

**BIROKRASI PEMERINTAH DAN SPIRITUALITAS KERJA  
OLEH : DRS. RUSDAN, M.SI**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI SATU NUSA BANDAR LAMPUNG**

[rusdanrusdan@yahoo.com](mailto:rusdanrusdan@yahoo.com)

**Abstrak**

Masalah utama birokrasi pemerintah sampai saat ini masih diwarnai dengan sikap ambivalensi masyarakat dalam menerima keberadaan birokrasi, disatu sisi sangat dibutuhkan untuk memenuhi kepentingan masyarakat yang berlegitimasi, tapi pada sisi lain dianggap sebagai penghambat, karena pada saat tertentu menunjukkan kinerja yang bersifat menghalangi pemenuhan kepentingan masyarakat sebagai pihak pengguna. Artinya, secara faktual birokrasi pemerintah harus menjadikan gambaran tersebut sebagai cara untuk memperbaiki diri. Salah satu cara yang dapat digunakan meningkatkan kualitas birokrasi melalui penguatan sistem nilai internal, yakni menumbuhkan spiritualitas kerja, sehingga memunculkan semangat kerja yang dipenuhi makna dan bertujuan, bukan pola kerja *tokenisme* yang dilekatkan masyarakat terhadap cara kerja birokrasi pemerintah. Dengan tumbuhnya spiritualitas tempat kerja yang mengandung makna bahwa dalam diri manusia ada pekir dan jiwa yang mendorong dan pada akhirnya menjadi pemicu munculnya hubungan kerja yang sarat dengan nilai-nilai kesadaran manusiawi menjadi nilai bersama..

Kata kunci : Spiritualitas, kerja.

**I. PENDAHULUAN**

Kritik tajam terhadap birokrasi tidak pernah usang sampai dengan saat ini. Dalam situasi mewabahnya *virus corona* yang dikenal dengan istilah **covid 19** di Indonesia, salah satu yang menjadi sorotan adalah birokrasi pemerintah, karena semua urusan yang berkaitan dengan kepentingan antara masyarakat dan pemerintah proses dan hasilnya selalu bermuara pada birokrasi. posisi birokrasi yang demikian tidak terlepas dari kecenderungan dari masa ke masa tentang kinerja birokrasi yang dianggap “penghambat” tapi sekaligus menjadi “jembatan” penting untuk memenuhi hubungan kausalistik antara pemerintah dan masyarakat.

Yang menjadi fokus dan sorotan pada saat ini, bahwa secara struktural birokrasi pemerintah telah memiliki

perangkat normatif yang paripurna, namun dalam kenyataannya kinerja birokrasi selalu menjadi ‘cemooh’ masyarakat sebagai pengguna produk birokrasi., sehingga secara terang-terangan didalam buku *the Bureaucratic Phenomenon* (1964 ), **Corizier** melihat birokrasi sebagai “suatu organisasi yang tidak dapat memperbaiki tingkah lakunya dengan cara belajar dari kesalahannya” ( **Albrow : 86 : 1996** ). Pernyataan demikian merupakan bentuk kegelisahan tentang keberadaan birokrasi pemerintah yang bertugas memenuhi kepentingan pihak lain tapi pada saat yang sama ada kepentingan subjektif, sehingga akan mempengaruhi *output* dan *outcome*. Sebenarnya pernyataan **Crozier** tersebut di dalamnya ada harapan yang diinginkan tentang pentingnya kesadaran dari aparat birokrasi untuk melaksanakan tugasnya dengan melakukan upaya

perbaikan kinerja dari dalam, yakni membenahi pola kerja agar berkesesuaian dengan kepentingan masyarakat sebagai pihak pengguna hasil kerjanya. Pernyataan tersebut memberikan gambaran tentang kegamangan posisional seorang birokrat dalam hubungan keorganisasian yang seolah-olah berada di dalam kungkungan ruang yang diluar kesadaran dasar manusia yang memiliki naluri untuk berhubungan secara manusia bukan hubungan *mekanis* yang bersandar pada peraturan dan struktur sehingga yang mengemuka menurut penulis seperti *zombie's mechanism*, yakni hubungan yang tidak disandarkan pada nilai-nilai manusiawi. Oleh sebab itu, harus ada perubahan paradigma baru untuk menghindarkan posisi demikian.

Upaya yang paling dibutuhkan untuk merubah persepsi yang cenderung negatif terhadap birokrasi pemerintah melalui perubahan perspektif konvensional, bahwa birokrasi sebagai organisasi yang eksklusif dan individu di dalamnya tidak tersentuh terhadap kondisi di luar diri dan kelompoknya. Pada saat ini muncul gagasan dari berbagai pihak, salah satu cara untuk merubah orientasi kerja birokrasi dengan mengadaptasi "sistem nilai" dari organisasi privat untuk diserap menjadi sistem nilai dalam menjalankan aktivitas kerja birokrasi. Resistensi terhadap perubahan merupakan kendala utama bagi birokrasi dalam melakukan inovasi kerja yang harus di hilangkan dengan membuka ruang pembaharuan sistem dan pola kerja yang usang.

Apabila di telisik lebih dalam tentang resistensi terhadap perubahan, karena birokrasi memiliki Persoalan tersebut sangatlah krusial mengingat institusi publik tidak memiliki apa yang disebut sebagai *self adjusting mechanism* berupa indikator rugi-laba yang

menyebabkan tidak adanya kriteria yang jelas untuk menilai kesuksesan organisasi ( **Setiyono : 142 : 2014**). Konsekuensi yang dihadapi adalah situasi stagnan dan ambigu dalam melihat realitas perubahan di luar diri birokrasi. Salah satu tawaran menarik yang perlu dikembangkan untuk merubah perspektif kerja sekedar "menggugurkan kewajiban" menjadi perspektif prestasi. Aparat birokrasi dalam tataran organisasi dengan melakukan membenahi pola hubungan internal yang melahirkan suatu sistem nilai bersama ( *shared value* ) dan dijadikan dasar keyakinan bersama untuk mengoptimalkan pencapaian standar kerja. Dengan terbukanya jendela meta disiplin ilmu pengetahuan, proses adaptasi dan adopsi sistem nilai organisasi privat menjadi sistem nilai birokrasi sebagai organisasi publik sebagai sebuah keniscayaan, karena irisan keterhubungan antara keduanya semakin tak terbantahkan. Negara-negara maju pada umumnya mengembangkan sistem kepegawaian yang diadopsi dari sektor swasta untuk memperbaiki manajemen personel agar dapat menopang kinerja organisasi secara lebih profesional dan rasional ( **Setiyono : 138 : 2014**).

Oleh sebab itu, salah satu sistem nilai yang dapat dijadikan sebagai format untuk memperkuat fondasi kerja birokrasi ke arah yang sesuai dengan perkembangan zaman dan tidak terbelenggu dengan formalisme yang kaku dalam menjalankan tugas dalam lingkup organisasi, sistem nilai yang dianggap penting tersebut adalah sistem nilai spiritualitas yang sudah menjadi ukuran penting bagi institusi privat dalam menjalankan roda organisasi tanpa mengabaikan peraturan dan mekanisme kerja yang ada.

## II. POKOK MASALAH

Melalui tulisan ini dicoba untuk menelaah tentang pentingnya spiritualitas kerja birokrasi pemerintah dalam konteks hubungan antar aparat birokrasi sebagai insan yang memiliki semangat kejiwaan dalam menjalankan tugas yang bertujuan.

## III. KONSEPSI SPIRITUALITAS KERJA

Dalam perkembangan telaah tentang birokrasi, dari setiap fasenya selalu menuai kritik sekaligus upaya pembenahan pemaknaan konseptual yang selama ini cenderung melihat dari sisi struktur dan norma. Tetapi dalam beberapa dekade terakhir mulai muncul pemikiran tentang pentingnya telaah koherensi secara internal dalam birokrasi, sehingga dalam aktivitasnya ada keterhubungan yang logis, saling mengerti, keterbukaan dan keselarasan yang secara akumulatif membentuk satu nilai bersama ( *shared value* ) yang menggerakkan semua unsur secara manusiawi, sehingga pada akhirnya bermuara pada pencapaian tujuan dan kemanfaatan organisasi serta pihak lain yang bekepentingan atas hubungan kerja kolektif.

Konsepsi yang dapat di adaptasi dari organisasi profit untuk meningkatkan kualitas kerja birokrasi pemerintah yakni aspek “spiritualitas” yang perlu dihidupkan dalam hubungan kerja. “**spiritualitas tempat kerja**” adalah sebuah budaya dimana nilai-nilai organisasi menumbuhkan kesadaran akan makna hidup dengan menjalankan pekerjaan yang bermanfaat bagi komunitas. Organisasi dengan budaya yang diwarnai spiritualitas (semangat kejiwaan) mengakui bahwa setiap orang memiliki pikiran (*mind*) dan

jiwa (*spirit*), berusaha menemukan makna dan tujuan dari pekerjaan yang ia lakukan, serta berkeinginan untuk menjalin hubungan dengan manusia lainnya dan menjadi bagian dari masyarakat ( **Robbins dan Coulter: 93-94 : 2016** ).

Makna penting dari konsep spiritualitas kerja bahwa dalam proses kerja organisasi birokrasi ada hubungan manusiawi yang menjadi sandaran dari proses sampai pada *outcome*, sebagai antitesa pemikiran fakta yang masih terjadi tentang birokrasi yang rasional. Impersonal dan normatif. Dengan adanya spiritualitas tempat kerja, ditandai dengan adanya kondisi yang terbangun dalam diri seseorang secara otonom untuk melakukan sesuatu yang benar, baik dan berharga untuk dirinya maupun lingkungannya sehingga pada fase berikutnya memberikan benefit bagi setiap individu yang terlibat dalam hubungan tersebut. Situasi yang melingkupi proses kerja ditandai dengan adanya pengaruh yang menjadi dasar munculnya gagasan sebagai proses kognitif dari anggota organisasi sehingga setiap proses hubungan menunjukkan adanya tindakan yang terukur dan bertujuan. Tapi pada saat yang sama, ada kehendak dari dalam diri yang memberikan suasana semangat dan kehangatan untuk melakoni pekerjaan sebagai dorongan kuat bekerja “sepuh hati” dalam satu kesatuan yang utuh. Dengan demikian, ada proses akumulatif yang membentuk suatu kegiatan bersama bersandar tata nilai yang ada dalam diri manusia dan pada fase akhir dari proses memperlihatkan kerja yang bermakna dan bertujuan untuk manusia dalam konteks diri pribadi maupun dengan kaitan sebagai bagian dalam kehidupan bersama. Untuk mewujudkan spiritualitas tempat kerja, maka dibutuhkan proses ke arah karakteristik organisasi tersebut. **Robbins**

**dan Coulter ( 94-95 : 2016 )** menyatakan ciri-ciri organisasi spiritual, memiliki lima ciri budaya :

1. *Kesadaran yang kuat akan makna.* Organisasi spiritual membangun budaya yang berintikan tujuan yang bermakna. Walaupun laba dianggap penting , tetapi hal itu bukan segala-galanya bagi organisasi.....dan menciptakan basis pekerja yang lebih produktif, efisien, setia serta komitmen penuh.
2. *Penekanan pada pengembangan individu.* Organisasi spiritual menyadari nilai dan martabat seorang individu. Organisasi ini tidak hanya sekedar menyediakan pekerjaan saja ;tetapi juga berupaya menciptakan sebuah budaya yang di dalamnya para karyawan dapat tumbuh dan belajar secara terus menerus.
3. *Kepercayaan dan keterbukaan.* Organisasi spritual dicirikan oleh saling percaya, kejujuran, dan keterbukaan. Para manajer tidak merasa takut untuk mengakui kesalahannya dan cenderung bersikap terus terang kepada para karyawan, pelanggan, serta pemasok.
4. *Pemberdayaan karyawan.* Para manajer mempercayai bahwa para karyawan akan mengambil tindakan yang telah dipikirkan secara matang dan berani bertanggung jawab atas dampak yang mungkin timbul.....
5. *Toleransi terhadap ekspresi diri karyawan.* Karakteristik terakhir yang membedakan organisasi spiritual dengan organisasi nonspiritual adalah bahwa organisasi spiritual tidak membungkam ungkapan perasaan para karyawannya. Organisasi spiritual membiarkan orang menjadi apa adanya-dengan mengeksprasikan perasaan dan suasana hati mereka

tanpa takut terkena sanksi dan hukuman.

#### **IV. DARI TOKENISME KE SPIRITUALITAS KERJA BIROKRASI**

Pernyataan menarik tentang birokrasi dari masa ke masa, secara posisional antara dibutuhkan dan dihindari. Dibutuhkan karena secara faktual dalam kerja birokrasi outputnya ada konsekuensi hukum dan legitimasi bagi pihak penggunaanya. Disisi lain, birokrasi dianggap sebagai “handicap” dan harus dihindari bagi pihak yang tidak menyukainya. Dibalik semua itu, ada makna yang tersirat, bahwa birokrasi pemerintah didalamnya terdiri dari individu-individu yang beraktivitas dan bekerja dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, sangat penting bagi birokrasi pemerintah menghidupkan suasana kerja dengan lingkup karakteristik spiritualitas yang tinggi. Sudah menjadi pengetahuan umum tentang keluhan terhadap kinerja birokrasi pemerintah yang sering dianggap “ala kadarnya” dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya bahkan melemparkan tanggung jawab pada pihak lain. Kondisi seperti ini, dikenal dengan istilah *tokenisme* Adalah salah satu bentuk pelaksanaan tugas yang tidak sepenuh hati, sehingga hasilnya pun bukan merupakan yang terbaik yang dapat diberikan oleh pelaksanaannya. Pekerjaan dilaksanakan “asal jadi” (**Siagian : 122 : 1994** ). Pola kerja demikian merupakan refleksi birokrasi pemerintah yang diwarnai cara-cara yang mengabaikan nilai-nilai yang *inheren* dalam diri setiap orang, termasuk birokrat sebagai elemen penggerak organisasi yang memiliki orientasi dan tujuan yang jelas. Pernyataan tentang

pengubahan budaya jauh lebih sukar ketimbang pembentukan budaya. “*The stronger the culture, the harder it is to change*” demikian Deal dan Kennedy ( **Ndraha : 157 :1999**) adalah suatu keniscayaan tapi harus dihadapi untuk memperbaiki kondisi dari dalam birokrasi sendiri, artinya individu-individu yang ada dalam tubuh birokrasi sebagai penggerak utama perubahan sehingga dapat diwujudkan karakteristik birokrasi yang sarat dengan nilai-nilai spiritualitas seperti yang diungkap oleh **Robbins dan Coulter** di atas.

Hal tersebut berarti perlu ada perubahan secara fundamental dalam internal organisasi dalam pengelolaan hubungan kerja yang tidak harus terbelenggu dengan hubungan formalisme yang tidak mencerminkan sisi kemanusiaan. Untuk itu, langkah utama yang dibutuhkan adalah menumbuhkan kepada setiap aparat birokrasi untuk memiliki pola pikir dan sikap yang mengarah pada satu orientasi kerja yang terukur. Pada tahap ini yang penting untuk ditanamkan dalam diri setiap individu bahwa bekerja adalah keniscayaan yang ada dalam kehidupan dan bekerja sebagai kebutuhan mendasar untuk menunjukkan eksistensi diri dalam lingkup tertentu dan secara objektif sebagai bentuk kebutuhan untuk memberikan benefit baik pada diri sendiri maupun organisasinya, yakni, yang mengarah pada kebutuhan terukur yang baik dan benar. Apabila ditarik lebih kedalam tentang maknanya, artinya setiap orang yang akan melaksanakan tugasnya, ada tanggungjawab baik dalam lingkup normatif maupun etik dan setiap dimensi pekerjaan harus dipikirkan memiliki keterkaitan dengan aktivitas lainnya, sehingga yang mengemuka dalam pikir dan sikap sebagai upaya optimal untuk

mewujudkan tujuan bersama. Pada fase ini yang sangat krusial untuk membangun sinergi yang berlandaskan sikap yang membangun kesadaran kolektif dalam melaksanakan pekerjaan dalam sistem yang bergerak ke arah tujuan yang telah ditetapkan sebagai standar kinerja masukan, proses dan luaran yang diharapkan bersama.

Langkah selanjutnya yang dibutuhkan untuk merealisasikan nilai-nilai tersebut, dengan memberikan membuka kesempatan bagi setiap individu yang berada dalam lingkup kerja untuk mengekspresikan kehendak bebas yang ada dalam diri dalam bentuk tindakan yang memperlihatkan Untuk itu, aparat birokrasi harus diberi ruang yang luas untuk berkreasi, karena pada hakekatnya setiap individu secara alamiah cenderung ingin mengaktualisasikan diri dalam lingkungan untuk mendapatkan pengakuan dan martabat yang tinggi dari lingkungan tempat dia beraktivitas. Untuk membangun kondisi tersebut, maka dibutuhkan budaya keterlibatan ( *involvement culture* ) menekankan fokus internalnya terhadap keterlibatan dan peranan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan cepat terhadap kebutuhan lingkungan yang terus berubah. Jenis budaya ini menempatkan nilai yang tinggi terhadap terpenuhinya kebutuhan pegawai, dan organisasi seperti ini dapat dicirikan dengan atmosfir kasih sayang dan kekerabatan ( **Daft : 105 : 2014** ). Melalui budaya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, dimaksudkan untuk membangun komitmen setiap individu untuk melibatkan diri secara total, dengan sepenuh pikiran, hati, rasa dan raga sehingga fokus dalam bekerja sebagai bentuk keterlibatan secara penuh terhadap tujuan organisasi. Bagi birokrasi yang selama ini, dipersepsikan sebagai

organisasi yang tidak sepenuhnya peduli terhadap pentingnya keterlibatan dalam proses kerja, maka upaya untuk meningkatkan performa individu secara maksimal menjadi ukuran penting terhadap adanya rasa dihargai dan aktualisasi diri dalam konteks kerja organisasi secara keseluruhan. Dari makna budaya keterlibatan ini, unsur hubungan antara manusia menjadi penentu, sebagaimana dikutip oleh Koorten unsur-unsur paling inti yang berpengaruh terhadap pertumbuhan dimensi *human* dan terhadap perwujudan potensi manusia dapat dirumuskan dengan tiga nilai inti ( Santoso : 147-148 : 1993 ) :

“*Pertama*, “kelestarian hidup”. Hidup adalah milik manusia yang paling berharga dan tidak dapat diganti. Masyarakat manapun tidak dapat dinyatakan benar-benar maju bila tidak menyediakan kesempatan bagi anggota-anggotanya untuk mencapai tingkat pangan, papan, kesehatan, dan keamanan yang tidak saja siap untuk menjamin hidup, melainkan juga memungkinkan orang-perorangan untuk mengaktualisasikan potensinya sebagai manusia yang sepenuhnya. *Kedua*, “*harga diri*”. Perasaan bernilai dan berharga diri adalah nilai-nilai insani yang paling dasar. Akibat buruk modernisasi ialah merusak asas-asas harga diri yang tradisional dan menggantikannya semata-mata dengan nilai-nilai materialistis yang memadankan kekayaan dengan kebernilaian. Suatu masyarakat yang maju harus menyediakan bagi setiap anggotanya kesempatan untuk meraih identitas, rasa bangga, rasa terhormat, dan pengakuan. *Ketiga*, “Kebebasan”. Tingkat kebebasan yang paling asasi ialah kebebasan dari melemahnya kondisi fisik dari penghambaan, baik kepada manusia, kepada alam, lembaga, atau gagasan yang

dogmatis. Pada tingkat yang lebih tinggi, ini berarti kebebasan untuk memilih dan mewujudkan kesempatan bagi pencapaian tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi melalui kebersamaan.

Pernyataan yang dikemukakan oleh Koorten tersebut, mengisyaratkan bahwa makna hidup bagi manusia apabila setiap anggota organisasi memiliki ruang berekspresi karena manusia sebagai makhluk yang memiliki kehendak. Birokrasi sebagai wadah harus mampu membuka ruang bagi setiap aparat birokrasi untuk mengaktualisasi semua potensi yang ada pada dirinya, karena pada situasi inilah sebenarnya sering terjadi dilema antara atmosfer yang ingin diwujudkan dengan birokrasi yang sering diidentikkan sebagai organisasi yang kaku dan formalistik. Disamping itu yang perlu untuk diperhatikan adalah melindungi harga diri setiap aparat birokrasi sebagai individu yang ingin diakui keberadaannya sebagai bagian yang memiliki kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengkondisian ini harus diinisiasi pimpinan dan oleh setiap aparat birokrasi secara simultan, sehingga setiap orang yang ada dalam lingkup kerja melakukan upaya secara serentak untuk saling melindungi dan mengakui eksistensi individual sebagai bagian dari organisasi yang memiliki martabat sebagai manusia.

Setelah adanya ruang ekspresif dengan membuka kreativitas dan improvisasi bagi aparat birokrasi dalam menjalankan tugasnya, maka yang dibutuhkan pada fase berikutnya mengkonsolidasi dalam satu gerak bersama dalam satu keteraturan yang harmoni dan tetap berpedoman pada aturan yang ada. Pada tahap ini dibutuhkan kemampuan mengelola beragam kapabilitas dan talenta individual menjadi suatu kekuatan milik bersama, unsur pimpinan memegang

peranan penting untuk mengefektifkan proses ini. Ini merupakan dimensi budaya internal menurut **Edgar H. Schein** ( **Ndraha : 249-250 :1999**) “*internal integration*” yaitu *managing internal integration*, sudah barang tentu untuk meredam konflik dan meningkatkan kebersamaan . Hal itu mengandung enam elemen yang juga dapat diteliti dengan menggunakan instrumen penelitian.

*Managing internal integration* berarti :

- a. Ciptakan bahasa dan lambang-lambang bersama
- b. Tentukan batas-batas kelompok ( dan tentu saja hubungan antar kelompok ) dan ukuran tentang mana “yang kita” dan mana “yang mereka”
- c. Distribusikan kekuasaan dan kedudukan
- d. Kembangkan norma-norma keakraban, persahabatan dan kasih sayang
- e. Atur dan berikan insentif, *reward dan punishment*
- f. Terangkan hal-hal yang sulit diungkapkan karena sensitif atau tidak dapat dijelaskan (*unexplainable*) seperti ideologi dan agama agar tercapai saling mengerti dan saling mengenal.

Melalui upaya mengelola integrasi internal ini, akan dapat menumbuhkan pembauran dan saling menyesuaikan diri dengan adanya kesepahaman tentang simbol bersama yang menumbuhkan kesepakatan dan norma bersama. Proses tersebut, sangat urgen untuk menguatkan afiliasi untuk meningkatkan suasana kerja dalam “*team work*” secara rasional maupun emosional yang dapat mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian akan terwujud sistem nilai bersama yang diyakini sebagai pedoman dan tuntunan dalam bekerja, sehingga setiap aparat bekerja tidak harus selalu di

awasi secara fisik, apalagi dengan menggunakan “mesin teknologi” sebagai sarana kontrol dalam bekerja. Melalui integrasi internal yang menjadi mekanisme kontrol dalam bekerja bagi aparat birokrasi dalam lingkup organisasinya adalah sisatem nilai bersama yang terinternalisasi secara sadar untuk menghindari adanya penyimpangan.

Proses yang dilakukan secara simultan oleh semua elemen birokrasi akan menghasilkan hubungan yang bersifat kesederajadan, saling menghargai dan pada akhirnya melahirkan sikap yang saling mengakui keberadaan masing-masing. Dengan adanya pola hubungan demikian, pada dasarnya sebagai telah menghindarkan diri dari pola kerja *tokenisme, zombie’s mechansm* dalam proses hubungan antar pegawai. dengan sikap saling menyesuaikan diri sehingga dapat meminimalkan kendala psikologis dalam menyelesaikan pekerjaan dengan standar yang ditetapkan. Aturan yang melekat dalam setiap aktivitas pekerjaan tidak berhenti pada tataran normatif, namun merupakan komitmen moral yang melekat secara manusiawi dalam melaksanakan tugas berlandaskan nilai bersama yang bertujuan.

## V. KESIMPULAN

Fenomena birokrasi dari waktu ke waktu selalu dipersepsikan dalam dua cara pandang yang bertentangan, yakni yang bersifat positif dan negatif. Terlepas dari itu semua, ada beberapa kesimpulan tentang pentingnya spiritualitas kerja dalam menjalankan aktivitas birokrasi pemerintah :

1. Birokrasi pemerintah sampai saat ini masih terjebak dalam proses kerja tanpa motivasi dan bertujuan, ditandai dengan cara-cara yang bersifat

*tokenisme* yakni bekerja ala kadarnya, tidak sepenuh hati.

2. Pola kerja demikian, sangat dipengaruhi oleh situasi hubungan internal birokrasi yang diperlihatkan dalam hubungan kerja antar aparat birokrasi cenderung bersifat *zombie's mechanism*, yang mengabaikan hubungan manusiawi bahwa manusia
3. Birokrasi pemerintah harus mampu melakukan adaptasi terhadap sistem nilai yang sudah diimplementasikan organisasi yang berorientasi profit, yakni nilai-nilai spiritualitas tempat kerja yang ditandai menyuburkan kesadaran tentang makna hidup dengan mewujudkan berbagai aktivitas kerja yang berguna bagi lingkungan organisasi, yang diwarnai spiritualitas (semangat kejiwaan) didalamnya terkandung pengakuan bahwa masing-masing orang mempunyai pikiran (*mind*) serta jiwa (*spirit*), berusaha menemukan makna dan tujuan dari yang dikerjakan, serta adanya kemauan kuat untuk mengadakan hubungan sosial sebagai bagian dari masyarakat.
4. Untuk mewujudkannya dengan menanamkan dalam diri setiap aparat birokrasi bahwa bekerja sebagai kebutuhan yang bersifat mendasar sebagai wujud eksistensi diri dalam kehidupan berorganisasi. Setelah itu pentingnya penguatan budaya keterlibatan (*involvement culture*) bagi setiap aparat birokrasi, dan kemudian penekanan terhadap proses "*internal integration*", sehingga melahirkan hubungan yang internal dengan mengedepankan kesederajadan, saling menghargai dan pada akhirnya saling mengakui dalam koridor organisasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albrow, Martin, 1996, *Birokrasi (Terjemahan M. Rusli Karim dan Totok Daryanto)*, Tiara Wacana, Yogyakarta.
- Daft, Ricchard L, 2014, *Era baru Manajemen (Terjemahan Tita Maria Kanita)*, Salemba Empat, Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu, 1999, *Teori Budaya Organisasi*, BKU IIP-UNPAD, Jakarta
- Robbins P. Stephen dan Mary Coulter, 2016, *Manajemen (Terjemahan)*, Erlangga, jakarta
- Santoso, Priyo Budi, 1993, *Birokrasi Pemerintah Orde Baru (Perspektif Kultural dan Struktural)*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Setiyono, Budi, 2014, *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik Prinsip-Prinsip Manajemen Pengelolaan Negara Terkini*, CAPS, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1994, *Patologi Birokrasi : Analisis, Identifikasi dan Terapinya*, Ghalia Indonesia, jakarta