

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
 "RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"
 Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
 dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

Akselerasi Reformasi Birokrasi Berbasis Budaya Lokal Di Indonesia

Fikri Habibi ^a dan Djoni Gunanto ^b

^a Prodi Administrasi Negara FISIPKUM Universitas Serang Raya

^b Prodi Ilmu Politik FISIP Universitas Muhammadiyah Jakarta

e-mail : ^a fikrihabibi81@gmail.com ^b djoni.gunanto80@gmail.com

Abstrak

Pendekatan budaya belum banyak digunakan dalam agenda reformasi birokrasi di Indonesia. Padahal, kemajuan beberapa negara seperti Korea Selatan, Jepang, China tidak dipisahkan dari peranan budayanya masing-masing. Dengan kemajemukan budaya Indonesia, akan lebih banyak local wisdom dan local values yang dapat menjadi spirit perubahan kinerja birokrasi. Langkahnya, budaya lokal diturunkan ke dalam norma, indikator, sistem kerja, serta budaya birokrasi pada masing-masing daerah. Pendekatan budaya lokal setidaknya mendorong dua manfaat yaitu perubahan dalam birokrasi dapat lebih diterima dan yang kedua mendorong birokrasi memiliki karakteristik yang sesuai dengan sosio-kulturalnya. Terlebih dalam konteks otonomi daerah yang memberikan peluang penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan potensi dan karakteristik daerahnya. Proses rumusan budaya lokal dan indikator-indikator turunan pada area reformasi birokrasi harus melibatkan banyak stakeholders. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan budaya lokal dalam reformasi birokrasi diantaranya mind set dan kepemimpinan daerah. Tidak hanya di internal birokrasi, masyarakat juga harus memiliki pemahaman atas nilai-nilai budaya lokal dalam reformasi birokrasi. Harapannya ada akselerasi reformasi birokrasi melalui penerapan budaya lokal yang berbagi peran dengan pendekatan lainnya sehingga 8 area perubahan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi dapat direalisasikan

Kata Kunci: budaya lokal; reformasi birokrasi; Indonesia

Acceleration of Bureaucratic Reform Based on Local Culture in Indonesia

Abstract

The cultural approach has not been widely used in the bureaucratic reform agenda in Indonesia. In fact, the progress of several countries such as South Korea, Japan, China is not separated from the role of their respective cultures. With the plurality of Indonesian culture, there will be more local wisdom and local values that can become the spirit of changing bureaucratic performance. The step is to reduce local culture into norms, indicators, work systems, and bureaucratic culture in each region. The local cultural approach encourages at least two benefits, namely changes in the bureaucracy can be more acceptable and the second encourages the bureaucracy to have characteristics that are in accordance with its socio-cultural. Especially in the context of regional autonomy which provides opportunities for local government in accordance with the potential and characteristics of the region. The process of formulating local culture and derived indicators in the area of bureaucratic reform must involve many stakeholders. Several factors that can influence the success of local culture in bureaucratic reform include the mindset and regional leadership. Not only in the internal bureaucracy, the community must also have an understanding of local cultural values in bureaucratic reform. It is hoped that there will be an acceleration of bureaucratic reform through the application of local culture that shares roles with other approaches so that the 8 areas of change in the Grand Design of Bureaucratic Reform can be realized.

Keywords: local culture; bureaucratic reform; Indonesia

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

A. PENDAHULUAN

Tujuannya reformasi birokrasi yaitu mewujudkan tata pemerintahan yang baik, didukung oleh penyelenggara negara yang profesional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga tercapai pelayanan prima (Sedarmayanti, 2013). Pencapaian tujuan tersebut, dilakukan melalui upaya perubahan pada berbagai aspek seperti struktur organisasi, prosedur, tatalaksana, sumber daya aparatur, dan layanan publik. (Prasojo & Kurniawan, 2008). *Success story* reformasi birokrasi dapat dilihat di beberapa negara seperti Korea Selatan, Amerika Serikat, China dan Singapura di mana birokrasinya menjadi efektif, efisien, akuntabel, transparan dan partisipatif (Pratiwi, 2015) (Prasojo & Kurniawan, 2008) (Muhammad, 2008).

Upaya untuk menjadikan birokrasi di Indonesia menjadi kelas dunia terus diikhtirakan. Beragam paradigma, model, pendekatan termasuk derivasinya berupa langkah-langkah teknis telah diimplementasikan dalam mengubah struktur dan budaya birokrasi. *Road map* penataan birokrasi di Indonesia dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Perpres ini menjadi pedoman pemerintah Pusat dan Daerah di dalam melakukan reformasi birokrasinya masing-masing. Berdasarkan Perpres 81 Tahun 2010, ditetapkan 8 area perubahan reformasi birokrasi termasuk hasil yang diharapkan dari proses tersebut. Inovasi dilakukan pada ke-delapan area reformasi birokrasi untuk mendapatkan hasil yang optimal.

Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur, dan Pengawasan Kementerian PANRB Erwan Agus Purwanto menjelaskan bahwa capaian reformasi birokrasi menuju ke arah yang mengembirakan. Hal ini dapat dilihat pada

indeks reformasi birokrasi pada kementerian dan lembaga dengan 96% memiliki nilai baik (Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2022b). Meskipun demikian, kita tidak menutup mata jika masih banyak permasalahan dalam birokrasi yang menghambat pelayanan publik khususnya di daerah. Penyebabnya sebagaimana disampaikan oleh Menteri Koordinator Bidang Polhukam Mahfud MD yaitu pola pikir birokrat dan komitmen pimpinan (Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2022a). Dengan demikian, dibutuhkan variasi pendekatan dan inovasi dalam optimalisasi reformasi birokrasi. Pendekatan nilai budaya lokal yang di dalamnya termasuk nilai lokal (*local values*) dapat menjadi alternatif dalam mengakselerasi reformasi birokrasi di Indonesia.

Sebagaimana diketahui, aspek budaya menjadi salah satu instrumen inti dalam perubahan dan kemajuan di Korea Selatan, China dan Jepang. *Korean Wave* yang melanda dunia merupakan salah satu contoh bagaimana budaya berperan penting dalam pencapaian Korea Selatan saat ini. Budaya juga sering digunakan dalam penanganan konflik khususnya yang bersifat horizontal khususnya di Indonesia. Pada aspek pembangunan, Bambang Brodjonegoro menyatakan bahwa Indonesia memiliki tradisi dan sumber pengetahuan lokal yang sangat kaya dan hidup. Kedua hal tersebut dapat menjadi dasar yang kuat untuk membantu melaksanakan rencana pembangunan nasional (Salman & Nugrahanae, 2017).

Paparan di atas menunjukkan di mana budaya memiliki peran strategis dalam perubahan di berbagai sektor termasuk pemerintahan. Akan tetapi, pendekatan budaya belum menjadi pilihan utama dalam kajian reformasi birokrasi di Indonesia (Arditama, 2013). Hal ini juga dikuatkan dengan riset yang dilakukan oleh (Habibi, 2020) yang melakukan kajian atas riset reformasi birokrasi selama sepuluh tahun

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

terakhir 2010-2020. Hasilnya, hanya lima riset yang dilakukan dengan topik budaya dan reformasi birokrasi. Dari lima riset tersebut, hanya tiga riset yang secara spesifik mengkaji budaya lokal dalam reformasi birokrasi. Padahal, lokal (daerah) banyak menyajikan nilai-nilai yang dapat menjadi tawaran solusi dalam memperbaiki kinerja birokrasi (Arditama, 2013).

Ada *gap* yang terbuka lebar antara budaya lokal dan reformasi birokrasi. Pada satu sisi, pemerintah berupaya melakukan perubahan melalui reformasi birokrasi. Sisi lainnya, budaya memiliki peran yang sangat strategis dalam setiap upaya perubahan (termasuk di pemerintah) dan Indonesia sangat kaya dengan budaya lokal yang tersebar di berbagai daerah. Namun hal itu belum banyak dilakukan setidaknya berdasarkan jumlah kajian yang menghubungkan keduanya. Sehingga tawaran-tawaran solusi peningkatan kinerja birokrasi berbasis budaya lokal juga masih sedikit. Perlu elaborasi atas nilai budaya lokal yang di Indonesia yang dapat dijadikan *spirit* perubahan dalam birokrasi. Dengan demikian, kajian budaya lokal dan reformasi birokrasi masih memiliki banyak kekosongan.

B. PEMBAHASAN

Perpres Nomor 81 Tahun 2010 menjadi pedoman bagi Pusat dan Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi. Berdasarkan Perpres tersebut, target reformasi birokrasi dilihat dari area dan hasil yang diharapkan. Area dan hasil dalam reformasi birokrasi di Indonesia dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel. 1
Delapan Area Perubahan Reformasi Birokrasi

No	Area	Hasil Yang Diharapkan
1	Organisasi	Organisasi yang Tepat Fungsi dan Tepat Ukuran (<i>Rightsizing</i>)
2	Tatalaksana	Sistem, Proses dan Prosedur Kerja yang Jelas, efektif, Efisien, Terukur dan Sesuai Dengan Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i>
3	Peraturan Perundang-Undangan	Regulasi yang Tertib, Tidak Tumpang Tindih dan Kondusif
4	Sumber Daya Manusia Aparatur	Sumber Daya Manusia yang Berintegritas, Netral, Kompeten, <i>Capabel</i> , Profesional, Berkinerja Tinggi dan Sejahtera
5	Pengawasan	Meningkatkan Penyelenggaraan Pemerintahan yang Bersih dan Bebas KKN
6	Akuntabilitas	Meningkatkan Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Birokrasi
7	Pelayanan Publik	Pelayanan Prima Sesuai Dengan Kebutuhan dan Harapan Masyarakat
8	Pola Pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya Kerja (<i>culture set</i>) Aparatur	Birokrasi Dengan Integritas dan Kinerja yang Tinggi

Sumber: Perpres 81 Tahun 2010

Dalam pencapaian delapan area reformasi birokrasi di atas, pemerintah melakukan *benchmarking* pada negara-negara lain.

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

Keberhasilan di tempat lain dijadikan sebagai referensi dalam melakukan reformasi birokrasi di Indonesia. Kita pernah sangat *euphoria* dengan paradigma *New Public Management* melalui *Reinventing Government* yang dikemukakan oleh David Osborne dan Ted Gaebler. Rujukan tersebut berkaca pada keberhasilan di Amerika Serikat. Atas dasar itu, paradigma ini dianggap sebagai obat mujarab untuk menumpas patologi birokrasi di Indonesia. Tentu masih ada model dan pendekatan dari negara lain yang diadaptasi menjadi strategi dalam menyelesaikan masalah birokrasi. Perspektif yang berdimensi *an outward looking* seperti ini sangat lazim dilakukan dan tidak salah sebagai sebuah *benchmarking*. Hanya saja diperlukan juga cara pandang ke dalam (*inward looking*), bahwa alternatif solusi masalah birokrasi dapat bersumber dari kearifan budaya dan nilai bangsa kita.

Keragaman budaya tumbuh dan hidup menjadi satu norma dan nilai yang dipegang teguh oleh suku-bangsa secara turun temurun. Norma dan nilai ini menjadi pedoman hidup dan perilaku agar harmonisasi tercipta dalam sistem sosial kemasyarakatan. Kebaikan-kebaikan dalam budaya lokal inilah yang dijadikan rujukan dan *spirit* perbaikan perilaku dan kinerja birokrasi pemerintahan.

Birokrasi ala Weber sudah lama dipilih dan menjadi corak utama birokrasi di Indonesia dengan beragam polemiknya. Pentingnya nilai lokal dalam reformasi birokrasi dipaparkan oleh Guru Besar UGM Agus Dwiyanto melalui kritiknya terhadap birokrasi Weberian. Dalam pandangannya, Weberian dibangun dari nilai-nilai individualisme yang tidak selalu relevan dengan nilai kolektivitas yang berkembang di Indonesia. Misal indikator kinerja yang dikembangkan melalui indikator Sasaran Kinerja Pegawai terlalu individualis tanpa menimbang kontribusi pada pekerjaan yang lain dan pada pekerjaan kolektif (Dwiyanto, 2021).

Nilai kolektivitas misalnya, harus diturunkan pada area dan sasaran dari

reformasi birokrasi di Indonesia. Contoh penerapan kolektivitas didapatkan dari reformasi birokrasi di Pemerintah Kota Yogyakarta yang berbasis pada nilai sosiokultural. Upaya yang dilakukan melalui dekonstruksi birokrasi Mataram yang sangat priyai. Cara yang dilakukan salah satunya dengan mengubah pin pada seragam dinas yang awalnya bertuliskan Hijau Kotaku diganti menjadi "*Semangat gotong royong agawe majune Ngayogyakarta Segoro Amarto*". Manifestasi dari nilai yang tertulis dalam pin tersebut yaitu prinsip tidak ada lagi kalimat "Kerja Saya" melainkan "Kerja Kita" yang lebih mengedepankan soliditas *team work* (Arditama, 2013). Inspirasi nilai-nilai lokal juga dihadirkan dari Lampung (Yulianto, Mulyana, & Hutagalung, 2018) dalam reformasi birokrasi melalui *Piil Pesenggiri* (contoh: prinsip kesungguhan dalam melayani), *Nemui Nyimah* (Sopan, terampil, bertanggungjawab), *Nengah Nyappur* (ramah, toleran, komunikatif dalam melayani), dan *Sakai Sambayan* (responsif, jujur dan terbuka)

Kabupaten Serang memiliki motto *Rame Ing Gawe Sepi Ing Pamrih* yang (kira-kira) memiliki arti semangat dalam bekerja tetapi tanpa mengharapkan imbalan. Ketika diturunkan ke dalam kinerja birokrasi, maka nilai yang dikedepankan yaitu gotong royong, kolaborasi/kolektivitas, kesungguhan dan ketulusan/keikhlasan dalam melayani. Semangat tanpa pamrih dapat menekan angka pungli dan korupsi yang menjadi momok dalam birokrasi sehingga rendahnya kualitas layanan publik. Contoh lainnya dari Kota Serang dengan semboyan *Aje Kendor* yang diambil dari Bahasa Jawa Serang (Jaseng) yang artinya "Jangan Kendor". Jargon ini lahir ketika masa Pilkada Kota Serang yang diusung oleh Walikota dan Wakil Waliota terpilih Syafrudin dan Subadri Usuludin. Dari *tagline*, *Aje Kendor* berubah menjadi *spirit*, prinsip dan standar yang dipegang teguh oleh seluruh aparatur pemerintahan Pemkot Serang.

Masih banyak contoh serupa yang menjadikan budaya lokal sebagai *spirit*

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

reformasi birokrasi. Setiap daerah berbeda sistem budayanya, sehingga tersedia berbagai model reformasi birokrasi berbasis budaya lokal. Karena bersifat khas dan unik, pendekatan budaya lokal tidak berlaku general. Budaya lokal tersebut akan menyatu dengan karakteristik birokrasi pemerintahannya masing-masing. Poin utamanya yaitu budaya lokal memiliki pengaruh terhadap keberhasilan reformasi birokrasi seperti yang terjadi di Kabupaten Halmahera Utara (Kadir, 2015)

Meskipun belum menjadi pendekatan utama, budaya lokal memiliki potensi yang serius dalam akselerasi dan efektivitas reformasi birokrasi di daerah. Setidaknya terdapat dua alasan mengapa adaptasi budaya lokal memiliki keuntungan (sisi positif) dalam proses reformasi birokrasi.

Pertama, budaya lokal menjadikan perubahan dalam birokrasi dapat lebih diterima. Sudah lazim bahwa setiap upaya perubahan dalam birokrasi mendapat resistensi (mengganggu zona nyaman) baik dari internal maupun eksternal birokrasi. Penerimaan perubahan ini tidak terlepas dari situasi di mana budaya lokal telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem sosial masyarakat sejak lama. Sehingga perubahan dalam birokrasi dapat berjalan secara inheren dengan budaya dan nilai-nilai lokal. Hasil kajian pada negara-negara berkembang di Amerika Latin, Afrika dan Asia menunjukkan bahwa reformasi administrasi tidak cukup efektif karena terlalu meniru pengalaman Barat yang terlepas dari konteks masyarakat setempat dan jauh dari struktur dan kultur politik lokal (Haque, 1997).

Kedua, mendorong birokrasi memiliki karakteristik yang sesuai dengan sosio kulturalnya. Pengelolaan reformasi birokrasi dilakukan dengan *template* yang seragam bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah tanpa mempertimbangkan adanya perbedaan kualitas birokrasi, masalah, dan tantangannya masing-masing (Dwiyanto, 2021). Bagi birokrasi Pusat saja diharapkan

mempertimbangkan faktor dan karakteristik yang berbeda satu sama lain. Apalagi terhadap daerah yang memiliki keragaman geografis, demografis dan sosio kultural yang mempengaruhi penyelenggaraan pemerintahannya. Oleh karena itu pendekatan penyeragaman dalam reformasi birokrasi daerah sangat tidak relevan. Spirit ini sejalan dengan kebijakan otonomi daerah memberikan peluang dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan potensi dan aspirasinya masing-masing. Memang ada problem yang cukup serius berupa ketidakharmonisan antara birokrasi dengan budaya lokal yang mengakibatkan terciptanya jarak antara keduanya. Oleh karena itu sangat penting menyusun sebuah norma dan standar baru dalam birokrasi yang mengadaptasi budaya lokal (Haque, 1997).

Pemerintah daerah memiliki pekerjaan rumah untuk menggali dan inventarisasi budaya lokal yang kuat dan relevan. Biasanya budaya lokal lebih banyak menyajikan prinsip-prinsip umum yang membutuhkan interpretasi. Sehingga bukan hal mudah menurunkannya pada hal yang lebih operasional. Interpretasi atas budaya lokal harus menghasilkan suatu standar dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pedoman atau standar yang berbasis nilai lokal yang tersusun mencakup seluruh aspek dalam reformasi birokrasi yaitu struktur, tatalaksana, prosedur, manajemen aparatur, dan pelayanan publik. Pada tahap ini, pemerintah melibatkan seluruh *stakeholders* seperti budayawan, sejarawan, tokoh adat, tokoh agama, akademisi dan lainnya. (*bottom up*).

Setelah tahap perumusan, langkah berikutnya adalah pelebagaan nilai/prinsip/standar dari budaya lokal dalam reformasi birokrasi melalui kebijakan. Melalui strategi pelebagaan diharapkan dapat mempercepat internalisasi nilai-nilai tersebut khususnya aparatur birokrasi. Tujuannya adalah perubahan *mind set* dan *culture set* birokrasi. Tidak hanya pihak internal, standar

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

tersebut juga harus disosialisasikan kepada seluruh *stakeholders* agar memiliki kesamaan pemahaman. Keberhasilan reformasi birokrasi juga sangat ditentukan oleh lingkungan (makro dan mikro) termasuk di dalamnya masyarakat.

Pendekatan budaya lokal dalam reformasi birokrasi tidak berarti menegasikan pendekatan lainnya. Budaya lokal hanya salah satu bagian dalam desain reformasi birokrasi yang berbagi peran dengan pendekatan lainnya misalnya pendekatan teknologi informasi (digital). Melalui kolaborasi aktor dan pendekatan yang komprehensif, agenda besar reformasi birokrasi dapat diwujudkan. Terakhir, dalam setiap kajian tentang reformasi birokrasi, aspek kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan (Prasojo & Holidin, 2018) (Prasojo & Holidin, 2017). Dibutuhkan *mind set* dan *political will* serta komitmen dari elit politik daerah untuk menjadikan budaya lokal sebagai pendekatan dalam reformasi birokrasi. Tidak cukup sampai di situ, *strong leadership* diperlukan guna memastikan seluruh proses reformasi birokrasi berbasis budaya lokal dipahami dan dijalankan oleh seluruh aparatur pemerintahan.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Pendekatan budaya lokal dapat menjadi alternatif dalam akselerasi reformasi birokrasi di daerah. Hanya saja, pendekatan budaya lokal belum dilakukan secara masif. Oleh karena itu diperlukan *mind set*, *political will*, dan *strong leadership* dalam perumusan, implementasi dan efektivitas pendekatan budaya dalam reformasi birokrasi.

Beberapa rekomendasi yaitu pertama pendekatan budaya lokal harus masuk ke dalam *grand design* reformaasi birokrasi di Indonesia. Kedua, internalisasi melalui pelebagaan budaya lokal dalam reformasi birokrasi dalam bentuk kebijakan. Ketiga, sosialisasi budaya lokal pada masyarakat. Keempat, nilai budaya lokal menjadi kurikulum dalam diklat aparatur. Kelima,

peningkatan jumlah riset budaya lokal dalam reformasi birokrasi.

REFERENSI

- Arditama, E. (2013). *Mereformasi Birokrasi dari Perspektif Sosio-Kultural: Inspirasi dari Kota Yogyakarta*. Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, 17(1), 85-100.
- Dwiyanto, A. (2021). *Teori Administrasi Publik dan Penerapannya Di Indonesia*. Sleman: Gadjah Mada University Press.
- Habibi, F. (2020). Pemetaan Riset Reformasi Birokrasi Di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(2), 199-230.
- Haque, M. S. (1997). *Incongruity Between Bureaucracy and Society in Developing Nations: A Critique*. Peace & Change, 22(4), 432-462.
- Kadir, A. G. (2015). *Cultural-Value-Based Bureaucratic Reform in North Halmahera Regency*. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 21(2).
- Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022a). *Komitmen Hingga Pola Pikir Penyebab Belum Optimalnya Reformasi Birokrasi*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini>
- Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022b). *Reformasi Birokrasi Indonesia Bergerak Ke Arah Yang Menggembarakan*. <https://menpan.go.id/site/berita-terkini>
- Muhammad, F. (2008). *Reinventing Local Government; Pengalaman Dari Daerah* (1st ed.). Jakarta: Elex Media Computindo.
- Prasojo, E., & Holidin, D. (2017). *Leadership and management development: The Indonesian experience*. In *Knowledge Creation in Public Administrations: Innovative Government in Southeast Asia and Japan*.
- Prasojo, E., & Holidin, D. (2018). *Chapter 3: Leadership and Public Sector Reform in Indonesia* (pp. 53-83).
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). *Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia*. Symposium A Quarterly

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

- Journal In Modern Foreign Literatures, 1-15.
- Pratiwi. (2015). *Bureaucratic Reform in Indonesia: Innovation , Challenges and Typologies*. International Institute of Administrative Science - AGPA, (August 2014), 1-17.
- Salman, M., & Nugrahanae, R. (2017). *Kebudayaan sebagai Pendorong Pembangunan Nasional*. <https://www.ksi.indonesia.org/old/in/news/detail>
- Sedarmayanti. (2013). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi. dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik)* (Cetakan Ke). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Yulianto, Y., Mulyana, N., & Hutagalung, S. S. (2018). *Adoption of Local Values for Bureaucratic Reform in Lampung Province*. MIMBAR: Jurnal Sosial Dan Pembangunan, 34(1), 24-32.