

**KOMPETENSI KEPALA DAERAH DALAM PELAYANAN PUBLIK  
PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN**  
*COMPETENCY OF REGIONAL HEAD IN PUBLIC SERVICES OF THE  
GOVERNMENT OF SOUTH SULAWESI PROVINCE*

**Rudi Salam, Sudiarti, Aris Baharuddin, Denok Sunarsi**  
Jurusan Ilmu Administrasi, Universitas Negeri Makassar, Indonesia  
Jurusan Manajemen, Universitas Pamulang, Indonesia  
Email: rudisalam@unm.ac.id

**ABSTRAK**

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa dapat disimpulkan betapa masih rendahnya kualitas pelayanan di Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan, Padahal tuntutan kualitas dan kuantitas jasa layanan public oleh penggunaan (User) semakin meningkat. Penggunaan telah membayar jasa layanan public, tetapi kualitas dan kuantitas diinginkan belum terpenuhi. Transparansi akuntabilitas dalam pelayanan public diperlukan untuk mengatasi kesenjangan pihak-pihak yang terikat dalam pelayanan public, sehingga dituntut pula regulator yang mampu mengalokasikan sumber daya yang ada dan terjadfi keseimbangan pihak-pihak yang terikat dalam pelayanan public. Diluar penggunaan pelayanan publik (*non-user*) perlu diperhatikan kepentingannya, khususnya tuntutan lingkungan strategis. Hingga saat ini pelayanan public masih memiliki berbagai kelemahan antara lain : kurang responsive, kurang informative, kurang bisa diakses (*accessible*), kurang koordinasi, dan birokrasi dimana pelayanan perizinan pada umumnya dilakukan melalui proses yang terdiri dari berbagai level sehingga terlalu lama. Selain itu, pelayanan public juga kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat dan inefisien.

**Keywords:** Kepala Daerah, Pelayanan Publik, Kualitas Pelayanan.

**ABSTRACT**

*The results of the study indicate that it can be concluded how low the quality of service in the South Sulawesi Provincial Government is, even though the demand for the quality and quantity of public services by users is increasing. The use has paid for public services, but the desired quality and quantity have not been met. Transparency of accountability in public services is needed to overcome the gap between the parties involved in public services, so that regulators are also required to be able to allocate existing resources and there is a balance between the parties involved in public services. Apart from the use of public services (non-users), it is necessary to pay attention to its importance, especially the demands of the strategic environment. Until now, public services still have various weaknesses, including: less responsive, less informative, less accessible, lack of coordination, and bureaucracy where licensing services are generally carried out through a process consisting of various levels so that it is too long. In addition, public services are also less willing to listen to community complaints/suggestions/aspirations and are inefficient.*

**Keywords:** Regional Head, Public Service, Service Quality.

**PENDAHULUAN**

Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan bersama seluruh pemerintah daerah se-Sulsel terus bergerak dalam mewujudkan provinsi berinovasi terdepan di Indonesia dalam pelayanan public (Asmara & Rahayu, 2020;

Maulana et al., 2019; Syam et al., 2018). Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana Provinsi Sulsel, Syamsul Rizal mengatakan, pada tahun lalu sudah pernah dilakukan Sosialisasi Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP), namun belum berjalan maksimal karena

tidak semua pemerintah kabupaten dan kota di Sulsel yang ikut karena belum memahami penyusunan proposal naskah inovasi.

Sosialisasi KIPP kembali dilakukan karena pada tahun lalu belum berjalan maksimal dan tidak semua pemerintah daerah di Sulsel ikut didalamnya. Hal ini disebabkan karena mereka belum memahami penyusunan proposal atau naskah akademik inovasi (Faisal & Nain, 2018; Nain, 2012, 2015, 2017, 2019; NAIN, 2001). Pemerintah daerah di Sulsel sebenarnya sudah berinovasi meski belum secara penuh memahami cara penyusunan naskah akademiknya, karena inovasi merupakan tuntutan yang harus dilakukan untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat (Mondal et al., 2010; Ramani *et al.*, 2012).

Inovasi merupakan tuntutan dari masyarakat agar mendapatkan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat dan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dan Pemerintah Daerah sudah melakukannya, tinggal terus dilakukan perbaikan,” imbuh Syamsul Rizal. Syamsul Rizal lebih jauh menjelaskan Melalui kompetisi yang diikuti seluruh pemerintah daerah dan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemprov Sulsel, diharapkan akan lahir inovasi baru yang nantinya akan diperlombakan dalam tingkat nasional maupun internasional (Kwaku Ohemeng & Adusah-Karikari, 2015; Ma, 2012; Wollmann *et al.*, 2010).

Seluruh inovasi yang telah dibuat nantinya akan dipresentasikan dan dinilai, dan pemenangnya akan diperlombakan pada tingkat nasional maupun internasional,” tegas Syamsul Rizal. Hal ini juga sejalan dengan tuntutan dan visi misi Gubernur Sulsel yang inovatif, kreatif dan berkarakter, sehingga inovasi harus terus dilakukan, bukan hanya karena ada kompetisi, melainkan harus menjadi budaya kerja (Galloway & Zanfei, 2013; Zhu, 2014).

Berinovasi dilakukan bukan karena ada kompetisi melainkan harus menjadi budaya kerja, karena hanya negara yang kuat

inovasinya yang mampu bersaing dikancah dunia,” tegasnya. Khusus untuk inovasi di pelayanan publik seperti Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM PTSP) ini tentunya akan mempermudah masuknya investasi karena masyarakat, khususnya investor akan mendapatkan kemudahan baik dari kepastian waktu, biaya maupun lainnya,” tutupnya. Prof. Sangkala, Ketua Tim Akselerasi Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik Pemprov Sulsel mengatakan, hal tersebut sesuai visi Gubernur Sulsel yang inovatif, produktif, berkarakter, kompetitif serta inklusif sehingga inovasi menjadi satu keniscayaan yang wajib dilakukan. Mari kita siap dan menjadi inovator- inovator yang kuat, yang mampu bersaing baik secara nasional maupun global,” tegas Sangkala. Inovasi ini juga menjadi bagian akselerasi reformasi birokrasi dan pelayanan publik, yang terus dilakukan, termasuk kedepannya akan dilakukan penataan ASN,” tutupnya.

Pemerintah Daerah Sulawesi Selatan membuat gebrakan dalam sektor pelayanan publik, hal itu ditunjukkan dengan hadirnya delapan inovasi dari kabupaten dan kota di Provinsi Sulsel yang masuk dalam tahap Presentasi dan Wawancara Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) tahun 2021. Delapan inovasi yang dibangun berasal dari berbagai macam kategori, seperti dalam bidang tata kelola pemerintah; pendidikan; pertumbuhan ekonomi dan kesempatan kerja; kesehatan; pendidikan; pemberdayaan masyarakat; dan ketahanan pangan.

Presentasi hari ke-14 ini diawali oleh Plt. Gubernur Sulawesi Selatan Andi Sudirman dengan membawa inovasi Gerai Perizinan Sektor Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan (Gesit-19). Dijelaskan Gesit-19 merupakan inovasi penyelenggaraan pelayanan perizinan sektor Kelautan dan Perikanan dengan mekanisme gerai, yang merupakan kewenangan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, diselenggarakan oleh

Pemerintah Kabupaten Sinjai. Terobosan diperuntukkan mengatasi permasalahan yang dihadapi nelayan, Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan menempatkan gerai pada kawasan pusat pelelangan ikan (PPI) Lappa Kabupaten Sinjai.

Inovasi kedua datang dari Kota Makassar dengan terobosan Semua Membantu Menghidupkan Perpustakaan (Sentuh Pustaka). Wali Kota Makassar Ramdhan Pomanto mengatakan Sentuh Pustaka merupakan program untuk mewujudkan penyelenggaraan perpustakaan sekolah sesuai dengan standar dan meningkatkan kemampuan membaca masyarakat melalui pembudayaan kegemaran sejak dini. Tujuannya meningkatkan jumlah perpustakaan sekolah yang dibina dan memiliki Nomor Pokok Perpustakaan (NPP) di Kota Makassar, kemudian meningkatkan jumlah perpustakaan sekolah yang berkualitas sesuai Standar Nasional Perpustakaan (SNP) dan memperoleh akreditasi.

Kota Palopo menjadi inovator ketiga dengan terobosan Mudah, Akuntabel, Bersahabat, Adil, Sederhana, Simpatik, dan Aman (MABASSA). Wali Kota Palopo Judas Amir menerangkan inovasi MABASSA memiliki tujuan menyatukan semua jenis izin dan Tim Teknis yang tersebar di PD teknis menjadi terpusat di DPMPTSP. Kemudian untuk menyederhanakan jenis dan persyaratan setiap perizinan sehingga masyarakat lebih mudah dalam pengurusan legalitas usaha. Melalui inovasi MABASSA maka pengurusan izin yang masih tersebar di OPD Teknis dapat disatukan dalam DPMPTSP dengan melakukan penyederhanaan perizinan dari 78 izin menjadi 24 jenis pelayanan. Selain itu sistem pelayanan yang semula menggunakan secara manual sekarang menggunakan sistem daring dan juga menyediakan pelayanan akhir pekan (Sabtu dan Minggu), dan DPMPTSP menyediakan layanan Jemput Antar (JA) berkas bagi pelaku usaha yang membutuhkan.

Selanjutnya, Bupati Barru Suardi Saleh membawa inovasi Wisata Posyandu.

Disampaikan jika awal pembangunan Wisata Posyandu untuk mengubah pola layanan di posyandu dengan menjadikan posyandu bukan hanya pusat layanan kesehatan, tetapi juga menjadi sarana hiburan atau rekreasi bagi keluarga sehingga menarik minat masyarakat. Wisata Posyandu merupakan kumpulan dari beberapa inovasi antara lain timbangan model, ulang tahun bersama di posyandu, penyuluhan kesehatan dengan pertunjukan boneka, arena bermain anak dipadukan dengan permainan rakyat, dan wisuda balita.

Dari latarbelakang diatas, melalui pelayanan yang diberikan para kepala daerah di Sulawesi Selatan, memberikan gambaran bahwasanya, seorang Kepala Daerah Pemerintahan harus mengembangkan kompetensinya dalam mendukung Pelayanan Publik.

## **METHOD**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kajian pustaka atau studi kepustakaan yaitu berisi teori teori yang relevan dengan masalah – masalah penelitian study (Kelly *et al.*, 2010; Migiro & Magangi, 2011; Patel *et al.*, 2013). Pada bagian ini dilakukan pengkajian mengenai konsep dan teori yang digunakan berdasarkan literatur yang tersedia, terutama dari artikel-artikel yang dipublikasikan dalam berbagai jurnal ilmiah. Kajian pustaka berfungsi untuk membangun konsep atau teori yang menjadi dasar studi dalam penelitian. Kajian pustaka atau studi pustaka merupakan kegiatan yang diwajibkan dalam penelitian, khususnya penelitian akademik yang tujuan utamanya adalah mengembangkan aspek teoritis maupun aspek manfaat praktis. Sehingga dengan menggunakan metode penelitian ini penulis dapat dengan mudah menyelesaikan masalah yang hendak diteliti. library research, yakni penelitian yang dilakukan melalui mengumpulkan data atau karya tulis ilmiah yang bertujuan dengan obyek penelitian atau pengumpulan data yang bersifat

kepuustakaan, atau telaah yang dilaksanakan untuk memecahkan suatu masalah yang pada dasarnya tertumpu pada penelaahan kritis dan mendalam terhadap bahan-bahan pustaka yang relevan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Birokrasi di Pemerintahan Sulawesi Selatan ketika persepsi yang muncul adalah suatu system pelayanan dan administrasi pemerintahan yang terkesan aneh, berbelit-belit dan lamban. Birokrasi merupakan penyakit menahun di tanah air yang sulit di ubah. Maka banyak upaya dan program-program pembangunan dan pengembangan kelembagaan yang juga direformasi menuju system yang lebih demokratis.

Birokrasi, dunia usaha dan masyarakat adalah tiga pilar utama dalam upaya mewujudkan pelaksanaan pemerintah yang baik dikenal dengan konsep “Good Governance” (Abdou, 2021; Herawaty, 2017; Wahyurudhanto, 2020). Birokrasi sebagai organisasi formal memiliki kedudukan dan cara kerja yang terikat dengan peraturan, memiliki kompetensi sesuai jabatan atau wewenang, semangat pelayanan public, pemisahan yang tegas antara milik organisasi dan individu serta sumber daya organisasi yang tidak bebas dari pengawasan eksternal. Jika kondisi ini bias terpenuhi maka harapan mewujudkan cita-cita dan tujuan Negara yang demokratis akan membawa kebaikan bagi Negara dan bangsa ini.

Karena itu birokrasi harus bisa dipahami, melalui peran dan kemampuannya, menunjang pelaksanaan system pemerintahan, baik dalam merespon berbagai permasalahan maupun dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat capabilities (Crozier & Friedberg, 2017; O'Donnell, 2018; Provan et al., 2017). Ini salah satu kondisi birokrasi yang professional adalah memberikan pelayanan terhadap masyarakat (public service), sehingga cita-cita, inisiatif dan upaya-upaya birokrasi perlu

diarahkan guna memiliki wawasan pelayanan public. Birokrasi hadir sebagai kreasi dari penguasa untuk memberikan pelayanan kepada penguasa, dengan tujuan untuk memperluas dan memperbesar serta mempertahankan kekuasaan. Dengan reformasi birokrasi yang dilakukan, konsep pelayanan pun dilakukan perubahan, dari orientasi pelayanan penguasa sampai saatnya menuju orientasi pelayanan publik.

## **Birokrasi Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan Saat Ini**

Upaya-upaya pembaharuan dalam manajemen pemerintahan terus dilakukan untuk meningkatkan kinerja birokrasi. Selama orde baru, birokrasi memiliki andil besar dalam proses pembangunan. Pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan seperti pelayanan public, regulasi, proteksi, dan distribusi pada dasarnya di topang oleh demokrasi. Namun, peran birokrasi pada masa itu tidak menunjukkan potret yang baik. Persepsi masyarakat memperlihatkan bahwa citra dan kinerja birokrasi masih harus lebih ditingkatkan. Bahkan, masyarakat terkesan enggan untuk berurusan dengan birokrasi, karena berkonotasi dengan citra negative seperti redahnya kualitas pelayanan public, berperilaku korup dan nepotism (KKN), memiliki kecenderungan untuk memusatkan kewenangan, masih rendahnya profesionalisme, dan tidak terdapatnya budaya dan etika yang baik. Berbagai upaya perbaikan telah diupayakan, namun belum dapat menciptakan system birokrasi yang mantap dan membawa konsekuensi terlaksananya agenda reformasi secara cepat dan tepat. Perbaikan birokrasi belum juga menunjukkan gejala perbaikan yang positif. Bahkan sebaliknya kelembagaan birokrasi semakin transparan dalam melakukan korupsi dan akuntabilitas public menjadi pertanyaan besar.

Hasil penelitian lembaga Political and Economic Risk Consultancy (PERC) yang

dilakukan pada tahun 2002, Indonesia masuk Negara yang terpuruk birokrasinya., sampai saat ini belum mengalami perubahan yang cukup signifikan. Salah satu aspek penilaian adalah birokrasi pemerintah (kelembagaan pemerintah) yang mengindikasikan sejauh mana lembaga pemerintah memberikan kemampuan pelayanan yang baik berorientasi pada pelanggan atau public, minjinya korupsi, atau berorientasi pada kerangka hukum yang jelas.

Banyak factor yang signifikan menjelaskan kondisi keterpurukan birokrasi di tanah air, dan beberapa dijelaskan dalam uraian sebagai berikut.

*Pertama*, masih lemahnya kesadaran dan kemampuan untuk melakukan prinsip-prinsip good governance dengan baik. Jika hal ini dilakukan secara baik, maka masyarakat akan dapat memahami dan merasakan peran dan fungsi birokrasi yang sesungguhnya pada saat mendapatkan pelayanan. Di samping itu, masyarakat yang memahami dengan baik akan peran fungsi birokrasi akan menjadi kekuatan yang baik dalam melakukan perubahan secara efisien, namun juga bisa terjadi sebaliknya menjadi kelemahan dan bahkan penghambat dalam melakukan perubahan. Di masa reformasi banyak yang optimis bahwa kinerja birokrasi di Indonesia akan semakin membaik. Hal ini diperkuat oleh adanya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, pemerintah hanya mengelolah enam bidang saja, yaitu politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter, fiscal dan agama, serta beberapa bidang lainnya. Konsekwensinya adalah adanya perubahan kelembagaan yang sangat berarti dalam konteks desentralisasi yang tentunya membawa implikasi baru dalam manajemen public yang telih terfokus pada daerah dan lebih menguasai persoalan dan kondisi budaya lokal.

*Kedua*, system pemerintahan desedntralisasi yang digulirkan sejak era reformasi merupakan angin segar dalam pelaksanaan birokrasi, teritama di daerah.

Daerah dengan kewenangan dan tanggung jawab yang diembanya dapat merancang dan melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan kondisi geografis dan demografisnya. Hal ini juga mendorong banjgkitnya prakarsa dan kreativitas pemerintah daerah bersama-sama dengan masyarakat dan swasta untuk menciptakan kerjasama yang harmonis dalam rangka membangun pelayanan yang baik. Namun, dalam pelaksanaan desentralisasi di era otonomi daerah ini muncul penafsiran yang beragam dan bahkan cenderung kebablasan sehingga terkesan menciptakan penguasa-penguasa dan raja-raja kecil di daerah. Artinya, dalam pelaksanaanya ada kecenderungan sebagian pemerintah daerah menafsirkan bahwa mereka memiliki kekuasaan yang sangat tinggi dalam mengurus rumah tangganya tanpa memperhatikan hubungan koordinasi dengan pemerintah pusat.

*Ketiga*, konsekuensi dari otonomi daerah yang kebablasan inilah, tidak bisa dinafikkan kondisinya saat ini banyak posisi atau jabatan di birokrasi di isi oelh orang-orang yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya. Hal tersebut terjadi karena lebih mengutamakan pada pengangkatan posisi di dalam jabatan structural, yang lebih diutamakan katena ruang, pangkat, golongan atau karena senioritas, bukan karena kopotensinya. Kondisi inilah yang terkadang sering menimbulkan penyimpangan wewenang dan penyalahgunaan kekuasaan. Birokrasi yang demikian, tentunya bukan menjadi harapan masyarakat. Pemerintah sendiri sebenarnya telah menyediakan paying hukum untuk menciptakan good governance sekaligus upaya untuk menunjukkan komitmennya terhadap prakti-praktik penyimpangan dan penyalahgunaan kekuasaan dalam system birakrasi di tanah air. Contohnya saja, Tap MPR RI No. XI/MPR/1999 dan UU No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan



nepotisme, serta UU No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dan Peraturan Pemerintah No. 1 Tahun 1999 tentang Komisi Pemeriksaan Kekayaan Negara, demikian pula dengan UU No. 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Semua Payung hukum ini di buat untuk menjaga aparatur birokrasi, sebagai garda terdepan pelayanan public, menjadi bersih dan professional., sehingga harapannya kepercayaan masyarakat akan berangsur menjadi positif.

*Keempat*, masih kurang efisiennya institusi birokrasi sendiri. Pada masa sebelum reformasi dilakukan, aparatur atau SDM birokrasi banyak yang tidak berkompeten di bidang pekerjaan dan tidak professional karena praktik-praktik nepotisme. Walaupun sebenarnya saat ini kondisinya tidak banyak berubah secara dramatis. Birokrasi menjadi gemuk karena harus menampung sanak saudara dan keluarga para pejabat atau penguasa dalam birokrasi. Rendahnya mutu aparatur atau SDM birokrasi bisa dilihat dari beberapa indicator seperti kemampuan pelayanan yang tidak optimal, sebagian besar waktu tidak digunakan secara produktif, dan belum optimalnya peran-peran dalam menemukan terobosan menjalankan tugas sebagaimana diamatkan.

*Kelima*, belum jelasnya standar kinerja yang dapat diukur untuk menentukan mutu output yang dihasilkan aparatur. Hal tersebut terkait dengan asumsi bahwa sebarangpun kualitas dari output kegiatan yang dilaksanakan tidak akan memberikan perubahan terhadap penghargaan kepada aparatur yang bersangkutan. Kondisi ini terkait dengan motivasi, yang akan berpengaruh terhadap sanksi baik reward maupun punishment.

*Keenam*, pengawasan sebagai bagian dari proses interaksi pembelajaran sekaligus memberikan wahana dijalankannya system sanksi, penghargaan tidak atau belum berjalan sebagaimana diharapkan. Konsep pengawasan yang dijalankan saat ini masih merupakan

ritual administrative yang tidak memiliki banyak manfaat dalam pengembangan SDM aparatur.

*Ketujuh*, kecenderungan lemahnya kompetensi terkait dengan penggunaan teknologi informasi menuju e-government merupakan salah satu tantangan dan kebutuhan. Apabila ditambah dengan minimnya fasilitas hardware dan software teknologi informasi dan komunikasi yang lebih canggih di lembaga-lembaga birokrasi, terutama di daerah. Hal ini berakibat pada pelaksanaan system pelayanan publik yang masih manual dan lamban.

Kedelapan, hubungan dan komunikasi yang kurang terbuka diantara aparatur birokrasi yang ada membawa dampak terhadap kondisi ketidakpercayaan atau distrust sehingga memberikan fasilitasi komunikasi dialog dan rendahnya gagasan untuk pengembangan karena hubungan masih dilihat dalam konteks “siapa” yang dibicarakan dan bukan “apa” yang dibicarakan.

*Kesembilan*, rendahnya kualitas SDM aparatur, yang tercermin dari kondisi kesejahteraan pegawai, rekrutmen dan pembinaan karier, budaya kerja dan profesionalisme sumber daya aparatur yang belum sepenuhnya mampu memberikan pengaruh positif dalam proses perkembangan aparatur. Karena persoalan kesejahteraan inilah, seringkali tindakan-tindakan yang tidak jujur atau tidak mengandalkan moralitas menjadi mengedepankan. Pungutan liar, tindak penyuapan dan semacamnya menjadi bagian yang membuat birokrasi semakin kompleks.

*Kesepuluh*, selain mentalitas dan budaya kekuasaan masih merupakan karakter sebagian besar aparat birokrasi pada masa reformasi. Kultur kekuasaan yang telah terbentuk semenjak masa pra-modern ternyata masih sulit untuk dilepaskan dari perilaku aparat atau pejabat birokrasi. Kultur seperti itu telah menyebabkan perilaku pejabat birokrasi menjadi bersikap acuh dan arogan terhadap

masyarakat. Perilaku-perilaku tersebut telah menyebabkan antara lain budaya kerja yang tidak disiplin, tidak tepat waktu, menunda-nunda pekerjaan, serta tidak ada kerjasama dan koordinasi dengan rekan kerja. Perilaku birokrasi yang demikian dapat ditemui pada saat pengurusan pembuatan surat perizinan, yang tidak tepat waktu akibat penundaan suatu pekerjaan, disamping kurang adanya kerjasama di antara pegawai kerja untuk menyelesaikan surat perizinan sesuai waktunya.

Permasalahan dan kondisi seperti yang dijelaskan di atas, memang secara perlahan-lahan telah diantisipasi dan diatasi oleh pemerintah sendiri. Beberapa kementerian telah melakukan reformasi birokrasi sendiri di wilayah kerjanya. Memang jika tidak diperbaiki hal-hal terjadi diatas, maka akan sulit untuk mewujudkan tujuan mencapai kondisi reformasi birokrasi yang berorientasi pada pelayanan publik atau public service.

### **Birokrasi dan Kompetensi Kepala Daerah dalam Pelayanan Publik**

Rendahnya kualitas pelayanan public merupakan salah satu sorotan yang diarahkan kepada birokrasi pemerintah Kepala Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perbaikan pelayanan public di era-reformasi merupakan harapan seluruh masyarakat, namun dalam perjalanannya, ternyata tidak mengalami perubahan yang signifikan (Newman & Clarke, 2009; Radnor & Osborne, 2013). Berbagai tanggapan masyarakat justru cenderung menunjukkan bahwa berbagai jenis pelayanan public mengalami kemunduran yang sebagian di tandai dengan banyaknya penyimpangan dalam layanan public tersebut. Sistem dan prosedur pelayanan yang berbelit-belit dan sumber daya manusia yang lamban dalam memberikana pelayanan juga merupakan aspek layanan public yang banyak disoroti. Dalam bidang pelayanan public, upaya-upaya

telah dilakukan dengan menetapkan standar pelayanan public untuk mewujudkan pelayanan yang cepat, tepat, murah dan transparan. Namun upaya tersebut belum banyak dinikmati masyarakat. Hal tersebut terkait dengan pelaksanaan system dan prosedur pelayanan yang kurang efektif, berbelit-belit, lamban, tidak merespon kepentingan pelanggan, dan lain-lain adalah sederetan atribut negative yang ditimpakan kepada birokrasi.

Bahkan untuk meningkatkan pengawasan terhadap pelayanan public, pemerintah telah menetapkan terbentuknya Komisi Pelayanan Publik (KPP) yang independen dan berada di tingkat pusat dan daerah. Akan tetapi, kenyataannya komisi ini tidak digunakan masyarakat dan malah terpuruk dengan masalahnya sendiri, terutama para komisionernya yang sibuk mengurus tidak turunya gaji mereka. Pelayanan public seringkali menjadi ukuran paling mudah dipahami sejauh mana kinerja pemerintah dalam melaksanakan fungsi-fungsinya. Pelayanan public adalah salah satu fungsi penting pemerintah selain regulasi, proteksi dan distribusi. Pelayanan public merupakan proses sekaligus output yang menunjukkan bagaimana fungsi pemerintah dijalankan. Ketidakpuasan terhadap kinerja pelayanan public dapat dilihat dari keengganan masyarakat berhubungan dengan birokrasi pemerintah atau dengan kata lain adanya kesan keinginan sejauh mungkin untuk menghindari dan bersentuhan dengan birokrasi pemerintah apabila menghadapi urusan.

Fenomena "*high cost*" ketika berhubungan dengan birokrasi pemerintah menjadi suatu keniscayaan yang terpaksa diterima. Kondisi-kondisi seperti ini sebagian besar ditemui pada keseluruhan level organisasi public yang memberikan pelayanan. Kondisi ini menandakan ketidakpuasan terhadap kinerja pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan terhadap public dinilai masih jauh dari optimal. Pemahaman terhadap fakta lemahnya birokrasi dilihat sejauhmana kemampuan

mengaktualisasikan fungsi-fungsi pemerintah, yang berujung pada sejauh mana pelayanan public dapat dijalankan. Artinya, sejauhmana pemerintah mampu dan dapat berperilaku transparan, akuntabel, dan demokratis akan berdampak pada sejauh mana pelayanan public yang akan dan sudah dilakukan.

### **Menuju Birokrasi Berwawasan “Publik Service”**

Hal yang membuat birokrasi lemah kinerja adalah mekanismenya yang sangat hirarkis. Ini terlihat dari budaya kerja bahwa setiap pekerjaan/urusan harus menunggu petunjuk, perintah, dan persetujuan dari atasan Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan. Akibat dari kreativitas, inisiatif dan sikap kemandirian para birokrat kurang berkembang.

Perubahan struktur politik di era reformasi mengakibatkan lemahnya dukungan politik terhadap birokrasi. Perubahan struktur kepemimpinannya ternyata tidak serta merta menjadikan kinerja birokrasi menjadi baik dan bahkan cenderung sebaliknya. Sebagai contoh, aparat birokrasi yang sejak semula tidak memiliki netralitas politik kemudian menjadi semacam penghambat dari dalam terhadap kinerja birokrasi di bawah pimpinan yang baru. Peran-peran dominan dan bersifat monopoli oleh pemerintah di bidang pelayanan public, ternyata belum banyak mengalami perubahan dalam kaitannya dengan peningkatan kemampuan yang optimal dalam melakukan pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan masih dirasakan tidak fleksibel dan kurang responsive dari organisasi pemerintah dalam menawarkan dan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Hal tersebut terkait dengan belum banyaknya kelembagaan pemerintah yang didesain sedemikian rupa sehingga mampu merespons dinamika masyarakat informasi yang terus berkembang. Artinya, perspektif tata aturan suatu pemerintah yang kaku harus mulai dipikirkan dan dipertimbangkan perubahan kearah organisasi yang tidak berkota-kotak.

Kecenderungan orientasi birokrasi hanya kepada Negara “kepada penguasa saja” dan mengabaikan pengabdianya kepada masyarakat telah memberikan andil ketidak seimbangan peran ketiga actor baik pemerintah sendiri, masyarakat dan sector swasta. Kondisi yang tidak berimbang ini memfasilitasi munculnya pemerintah dengan perilaku kurang bisa bersaing, hal ini disebabkan pemegang monopoli tertentu pada administrasi public tidak memberikan peluang untuk merespons terhadap kritik.

Demikian juga orientasi kepada pelanggan internal yang berlebihan, member kecenderungan yang kurang sehat di mana agak sulit masyarakat memberikan kritikan. Gejala tersebut dapat dilihat dengan adanya kecenderungan pertumbuhan organisasi dengan struktur yang semakin gemuk, sebaliknya operasional dari setiap unit organisasi tersebut semakin mengecil. Peran birokrasi memberikan pelayanan kepada masyarakat masih belum sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat. Akan tetapi, menguatnya iklim demokratisasi di Indonesia saat ini berimplikasi pada semakin menguatnya tuntutan untuk memperoleh pelayanan public yang lebih baik dari birokrasi. Keadaan ini banyak dilatarbelakangi oleh kesadaran terhadap hak-hak sebagai konsumen yang telah melakukan kewajibannya dalam hal ini membayar pajak. Kesadaran terhadap hak diartikulasikan dalam bentuk tuntutan perbaikan pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah, yang diharapkan terdapat pelayanan public yang lebih cepat, murah dan lebih baik atau faster, cheaper and better.

Oleh karena itu, orientasi pelayanan birokrasi harus berubah. Dari orientasi pelayanan kepada penguasa, menjadi orientasi pelayanan kepada public. Aktivitas pelayanan yang berorientasi kepada pelanggan, yang sesungguhnya adalah pelanggan eksternal dalam hal ini masyarakat luas. Kemampuan memberikan pelayanan yang lebih baik akan dapat dilakukan apabila pemerintah mampu



untuk menilai secara saksama, apakah sebenarnya kebutuhan para pelanggannya.

Dalam konteks pelayanan ini, upaya memberikan pelayanan yang lebih baik oleh pemerintah salah satunya dengan melakukan desentralisasi sebagaimana diamatkan dalam UU No, 32 dan No. 33 Tahun 2004. Dengan demikian, desentralisasi merupakan salah satu jawaban untuk mendekatkan dan mengefektifkan pelayanan kepada pelanggan. Asumsinya pemerintah daerah yang kemudian memiliki kewenangan, memiliki pelanggan sendiri-sendiri dengan karakteristik yang berbeda-beda. Desentralisasi yang memberikan kewenangan lebih besar kepada pemerintah daerah merupakan peluang yang menguntungkan dilihat dari perspektif upaya mengoptimalkan dan upaya membuat pelanggan lebih tepat sasaran dan berdaya guna. Prinsip dasar yang terkandung dari kedua UU tersebut adalah keinginan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih tepat, dan lebih responsive kepada masyarakat. Asumsinya adalah pemerintah daerah yang paling mengetahui masalah dan kebutuhan masyarakatnya.

Dengan demikian, sesungguhnya birokrasi Indonesia saat ini harus direformulasi, yakni kembali pada paradigma pengelolaan pelayanan kepada public. Reorientasi kepada daerah sebagai ujung tombak pelayanan public dimaksudkan untuk menghadapi tuntutan pelayanan secara menyeluruh yang tidak lagi dilakukan secara terpusat, tetapi telah dapat dilaksanakan oleh pemerintah daerah.

Tambahan lagi, kecepatan teknologi informasi telah mengantarkan perubahan-perubahan yang sangat cepat. Teknologi informasi juga telah mengubah perkembangan global yang jauh berbeda dibanding sebelumnya era informatika lahir. Kejadian apapun mengenai suatu pemerintahan di belahan bumi manapun dapat disaksikan pada saat yang sama di belahan bumi lainnya. Era teknologi informasi yang semakin cepat telah memberikan suatu implikasi bahwa informasi menjadi sesuatu

yang sangat penting. Kondisi menguatnya teknologi informasi telah memberikan ruang hidup tersendiri bagi birokrasi yang belum pernah terbayangkan sebelumnya. Teknologi informasi telah menghantarkan kehidupan dunia yang semakin tidak ada batasnya.

Informasi yang cepat diterima akan menimbulkan pemaknaan atas informasi. Apabila suatu informasi berkenaan dengan pemerintahan dan pelaksanaan birokrasi di suatu Negara di nilai baik, maka akan memunculkan efek image yang baik terhadap pemerintahan tersebut. Kondisi seperti ini mendatangkan implikasi lebih luas terkait dengan persepsi terhadap bangsa, kualitas pemerintahan, stabilitas politik, dan aspek lainnya. Pada gilirannya, informasi yang diterima oleh warga dunia akan berimplikasi pada sejauh mana warga dunia merespons untuk menanamkan investasi, sejauh mana rasa keamanan dapat tumbuh dan sejauh mana suatu pemerintahan dipercaya oleh warga dunia. Pada perkembangan selanjutnya, tuntutan kinerja birokrasi diukur dengan indikator-indikator yang sama dengan kinerja birokrasi di tempat lain.

Tersedianya TI dalam mendukung metode dan mekanisme kerja birokrasi seperti: e-government, e-procurement, e-business, e-audit, atau tersedianya TI dalam mendukung kerangka hukum dan kebijakan misalnya cyberlaw, telecoirt, dan sebagainya merupakan bentuk-bentuk upaya menuju pada system pelayanan publik yang lebih akuntabel dan transparan.

Terkait dengan kondisi seperti ini, maka birokrasi Indonesia memiliki peluang untuk mampu mendongkrak kinerja pemerintah dengan memanfaatkan teknologi yang semakin berkembang. Teknologi informasi bisa dimanfaatkan untuk sebesar-besarnya menyerap informasi dari pelanggan (masyarakat) secara cepat dan murah. Pengetahuan yang tepat terhadap harapan dan kebutuhan pelanggan pada dasarnya diharapkan dapat memberikan

implikasi kemauan meningkatkan kompetensi, kemampuan untuk menggali potensi dan cara baru guna meningkatkan daya saing, atau melakukan aliansi strategis seiring dengan tuntutan perkembangan teknologi yang semakin cepat.

Birokrasi sebagai mesin dari pemerintah, pada dasarnya memproduksi barang baik dalam bentuk benda maupun jasa untuk kepentingan seluruh warga tanpa kecuali. Namun birokrasi yang monopoli memproduksi barang untuk kebutuhan dan kepentingan public, kecenderungan mengalami kesulitan pada proses produk dan layanan sampai kepada masyarakat. Apabila ketidakmerataan dan ketidakadilan ini terus-menerus, maka pelayanan yang berpihak pada golongan tertentu saja akan memunculkan potensi kecemburuan, mempertajam jurang yang kaya dan miskin dalam konteks pelayanan, dan disintegritas dalam kehidupan berbangsa.

Kecenderungan birokrasi “yang berpihak” kepada salah satu segmen pelanggan, misalnya pada golongan yang memiliki uang atau yang mampu membayar berpotensi untuk merusak citra birokrasi secara institusional dan bisa berimplikasi luas terhadap keutuhan bangsa. Selain itu akan semakin meruncingkan secara fisiologis perbedayaan orang kaya dan orang miskin. Di samping harapan birokrasi secara institusi yang netral sesuai amanah UU no. 43 Tahun 1999, relative belum dilaksanakan secara utuh. Itu dapat dilihat bagaimana oknum tertentu untuk mendapatkan suatu jabatan tertentu. Di samping itu, aparat birokrasi masih melakukan aktifitas ekonomi baik pada waktu jam kerja maupun sesudah jam kerja, yang tujuannya untuk memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya.

Hal lain yang perlu dicermati dalam perilaku birokrasi kita adalah netralitas terhadap pemimpin terpilih. Terdapat kecenderungan bahwa birokrasi umumnya cenderung melakukan afiliasi politik terhadap pemerintah yang berkuasa. Gejala ini berdampak negative

terhadap sportifitas pelayanan kepada seluruh lapisan masyarakat. Oleh karena itu, salah satu pertimbangan penting yaitu perlunya memperkuat netralitas birokrasi adalah untuk menjaga kemampuan melayani pelanggan internal (pemerintah) maupun eksternal (masyarakat luas) tanpa diskriminatif. Karena apabila tidak demikian maka sesungguhnya reformasi politik yang sedang dijalankan akan menemui batu sandungan ketika birokrasi belum mampu menempatkan dirinya dalam koridor netralitas. Pada saatnya lemahnya kemampuan untuk bersikap netral akan menyebabkan terjadinya stagnasi reformasi.

Lebih dari itu, pemerintah harus mengupayakan fungsi pelayanan public yang optimal. Pengelolaan pelayanan public cenderung lebih bersifat direktif yang hanya memperhatikan/mengutamakan kepentingan pimpinan/organisasinya saja, harus diubah. Pelayanan public harus dikelola dengan paradigma yang bersifat supportif dimana lebih memfokuskan diri kepada kepentingan masyarakatnya, pengelolaan pelayanan harus mampu bersikap menjadi pelayan yang sadar buntut melayani dan bukan dilayani.

Dalam konteks desentralisasi, pelayanan public seharusnya menjadi lebih responsive terhadap kepentingan public, dimana paradigma pelayanan public beralih dari pelayanan yang sifatnya sentralistik ke pelayanan yang lebih memberikan focus pada pengelolaan yang berorientasi kepuasan pelanggan.

Untuk menuju pada terwujudnya birokrasi yang berwawasan atau berorientasi pada pelayanan public, beberapa kriteria Kepala Daerah Pemerintah Sulawesi Selatan harus dipenuhi seperti berikut. Lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan melalui berbagai kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondisi kondusif bagi kegiatan pelayanan kepada masyarakat.

1. Lebih memfokuskan diri pada pemberdayaan masyarakat sehingga

masyarakat mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap fasilitas-fasilitas pelayanan yang telah dibangun bersama.

2. Menerapkan system kompetisi dalam hal penyediaan pelayanan public tertentu sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang berkualitas.
3. Terfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran yang berorientasi pada hasil (outcome) sesuai dengan masukan yang digunakan.
4. Lebih mengutamakan apa yang diinginkan oleh masyarakat.
5. Pada hal tertuntu pemerintah juga berperan untuk memperoleh pendapat dari masyarakat dari pelayanan yang dilaksanakan.
6. Lebih mengutamakan antisipasi terhadap permasalahan pelayanan
7. Lebih mengutamakan desentralisasi dalam pelaksanaan pelayanan.
8. Menerapkan system pasar dalam memberikan pelayanan.

Selain itu, pelayanan public juga harus (1) memiliki dasar hokum yang jelas dalam penyelenggaraannya, (2) memiliki stakeholder yang luas, (3) memiliki tujuan social, (4) dituntut untuk akuntabel kepada public, dan (5) memiliki indicator performance.

## **KESIMPULAN**

Dorongan kebutuhan untuk perubahan dalam rangka merespon dinamika lingkungan local dan global yang semakin kompleks dan penuh persainagn memerlukan upaya serius yang harus dilakuakn oleh birokrasi di tanah air. Permasalahan berkaitan dengan kondisi dan mentalitas aparatur birokrasi, yang menjadi ujung tombak pelayanan public, sekaligus indicator keberhasilan pelayanan harus ditingkatkan mutu kualitas pemahamannya akan tugas, mentalitas melayani bukan dilayani, dan jujur dalam melaksanakan ugas menjadi ktusial untuk ditangani.

Keberhasilan pelaksanaan fungsi-fungsi Kepala Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan akan sangat ditentukan seberapa kompeten SDM aparatur dalam memegang jabatannya. Implikasinya diperlukan suatu upaya untuk menjamin agar terjadi proses pembelajaran yang berkesinambungan dan peningkatan diri terus menerus dan upaya terencana untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja dan merespon dengan solusi yang tepat dan efektif.

Suatu tatanan dimana kentalnya semangat nepotisme sering kali memberikan kondisi dimana praktik ketidakpercayaan terhadap keberadaan individu lainnya. Sejalan dengan hal itu, ndi dlam masyarakat itu sendiri telah terjadi kekentalan semangat etnisisme dan melemahnya kepercayaan (trust) di antara anggota masyarakat itu sendiri. Dalam batas-batas tertentu apabila modal social kian melemah, sebuah bangsa berada pada titik nadir kebangkrutan. Banyak kasus dimana korupsi yang menggurita menyebabkan chaos, sebuah pintu darurat akibat ketidakpuasan dan mengakibatkan bergantinya regime melalui proses kekerasan. Dalam perspektif lain, GONE theory yang dikemukakan oleh Jack Bologne menjelaskan bahwa factor-faktor yang menyebabkan terjadinya kecurangan meliputi greeds (keserakahan), oportunities (kesempatan), needs (kebutuhan), dan exposures (pengungkapan).

Selain itu, kesadsaran terhadap implementasi fungsi-fungsi penting pemerintah pada dasarnya mengerucut pada pelayanan public yang optimal. Artinya, harus diupayakan dengan sungguh-sungguh agar birokrasi memiliki kompetensi orientasi pelanggan internal dan eksterna yang jelas dan berimbang. Dengan demikian, tidak dikenal lagi birokrasi yang melayani dirinya sendiri atau hanya melayani perintah, biorkrasi yang tidak memiliki ukuran dasar (bottom line) untuk dinilai kinerjanya, dan tidak dikenal lagi birokrasi yang mewujudkan sebagai agen yang

berpotensi memunculkan polarisasi karena perbedaan pemberian pelayanan terhadap kelompok masyarakat mempunya (the have) dengan kelompok masyarakat yang kurang beruntung (the have not).

Pelaksanaan desentralisasi yang pada ujungnya adalah pemerataan kesejahteraan dan keadilan serta semakin mendekatkan pelayanan masyarakat dengan upaya desentralisasi melalui otonomi harus tetap menjaga kesatuan dalam bingkai NKRI yang mewujud pada otonomi masyarakat dan bukan pada otonomi wilayah. Artinya, harus diupayakan dengan sungguh-sungguh pemerintah daerah yang mampu menjalin sinergi dengan pemerintah daerah lainnya, dan juga pemerintah pusat untuk mengupayakan orientasi pelayanan yang tepat terhadap masyarakat. Dengan demikian, tidak di kenal lagi birokrasi pemerintah daerah yang menjalankan fungsi-fungsi dengan hanya bersandar pada sentiment kedaerahan yang berujung pada egoisme daerah dan menjebak birokrasi untuk hanya melayani kepentingan pemerintah daerah, tetapi melupakan substansi dan esensi fungsi pemerintah yang melayani masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdou, A. M. (2021). Good governance and COVID-19: The digital bureaucracy to response the pandemic (Singapore as a model). *Journal of Public Affairs*, e2656.
- Asmara, A. Y., & Rahayu, A. Y. S. (2020). Innovation in Delivering Public Health Service: Practice In Banyuwangi Regency-Indonesia. *Asmara, A. Y*, 12–21.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (2017). *The bureaucratic phenomenon*. Routledge.
- Faisal, M., & Nain, U. (2018). Implikasi Program Dana Desa terhadap Kohesi Sosial di Desa Tamalate Kabupaten Takalar. *Sosiohumaniora*, 20(3), 222–230.
- Gallouj, F., & Zanfei, A. (2013). Innovation in public services: Filling a gap in

the literature. *Structural change and economic dynamics*, 27, 89–97.

- Herawaty, H. (2017). Good Governance and Strengthening the Management of Civil Servant Towards to World Class Bureaucracy. *Papua Law Journal*, 2(1), 40–51.
- Kelly, B. D., O’Callaghan, E., Waddington, J. L., Feeney, L., Browne, S., Scully, P. J., Clarke, M., Quinn, J. F., McTigue, O., & Morgan, M. G. (2010). Schizophrenia and the city: A review of literature and prospective study of psychosis and urbanicity in Ireland. *Schizophrenia research*, 116(1), 75–89.
- Kwaku Ohemeng, F. L., & Adusah-Karikari, A. (2015). Breaking through the glass ceiling: Strategies to enhance the advancement of women in Ghana’s public service. *Journal of Asian and African Studies*, 50(3), 359–379.
- Ma, L. (2012). *Public service performance and political elite career advancement: Evidence from China*. Liang Ma.
- Maulana, R. Y., Bafadhal, F., & Firmansyah, A. (2019). E-Government Implementation: The Concept of Innovative Transformation of Leadership and Public Officials’ Capacities in Indonesian Open Government (The Case of Evaluating E-Government Utilization in Government Information Management in Jambi Province). *Available at SSRN 3497307*.
- Migiro, S. O., & Magangi, B. A. (2011). Mixed methods: A review of literature and the future of the new research paradigm. *African journal of business management*, 5(10), 3757–3764.
- Mondal, M. A. H., Kamp, L. M., & Pachova, N. I. (2010). Drivers, barriers, and strategies for implementation of renewable energy technologies in rural areas in Bangladesh—An innovation

- system analysis. *Energy policy*, 38(8), 4626–4634.
- Nain, U. (2012). *Perangkat Desa dan Pengangkatan Sekdes Menjadi PNS*.
- Nain, U. (2015). *Posyandu: upaya kesehatan berbasis masyarakat*. Pustaka Pelajar.
- Nain, U. (2017). *Relasi Pemerintah Desa dan Supradesa Dalam Perencanaan dan Penganggaran Desa*. Pustaka Pelajar.
- Nain, U. (2019). Analysis of the Strength of Development Agencies in Village Development Planning. *Pinisi Business Administration Review*, 1(1), 69–76.
- Nain, U. (2001). *Pelaksanaan program Posyandu dan perilaku sehat ibu dan anak di desa Sidimulyo Godean Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta*. Universitas Gadjah Mada.
- O'Donnell, G. (2018). Tensions in the bureaucratic-authoritarian state and the question of democracy. In *Promise of Development* (hal. 276–299). Routledge.
- Patel, S. S., Molnar, M. Z., Tayek, J. A., Ix, J. H., Noori, N., Benner, D., Heymsfield, S., Kopple, J. D., Kovesdy, C. P., & Kalantar-Zadeh, K. (2013). Serum creatinine as a marker of muscle mass in chronic kidney disease: results of a cross-sectional study and review of literature. *Journal of cachexia, sarcopenia and muscle*, 4(1), 19–29.
- Provan, D. J., Dekker, S. W. A., & Rae, A. J. (2017). Bureaucracy, influence and beliefs: A literature review of the factors shaping the role of a safety professional. *Safety Science*, 98, 98–112.
- <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.06.006>
- Ramani, S. V, SadreGhazi, S., & Duysters, G. (2012). On the diffusion of toilets as bottom of the pyramid innovation: Lessons from sanitation entrepreneurs. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(4), 676–687.
- Syam, H., Akib, H., Patonangi, A. A., & Guntur, M. (2018). Principal Entrepreneurship Competence Based on Creativity and Innovation in the Context of Learning Organizations in Indonesia. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(3), 1–13.
- Wahyurudhanto, A. (2020). Critical Reorientation of Bureaucratic Reform and Good Governance in Public Sector Administration in Indonesia. *Webology*, 17(2), 308–316.
- Wollmann, H., Baldersheim, H., Citroni, G., McEldowney, J., & Marcou, G. (2010). From Public Service to Commodity: The Demunicipalization (or Remunicipalization) of Energy Provision in Germany, Italy, France, the UK and Norway. In *The Provision of Public Services in Europe*. Edward Elgar Publishing.
- Zhu, X. (2014). Mandate versus championship: Vertical government intervention and diffusion of innovation in public services in authoritarian China. *Public Management Review*, 16(1), 117–139.