



Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern

Rina Parlina ^{1*}, Sigit Wijatmoko ² and Roby Syafutra ³

¹²³ Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Indonesia
*Coresponden: rparlina@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam mencapai birokrasi modern dan menganalisis strategi pengembangan yang dapat diimplementasikan. Melalui pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui analisis dokumen terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama dalam menuju birokrasi modern meliputi perubahan budaya organisasi, reformasi struktural, pengembangan kompetensi, transparansi dan akuntabilitas yang tinggi, serta perubahan regulasi dan kebijakan yang mendukung inovasi. Untuk mengatasi tantangan ini, strategi yang disarankan meliputi komunikasi yang efektif dan pendidikan kepada pegawai untuk memperkenalkan konsep birokrasi modern, serta melibatkan seluruh pihak dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan. Dengan menerapkan strategi ini secara holistik, diharapkan birokrasi modern dapat diwujudkan, memberikan pelayanan publik yang lebih baik, efisien, dan responsif kepada masyarakat.

Kata Kunci: *Birokrasi modern, sumber daya manusia, sektor publik, kompetensi pegawai.*

Abstract

This study aims to identify the challenges faced in achieving a modern bureaucracy and analyze development strategies that can be implemented. Through a qualitative approach, data is collected by analyzing related documents. The study results show that the main challenges towards modern bureaucracy include changes in organizational culture, structural reforms, competency development, high transparency and accountability, and regulatory and policy changes that support innovation. To overcome this challenge, the suggested strategy includes effective communication and education for employees to introduce modern bureaucratic concepts and involve all parties in the planning and implementation of changes. By implementing this strategy holistically, a modern bureaucracy can be realized, providing better, more efficient, and responsive public services to the community.

Keywords: *Modern bureaucracy, human resources, public sector, employee competence.*

1. Pendahuluan

Birokrasi modern merujuk pada suatu sistem administrasi pemerintahan yang efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Konsep birokrasi modern pertama digambarkan sebagai sistem yang terorganisasi dengan jelas, memiliki aturan hukum yang kuat, dan memisahkan kehidupan pribadi dari kehidupan pekerjaan (Courpasson & Reed, 2004). Dalam birokrasi modern, keputusan dan tindakan didasarkan pada prosedur dan aturan yang terdefinisi dengan baik, bukan pada keputusan yang bersifat subjektif atau otoritatif. Birokrasi modern juga ditandai dengan adanya hierarki yang jelas, di mana setiap individu memiliki peran dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik. Selain itu, birokrasi modern berusaha untuk mencapai efisiensi dan produktivitas melalui penggunaan teknologi, standar kerja yang jelas, dan pengukuran kinerja yang objektif. Penerapan birokrasi modern dalam sektor publik

Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern

bertujuan untuk meningkatkan pengelolaan dan penyelenggaraan layanan publik yang lebih baik. Dengan adanya birokrasi modern, diharapkan tercipta pemerintahan yang akuntabel, responsif, dan dapat memberikan layanan yang berkualitas kepada masyarakat. Transformasi menuju birokrasi modern melibatkan perubahan dalam budaya organisasi, struktur organisasi yang lebih fleksibel, penggunaan teknologi informasi yang canggih, dan pengembangan kompetensi pegawai (Courpasson & Reed, 2004; Sager Christian Rosser & Sager, 2009).

Munculnya paradigma baru birokrasi ini perlu dijadikan prioritas dalam melakukan reformasi birokrasi, terutama dalam hal perencanaan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN). Birokrasi pemerintah saat ini sudah seharusnya menerapkan dan mengembangkan sistem *learning organization* (organisasi pembelajaran) dalam program pengembangan ASN (Nurhikmah, 2020). Pada hakekatnya organisasi pembelajaran adalah merupakan iklim yang dapat mendorong dan mempercepat individu, kelompok, atau organisasi untuk terus belajar dan selalu menerapkan proses berpikir kritis (*critical thinking*) dalam memahami apa yang seharusnya dilaksanakan dan mengapa melaksanakan. Organisasi pembelajaran dapat dilihat sebagai upaya pemberdayaan individu maupun kelompok untuk mampu menciptakan pengetahuan, produk, dan jasa melalui jaringan kerja yang inovatif baik didalam organisasi maupun diluar organisasi (Caldwell, 2012). Penerapan organisasi pembelajaran ini lebih dimaksudkan bagi ASN agar mampu mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan dalam mewujudkan optimalisasi organisasi. Dalam upaya mendukung arah pengembangan ASN sebaiknya diikuti adanya perubahan pada jenis birokrasi yang harus berbenah dan berubah mengikuti perkembangan yang terjadi. Pengembangan ASN tentunya tidak dapat dilepaskan dari yang namanya birokrasi. Birokrasi mutlak diperlukan agar aturan main yang telah disepakati antara yang memerintah dan yang diperintah dapat berjalan guna mencapai tujuan negara, dimana birokrasi dikatakan menjadi merupakan ruh suatu organisasi (Ramsay & Parker, 1992).

Tuntutan masa depan mengharuskan adanya perubahan *mindset* terhadap birokrasi dimana melakukan *shifting* pandangan birokrasi terhadap kekuasaan yang hanya menjadikan kekuasaan atau alat menjadi sebuah cara dan metode untuk mempercepat seluruh fungsi-fungsi administrasi agar dapat berjalan dengan baik. Salah satunya adalah dengan konsep birokrasi modern (Courpasson & Reed, 2004; Sager Christian Rosser & Sager, 2009). Birokrasi modern dapat dikatakan sebagai birokrasi yang ideal dan rasional dengan ciri pertama, individu Pejabat secara personal bebas, akan tetapi dibatasi oleh jabatannya manakala ia menjalankan tugas-tugas atau kepentingan individual dalam jabatannya. Kedua, pengembangan kompetensi dan karir ASN disusun dalam tingkatan hierarki dari atas ke bawah dan ke samping sehingga terjadi keadilan dan kejelasan dalam jenjang karir ASN. Ketiga, tugas dan fungsi masing-masing jabatan dalam hierarki itu secara spesifik berbeda satu sama lain. Keempat, setiap pejabat mempunyai kontak jabatan yang harus dijalankan. Uraian tugas masing-masing pejabat merupakan domain yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang harus dijalankan sesuai kontrak. Kelima, setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya, yang idealnya dilakukan dengan ujian yang kompetitif.

Konsep birokrasi modern yang dijelaskan di atas menekankan pentingnya menjalankan mesin birokrasi secara profesional. Weber menekankan pada rasionalitas dan efisiensi birokrasi modern yang tercermin dalam struktur hierarkisnya. Persepsi ini menjadi perhatian khusus dalam pengembangan aparatur birokrasi ASN, terutama dalam upaya meningkatkan profesionalisme dan kualitas ASN di masa depan. Oleh karena itu, penting untuk melaksanakan program pengembangan ASN yang terencana dengan baik dan benar. Dengan menerapkan pola dan strategi pengembangan ASN yang efektif, diharapkan ASN akan mampu menjalankan fungsi pemerintahan secara terprogram dan terencana, terutama bagi ASN Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang menjadi tolak ukur kualitas ASN di Indonesia.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern

2. Metode Penelitian

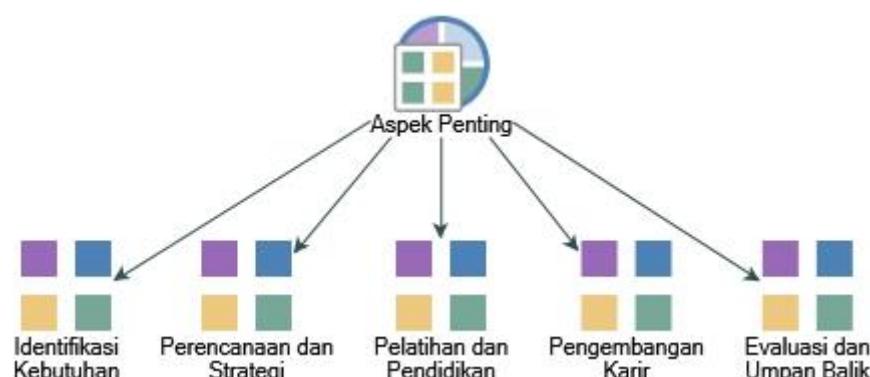
Penelitian ini menggunakan studi literatur yang tersedia sebagai dasar untuk menjelaskan dan mendukung pernyataan, argumen, atau temuan yang dihasilkan dalam penelitian. Penelitian ini dilakukan dengan tahap mengidentifikasi sumber literatur yang relevan melalui pencarian data dalam basis data akademik seperti jurnal dan publikasi resmi terkait pengembangan SDM dan birokrasi modern dalam sektor publik. Tidak ada batasan waktu publikasi yang digunakan. Selanjutnya dilakukan tinjauan mendalam terhadap literatur yang terpilih. Alat analisis yang digunakan yaitu Nvivo 12 Plus. Nvivo 12 Plus merupakan aplikasi yang dapat diandalkan untuk mengkoding data dan visualisasi data (Baharuddin et al., 2021, 2022).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Aspek Penting Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sektor Publik

Konsep dan terapan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di sektor publik merupakan upaya penting untuk meningkatkan kualitas dan kinerja aparatur negara. Berikut ini adalah beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam pengembangan SDM di sektor publik:

Gambar 1.Aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di sektor publik



Sumber: Diolah peneliti menggunakan Nvivo 12 Plus

Langkah awal dalam pengembangan SDM adalah mengidentifikasi kebutuhan yang spesifik dalam organisasi publik (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020). Hal ini melibatkan analisis tugas dan peran, serta kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Namazie & Frame, 2007). Dengan pemahaman yang jelas tentang kebutuhan ini, program pengembangan SDM dapat dirancang secara efektif. Adapun perencanaan pengembangan SDM melibatkan penetapan tujuan jangka panjang, strategi, dan kegiatan yang akan dilakukan (Stofkova & Sukalova, 2020). Strategi ini harus mencakup metode pelatihan, pendidikan, penugasan, dan pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemilihan metode yang tepat akan membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai sektor publik. Selain itu, program pelatihan dan pendidikan merupakan komponen kunci dalam pengembangan SDM di sektor publik. Pelatihan dapat berupa pelatihan formal di lembaga pendidikan atau pelatihan *in-house* yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Pendidikan kontinu dan pengembangan profesional juga penting untuk memperbarui pengetahuan pegawai dan mempersiapkan mereka menghadapi perubahan dan tuntutan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab mereka (Smith et al., 2019).

Upaya pengembangan SDM juga harus mencakup peta karir yang jelas dan kesempatan promosi yang adil (Claus, 2019; Santana & Cobo, 2020). Hal ini akan mendorong pegawai

Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern

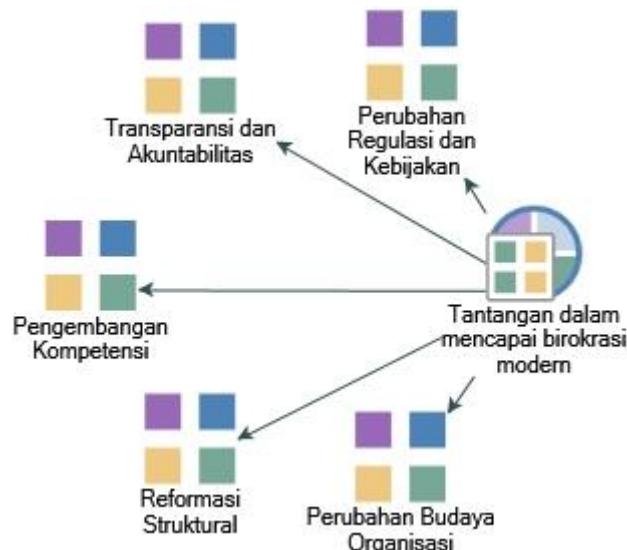
sektor publik untuk terus belajar, mengembangkan keterampilan, dan meningkatkan kinerja mereka. Program pengembangan karir dapat meliputi penugasan proyek, rotasi pekerjaan, mentorship, dan pendampingan yang membantu pegawai mencapai potensi penuh mereka. Selain itu, evaluasi berkala terhadap program pengembangan SDM sangat penting untuk mengevaluasi keefektifan dan keberhasilan program tersebut (Brown, 2002). Umpulan balik dari pegawai dan pemangku kepentingan lainnya dapat membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program yang ada, sehingga dapat dilakukan perbaikan dan penyempurnaan di masa mendatang (Ayuso et al., 2011). Melalui penerapan konsep dan terapan pengembangan SDM yang baik, sektor publik dapat menghasilkan pegawai yang kompeten, berkomitmen, dan siap menghadapi tantangan yang ada. Dengan demikian, sektor publik dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan efisien kepada masyarakat.

Pengembangan sumber daya manusia di sektor publik adalah suatu proses yang penting untuk meningkatkan kualitas dan kinerja aparatur negara. Dalam pengembangan tersebut, beberapa aspek yang harus diperhatikan termasuk identifikasi kebutuhan, perencanaan strategis, pelatihan dan pendidikan, pengembangan karir, serta evaluasi dan umpan balik. Dengan menerapkan konsep ini, sektor publik dapat menghasilkan pegawai yang kompeten, berkomitmen, dan siap menghadapi tantangan, sehingga memberikan pelayanan yang berkualitas dan efisien kepada masyarakat.

3.2. Menuju Birokrasi Modern: Sebuah Tantangan

Menuju birokrasi modern merupakan sebuah tantangan yang kompleks dan memerlukan upaya yang berkelanjutan. Berikut adalah beberapa tantangan yang perlu dihadapi dalam mencapai birokrasi modern:

Gambar 1.Tantangan dalam mencapai birokrasi modern



Sumber: Diolah peneliti menggunakan Nvivo 12 Plus

Birokrasi modern memerlukan perubahan budaya organisasi yang kuat. Ini melibatkan pergeseran dari budaya yang berorientasi pada aturan dan prosedur yang kaku menjadi budaya yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Tantangan dalam mengubah budaya organisasi termasuk resistensi terhadap perubahan, perlawanannya terhadap pendekatan baru, dan kepatuhan yang berlebihan pada praktik lama (Memon et al., 2020; Yesilkagit, 2004). Birokrasi modern juga memerlukan reformasi struktural yang efektif. Ini meliputi penyederhanaan struktur organisasi, pengurangan birokrasi yang tidak efisien, dan pengembangan struktur hierarki yang lebih responsif dan adaptif. Tantangan yang dihadapi

Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern

termasuk ketidaknyamanan dalam mengubah struktur yang sudah mapan, pembagian kekuasaan yang tidak merata, dan penyesuaian terhadap tugas dan tanggung jawab yang baru (Meier et al., 2019; Turner et al., 2022).

Selain itu, birokrasi modern juga membutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi yang relevan dan mutakhir. Tantangan dalam pengembangan kompetensi termasuk kurangnya sumber daya untuk pelatihan dan pengembangan, kesenjangan dalam keterampilan yang dibutuhkan dan yang dimiliki, serta kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan tuntutan pekerjaan yang berkembang (Martela, 2019; Newman et al., 2022). Birokrasi modern juga harus mementingkan transparansi dan akuntabilitas. Tantangan dalam mencapai hal ini termasuk adanya kecenderungan untuk menjaga informasi di dalam birokrasi, resistensi terhadap pertanggungjawaban, dan kurangnya mekanisme yang efektif untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas yang tinggi (Abdou, 2021; Solanki, 2019). Selain itu, birokrasi modern juga membutuhkan perubahan regulasi dan kebijakan yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan efisiensi. Tantangan dalam perubahan ini termasuk kesulitan dalam mengubah regulasi yang sudah ada, kepatuhan yang berlebihan terhadap aturan yang kaku, serta kecepatan perubahan yang lambat dalam pengembangan kebijakan (Bozeman & Youtie, 2020; Gofen & Lotta, 2021; van der Kamp, 2021).

Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, diperlukan komitmen yang kuat dari pemimpin organisasi dan pemerintah, perencanaan yang matang, keterlibatan aktif dari seluruh stakeholders, serta adanya upaya yang berkelanjutan dalam transformasi birokrasi menuju model yang lebih modern, efisien, dan responsif terhadap tuntutan zaman (Newman et al., 2022; Rifaid et al., 2023). Selain upaya yang telah disebutkan sebelumnya, komunikasi dan pendidikan merupakan langkah tambahan yang penting untuk mengatasi tantangan dalam menuju birokrasi modern. Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam membangun pemahaman dan dukungan terhadap perubahan. Penting untuk mengkomunikasikan dengan jelas tentang tujuan dan manfaat dari perubahan menuju birokrasi modern kepada seluruh pegawai dan pemangku kepentingan. Sertakan pendidikan dan pelatihan yang memperkenalkan konsep birokrasi modern, menjelaskan mengapa perubahan diperlukan, dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi dalam proses tersebut.

Dengan komunikasi yang baik, pegawai akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang alasan di balik perubahan, serta manfaat yang mereka peroleh sebagai hasilnya. Selain itu, pendidikan tentang prinsip-prinsip birokrasi modern dan keterampilan yang diperlukan dapat membantu pegawai mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi perubahan dan mengadopsi praktik baru. Ini dapat mencakup pelatihan dalam manajemen perubahan, pembaruan keterampilan teknis, dan pengenalan terhadap inovasi dalam praktik dan proses kerja. Melalui komunikasi yang terbuka dan pendidikan yang baik, pegawai akan merasa lebih terlibat dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang perubahan tersebut. Ini akan memfasilitasi adopsi perubahan, mengurangi resistensi, dan mendorong keterlibatan aktif dari seluruh pegawai dalam mencapai tujuan birokrasi modern.

4. Kesimpulan

Menuju birokrasi modern adalah sebuah tantangan kompleks yang memerlukan upaya berkelanjutan. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan perubahan budaya organisasi, reformasi struktural, pengembangan kompetensi, transparansi dan akuntabilitas yang tinggi, serta perubahan regulasi dan kebijakan yang mendukung inovasi. Selain itu, komunikasi yang efektif dan pendidikan kepada pegawai menjadi langkah penting dalam memperkenalkan konsep birokrasi modern, mengkomunikasikan tujuan perubahan, dan mempersiapkan pegawai untuk menghadapi perubahan tersebut. Dengan upaya yang kokoh dan keterlibatan aktif dari seluruh stakeholders, birokrasi modern dapat menjadi kenyataan, memberikan pelayanan publik yang lebih baik, efisien, dan responsif kepada masyarakat.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern

Rekomendasi penelitian berikutnya adalah untuk melakukan studi mendalam tentang implementasi strategi pengembangan yang telah disarankan dalam konteks spesifik sektor publik atau unit organisasi tertentu. Penelitian ini dapat melibatkan pengumpulan data melalui survei, observasi, atau studi kasus untuk menganalisis efektivitas strategi pengembangan yang telah diimplementasikan. Selain itu, penelitian dapat fokus pada pengukuran dampak dari perubahan tersebut terhadap kualitas pelayanan publik, kepuasan masyarakat, dan kinerja organisasi. Dengan demikian, penelitian berikutnya dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang langkah-langkah konkret yang dapat diambil untuk mencapai birokrasi modern yang sukses dalam konteks yang lebih spesifik dan mendukung pembuatan keputusan yang lebih baik dalam perbaikan dan pengembangan birokrasi publik.

Referensi

- Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2020). Trends and opportunities of artificial intelligence in human resource management: Aspirations for public sector in Bahrain. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 3867–3871.
- Abdou, A. M. (2021). Good governance and COVID-19: The digital bureaucracy to response the pandemic (Singapore as a model). *Journal of Public Affairs*, 21(4), 1–10. <https://doi.org/10.1002/pa.2656>
- Ayuso, S., Rodríguez, M. Á., García-Castro, R., & Ariño, M. Á. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management and Data Systems*, 111(9), 1399–1417. <https://doi.org/10.1108/02635571111182764>
- Baharuddin, T., Qodir, Z., & Loilatu, M. J. (2022). Government Website Performance during Covid-19 : Comparative Study Yogyakarta and South Sulawesi , Indonesia. *Journal of Governance and Public Policy*, 9(2), 109–123. <https://doi.org/10.18196/jgpp.v9i2.11474>
- Baharuddin, T., Widayat, R. M., Qodir, Z., & Jubba, H. (2021). The Narrative And Collectivity Of The Deradicalization Movement Regarding Terror Actions In Indonesia : A Twitter Analysis. *Jurnal Ilmu Sosial*, 20(1), 95–110. <https://doi.org/10.14710/jis.20.1.2021.95>
- Bozeman, B., & Youtie, J. (2020). Robotic Bureaucracy: Administrative Burden and Red Tape in University Research. *Public Administration Review*, 80(1), 157–162. <https://doi.org/10.1111/puar.13105>
- Brown, J. (2002). Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management*, 31(4), 569–578.
- Caldwell, R. (2012). Systems Thinking, Organizational Change and Agency: A Practice Theory Critique of Senge's Learning Organization. *Journal of Change Management*, 12(2), 145–164. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.647923>
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Courpasson, D., & Reed, M. (2004). Introduction: Bureaucracy in the Age of Enterprise. *Organization*, 11(1), 5–12. <https://doi.org/10.1177/1350508404039656>
- Gofen, A., & Lotta, G. (2021). Street-Level Bureaucrats at the Forefront of Pandemic Response: A Comparative Perspective. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 23(1), 3–15. <https://doi.org/10.1080/13876988.2020.1861421>
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1–23). <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Meier, K. J., Compton, M., Polga-Hecimovich, J., Song, M., & Wimpy, C. (2019). Bureaucracy and the Failure of Politics: Challenges to Democratic Governance. *Administration and Society*, 51(10), 1576–1605. <https://doi.org/10.1177/0095399719874759>
- Memon, S. B., Qureshi, J. A., & Jokhio, I. A. (2020). The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study. *Global Business*

Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern

- and Organizational Excellence*, 39(3), 45–54. <https://doi.org/10.1002/joe.21997>
- Namazie, P., & Frame, P. (2007). Developments in human resource management in Iran. *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 159–171. <https://doi.org/10.1080/09585190601068573>
- Newman, J., Mintrom, M., & O'Neill, D. (2022). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. *Futures*, 136, 102886. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102886>
- Nurhikmah, N. (2020). Peran Widya Iswara dalam Strategi Pengembangan ASN “Corporate University.” *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 6(2), 122–128. <https://doi.org/10.29303/jseh.v6i2.86>
- Ramsay, K., & Parker, M. (1992). Gender, bureaucracy and organizational culture. *Sociological Review. Mongraph*, 39, 253–276. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954x.1991.tb03363.x>
- Rifaid, Abdurrahman, Baharuddin, T., & Kusuma, B. M. A. (2023). Smart City Development in the New Capital City : Indonesian Government Plans. *Journal of Contemporary Governance and Public Policy*, 4(2), 115–130. <https://doi.org/https://doi.org/10.46507/jcgpp.v4i2.141>
- Sager Christian Rosser, F., & Sager, F. (2009). Weber, Wilson, and Hegel: Theories of Modern Bureaucracy Fritz. *Public Administration Review*, 1136–1147.
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38(6), 846–862. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Smith, E., Callan, V., Tuck, J., & Smith, A. (2019). Employer training in Australia: current practices and concerns. *International Journal of Training and Development*, 23(2), 169–183. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12152>
- Solanki, A. (2019). Management of performance and performance of management: Getting to work on time in the Indian bureaucracy. *South Asia: Journal of South Asia Studies*, 42(3), 588–605. <https://doi.org/10.1080/00856401.2019.1603262>
- Stofkova, Z., & Sukalova, V. (2020). Sustainable development of human resources in globalization period. *Sustainability (Switzerland)*, 12(18), 7681. <https://doi.org/10.3390/su12187681>
- Turner, M., Prasojo, E., & Sumarwono, R. (2022). The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia. *Policy Studies*, 43(2), 333–351. <https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1708301>
- van der Kamp, D. S. (2021). Blunt force regulation and bureaucratic control: Understanding China’s war on pollution. *Governance*, 34(1), 191–209. <https://doi.org/10.1111/gove.12485>
- Yesilkagit, K. (2004). Bureaucratic autonomy, organizational culture, and habituation: Politicians and independent administrative bodies in the Netherlands. *Administration and Society*, 36(5), 528–552. <https://doi.org/10.1177/0095399704268501>