali dengan birokrasi modern. Weber hendak memastikan transisi dari tradisional ke masyarakat modern mesti dilengkapi dengan organ birokrasi dengan kepemimpinan puncak pada satu individu. Kendati dikemudian hari kritik ditimpakan kepadanya karena sangat kaku dalam pelaksanaannya, Weber merupakan peletak dasar bagi manajemen birokrasi modern dengan ciri-cirinya yang dibahas sebelumnya.

Beberapa kritik karena mengandung kekurangan itu dapat disebutkan,

1. Diperkirakan bahwa di lingkungan birokrasi, karyawan tidak memiliki kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka atau mempengaruhi pengambilan keputusan; birokrasi dapat membuka ruang saling tukar pikiran dan gagasan dengan karyawan sehingga dalam jangka menengah dan panjang arah perubahan dapat diperkirakan.
2. Selain itu, seiring berjalannya waktu, karyawan mungkin mulai merasa terganggu dengan berbagai aturan dan persyaratan, dengan risiko mereka mulai memboikot dan/atau menyalahgunakan aturan yang telah ditetapkan. Gambaran ini dapat terjadi karena orientasi pikiran karyawan yang mekanistik akan menghambat kemajuan pelayanan publik nantinya. Yang mekanistis berhadapan dengan keadaan reseptif.
3. Oleh karena itu, sangat penting bahwa organisasi birokrasi memberi tahu karyawan dengan baik sebelumnya tentang pendekatan mereka untuk bekerja dan mengharuskan mereka untuk menerimanya. Hanya karyawan yang menyetujui pendekatan ini yang cocok untuk bekerja dalam organisasi birokrasi.

Di dalam organisasi pemerintahan di lingkup instutusi kementerian dan lembaga, senantiasa diberikan pemahaman tentang berkarya pada lingkup birokrasi. Kepentingannya untuk menciptakan ritme kerja yang sama dan memperkirakan pereduksian hambatan. Selain itu memudahkan rantai instruksi dan tanggungjawab karyawan kepada atasan dan sebaliknya. Kendati demikian, seiring berjalannya waktu, aspek ini terlupakan dan realitasnya menjadi iklim agensi dan penerimaan jasa berupa biaya dibebankan kepada masyarakat.

**Diskusi**

Seperti yang ditunjukkan di atas, kemungkinan terjadinya perubahan atas hasil tersebut saling terkait dalam struktur hierarkis yang harus didasarkan pada keahlian dan prestasi (bukan status sosial), tugas harus didelegasikan sesuai dengan bidang kompetensi dan spesialisasi (bukan preferensi), dan aturan harus diterapkan secara seragam untuk semua orang. (bukan menurut pandangan atau afiliasi pribadi).

Fenomena birokrasi selaku agensi yang meminta pungutan kepada publik akhirnya terus berlanjut dan mendarah daging dalam kerja birokrasi, bahkan fenomena tersebut telah menggerogoti hampir semua lini baik yang diselenggarakan oleh organisasi pemerintah maupun swasta. Sebenarnya dalam ranah birokrasi yang dijalankan pemerintah telah dibuat alat atau instrumen pengawasan (kendali internal) sehingga tindakan birokrasi yang menyimpang dapat dieliminir namun kenyataannya sistem tersebut masih jauh dari ekspektasi. [[9]](#footnote-9)

Masyarakat menganggap produk pelayanan birokrasi bukan lagi haknya yang dapat diperoleh dengan mudah, namun telah melihat birokrasi sebagai sesuatu yang harus diakses dengan koneksi tertentu, seperti halnya mekanisme hukum pasar. Dengan demikian ketentuan bahwa birokrasi memiliki kewajiban melayani masyarakat harus dikembalikan karena masyarakat harus pandai-pandai melayani kehendak birokrasi. Berangkat dari fakta dan budaya inilah yang kemudian memudahkan terjadinya fenomena kolusi, pungutan semu[[10]](#footnote-10) dan pemberi izin yang dirasa identik oleh masyarakat dengan birokrasi itu sendiri. Birokrasi di negeri ini semakin menunjukkan kinerja yang kurang baik (Olsen, 2006[[11]](#footnote-11); Dwiyanto, 2011[[12]](#footnote-12).

Meskipun sebagian besar organisasi telah mampu melampaui kenyataan ini hanya dengan membangun budaya organisasi yang positif dan pendekatan yang berorientasi pada orang, sektor publik jelas kurang berhasil – dan ini berdampak pada mereka yang memilih untuk mencari pekerjaan di bidang ini.

Sementara organisasi birokrasi saat ini kemungkinan besar akan terhambat oleh pernyataan Weber untuk aturan dan kekakuan dalam organisasi terutama kebijakan dan perundangan. Kenyataan ini dapat disimpan lebih baik dalam jalur dan tugas jika aturan dan rigiditas dikelola dengan baik dalam reformasi struktural dan dengan akuntabilitas yang besar dan kuat. Ini bermakna, menata ulang nilai kerja birokrat yang tidak lagi berbasiskan keluarga, budaya dan agama individu[[13]](#footnote-13) tetapi move-on kearah apa yang dikenal sebagai budaya kerja kreatif-inovatif berbasis teknologi.

**Penelitian Kekinian**

Peneliti nasional Daniel Dyonisius dengan dukungan Prof. Bruri Triyono. dalam report mereka telah menggambarkan praktik yang ada sembari memperkenalkan pilihan untuk kebijakan masa depan yang dipandu oleh kerangka kerja konseptual investigasi yang diperkenalkan dalam Laporan Regional. (dirilis tahun 2021).[[14]](#footnote-14) Hasilnya secara khusus, ini mengeksplorasi pendekatan untuk diterapkan berkaitan dengan HRD sebagai reaksi terhadap tantangan perubahan dunia kerja. Temuannya mengungkapkan kesenjangan yang cukup besar antara penilaian kepentingan dan keinginan intervensi HRD di satu sisi, dan realisasi dan prestasi di sisi lain. Konteksnya Indonesia sendiri. Besarannya dilihat dari aspek pendidikan tinggi, disebutkan bahwa:

Partisipasi dalam pendidikan tinggi hanya diukur melalui Angka Partisipasi Kasar (APK), yaitu perbandingan antara peserta didik pada jenjang pendidikan tertentu dengan penduduk usia sekolah (Kemendikbud, 2017). Pada 2019, angkanya adalah 30,28% di tingkat nasional (BPS, 2018g). Sekali lagi, ada perbedaan provinsi: hanya 21,08% di Papua, sangat kontras dengan 73,14% di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). APK perguruan tinggi perempuan pada tahun 2019 sebesar 31,67% yaitu lebih baik daripada rata-rata laki-laki (28,93%) (BPS, 2018h).[[15]](#footnote-15) hasil survey dari respon Peserta survei yang diminta untuk menanggapi pernyataan berikut: “Ada kesadaran dan budaya HRD memberdayakan orang untuk membuat mereka tangguh untuk lingkungan yang terus berubah.” Outcomesnya menunjukkan sebagian besar responden berpendapat bahwa suatu Budaya HRD sangat diinginkan. Banyak yang menyarankan agar itu ada, meskipun beberapa berpikir bahwa masih ada ruang untuk perbaikan. Ini menunjukkan bahwa meskipun terkenal kesenjangan antara pentingnya dan realisasi budaya HRD[[16]](#footnote-16), setidaknya hasil ini menunjukkan perlunya konsistensi dan upaya berkelanjutan agar SDM di Indonesia mengalami peningkatan dalam performance-nya.

Kemudian, hasil penelitian kolaboratif ADB atau Bank Pembangunan Asia dengan OECD suatu organisasi riset yang banyak melakukan penelitian, menyimpulkan sedemikian:

Mencapai layanan sipil yang berpusat pada warga adalah tujuan utama bagi pemerintah. Itu membutuhkan pendalaman pemahaman tentang harapan dan pengalaman warga negara dan proses pengambilan keputusan publik yang menempatkan warga di pusat. Negara juga perlu memperkuat kapasitas kelembagaan sektor publik untuk mendorong kesejahteraan dan pertumbuhan yang inklusif dan berkelanjutan.[[17]](#footnote-17)

**KESIMPULAN**

Tesis rasionalisasi Weber diakhiri dengan dua ramalan yang sangat berbeda satu adalah sangkar besi yang akan segera membatu dari birokratis dan yang lainnya, pluralisme Helenistik dari dewa-dewa yang bertikai. Dunia modern telah menjadi monoteistik dan politeistik sekaligus. Apa yang tampaknya mendasari citra modernitas yang tampaknya kontradiktif ini adalah masalah kemanusiaan modern (Menschentum) dan hilangnya kebebasan dan hak pilihan moralnya. Kekecewaan telah menciptakan dunia tanpa dasar yang dapat dipastikan secara objektif untuk keyakinan seseorang. Dalam keadaan seperti itu, menurut Weber, seorang individu modern cenderung bertindak hanya berdasarkan dorongan estetiknya sendiri dan keyakinan sewenang-wenang yang tidak dapat dikomunikasikan pada akhirnya; mayoritas dari mereka yang bahkan tidak dapat bertindak berdasarkan keyakinan mereka, atau "orang terakhir yang menemukan kebahagiaan" ala Nietzsche, menjalani kehidupan sebagai "roda penggerak dalam mesin". Apakah masalah modernitas diperhitungkan dalam hal perembesan objektif, rasionalitas instrumental atau agitasi tanpa tujuan dari nilai-nilai subjektif, Weber memandang dua gambar ini sebagai masalah tunggal sejauh mereka berkontribusi pada kelembaman individu.

Tesis dalam artikel ini memperlihatkan perubahan kinerja baik sisi etis dan etosnya selaku aparat birokrasi mesti dan seharusnya berorientasi memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, saat sekarang mengalami perubahan dan fokusnya kepada diri individu birokrasi tersebut. Hal itu terjadi karena rasionalisasi dalam tugas dan tanggungjawab tidak berkorelasi lagi dengan keyakinan dasariah aparat tersebut. Manajemen input-output-manfaat menjadi sarana menuju kebahagiaan bagi kalangan birokrasi pemerintahan saat ini sembari melupakan tujuan kebahagiaan dalam bekerja di lingkungan pemerintahan[[18]](#footnote-18). Kemungkinannya dapat disebabkan karena semata dorongan estetik dan kemewahan hidup saja bukan berbasiskan kepada nilai-nilai spiritual yang kuat. Dengan demikian, diperlukan sebuah upaya yang konkrit dan komprehensif agar etika kerja di lingkungan pemerintahan beralaskan kepada ikrarnya dihadapan Tuhan untuk melakukan tugas sebaik-baiknya demi kebahagiaan bersama serta mempertimbangkan kepuasan publik sebagai pengejaran tertingginya.

**DAFTAR PUSTAKA**

Karyanya yang tersohor berjudul: *Protestant Ethic and Spirit Capitalism* dapat ditelusuri dalam <https://www.amazon.com/Protestant-Ethic-Spirit-Capitalism-Twentieth-Century/dp/0140439218>

Waney, Saerang dan Alexander. *ANALISIS REALISASI ANGGARAN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KINERJA PEMERINTAH DI DINAS PERTANIAN DAN PETERNAKAN PROVINSI SULAWESI UTARA* dalam Jurnal Riset Akuntansi Going Concern 13(2), 2018.

Sujarwoto, *Why decentralization works and does not works? A systematic literature review* dalam Journal of Public Administration Studies. Vol. 1, No. 3, pp, 1, 2017.

Kimberlee Josephson. *A Review of Weber’s Bureaucratic Method and Why Today’s Bureaucrats Should Take Note dalam American Institute for Economic Research (AIER)* February 2022.

Dendy Syaiful Akbar, Irfan Faris Rudiana, Benny Prawiranegara, Mira Aryanti, *Assessing The Effectiveness and Efficiency of the Public Service Budget. a Studi in One Region in Indonesia* dalam Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan Vol. 10 No. 1, 2022.

Kimberlee Josephson. *A Review of Weber’s Bureaucratic Method and Why Today’s Bureaucrats Should Take Note dalam American Institute for Economic Research (AIER)* February 2022.

Estache, A., Gonzalez, M., Trujillo, L. (2007), *"Government Expenditures on Education, Health and InfrastructureL A Naïve Look at levels, outcomes and efficiency"*, City University London, Department of Economics, Discussion Paper Series 07/03

H,.Rafles, Fadhlan, Darmawanti, *|110 Bureaucratic Pathology In Government Administration BUREAUCRATIC PATHOLOGY IN GOVERNMENT ADMINISTRATION* dalam J-TRAP Jurnal Teori dan Riset Administrasi Publik. Vol. 1 No. 1 Tahun 2017.

Olsen, J. B., and Eddie, D. C. (2006). *The Game Plan: Governance with Foresight. Washington: Council of Stare Planning Agencies.*

Dwiyanto, Agus, 2002. *Mengembalikan Kepercayaan Publik melaui Reformasi Biroktasi,* Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

JED. P. ACERO, Ethical Behavior. *WorkValuesand Performance of theProvin- cial GovernmentOfficers of Agusan, del Sur,Philippines, inthelight of ASEAN Integration* dalam JOURNAL OF GOVERNMENT& POLITICS.Vol. 7 No. 3 August 2016.

*Human Resources Development Readiness in ASEAN Indonesia Country Report* dalam [https://asean.org/diakses tanggal 6 Desember 2022](https://asean.org/diakses%20tanggal%206%20Desember%202022)

Terkesan selama ini yang terjadi aparat birokrasi menjadi sentralnya dan bukan public. Ini tentu membutuhkan kerja keras dan berkesinambungan agar terujud transformasi kelembagaan dengan sikap mental yang melayani. Lihat: *Government at a Glance Southeast Asia 2019* dalam: [https://www.adb.org/diakses tanggal 6 desember 2022/hal.9](https://www.adb.org/diakses%20tanggal%206%20desember%202022/hal.9).

1. Karyanya yang tersohor berjudul: Protestant Ethic and Spirit Capitalism dapat ditelusuri dalam https://www.amazon.com/Protestant-Ethic-Spirit-Capitalism-Twentieth-Century/dp/0140439218 [↑](#footnote-ref-1)
2. Waney, Saerang dan Alexander, ANALISIS REALISASI ANGGARAN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KINERJA PEMERINTAH DI DINAS PERTANIAN DAN PETERNAKAN PROVINSI SULAWESI UTARA dalam Jurnal Riset Akuntansi Going Concern 13(2), 2018, 334. [↑](#footnote-ref-2)
3. Sujarwoto, Why decentralization works and does not works? A systematic literature review dalam Journal of Public Administration Studies. Vol. 1, No. 3, pp, 1, 2017. [↑](#footnote-ref-3)
4. Kimberlee Josephson, A Review of Weber’s Bureaucratic Method and Why Today’s Bureaucrats Should Take Note dalam American Institute for Economic Research (AIER) February 2022, 3 [↑](#footnote-ref-4)
5. Dendy Syaiful Akbar, Irfan Faris Rudiana, Benny Prawiranegara, Mira Aryanti, Assessing The Effectiveness and Efficiency of the Public Service Budget. a Studi in One Region in Indonesia dalam Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan Vol. 10 No. 1, 2022, 39. [↑](#footnote-ref-5)
6. Kimberlee Josephson, A Review of Weber’s Bureaucratic Method and Why Today’s Bureaucrats Should Take Note dalam American Institute for Economic Research (AIER) February 2022, 4. [↑](#footnote-ref-6)
7. **Djamaludin Ancok, Psikologi Kepemimpinan & Inovasi (Jakarta: Erlangga, 2012).**  [↑](#footnote-ref-7)
8. Estache, A., Gonzalez, M., Trujillo, L. (2007), "Government Expenditures on Education, Health and InfrastructureL A Naïve Look at levels, outcomes and efficiency", City University London, Department of Economics, Discussion Paper Series 07/03 [↑](#footnote-ref-8)
9. H,.Rafles, Fadhlan, Darmawanti, |110 Bureaucratic Pathology In Government Administration BUREAUCRATIC PATHOLOGY IN GOVERNMENT ADMINISTRATION dalam J-TRAP Jurnal Teori dan Riset Administrasi Publik. Vol. 1 No. 1 Tahun 2017, 2. [↑](#footnote-ref-9)
10. Biasa dikenal dengan pungutan tahu sama tahu dengan menggunakan rekening orang ketiga yang diberikan birokrat tersebut kepada publi. [↑](#footnote-ref-10)
11. Olsen, J. B., and Eddie, D. C. (2006). The Game Plan: Governance with Foresight. Washington: Council of Stare Planning Agencies. [↑](#footnote-ref-11)
12. Dwiyanto, Agus, 2002. Mengembalikan Kepercayaan Publik melaui Reformasi Biroktasi, Jakarta : Gramedai Pustaka Utama [↑](#footnote-ref-12)
13. JED. P. ACERO, Ethical Behavior, WorkValuesand Performance of theProvin- cial GovernmentOfficers of Agusan, del Sur,Philippines, inthelight of ASEAN Integration dalam JOURNAL OF GOVERNMENT& POLITICS.Vol. 7 No. 3 August 2016, 399. [↑](#footnote-ref-13)
14. Human Resources Development Readiness in ASEAN Indonesia Country Report dalam [https://asean.org/diakses tanggal 6 Desember 2022](https://asean.org/diakses%20tanggal%206%20Desember%202022) [↑](#footnote-ref-14)
15. Ibid, 1. [↑](#footnote-ref-15)
16. Ibid, 6. [↑](#footnote-ref-16)
17. Terkesan selama ini yang terjadi aparat birokrasi menjadi sentralnya dan bukan public. Ini tentu membutuhkan kerja keras dan berkesinambungan agar terujud transformasi kelembagaan dengan sikap mental yang melayani. Lihat: Government at a Glance Southeast Asia 2019 dalam: [https://www.adb.org/diakses tanggal 6 desember 2022/hal.9](https://www.adb.org/diakses%20tanggal%206%20desember%202022/hal.9). [↑](#footnote-ref-17)
18. Meraih kebaikan bersama mestinya sudah ditanamkan. [↑](#footnote-ref-18)