

RED TAPE: KAJIAN KONSEPTUAL DAN IMPLEMENTASI

Wuku Astuti¹, Iva Mindhayani²

wukuastuti@gmail.com¹, ivamindhayani@gmail.com²

^{1,2}Universitas Widya Mataram

Abstrak

Birokrasi internal maupun eksternal mengacu pada prosedur birokrasi, peraturan, dan rutinitas. Jumlah obyektif birokrasi dalam suatu organisasi merupakan salah satu hal yang digunakan untuk mempelajarinya. Hal ini diukur dengan indikator seperti waktu pemrosesan dan jumlah persetujuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas manajerial utama. Hal ini diukur dengan indikator seperti waktu pemrosesan dan jumlah persetujuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas manajerial utama. persepsi tentang birokrasi, dan bukannya birokrasi itu sendiri, yang menjadi penghalang bagi inovasi sektor publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan red tape atau birokrasi dan dengan *innovative collaboration*, *corporate social performance*, dan *idiosyncratic risk*. Artikel ini menggunakan metode *theoretical review* dengan menggunakan 41 artikel sebagai bahan kajian. Birokrasi menyebabkan masalah dalam hal usaha, anggaran, perencanaan, interaksi pemangku kepentingan, konektivitas, dan integrasi. *Corporate Social Performance* (CSP) perusahaan berhubungan negatif dengan risiko pasar, baik risiko total, risiko sistematis, atau risiko idiosinkrasi. CSP juga dapat berdampak pada risiko sistematis perusahaan. CSP yang lebih baik akan menghasilkan kekuatan penetapan harga yang lebih tinggi dan margin laba yang lebih tinggi. Dari perspektif investor yang menghindari risiko, margin laba yang lebih tinggi menyebabkan elastisitas laba yang lebih rendah terhadap guncangan agregat, dan karenanya menurunkan risiko sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa *red tape* mempengaruhi *innovative collaboration* dan *corporate social performance*, serta *idiosyncratic risk* dipengaruhi oleh *corporate social performance*.

Kata Kunci: birokrasi, risiko, perusahaan, sektor publik, tanggung jawab sosial

Abstract

Internal and external bureaucracy refers to bureaucratic procedures, rules, and routines. The objective amount of bureaucracy in an organization is one of the things used to study it. It is measured by indicators such as processing time and the number of approvals required to perform key managerial tasks. It is the perception of bureaucracy, rather than bureaucracy itself, that is a barrier to public sector innovation. This study aims to determine the relationship between red tape and innovative collaboration, corporate social performance, and idiosyncratic risk. This article uses the theoretical review method using 41 articles as review material. Bureaucracy causes problems in terms of effort, budget, planning, stakeholder interaction, connectivity, and integration. Corporate Social Performance (CSP) of companies is negatively related to market risk, either total risk, systematic risk, or idiosyncratic risk. CSP can also impact the firm's systematic risk. Better CSP will result in higher pricing power and higher profit margins. From the perspective of risk-averse investors, higher profit margins lead to lower earnings elasticity to aggregate shocks, and hence lower systematic risk. The results show that red tape affects innovative collaboration and corporate social performance, and idiosyncratic risk is affected by corporate social performance.

Keywords: *bureaucracy, risk, corporate, public sector, social responsibility*

PENDAHULUAN

Selama tiga dekade terakhir, penelitian administrasi dan juga kebijakan administrasi telah semakin banyak membahas masalah *red tape* atau birokrasi. Fokus penelitian birokrasi sejauh ini adalah pada birokrasi dalam organisasi publik, yang dipicu oleh aturan organisasi, dan pada persepsi birokrasi oleh para manajer.

Selama dekade terakhir, inovasi kolaboratif telah mewujudkan dirinya sebagai sarana penting untuk inovasi sektor publik. Inovasi kolaboratif dapat memberikan beragam ide baru dan berbeda kepada pemerintah untuk menghasilkan dan mengimplementasikan kebijakan dan layanan (Lopes & Farias, 2020). Berbagai penelitian terbaru mengenai konsep ini telah menekankan pentingnya mengidentifikasi dan memahami faktor pendorong dan penghambat inovasi kolaboratif, serta menyerukan agar dilakukan lebih banyak penelitian untuk memajukan pemahaman umum terkait hal ini (Cinar et al, 2019; Lopes & Farias, 2020).

Sorensen dan Torfing (2011) mengungkapkan bahwa inovasi kolaboratif di sektor publik terdiri dari: berkolaborasi dengan pemangku kepentingan internal (departemen dan lembaga lain di tingkat pemerintahan mereka), berkolaborasi dengan aktor di tingkat pemerintahan lain (kolaborasi vertikal) dan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan swasta (para ahli, perusahaan swasta, kelompok pengguna). Brewer dan Walker (2010) menunjukkan bahwa *red tape* atau birokrasi adalah sebuah konstruk multidimensi. Penelitian mereka mencatat bagaimana berbagai jenis birokrasi mempengaruhi berbagai aspek kinerja organisasi. Hal ini membuat mereka menyerukan untuk melakukan analisis yang lebih rinci mengenai dampak birokrasi. Pembagian yang umum

dilakukan adalah pembagian antara birokrasi internal dan eksternal (Brewer & Walker, 2010), namun birokrasi juga dapat dibagi menjadi beberapa dimensi yang berbeda berdasarkan dimana aturan dan prosedur yang memberatkan terjadi seperti masalah anggaran dan personalia (Pandey et al, 2007).

Jumlah obyektif birokrasi dalam suatu organisasi merupakan salah satu hal yang digunakan untuk mempelajarinya. Hal ini diukur dengan indikator seperti waktu pemrosesan dan jumlah persetujuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas manajerial utama (Pandey & Scott, 2002). Pengukuran persepsi birokrasi juga dapat digunakan (Vento & Kuokkanen, 2020). Brewer dan Walker (2010) menunjukkan bahwa persepsi tentang birokrasi, dan bukannya birokrasi itu sendiri, yang menjadi penghalang bagi inovasi sektor publik.

Birokrasi internal maupun eksternal mengacu pada prosedur birokrasi, peraturan, dan rutinitas. Birokrasi internal internal berdampak negatif terhadap operasi internal sebuah organisasi publik (Brewer & Walker, 2010). Birokrasi internal dan eksternal juga memiliki asal-usul yang berbeda. Bozeman (1993) menyatakan bahwa birokrasi internal birokrasi internal dapat berasal dari aturan yang tidak berfungsi dan “aturan yang baik yang menjadi buruk”. Birokrasi eksternal sebagian besar berasal dari lembaga politik yang mencoba mengendalikan sejumlah besar pemangku kepentingan yang beragam (Chen & Williams, 2007).

Bentuk-bentuk birokrasi dapat dibedakan dengan dimensi organisasi yang terhambat oleh aturan dan prosedur. Pandey et al (2007) membedakan lima dimensi birokrasi yang berbeda, yang paling sering dipelajari dari kelima dimensi tersebut adalah birokrasi personalia (Blom et al, 2020). Hal ini merupakan aturan dan prosedur yang

membatasi kemampuan manajer untuk memberi penghargaan kepada karyawan dengan cara yang fleksibel, memiliki wewenang atas tindakan personalia, dan melaksanakan tindakan personalia secara tepat waktu. Memberi penghargaan kepada karyawan dengan cara yang fleksibel berarti mempromosikan mereka berdasarkan kinerja. Elemen lain dari birokrasi personalia adalah waktu persetujuan untuk tindakan personalia dan karenanya sebagian besar terkait dengan penundaan administratif (Moon & Bretschneider, 2002). Keum dan See (2017) menemukan bahwa meskipun hierarki otoritas merugikan dalam menghasilkan ide, hierarki ini bermanfaat dalam pemilihan ide.

Dimensi birokrasi anggaran merupakan aturan dan prosedur yang membatasi kemampuan manajer untuk memprogram ulang dana sesuai dengan misi lembaga. Hal ini membatasi kemampuan manajer untuk menangani pembengkakan biaya yang tidak terduga dalam suatu proyek (Chen & Williams, 2007).

Birokrasi pengadaan merupakan aturan dan prosedur yang menyulitkan para manajer untuk membeli barang dan jasa. Hal ini merupakan prosedur standar yang membuat pengadaan lebih didasarkan pada kemampuan vendor untuk mematuhi aturan, bukan pada kualitas barang dan jasa. Di satu sisi, ada praktik pengadaan yang dibuat untuk mencegah individu dalam organisasi agar tidak perlu “menemukan kembali keutamaan kompetisi”, dan di sisi lain, aturan pengadaan mengurangi potensi penyalahgunaan pembelian dengan membatasi kemampuan pejabat pemerintah untuk terlibat dalam praktik pengadaan yang mungkin tidak adil (Stazyk et al, 2011).

Birokrasi informasi atau sistem merupakan aturan dan persyaratan prosedural untuk sistem informasi dalam

suatu organisasi yang mempersulit manajer untuk mendapatkan informasi yang relevan dan melakukannya secara tepat waktu (Schlager, 2013). Birokrasi komunikasi merupakan aturan dan prosedur yang menghambat atau secara tidak perlu membatasi komunikasi informasi (Van Dijck et al, 2023). Hal ini dapat menyangkut komunikasi di dalam organisasi pemerintah, di antara organisasi pemerintah, atau antara organisasi pemerintah dan dunia luar, misalnya melalui media massa (Chen & Williams, 2007).

Penelitian tentang birokrasi memiliki dua pandangan yang berbeda. Pandey (2021) menyebutnya sebagai “pandangan biaya-manfaat ekonomi” dan “pandangan proses psikologis”. Perbandingan dapat dilihat dalam penelitian Campbell (2019) yang menyampaikan pandangan manfaat-biaya ekonomi, klasifikasi aturan sebagai birokrasi merupakan hasil dari analisis objektif dan rasional atas manfaat aturan dan biaya yang ditimbulkan oleh aturan tersebut. Pembelajaran organisasi terjadi ketika anggota organisasi merevisi keyakinan mereka dengan cara-cara yang, ketika keyakinan tersebut ditindaklanjuti, meningkatkan kinerja organisasi (Huber, 2019).

Penelitian ini merupakan tinjauan literatur yang bertujuan untuk mengetahui keterkaitan *red tape* atau birokrasi dan dengan *innovative collaboration*, *corporate social performance*, dan *idiosyncratic risk*. Penelitian ini penting dilaksanakan untuk memberikan masukan bagi pihak yang berkepentingan untuk membuat kebijakan yang tepat berdasarkan hasil penelitian ini.

METODE

Artikel ini menggunakan metode *theoretical review* seperti yang dilaksanakan oleh penelitian-penelitian

sebelumnya (Torkayesh et al, 2023; Vasiljeva et al, 2023). Penelitian ini menggunakan 41 artikel sebagai bahan kajian. Artikel-artikel ini merupakan penelitian yang dapat didownload yang terkait dengan birokrasi, yang dipilih berdasarkan kata kunci “*red tape*” pada situs *sciencedirect.com*, *emerald.com* dan *tandfonline.com*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efek birokrasi pada perubahan dan inovasi paling mudah paling mudah dikaitkan dengan inovasi kolaboratif. Seperti yang ditunjukkan oleh penelitian, hilangnya momentum dalam proyek-proyek inovatif (Bozeman & Scott, 1996) dan penghindaran risiko secara umum dalam organisasi sebagai akibat dari birokrasi (De Vries et al., 2016) dapat merugikan organisasi dalam hal kemauan dan kemampuan organisasi untuk berinovasi. Efek-efek ini telah telah dikonfirmasi secara khusus untuk pemerintah daerah (Ljungholm, 2014).

Birokrasi menyebabkan masalah dalam hal usaha (Pandey & Garnett, 2006), anggaran, perencanaan, interaksi pemangku kepentingan (Feeney & DeHart-Davis, 2009), konektivitas, dan integrasi (Tuurnas, 2015). Selain itu, hal ini menghambat perubahan mitra dan menghentikan program berakhir sebelum waktunya ketika program tersebut gagal (Van de Vrande et al., 2009). Masing-masing faktor ini menghambat kolaborasi.

Penurunan keterlibatan kerja (Pandey & Scott, 2002) dan penurunan motivasi (Welch & Pandey, 2008) dapat membuat karyawan kurang bersedia untuk membangun atau terlibat dalam kolaborasi. Motivasi karyawan juga sangat terkait dengan kemauan untuk menjadi fleksibel dan berinovasi (Sørensen & Torfing, 2011; Torvinen & Jansson, 2022). Ketika birokrasi membebani pegawai negeri sipil dalam melaksanakan

tugas sehari-hari, mereka juga dapat menyalahkan tempat kerja atas masalah yang mereka hadapi, alih-alih merasa bertanggung jawab untuk memberikan hasil yang baik (DeHart-Davis & Pandey, 2005), yang tidak berperan dalam inovasi kolaboratif. yang tidak berperan penting dalam inovasi kolaboratif. Efisiensi, efektivitas, dan kinerja organisasi adalah variabel yang memiliki hubungan kuat dengan inovasi (Ljungholm, 2014). Selain itu, masalah yang berkaitan dengan dokumen dan penundaan (Tönurist et al., 2017) semuanya menghambat menghambat efisiensi dan efektivitas proyek kolaboratif.

Terdapat konsensus dalam literatur bahwa Corporate Social Performance (CSP) perusahaan berhubungan negatif dengan risiko pasar, baik risiko total (Chang et al, 2014; Harjoto & Laksmana, 2018; Sassen, Hinze, & Hardeck, 2016), risiko sistematis (Boutin-Dufresne & Savaria, 2004; Oikonomou, Brooks, & Pavelin, 2012; Salama, Anderson, & Toms, 2011), atau risiko idiosinkrasi (Luo & Bhattacharya, 2009; Sassen dkk., 2016). Hubungan tersebut seringkali lemah (secara statistik dan/atau ekonomi) dan kekuatan statistiknya bergantung pada periode sampel (Bouslah, Kryzanowski, & M'Zali, 2018; Salama et al., 2011). Hubungan sebab akibat antara CSP dan risiko pada sebagian besar makalah yang disebutkan di atas hanya mengasumsikan bahwa kausalitas berjalan dari CSP ke risiko, padahal secara teoritis kausalitas dapat berjalan dua arah atau tidak ada sama sekali.

CSP juga dapat berdampak pada risiko sistematis perusahaan. Dengan menggabungkan literatur pemasaran dan ekonomi, Albuquerque, Koskinen, dan Zhang (2018) berpendapat bahwa keterlibatan environmental, social and governance (ESG) merupakan strategi diferensiasi produk, dan bahwa CSP yang lebih baik akan menghasilkan kekuatan

penetapan harga yang lebih tinggi dan margin laba yang lebih tinggi. Dari perspektif investor yang menghindari risiko, margin laba yang lebih tinggi menyebabkan elastisitas laba yang lebih rendah terhadap guncangan agregat, dan karenanya menurunkan risiko sistematis (Albuquerque et al., 2018). Oleh karena itu, CSP perusahaan berhubungan negatif dengan risiko sistematis melalui sensitivitas laba yang lebih rendah terhadap pergerakan pasar. Meskipun banyak argumen yang mendukung hubungan negatif antara CSP dan risiko, terdapat argumen bahwa CSP yang lebih tinggi dapat menyebabkan risiko yang lebih tinggi bagi perusahaan (Bouslah, Kryzanowski, & M'Zali, 2013; Preston & O'Bannon, 1997). Menurut teori oportunistik manajerial, keterlibatan ESG dapat dianggap sebagai hubungan prinsipal-agen antara manajer dan pemegang saham. Dalam hal ini, Barnea dan Rubin (2010) berpendapat bahwa orang dalam yang terafiliasi (manajer dan blockholders) memiliki kepentingan untuk melakukan investasi berlebihan di CSP jika hal tersebut memberikan keuntungan pribadi dalam membangun reputasi sebagai warga negara yang baik, yang mungkin akan merugikan pemegang saham yang tidak terafiliasi (sampai-sampai investasi yang berlebihan tersebut akan menghancurkan nilai dan meningkatkan risiko).

Red tape, kolaborasi inovatif, dan *corporate social performance* saling terkait dan memengaruhi satu sama lain. Birokrasi yang kaku, dalam berbagai cara, dapat menghambat kerja tim yang inovatif, seperti: (1) Proses persetujuan yang rumit, yaitu inovasi seringkali membutuhkan pengambilan risiko dan eksperimen, tetapi birokrasi yang rumit dapat memperlambat proses dan mengganggu semangat tim, (2) Kurangnya komunikasi antar departemen, lebih tepatnya silo-silo informasi dan budaya

kerja individualistik dapat menghalangi ide dan kerja sama tim yang berbeda; (3) Struktur hirarkis yang kaku, yaitu keputusan yang dibuat hanya oleh petinggi perusahaan dapat menghilangkan suara dan kontribusi dari tim di lapangan, yang mungkin memiliki ide-ide kreatif dan pemahaman yang lebih mendalam tentang kebutuhan masyarakat.

Birokrasi juga dapat membantu kolaborasi inovatif, yaitu dengan: (1) Menyediakan kerangka kerja yang jelas, dengan peraturan dan prosedur yang terstruktur dapat membantu tim bekerja sama dengan baik; (2) Memastikan akuntabilitas, dimana birokrasi yang baik dapat membantu mengawasi proyek, memastikan bahwa sumber daya digunakan dengan baik, dan mengurangi risiko penyalahgunaan; (3) Memfasilitasi komunikasi, yaitu struktur organisasi yang jelas dapat membantu tim yang berbeda berkomunikasi dengan baik. Kolaborasi kreatif dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja sosial perusahaan: (1) Mengembangkan solusi inovatif untuk masalah sosial, yaitu perusahaan dapat menemukan solusi yang lebih kreatif dan efisien untuk berbagai masalah sosial dengan menggabungkan ide dan keahlian dari berbagai pihak; (2) Membangun hubungan yang lebih kuat dengan komunitas, dimana perusahaan dapat lebih memahami kebutuhan dan menumbuhkan kepercayaan dengan bekerja sama dengan organisasi lokal dan masyarakat; (3) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, dalam menjalankan program kinerja sosial perusahaan, perusahaan dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dengan bekerja sama dengan pemangku kepentingan secara terbuka.

Kinerja sosial perusahaan yang positif dapat meningkatkan reputasi perusahaan di mata masyarakat dan karyawan, menarik talenta terbaik, dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Kinerja sosial perusahaan juga meningkatkan

motivasi karyawan, dimana kesempatan untuk berkontribusi pada isu-isu sosial yang penting dapat meningkatkan motivasi dan engagement karyawan.

Kinerja sosial perusahaan yang efektif dapat menciptakan nilai bersama bagi perusahaan, masyarakat, dan lingkungan.

SIMPULAN DAN SARAN

Hubungan interkoneksi antara birokrasi, kolaborasi inovatif, dan kinerja sosial perusahaan memiliki implikasi yang signifikan terhadap strategi dan praktik manajemen perusahaan. Perusahaan dapat menemukan keseimbangan antara struktur dan fleksibilitas, mendorong kolaborasi antar tim, serta mengintegrasikan kinerja sosial perusahaan ke dalam strategi bisnis. Hal ini akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya secara berkelanjutan dan memberikan dampak positif bagi masyarakat. Rekomendasi penelitian ini bagi perusahaan adalah mengintegrasikan birokrasi, kolaborasi inovatif, dan kinerja sosial perusahaan dalam menjalankan strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan.

Saran penelitian selanjutnya adalah melaksanakan penelitian empiris tentang konsep ini, dengan mengkaji hubungan kompleks ini dan mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika yang mendasarinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Albuquerque, R., Koskinen, Y., & Zhang, C. 2018. *Corporate social responsibility and firm risk: Theory and empirical evidence*. *Management Science*, 65(10), 4451–4469.
- Barnea, A., & Rubin, A. 2010. *Corporate social responsibility as a conflict between shareholders*. *Journal of Business Ethics*, 97, 71–86.
- Blom, R., Borst, R. T., & Voorn, B. 2020. *Pathology or inconvenience? A meta-analysis of the impact of red tape on people and organizations*. *Review of Public Personnel Administration*, 41(4), 623–650.
- Bouslah, K., Kryzanowski, L., & M'Zali, B. 2013. *The impact of the dimensions of social performance on firm risk*. *Journal of Banking & Finance*, 37, 1258–1273.
- Bouslah, K., Kryzanowski, L., & M'Zali, B. 2018. *Social performance and firm risk: Impact of the financial crisis*. *Journal of Business Ethics*, 149, 643–669.
- Boutin-Dufresne, F., & Savaria, P. 2004. *Corporate social responsibility and financial risk*. *The Journal of Investing*, 13, 57–66.

- Bozeman, B., & Scott, P. 1996. *Bureaucratic red tape and formalization: Untangling conceptual Knots*. The American Review of Public Administration, 26(1), 1–17.
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. 2010. *The impact of red tape on governmental performance: An empirical analysis*. Journal of Public Administration Research and Theory, 20(1): 233–257.
- Bsoul, Labeeb, Amani Omer, Lejla Kucukalic, and Ricardo H. Archbold. 2022. *Islam's Perspective on Environmental Sustainability: A Conceptual Analysis*. Social Sciences 11: 228.
- Campbell, Jesse W. 2019. *Obtrusive, Obstinate and Conspicuous: Red Tape from a Heideggerian Perspective*. International Journal of Organizational Analysis 27(5):1657–72.
- Chang, K., Kim, I., & Li, Y. 2014. *The heterogeneous impact of corporate social responsibility activities that target different stakeholders*. Journal of Business Ethics, 125, 211–234.
- Chen, G., & Williams, D. W. (2007). *How political support influences red tape through developmental culture*. Policy Studies Journal, 35(3), 419–436.
- Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. 2019. *A systematic review of barriers to public sector innovation process*. Public Management Review, 21(2), 264–290.
- DeHart-Davis, L., & Pandey, S. K. 2005. *Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers?* Journal of Public Administration Research and Theory, 15(1), 133–148.
- Feeney, M. K., & DeHart-Davis, L. 2009. *Bureaucracy and public employee behavior: A case of local government*. Review of Public Personnel Administration, 29(4), 311–326.
- Harjoto, M., & Laksmana, I. 2018. *The impact of corporate social responsibility on risk taking and firm value*. Journal of Business Ethics, 151, 353–373.
- Huber, G. P. 2019. *Guest editorial*. The Learning Organization, 26(1):2-6.
- Keum, D. D. & See, K. E. 2017. *The influence of hierarchy on idea generation and selection in the innovation process*. Organization Science, 28(4): 653-669.
- Ljungholm, D. P. 2014. *The pervasiveness of red tape in public organizations*. Geopolitics, History, and International Relations, 6(1), 117–122.
- Lopes, A. V., & Farias, J. S. 2020. *How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature*. International Review of Administrative Sciences, 88(1), 114–130.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. 2009. *The debate over doing good: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk*. Journal of Marketing, 73, 198–213.
- Moon, M., & Bretschneider, S. 2002. *Does the perception of red tape constrain it innovativeness in organizations? Unexpected results from a simultaneous equation model and implications*. Journal of Public Administration Research and Theory, 12(2), 273–291.

- Oikonomou, I., Brooks, C., & Pavelin, S. 2012. *The impact of corporate social performance on financial risk and utility: A longitudinal analysis*. Financial Management, 41, 483–515.
- Pandey, Sanjay K. 2021. *The Psychological Process View of Bureaucratic Red Tape*. pp. 260–75 in Research Handbook HRM in the Public Sector, edited by Eva Knies and Bram Steijn. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Pandey, S., Coursey, D., & Moynihan, D. 2007. *Organizational effectiveness and bureaucratic red tape: A multimethod study*. Public Performance & Management Review, 30(3), 398–425.
- Pandey, S. K., & Garnett, J. L. 2006. *Exploring public sector communication performance: Testing a model and drawing implications*. Public Administration Review, 66(1), 37–51.
- Pandey, S. K., & Scott, P. G. 2002. *Red tape: A review and assessment of concepts and measures*. Journal of Public Administration Research and Theory, 12(4), 553–580.
- Preston, L. E., & O'Bannon, D. P. 1997. *The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis*. Business & Society, 36, 419–429.
- Salama, A., Anderson, K., & Toms, J. S. 2011. *Does community and environmental responsibility affect firm risk? Evidence from UK panel data 1994–2006*. Business Ethics: A European Review, 20, 192–204.
- Sassen, R., Hinze, A., & Hardeck, I. 2016. *Impact of ESG factors on firm risk in Europe*. Journal of Business Economics, 86, 867–904.
- Schlager, E. 2013. *Rules and red tape: A prism for public administration theory and research by Barry Bozeman and Mary K. Feeney: Rules and red tape: A prism for public administration theory and research*. Barry Bozeman and Mary K. Feeney. Armonk, NY: ME Sharpe, 2011. ISBN: 978-0-7656-2335-5.
- Sørensen, E., & Torfing, J. 2011. *Enhancing collaborative innovation in the public sector*. Administration and Society, 43(8), 842–868.
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. 2011. *Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context*. American Review of Public Administration, 41(6), 603–624.
- Torkayesh, A. E., Tirkolae, E. B., Bahrini, A., Pamuar, D., & Khakbaz, A. 2023. *A Systematic Literature Review of MABAC Method and Applications: An Outlook for Sustainability and Circularity*. Informatica, 34, 415–448.
- Tönurist, P., Kattel, R., & Lember, V. 2017. *Innovation labs in the public sector: What they are and what they do?* Public Management Review, 19(10), 1455–1479.
- Torvinen, H., & Jansson, K. 2022. *Public health care innovation lab tackling the barriers of public sector innovation*. Public Management Review, 1–23.
- Tuurnas, S. 2015. *Learning to co-produce? The perspective of public service professionals*. International Journal of Public Sector Management, 28(7), 583–598.

- van de Vrande, V., de Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W., & de Rochemont, M. 2009. *Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges*. *Technovation*, 29(6–7), 423–437.
- Van Dijck, Charlotte & Steen, Trui. (2023). Collaborating for Innovation: A Systematic Review of the Red Tape Effects at Play, *International Journal of Public Administration*, 46:14, 994-1005.
- Vasiljeva, T., Shaikhulina, S., & Kreslins, K. 2017. *Cloud Computing: Business Perspectives, Benefits and Challenges for Small and Medium Enterprises (Case of Latvia)*. *Procedia Engineering*, 178, 443–451.
- Vento, I., & Kuokkanen, K. 2020. *Mapping the post-bureaucratic Landscape: Project managers' perception of bureaucracy in European Union cohesion policy projects*. *International Review of Administrative Sciences*, 1–18.
- Welch, E. W., & Pandey, S. K. 2008. *E-government and bureaucracy: Toward a better understanding of intranet implementation and its effect on red tape*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 379–404.