

METASINTESIS TERHADAP POLA REFORMASI BIROKRASI DI NEGARA- NEGARA ASEAN

META-SYNTHESIS TOWARDS BUREAUCRACY REFORM PATTERN IN ASEAN COUNTRIES

Pratiwi

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Negara

Jl. Kiarapayung Km. 4,7 Jatinangor - Sumedang

Telp. (022) 7790044, Fax. (022) 7790055,

Email: pratiwisaja@gmail.com

Abstract

Forecast about the prospects of equitable economic development in ASEAN seems to be slow to materialize. Inequality in economic and governance atmosphere are dominant obstacles. However, the last two decades, countries with highest GDP per-capita in ASEAN did a lot of reforms in the field of Government. This research was conducted to understand patterns, influencing factors, priority programmes and the implications of bureaucracy reform in those countries. This metasynthesis method from previous research concludes that pattern of bureaucratic reform and implications on those ASEAN countries are different according to the intervention of the Government in the public services and the economy. Strong leadership, a clear reform vision, as well as a strong internal and external support are the four factors that affect bureaucratic reform in those five ASEAN countries.

A. Pendahuluan

Disepakatinya perwujudan komunitas ekonomi ASEAN/ ASEAN Economic Community (AEC) pada 2015 mendorong negara anggota ASEAN untuk segera berkegiatan mencapai sejumlah target perekonomian. ASEAN Economic Community memiliki tiga indikator pencapaian yakni konvergensi produktivitas tenaga kerja, konvergensi pariwisata dan konvergensi pendapatan yang dinilai dari *Gross Domestic Product* (GDP) per kapita. Meski demikian, Wahyudi Wibowo menyimpulkan bahwa prospek ASEAN bagi konvergensi ekonomi negara-negara anggotanya belum meyakinkan¹. Hal tersebut dikarenakan ketimpangan daya saing

produk ekspor masing-masing negara, ketimpangan perekonomian dan ketimpangan atmosfer birokrasi pemerintahan.

Ketimpangan daya saing masing-masing negara ditunjukkan oleh data survey yang dilakukan *World Economic Forum* (WEF) dalam Laporan Daya Saing Global. Daya saing dalam survey tersebut diukur terhadap 148 negara melalui 12 pilar antara lain administrasi kelembagaan pemerintah, perluasan dan efektivitas infrastruktur, lingkungan makroekonomi, pelayanan pendidikan dan kesehatan dasar, pelatihan dan pendidikan tinggi, efisiensi pasar barang, efisiensi pasar tenaga kerja, pembangunan pasar finansial, kesiapan terhadap teknologi, ukuran pasar, dan inovasi.

¹ Wahyudi Wibowo (2013). *The Prospects of ASEAN Economic Community*. *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura* Vol. 16 No. 2, Agustus 2013. Hlm. 187-198.

Hasil penilaian survey tersebut terhadap sejumlah negara ASEAN adalah sebagai berikut;

Tabel 1
Peringkat dan Perkembangan Indeks Daya Saing Negara-Negara ASEAN²
Sumber : WEF, 2014

2012-2013			2013-2014			
No	Negara	Peringkat	No	Negara	Skor	Peringkat
1	Singapura	2	1	Singapura	5.61	2
2	Malaysia	25	2	Malaysia	5.03	24
3	Brunei Darussalam	28	3	Brunei Darussalam	4.95	26
4	Thailand	38	4	Thailand	4.54	37
5	Indonesia	50	5	Indonesia	4.53	38
6	Filipina	65	6	Filipina	4.29	59
7	Vietnam	75	7	Vietnam	4.18	70
8	Laos	n/a	8	Laos	4.08	81
9	Kamboja	85	9	Kamboja	4.01	88
10	Myanmar	n/a	10	Myanmar	3.23	129

Data peringkat negara-negara ASEAN dalam survey *Ease of Doing Business/* Kemudahan Berbisnis dan *Government Effectiveness Index/* Indeks Efektivitas Pemerintahan yang mengukur dari aspek kualitas pelayanan publik, kualitas pelayanan aparatur, kemandirian dari tekanan politik, kualitas rumusan kebijakan dan implementasinya serta kredibilitas komitmen pemerintah juga menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda yakni sebagai berikut;

Tabel 3
Peringkat Indeks Efektivitas Pemerintahan 2012³

Negara	Peringkat Kemudahan Bisnis	Regulasi Memulai Bisnis	Mekanisme IMR	Akses Listrik	Penyediaan Aset	Akses Kredit	Perlindungan Investor	Pembayaran Pajak	Bea Dagang Antar Negara
Singapura	1	1	2	2	3	2	1	2	1
Malaysia	6	3	8	5	6	1	3	7	3
Thailand	18	11	1	4	1	11	4	12	5
Brunei Darussalam	19	17	10	7	17	6	16	4	6
Vietnam	99	14	8	23	9	4	20	25	17
Filipina	108	22	15	9	19	14	19	23	7
Indonesia	120	23	16	17	15	11	8	21	8
Kamboja	137	21	23	21	18	1	13	11	21
Laos	159	10	17	22	12	22	25	21	24
Myanmar	182	25	22	18	21	25	24	19	20

Sumber : Bank Dunia & The International Finance Corporation (IFC), 2013.

²Klaus Schwab, Ed (2014). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Geneva : WEF.

³World Bank and IFC (2013). *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium Size Enterprises 10th Edition*. Washington: The World Bank.

Dengan adanya data-data hasil survey diatas, dapat dicermati bahwa dari seluruh negara ASEAN, hanya Singapura yang masuk dalam peringkat 10 besar indeks daya saing, beserta Malaysia yang masuk dalam 10 besar dalam kemudahan berbisnis. Ketiga hasil survey diatas juga menggambarkan ketimpangan kondisi perekonomian dan kondisi pemerintahan negara-negara ASEAN. Meski demikian, kekuatan ekonomi ASEAN berpotensi terus tumbuh dengan adanya peningkatan investasi ke negara-negara ASEAN yang terus menerus sejak 2005 dengan nilai investasi manufaktur murah dan tenaga kerja yang produktif.⁴

B. Rumusan Masalah

Jika dicermati lebih lanjut dari data indeks daya saing di negara-negara ASEAN, dapat dilihat bahwa hampir semua negara ASEAN mengalami peningkatan daya saing yang mayoritas diukur dari peran birokrasi. Maka itu, penelitian ini dilakukan untuk menjawab sebuah rumusan masalah yakni; bagaimana pola, faktor yang mempengaruhi, prioritas program dan implikasi reformasi negara-negara ASEAN dalam mereformasi birokrasi untuk meningkatkan daya saing pada masing-masing negara tersebut?

C. Tinjauan Teori

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) memaknai reformasi sebagai perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) dalam suatu masyarakat atau negara. Sumber yang sama juga mendeskripsikan birokrasi sebagai sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan; cara bekerja atau susunan pekerjaan dalam pelayanan publik, serta menurut tata aturan (adat) yg banyak liku-likunya dan sebagainya. Maka, reformasi birokrasi adalah perubahan secara drastis untuk memperbaiki sistem yang dijalankan pegawai pemerintah yang berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan dan aturan-aturan pelayanan publik.

Pelaksanaan reformasi birokrasi pada organisasi pemerintah tidak lepas dari peran pengelola organisasi pemerintah atau faktor kepemimpinan. Dalam banyak kajian dan publikasi tentang reformasi birokrasi pada organisasi pemerintah, kapasitas pemimpin terbukti merupakan hal kritis berpengaruh pada perubahan.⁵ Lebih lanjut, kajian dan publikasi tersebut menjabarkan pola berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi yang dikelola pemimpin organisasi meskipun faktor-faktor dibawah inilah justru yang paling sering diabaikan oleh pemimpin.⁶ Pola dan faktor-faktor tersebut antara lain:⁷

⁴The Economist (2013). *Investing in an Accelerating Asia? Insights from Asia's Business Leaders on Their Outlook for 2013*. Economist Corporate Network Asia. Hlm. 2-13.

⁵Terdapat beberapa literatur hasil penelitian yang dionsepsikan dalam beberapa teori antara lain; Armenakis, Harris & Field (1999). *Handbook of Organizational Behaviour*. New York : Marcel Dekker. Hlm. 58; John Kotter (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review 73 (2). Hlm. 59-67; Abramson & Lawrence (2001) *The Challenge of Transforming Organizations: Lesson Learned about Revitalizing Organizations*. Dalam *Transforming Organizations*, Lanham: Rowman & Littlefield. Hlm 1-10.

⁶Ibid, Kotter (1995).

⁷Sergio Fernandez & Hal. G. Rainey (2006) *Managing Successful Organizational Change in Public Sector* dalam *Public Administration Review* Ed. Maret-April 2006. Va lben, VA: Wiley & Blackwell. Hlm. 168-176.

1. Perumusan Kebutuhan Reformasi Birokrasi

Perumusan kebutuhan dimaksudkan untuk mendefinisikan visi perubahan dan meyakinkan seluruh aktor dalam organisasi untuk berubah. Visi perubahan yang dirumuskan hendaknya merepresentasikan gambaran masa depan yang hendak dicapai dan mudah dikomunikasikan serta menarik anggota organisasi lainnya untuk melakukan perubahan secara bersama-sama. Visi dirumuskan dengan menjabarkan arah untuk proses perubahan untuk membangun strategi yang spesifik dalam mencapai visi tersebut.

Beberapa penelitian dalam organisasi swasta mengindikasikan bahwa akan lebih mudah jika pemimpin menggunakan visi untuk meyakinkan anggota organisasi akan perubahan yang dilakukan. Hal tersebut dapat menawarkan harapan-harapan baru dan solusi akan tekanan dan rasa ketidaknyamanan pegawai terhadap bentuk penyimpangan dalam organisasi.⁸ Proses persuasi terhadap anggota organisasi dapat dilakukan melalui komunikasi lisan dan tertulis yang membuka partisipasi sebesarnya bagi anggota organisasi untuk ikut serta dalam proses perubahan.

2. Penyusunan Rencana Reformasi Birokrasi

Penyusunan visi dan proses persuasi kepada seluruh anggota organisasi saja tidak cukup untuk melakukan perubahan menyeluruh.

Sebagaimana diungkapkan Kotter (1995), ide dalam visi harus ditransformasikan ke dalam strategi dan aksi disertai target dan perencanaan pencapaian target. Strategi dalam reformasi dapat disusun dalam bentuk road map reformasi birokrasi yang memberikan arahan bagaimana cara mencapai target, mengidentifikasi resiko dan hambatan serta menawarkan ukuran dan indikator dalam mengatasi hambatan perubahan. Perencanaan dalam roadmap reformasi birokrasi harus memenuhi sejumlah prinsip yakni standar akuntabilitas yang jelas, indikator capaian yang jelas, tujuan kebijakan yang jelas, dan keterkaitan antar program.

3. Penggalangan Dukungan Internal untuk Perubahan dan Penyelesaian Penolakan dalam Reformasi Birokrasi.

Penggalangan dukungan internal organisasi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi penting untuk mengurangi penolakan pelaksanaan program melalui pembukaan partisipasi sebesarnya kepada seluruh anggota organisasi dengan cara mendelegasikan dan memberikan diskresi pengambilan keputusan kepada bawahan. Reformasi birokrasi bagaimanapun juga adalah proses politik meski bukan dalam bentuk politik praktis, melainkan dalam penggalangan dukungan dari mayoritas stakeholder perubahan.

⁸Vries & Balazs (1999). *Transforming the Mind-Set of The Organization* dalam *Administration Society* 30 (6). Hlm. 75.

Mekanisme penggalangan dukungan internal dapat dilakukan melalui diskusi-diskusi yang diselenggarakan pemimpin organisasi dengan mendiseminasikan tantangan eksternal sehingga perubahan internal perlu dilakukan dengan segera untuk menghadapi tantangan tersebut, tantangan eksternal dapat berupa misalnya hasil survey tentang pelayanan organisasi, evaluasi internal, penilaian instansi pembina terhadap organisasi serta penilaian masyarakat secara tidak langsung.

Judson mengidentifikasi beberapa taktik yang dapat dilakukan oleh pemimpin yang dapat digunakan untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan, antara lain paksaan, kritik, persuasi, sistem pemberian imbalan, kompromi dan penawaran, dan jaminan terhadap kerugian personal apabila terjadi perubahan misalnya dengan menawarkan kepastian kenaikan pangkat, pemberian pelatihan, dukungan psikologi, dan melaksanakan acara informal untuk membangun loyalitas anggota.⁹ Peran pemimpin tetap dibutuhkan secara dominan dalam penggalangan dukungan internal. Penggalangan Dukungan dan Komitmen *Top Management/ Manajemen Atas*

Penggalangan dukungan manajemen atas perlu untuk membangun koalisi perubahan.¹⁰ Koalisi perubahan yang terdiri pegawai dari manajemen atas akan mengawal, melaksanakan, memetakan sumber daya, mendorong secara emosi kepada

bawahannya untuk berpartisipasi dalam perubahan dan melakukan monitoring terhadap reformasi birokrasi. Kotter merekomendasikan bahwa proses pertama sebelum menggalang dukungan seluruh anggota, pemimpin perlu membentuk grup koalisi perubahan. Aucoin mencatat kegagalan reformasi di Kanada karena kurangnya dukungan dari menteri kabinet yang sama sekali tidak peduli dengan proses reformasi.¹¹ Maka itu, koalisi para pemimpin perubahan diperlukan sebagai prasyarat reformasi birokrasi.

4. Pembangunan Dukungan Eksternal

Dukungan eksternal dapat berwujud dukungan dana infrastruktur dan bentuk lain *Corporate Social Responsibility (CSR)* swasta dan pelatihan atau pengembangan sistem dari lembaga donor dalam implementasi program maupun pejabat politik pada instansi pembina yang lebih tinggi. Seringkali memang banyak ditemukan persinggungan kepentingan dan konflik antara pejabat politik dan birokrat, namun hal tersebut dapat disiasati dengan pengajuan dokumen perencanaan reformasi yang disertai nilai-nilai positif yang dapat meningkatkan kepercayaan konstituen pejabat politik terhadap program kerja pejabat tersebut yang masuk dalam agenda reformasi birokrasi. Penelitian Berry, Chackerian dan Wechsler mencatat bahwa dukungan pejabat politik pada instansi pembina terhadap reformasi birokrasi di Florida memiliki

⁹Arnold Judson (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Blackwell.

¹⁰pcit, Kotter. Hlm. 95

¹¹1Pater Aucoin (1990). *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*. Montreal: Institute for Research on Public Policy.

pengaruh secara substantif dalam pelaksanaan program reformasi sehingga dapat dijalankan lebih cepat dan efektif secara anggaran.¹²

5. Penyediaan Sumber Daya Reformasi

Dalam perencanaan road map reformasi birokrasi diperlukan pemetaan kebutuhan sumber daya untuk menjamin kelancaran dan kesuksesan program-program baru yang akan dilaksanakan termasuk perencanaan strategi perubahan, mengomunikasikan kebutuhan perubahan, mengadakan pelatihan untuk pegawai, membangun sistem dan proses baru, restrukturisasi organisasi dan melaksanakan inovasi-inovasi yang direncanakan. Jika institusi memiliki keinginan untuk mereformasi diri namun gagal dalam pemetaan dan penyediaan sumber daya, maka akan berakibat melemahnya implementasi program, tingginya tekanan secara interpersonal, hingga diabaikannya pelaksanaan tugas dan fungsi utama organisasi. Maka itu, pemetaan dan penyediaan sumber daya diperlukan berdasarkan tujuan reformasi yang ingin dicapai.

6. Perubahan Institusional

Dalam mendukung perubahan institusional, setiap anggota organisasi harus memulai kebiasaan baru setiap hari dalam mempraktekan kebijakan baru dan inovasi-inovasi yang direncanakan. Perubahan kebiasaan personal masing-masing anggota akan bermuara pada perubahan institusional. Pegawai harus belajar dan menjadikan perilaku yang menjadi semangat reformasi dengan

diinstitutionalkan oleh pemimpin untuk membentuk pola reformasi dan mengganti budaya kerja lama yang tidak efektif. Perilaku baru tersebut dapat dibentuk oleh pemimpin dengan mengubah struktur, prosedur kerja, manajemen sumber daya manusia, dan kegiatan-kegiatan. Inovasi yang disusun oleh pemimpin dapat didiseminasikan melalui *pilot project*, pengumpulan data untuk mengetahui proses perubahan dan komitmen perubahan anggota organisasi dan melibatkan pegawai dalam partisipasi aktif pegawai.

7. Pencapaian Perubahan Secara Komprehensif

Perubahan komprehensif dapat diciptakan dengan membangun perubahan sistemik yang dimulai dari subsistem unit organisasi terkecil. Perubahan subsistem organisasi terkecil dapat dilakukan dengan melibatkan pemimpin subsistem atau pejabat yang berada pada *middle management/* manajemen tengah.

D. Metode

Metode kualitatif dengan alat analisis metasintesis digunakan dalam kajian ini. Metode kualitatif yang digunakan menggambarkan deskripsi mengenai hasil-hasil penelitian mengenai pola reformasi birokrasi, prioritas perubahan dan faktor dominan yang mempengaruhi reformasi birokrasi di negara-negara ASEAN. Metasintesis adalah metode analisis beberapa penelitian kualitatif untuk memberikan pemahaman baru dan rekomendasi komprehensif mengenai fenomena-fenomena kebijakan publik.¹³

¹²Berry, Chacklerian & Barton Weschler (1999). *Reinventing Government: Lessons from a State Capital* dalam *Public Management Reform and Innovation: Research, Theory, and Applications*. Editor: Fredericson & Johnson. Tuscaloosa: University of Alabama Press. Hlm. 55.

¹³Siswanto (2010). *Systematic Review sebagai Metode Penelitian untuk Mensintesis Hasil Hasil Penelitian dalam Buletin Penelitian Sistem Kesehatan* – Vol. 13 No. 4, Oktober 2010. Hlm. 326-333.

Metasintesis ini berguna dalam memberikan rekomendasi kebijakan yang penggunaannya bersifat lebih luas.

Pendekatan yang dipakai metasintesis kajian ini yakni meta-agregasi. Ini dipakai untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan cara merangkum berbagai hasil penelitian untuk mendapatkan sebuah gambaran menyeluruh tentang sebuah kebijakan senada yang diterapkan di beberapa negara. Dalam hal ini kebijakan yang dimaksud adalah kebijakan reformasi birokrasi. Langkah-langkah dalam melakukan meta-agregasi yakni sebagai berikut:

1. Memformulasikan pertanyaan penelitian.
2. Melakukan pencarian tunjauan literature secara sistematis.
3. Melakukan seleksi data dan seleksi hasil penelitian berdasarkan kategori yang telah dijabarkan dalam teori.
4. Melakukan analisis dan sintesis temuan-temuan kualitatif.
5. Memberlakukan kendali mutu.
6. Menyusun laporan akhir.

Lebih lanjut subjek penelitian dari kajian ini adalah praktek kebijakan yang ditinjau dari pola reformasi birokrasi, prioritas perubahan dan faktor dominan yang mempengaruhi reformasi birokrasi pada lima negara dengan produk domestik bruto terbesar di ASEAN.

Negara dengan produk domestik bruto (PDB) per kapita terbesar di ASEAN diharapkan dapat memberikan gambaran terhadap peran birokrasi pada pertumbuhan ekonomi di ASEAN. Sebagaimana sebuah penelitian membuktikan bahwa tesis Weber pada perubahan birokrasi menjadi meritokrasi birokrasi mampu mendorong pertumbuhan ekonomi¹⁴. Negara-negara tersebut adalah:

Tabel 4
Peringkat Lima Besar Negara dengan PDB terbesar di ASEAN

No	Peringkat	Negara	Jumlah PDB Perkapita dalam US\$
1	8	Singapura	54.775
2	22	Brunei	39.942
3	66	Malaysia	10.547
4	92	Thailand	5.674
5	115	Indonesia	3.509

Sumber: IMF, 2013

¹⁴ Peter Evans dan James E. Rauch (1999). *Bureaucracy And Growth: A Cross-National Analysis Of The Effects Of "Weberian" State Structures On Economic Growth* dalam *American Sociological Review*, Vol. 64, No. 5 (Oct., 1999), Hlm. 748-765

E. Hasil dan Pembahasan

1. Reformasi Birokrasi di Singapura

Reformasi birokrasi di Singapura adalah bagian terpenting yang paling menentukan pertumbuhan ekonomi di Singapura. Perubahan-perubahan di sejumlah sektor kental dengan semangat *reinventing government* atau mewirausahakan birokrasi.¹⁵ Sejumlah prinsip *reinventing government*¹⁶ yang lekat dengan reformasi birokrasi di Singapura antara lain; pemerintah bersifat mengarahkan, bukan mengayuh, pemerintah yang kompetitif dengan menyintikan persaingan dalam pelayanan, mengubah organisasi dengan perubahan peraturan besar di level nasional, membiayai hasil bukan masukan, menghasilkan ketimbang membelanjakan, desentralisasi, berorientasi pelanggan dan pasar.

Reformasi birokrasi yang dilakukan di Singapura tidak terlalu drastis namun membawa hasil yang signifikan. Singapura mengadopsi sistem parlementer setelah kemerdekaannya dari hukum Inggris pada 1959. Di bawah *People's Action Party* (PAP), pemerintahan Singapura dijalankan secara absolut dengan visi yang cukup lugas yakni *"To build a fair and just society where the benefits of progress are spread widely to all."* Meski absolut, PAP telah membawa Singapura kepada pertumbuhan ekonomi pesat dan telah mereformasi institusi Pemerintah Singapura dalam dua dekade terakhir.

Dalam mencapai tujuan pembangunan tahunannya, Pemerintah Singapura membagi kelembagaan ke dalam dua jenis yakni perusahaan pemerintah dan instansi pemerintah. Dalam pembangunan perekonomian, Singapura lebih tergantung pada kerjasama antara organisasi pemerintah dan korporasi transnasional daripada membuka kompetisi antara perusahaan swasta singapura dan korporasi asing.

a. Perubahan Peran Sektor Publik di Singapura

Sektor publik menjadi sektor yang paling dominan berperan pada perekonomian nasional Singapura. Beberapa perusahaan yang berhubungan dengan kepentingan publik dikelola oleh negara yakni seperti perumahan, listrik, air, pelabuhan, penerbangan, perbankan, telekomunikasi, manufaktur, transportasi hingga media. Sebagai payungnya, *Temasek Holdings* dibentuk untuk mengontrol semua perusahaan milik Pemerintah Singapura. Temasek merupakan bentuk campur tangan negara secara massif dalam ekonomi. Meski demikian, dalam dekade terakhir, peran Temasek sedikit berkurang dengan dibukanya peluang investasi untuk perusahaan lokal dan asing untuk bergerak dalam bidang-bidang yang dikuasai oleh Temasek dan bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sebelumnya dimonopoli oleh negara.

¹⁵ M. Samsul Haque (2004), *Governance and Bureaucracy in Singapore: Contemporary Reforms and implications* dalam *International Political Science Review* Vol. 25, No. 2, Hlm. 227-240. London: Sage Publications.

¹⁶ David Osborne dan Ted Gaebler (1999), *Mewirausahakan Birokrasi (Reinventing Government)*. Jakarta: PPM.

b. Reorientasi dalam Kebijakan Publik

Setelah dibukanya persaingan swasta dalam pelayanan publik, Temasek mulai memberlakukan kebijakan kebijakan pembebasan investasi dan privatisasi bagi beberapa pihak swasta yang ingin berpartisipasi di dalam pelayanan publik. Perubahan tersebut diikuti dengan penghapusan batas-batas kepemilikan swasta, perubahan hukum administrasi dan kepegawaian sipil dengan membuka tenaga kontrak untuk urusan pelatihan, tenaga administrasi pemerintah, tenaga kebersihan, dan pelayanan teknis lainnya.

c. Restrukturisasi Birokrasi

Pada dekade-dekade awal pertumbuhan Singapura, birokrasi pemerintah berfokus pada kontrol hierarki, dan keterikatan struktur pusat dan antarsektor. Namun, pada dekade terakhir, struktur birokrasi pemerintah telah diubah dengan memberikan disagregasi pada kementerian-kementerian dengan otonomi dan delegasi yang lebih besar pada pengelolaan dan kemandirian keuangan, formulasi program dan implementasi program yang cenderung lebih memberi penekanan pada hasil daripada input dan proses. Sebagai contoh, pada masa sebelumnya, penganggaran sangat dikontrol dari input dan persoalan prosedural. Mekanisme tersebut berubah dengan pemberian fleksibilitas lebih pada pemimpin lembaga untuk menentukan anggaran berdasarkan target kinerja dan hasil final bahkan kementerian juga diberi kebebasan dalam merekrut pegawai baru, menilai kinerja pegawai dan membuka kerjasama dengan sektor swasta dalam pelaksanaan kegiatan yang berdasarkan pada kualifikasi dan

standar tertentu. Bahkan beberapa kementerian sudah menerapkan tenaga kontrak dengan jumlah yang lebih besar daripada pegawai negeri sipil (PNS) tetap dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

d. Perubahan Pelayanan Publik

Singapura memprioritaskan pelayanan publik pada sektor perumahan, pendidikan dan jaminan sosial. Pendidikan diprioritaskan terutama dalam pengembangan bahasa asing, riset dan teknologi. Pemberian jaminan sosial telah dilaksanakan sejak 1955 di bawah hukum kolonial, namun diubah pada 1959 setelah Singapura merdeka dan PAP berkuasa. Di bawah sistem jaminan sosial tersebut, semua warga negara berkontribusi dengan memberika beberapa persen dari pendapatannya sebagai simpanan jaminan kesehatan, perumahan, dan pensiun. Persentase potongan gaji untuk jaminan sosial semakin meningkat, pada 1980 pemerintah mewajibkan 5 % dari gaji, sedangkan pada dekade terakhir menjadi 20%. Jaminan sosial hanya dibebankan dan diberikan kepada warga negara yang sudah memiliki pekerjaan.

e. Faktor Dominan yang Mempengaruhi Reformasi Birokrasi

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi reformasi birokrasi di Singapura yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dominan dipengaruhi dari warganya yang menginginkan lepasnya intervensi pemerintah di sektor publik. Sedangkan faktor eksternal adalah semakin melemahnya investasi asing ke Singapura, sehingga investor banyak yang mencari negara lain yang lebih murah dalam berinvestasi.

Maka itu hal tersebutlah yang mempengaruhi seberapa besar kebijakan Pemerintah Singapura dalam mengurangi perannya dalam perekonomian, membuka investasi besar-besaran dan peluang kerjasama dengan pemerintah serta memberi insentif kepada para investor.

Perubahan-perubahan dan liberalisasi ekonomi di Singapura telah terbukti mampu menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang cukup pesat dan meningkatnya daya saing Singapura secara terus menerus. Meski liberalisasi di Singapura telah diberlakukan bahkan dalam birokrasi, Pemerintah Singapura tidak sama sekali lepas tangan terhadap birokrasi dan perekonomian, melalui Temasek, pemerintah Singapura masih memberikan kontrol perekonomian.

Liberalisasi telah memainkan peran penting dalam keberhasilan ekonomi di Singapura. Meskipun banyak kritik muncul pada sistem yang represif, Singapura telah membuktikan bahwa *reinventing government* berjalan secara efektif jika dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya. Meskipun sektor swasta menjadi mitra aktif dalam pembangunan ekonomi, peran negara masih tetap penting dalam perkembangan ekonomi dan efektivitas birokrasi di Singapura.

2. Reformasi Birokrasi di Brunei

Darussalam

Meski pemerintahan di Brunei berbentuk monarki secara mutlak, beberapa program reformasi birokrasi mulai dikembangkan. Reformasi birokrasi di Brunei Darussalam dilakukan dengan mengadopsi nilai-nilai dalam pemerintahan *New Public Management*

(NPM), namun setelah selama beberapa tahun berjalan, reformasi prosedural tersebut hanya membuahkan perubahan yang tidak signifikan tanpa melemahkan status quo.¹⁷ Reformasi birokrasi di Brunei diinisiasi dengan perubahan manajemen kinerja di bawah *National Alignment Program* (NAP) dan program *management for results* di bawah *Strategic Plan* (SP). NAP dan SP dibentuk untuk memperkuat koordinasi dan kolaborasi antara kementerian dan departemen yang berfokus pada visi nasional. Fokus dalam SP adalah manajemen kinerja/performance management (PM) termasuk pelaporan akuntabilitas, dan prosedur penganggaran.

Proses PM dilaksanakan dengan tiga tahap; pertama, pemetaan tujuan reformasi di departemen; kedua, pelaksanaan monitoring tahapan pencapaian target kinerja dan ketiga, tahap asesmen kinerja. Evaluasi terhadap pelaksanaan PM menunjukkan bahwa program tersebut telah meningkatkan legitimasi kementerian dan departemen namun tidak berdampak banyak pada peningkatan efektivitas kinerja organisasi, perubahan yang terjadi hanya bersifat seremonial. Program tersebut dibuat tanpa mendiseminasikan tujuan program dan urgensi program kepada pegawai kementerian dan departemen. Bahkan, program PM tidak terintegrasi dalam perencanaan kegiatan tahunan kementerian yang terlibat.¹⁸

3. Reformasi Birokrasi di Malaysia

Reformasi birokrasi di Malaysia telah berjalan sejak 1980. Sejak masa itu, Pemerintah Malaysia melakukan perubahan besar-besaran dengan pola *New Public Management* (NPM).¹⁹

¹⁷Thuraya Farhana Haji Said (2013). *Performance Management in the Brunei Public Sector* dalam *Proceedings of European Business Research Conference*, Roma, Italia, 5-6 September 2013. ISBN: 978-1-922069-29-0

¹⁸Ibid, hlm. 17.

¹⁹Noore Alam Siddique (2006). *Public Management Reform in Malaysia: Recent Initiatives and Experiences* dalam *International Journal of Public Sector Management* Vol. 19 No. 4. Emerald Group Publishing Ltd. Hlm. 339-358.

Meski demikian, perubahan-perubahan tersebut memiliki implikasi pada beberapa dimensi birokrasi baik implikasi positif dan negatif. Selama beberapa masa sebelum reformasi dilakukan, aparat birokrasi di Malaysia merupakan subjek kritik utama dari publik karena inefisiensi, kurang fleksibel, tidak afektif, tidak akuntabel, dan kinerja rendah. Maka itu, reformasi birokrasi di Malaysia dengan pola NPM diinisiasi untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja birokrasi.

Pengaruh paradigm NPM sangat jelas di Malaysia. NPM menekankan pada sejumlah aspek antara lain:

- Desentralisasi kewenangan dengan mekanisme pelayanan publik secara kontrak maupun privatisasi.
- Ringkas struktur dengan mereduksi anggaran, deregulasi, dan pemberdayaan pegawai pada sektor publik.
- Pegawai yang akuntabel, professional.
- Manajemen seperti di sektor privat dengan merit system
- Lembaga pelayanan yang kuat secara wirausaha dengan mengizinkan pegawai untuk mencapai tujuan program di luar mekanisme yang ada, kompetisi antara sektor publik dan privat dalam memberikan pelayanan.
- Meningkatkan kualitas regulasi dan manajemen sumber daya manusia.
- Budaya manajemen yang menekankan orientasi pada pelanggan dan akuntabilitas hasil.

Dalam Rencana Malaysia Keempat yang dirancang untuk tahap 1981-1985, pemerintah memutuskan untuk mengurangi perannya dalam ekonomi

dan membuka partisipasi pasar sepenuhnya. Pada tahun 1983, privatisasi dipilih sebagai strategi mayor untuk mengurangi peran negara dalam ekonomi dan pengembangan masyarakat. Privatisasi diharapkan untuk menstimulasi kewirausahaan dari sektor privat, investasi sektor privat, mengakselerasi pertumbuhan ekonomi dan mencapai tujuan pembangunan nasional serta mengurangi pengeluaran pemerintah untuk publik.

Kelanjutan dari tahap perencanaan diatas, Pemerintah Malaysia menyusun Rencana Perspektif 1991-2000 untuk merespon langsung terhadap tantangan ekonomi dan ketidakpastian global. Perencanaan tersebut berfokus pada pencapaian tujuan pembangunan. Program tersebut menitikberatkan pada sektor privat. Sejak itu, Pemerintah Malaysia juga menekankan kerjasama sektor publik dan sektor privat sebagai alat untuk mempromosikan investasi dan mempercepat pertumbuhan ekonomi.

Meski demikian, krisis pada pertengahan tahap tersebut mengakibatkan ketidaksempurnaan, dalam manajemen pelayanan publik, dan kurang transparansi dalam pengoperasian pemerintah. Dalam menghadapi tantangan diatas kemudian disusunlah National Development Policy (NDP) dan Visi 2020, kedua dokumen tersebut memunculkan momentum perkembangan yang tidak hanya memberikan arah pembangunan masa depan, namun juga menjabarkan tantangan-tantangan baru dalam pelayanan publik. Manifestasi langkah-langkah yang sudah dilaksanakan dari amanah kedua dokumen tersebut antara lain;

a. Kebijakan Malaysia Bersatu

Dibawah kebijakan tersebut keseluruhan negara dilihat sebagai kerjasama bisnis dengan sektor privat yang memberi dukungan pada pertumbuhan ekonomi sementara sektor publik menyediakan dukungan vital bagi kesuksesan negara korporasi. Masa ini merupakan akhir dari perdebatan antagonis antara peran publik dan privat. Masa ini juga telah membangun hubungan simbiosis antara publik dan privat untuk mencapai tujuan pembangunan nasional.

b. Perampingan Pelayanan Sipil

Manifestasi dari program tersebut adalah dengan melakukan perampingan organisasi publik serta privatisasi, kedua hal tersebut telah berkontribusi signifikan terhadap tujuan perampingan dan konsistensi dengan peran baru organisasi serta meminimalisir tumpang tindih fungsi bagi masyarakat. Antara tahun 1992-1997, sebanyak 570 institusi pemerintah telah direview dan direstrukturisasi. Skema remunerasi baru yang diperkenalkan pada 1992 juga telah mendukung tujuan tersebut dan telah mengeliminasi anggaran yang tidak perlu.

c. Pembangunan kembali proses pelayanan

Dalam pelayanan pendidikan, kesehatan, penerbitan izin, urusan kependudukan serta kewirausahaan telah diberlakukan sistem gabungan dengan memperluas jangkauan tempat layanan di daerah. Birokrasi yang digabung antar beberapa departemen ini mengurangi kebutuhan biaya dan mempersingkat waktu dibandingkan mekanisme sebelumnya. Selama awal 2000-an perbaikan pelayanan publik

juga telah dilakukan dengan perbaikan fasilitas fisik, layout kantor, peralatan yang lebih baik cepat dan dapat diandalkan, servis akurat serta staf yang professional. Pembayaran pun dapat dilakukan dengan inline, kartu debit dan kartu kredit dengan bekerjasama dengan bank-bank sektor privat.

d. Reformasi Manajemen Keuangan

Modifikasi Sistem Penganggaran telah dilakukan sejak 1989 yang bertujuan untuk memperluas akuntabilitas publik. Setiap institusi negara mendata keuangan dan kinerja mereka secara online kemudian dapat dievaluasi secara terbuka.

e. Client's Charter dan Akuntabilitas Publik

Client's Charter merupakan komitmen tertulis yang dibuat oleh institusi pemerintah yang menyinggung pada janji output pelayanan kepada pengguna layanan. Dokumen tersebut menyertakan standar kualitas sesuai yang diharapkan. Dokumen ini wajib dibuat oleh semua institusi di pusat dan daerah hingga kecamatan. Dokumen tersebut ditampilkan secara jelas di kantor-kantor pemerintah agar dapat dilihat dengan jelas oleh masyarakat. Jika terjadi ketidakpuasan atau ketidaksesuaian dengan hasil yang diharapkan, pengguna layanan dapat memberikan kritik.

f. Perbaikan Kualitas dan Produktivitas

Program ini dilakukan dengan menyusun siklus kontrol kualitas, unit jaminan kualitas, serta perencanaan strategis. Pada 1996 ketiga hal tersebut juga telah diakui ISO 9000.

g. Pengembangan E-Government

The Multimedia Super Corridor telah diluncurkan pada 1996 sebagai inisiasi dalam pembangunan aplikasi pemerintahan elektronik di Malaysia. Sebagai tindak lanjut dari program tersebut, disusunlah Public Service Networks (PSN) yang memungkinkan pemusatan pembayaran di kantor pos yang dapat dilakukan secara online, pembaruan banyak izin, dan pembayaran pajak-pajak.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, proses NPM sebagaimana dijanjikan Pemerintah Malaysia telah menawarkan model alternatif dalam penyampaian pelayanan publik. Meskipun demikian, reformasi di sejumlah area belum terlaksana karena hambatan budaya dan hambatan lainnya dalam rangka perubahan antara peran publik dan privat. Korupsi juga masih terjadi sebagai penyakit utama birokrasi Malaysia.

4. Reformasi Birokrasi di Thailand

Reformasi Birokrasi di Thailand bermula pada tahun 1992 hingga masih berjalan saat ini. Reformasi birokrasi di Thailand terbagi menjadi dua gelombang. Gelombang pertama yakni gelombang reformasi dekade pertama yang dimulai pada dekade 1990an. Gelombang kedua yakni pada awal dekade 2000an ketika gelombang reformasi manajerial yang lebih besar dimulai. Dari tahun 1992 hingga 2000, gelombang pertama reformasi administrasi timbul di bawah atmosfer gerakan reformasi yang kuat untuk mereformasi sistem politik di Thailand. Reformasi administrasi secara konsekuen terjadi sebagai bagian dari proses reformasi politik. Substansi dari perubahan administrasi pemerintahan di Thailand terefleksi

dari perubahan menjadi pemerintahan yang demokratis. Perundangan baru, institusi-institusi baru, dan kerangka kerja konstitusional yang baru telah dibentuk untuk mengubah cara-cara yang tidak demokratis dalam pengaturan kekuasaan dan birokrasi dalam rangka demokratisasi. Reformasi gelombang pertama dapat disimpulkan merupakan proses legalisasi praktek administrasi untuk membatasi kekuatan diskresi birokrasi Thailand dan meningkatkan hak-hak rakyat melalui beberapa langkah-langkah baru.

Pada reformasi gelombang kedua yakni awal tahun 2000, reformasi birokrasi di Thailand dilakukan dengan memberikan diskresi birokrasi kepada kementerian dan lembaga melalui konstitusi dan penataan hukum. Selain itu, reformasi birokrasi di Thailand dilaksanakan dengan pembentukan lembaga baru seperti Pengadilan Administrasi (AC), Komisi Konter Korupsi Nasional (NCCC), Lembaga Ombudsman, Komisi Audit Negara (SAC), dan Komisi Nasional Hak Asazi Manusia (NHRC). Lembaga-lembaga tersebut dibedakan ke dalam kedua kelompok berdasarkan perannya dalam mengontrol administrasi publik dan birokrasi di Thailand. NCCC dan SAC memiliki peran dalam inspeksi pelaksanaan administrasi pemerintahan untuk mencegah terjadinya korupsi. NHRC dan AC dibentuk untuk mengontrol kuasa pejabat negara dan penjaminan hak-hak warga negara.²⁰ Meski demikian, proses reformasi birokrasi di Thailand masih mengalami hambatan yakni tidak jelasnya dan lemahnya ketegasan hukum terhadap kontrol kekuasaan dan penjaminan hak-hak warga sipil

²⁰ Wasan Luangprapat (2013). *Administrative Reform in Thailand: Balancing Bureaucratic Discretionary Power and People's Rights* dalam *Prosiding International Conference of the Korean Association for Public Administration (KAPA) 2013*.

Meski demikian, proses reformasi birokrasi di Thailand masih mengalami hambatan yakni tidak jelasnya dan lemahnya ketegasan hukum terhadap kontrol kekuasaan dan penjaminan hak-hak warga sipil²² dalam menyalurkan pendapatnya. Diskresi yang diberikan kepada otoritas daerah justru membuahkan fragmentasi kelembagaan dengan koordinasi yang minimal. Tumpang tindih tugas dan fungsi antar departemen juga masih terjadi. Selain itu, protes kekerasan oleh warga sipil masih sering terjadi. Sebuah penelitian merekomendasikan agar proses reformasi birokrasi di Thailand diawali dengan restrukturisasi kelembagaan, kejelasan perundangan bagi kontrol birokrasi dan jaminan hak warga sipil serta kejelasan prosedur kinerja antar lembaga²³

5. Reformasi Birokrasi di Indonesia

Indonesia masih terus berbenah. Meski perekonomian Indonesia terus mengalami peningkatan, Indonesia masih menghadapi beberapa masalah untuk segera diselesaikan yakni kemiskinan, pengangguran, infrastruktur, birokrasi dan korupsi. Pada tahap saat ini, Reformasi Birokrasi di Indonesia tertuang dalam desain besar reformasi birokrasi yang telah ditetapkan oleh Kemenpan dan RB dengan mencakup perubahan delapan area. Kedelapan area perubahan tersebut yakni organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik serta pola pikir dan budaya kerja aparatur (*mind set and culture set*).

²² Ibid.

Hingga kini beberapa daerah yang telah ditetapkan menjadi pilot project tengah membidani perubahan di lingkungannya masing-masing.

Grand Design Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025 (Perpres No. 83/ 2010) dan Roadmap Reformasi Birokrasi tahun 2010-2014 (Permenpan No. 20/ 2010) telah disusun untuk mendefinisikan visi reformasi, tujuan reformasi dan delapan area serta panduan pelaksanaan reformasi birokrasi birokrasi baik di pusat maupun daerah. Terdapat tiga sasaran yang hendak dicapai dalam reformasi birokrasi di Indonesia yakni; Pertama; penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, kedua; peningkatan kualitas pelayanan publik, ketiga; peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Sasaran tersebut diukur dari opini Wajar Tanpa Pengecualian dari Badan Pemeriksa Keuangan, jumlah pelayanan publik tersebar, pengukuran indeks kepuasan masyarakat (IKM) dalam pelayanan publik, indeks efektivitas pemerintahan, laporan akuntabilitas serta dokumen yang telah disusun dalam pelaksanaan Reformasi birokrasi. Tiga sasaran tersebut dicapai dengan penerapan delapan area perubahan yakni organisasi, tata laksana, peraturan perundangan, sumber daya aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik dan pola pikir. Maka itu beberapa daerah kemudian beramai-ramai membuat road map. Namun, alih-alih reformasi yang diharapkan dari dokumen yang disusun, pemerintahan yang berbiaya tinggi, kian membengkaknya jumlah peraturan yang tumpang tindih dan tidak efisien secara hasil.

Meski demikian pada beberapa provinsi dan kabupaten/ kota di Indonesia telah melakukan reformasi birokrasi sebelum dicanangkannya grand design reformasi birokrasi ke Kementerian PAN dan RB. Inisiatif reformasi birokrasi terutama dalam pembangunan urban di daerah-daerah seperti Kota Bandung, Kota Surabaya, Kota Banda Aceh, Kabupaten Jembrana, dan Kabupaten Gorontalo pada umumnya telah melaksanakan perubahan di bidang pelayanan public, penataan kota, SDM aparatur dengan mekanisme penilaian kinerja, dan pemerintahan elektronik. Faktor paling dominan yang berperan dalam keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia adalah komitmen pemimpin terutama dalam menghapuskan cara-cara lama seperti pola patronase dalam pengambilan keputusan dan penerapan meritokrasi serta terjaringnya kerjasama dengan swasta dan internasional sehingga penataan kota dan pemerintahan elektronik membawa banyak perbaikan.

Mekanisme reformasi prosedural sebagaimana disahkan dalam Roadmap Reformasi Birokrasi tahun 2010-2014 (Permenpan No. 20/ 2010) terbukti tidak efektif karena justru tidak dapat memberikan dampak yang signifikan. Terdapat empat tipologi kelembagaan reformasi birokrasi baik di pusat maupun di pemerintah daerah di Indonesia yakni²²:

- a. Tipe Inisiatif-Inovatif yakni daerah yang sudah reformasi birokrasi namun belum memiliki road map sesuai dengan kebijakan pemerintah.
- b. Tipe prosedural-Implementatif yakni daerah yang sudah reformasi dan memiliki road map yang sesuai

kebijakan pemerintah. Perubahan pada daerah tipe ini tidak terlalu signifikan.

- c. Tipe prosedural-Dokumentatif yakni daerah yang belum reformasi namun sudah memiliki road map reformasi birokrasi seperti yang dipamanahkan pemerintah pusat. Lembaga dengan jenis ini tidak terlalu kuat inisiatifnya dalam mereformasi lembaganya.
- d. Tipe status quo yakni daerah yang tidak memiliki inisiatif dalam reformasi dan tidak memiliki roadmap reformasi birokrasi.

F. Kesimpulan

Pelaksanaan reformasi birokrasi dan pemerintahan di Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia, Thailand dan Indonesia membuahkan hasil yang berbeda-beda. Setiap negara memiliki pola kebijakan masing-masing dalam mereformasi tergantung pada besarnya peran negara dalam pelayanan publik dan perekonomian. Negara yang membuka peran swasta dan investasi asing dalam pelayanan publik seperti Singapura dan Malaysia memiliki kecenderungan mengalami peningkatan akuntabilitas pelayanan publik dan perekonomian. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kuatnya kepemimpinan, visi perubahan yang jelas, kuatnya dukungan internal baik dari *middle management* hingga bagian terbawah serta terbukanya dukungan eksternal berupa kerjasama dan investasi menjadi empat faktor yang dominan berpengaruh dalam keberhasilan reformasi birokrasi di negara-negara ASEAN. Sebaliknya, lemahnya penggalangan dukungan internal dan eksternal juga menjadi hambatan reformasi birokrasi di ASEAN.

²² Riyadi, dkk (2013). *Strategi Reformasi Birokrasi di Daerah*. Sumedang: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara. Hlm. Xiii.

Tabel 5
Matriks Pola Reformasi Birokrasi pada Negara dengan PDB per Kapita Tertinggi di ASEAN

No	Negara	Pola Reformasi Birokrasi	Prioritas	Faktor Penentu Keberhasilan	Faktor Penambahat	Implikasi
1.	Singapura	Reinventing Government	Privatisasi, pendidikan pelayanan perumahan.	Dukungan eksternal (investasi dan kerjasama asing)	Campur tangan pemerintah dalam perekonomian kuat namun tidak dominan sehingga jaminan sosial terbatas menyebabkan meningkatnya deaneaturan.	Meningkatnya daya saing dan pertumbuhan ekonomi.
2.	Brunei Darussalam	NPM, prosedural	Manajemen kinerja	Kolaborasi antarlembaga.	Perencanaan manajemen kinerja yang tidak jelas targetnya dan kurangnya dukungan internal.	Perubahan tidak signifikan, hanya bersifat seremonial namun cukup mengembalikan legitimasi pemerintah melalui media. Status quo tidak melemah.

No	Negara	Pola Reformasi Birokrasi	Prioritas	Faktor Penentu Keberhasilan	Faktor Penghambat	Implikasi
3.	Malaysia	NPM	<i>E-government</i> , restrukturisasi organisasi, reformasi keuangan dan reformasi keuangan.	Pemberian diskresi dan berkurangnya kontrol pemerintah pada perekonomian.	Korupsi di sektor publik.	Pelayanan publik lebih cepat melalui diskresi, kerjasama swasta dan <i>e-gov</i> .
4.	Thailand	Pemberian Diskresi dan Prosedural	Pemberian diskresi, dan pembentukan lembaga baru untuk mengontrol penggunaan kuasa lembaga publik.	Diskresi	Fragmentasi, kurangnya dukungan internal dan lemahnya jaminan terhadap hak publik.	Korupsi menurun namun konflik sipil dan pemerintah masih terjadi.
5.	Indonesia	NPM, Prosedural	Kelengkapan, tata laksana dan pelayanan publik.	Kepemimpinan masing-masing lembaga, kerjasama dengan pihak eksternal dan <i>e-gov</i> .	Status quo masih melekat.	Pelayanan publik di beberapa daerah terlaksana lebih cepat dan akuntabel meski tidak merata tergantung pada kepemimpinan. Koneksi lainnya, berupa high cost bureaucracy karena pemberian tunjangan kinerja tidak tepat sasaran.

G. Daftar Pustaka

- Abramson & Lawrence (2001) *The Challenge of Transforming Organizations: Lesson Learned about Revitalizing Organizations*. Dalam *Transforming Organizations*, Lanham: Rowman & Littlefield.
- Armenarkis, Harris & Field (1999). *Handbook of Organizational Behaviour*. New York: Marcel Dekker.
- Aucoin, Pater (1990). *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*. Montreal: Institute for Research on Public Policy.
- Berry, Chackerian & Barton Weschler (1999). *Reinventing Government: Lessons from a State Capital* dalam *Public Management Reform and Innovation: Research, Theory, and Application*. Editor: Fredericson & Johnson. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
- Evans, Peter dan Rauch, James E. (1999). *Bureaucracy And Growth: A Cross-National Analysis Of The Effects Of "Weberian" State Structures On Economic Growth* dalam *American Sociological Review*, Vol. 64, No. 5 (Oct., 1999).
- Fernandez, Sergio & Rainey, Hal. G. (2006) *Managing Successful Organizational Change in Public Sector* dalam *Public Administration Review* Ed. Maret-April 2006. Malden, MA: Wiley & Blackwell.
- Judson, Arnold (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Kotter, John (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review 73 (2).
- Lam, Newman (2000). *Government Intervention in the Economy: A Comparative Analysis of Singapore and Hong Kong* dalam *Public Administration and Development*. New York: John Wiley & Sons.
- Luangprapat, Wasan (2013). *Administrative Reform in Thailand: Balancing Bureaucratic Discretionary Power and People's Rights* dalam *Prosiding International Conference of the Korean Association for Public Administration (KAPA) 2013*.
- Riyadi, dkk (2013). *Strategi Reformasi Birokrasi di Daerah*. Sumedang: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara.
- Said, Thuraya Farhana Haji (2013). *Performance Management in the Brunei Public Sector* dalam *Proceedings of European Business Research Conference, Roma, Italia, 5-6 September 2013*. ISBN: 978-1-922069-29-0
- Swab, Klaus, Ed (2014). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Geneva: WEF.
- Siddique, Noore Alam (2006). *Public Management Reform in Malaysia: Recent Initiatives and Experiences* dalam *International Journal of Public Sector Management* Vol. 19 No. 4. Emerald Group Publishing Ltd.
- Siswanto (2010), *Systematic Review sebagai Metode Penelitian untuk Mensistesis Hasil-Hasil Penelitian* dalam *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan* - Vol. 13 No. 4, Oktober 2010.

- The Economist (2013). *Investing in an Accelerating Asia? Insights from Asia's Business Leaders on Their Outlook for 2013*. Economist Corporate Network Asia.
- Vries & Balazs (1999). *Transforming the Mind-Set of The Organization* dalam *Administration Society* 30 (6).
- Wibowo, Wahyudi (2013). *The Prospects of ASEAN Economic Community*. Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura Vol. 16 No. 2, Agustus 2013.
- World Bank and IFC (2013). *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium Size Enterprises 10th Edition*. Washington: The World Bank.
- Yeung, Henry Wai-Chung (2000) . *State Intervention and Neoliberalism in the Globalizing World Economy: Lessons from Singapore's Regionalization Programme* dalam *Pacific Review*.