

## Reformasi Administrasi di Korea Selatan: Sebuah Pembelajaran Kesuksesan

### *Administrative Reform in South Korea: Best Practices Learning*

Ramadhani Haryo Seno<sup>1</sup>

Sekretariat Jenderal Kementerian ESDM  
Jln. Medan Merdeka Selatan No.18 Jakarta Pusat 10110  
Telp. 021 – 3804242 dan Fax. 021 - 3507210

(Diterima 29/04/20; disetujui 01/10/20)

#### **Abstract**

*This research examined the strategy and process of administrative reform in South Korea. The method was using a descriptive qualitative approach with analysis of literature study from secondary data. The results showed that there were six strategies in South Korea administrative reform, i.e.: (1) downsizing; (2) deregulations; (3) reorganization; (4) administrative efficacy; (5) debureaucratization; and (6) decentralization. Downsizing was applied to shrink government institutions in every regime. Deregulations was applied through business privatization and economic liberalization to escape from economic crisis. Reorganization was applied by merging several government institutions to improve the communication process and public service. Administrative efficacy was applied through utilizing and improving e-government in public service. Debureaucratization was applied toward civil servants to promote professional and competent bureaucrats. Decentralization was applied to shorten the decision making process and create contextual local-government policy.*

**Keywords:** *Administrative Reform, Strategies of Administrative Reform, and South Korea.*

#### **Abstrak**

Penelitian ini mengungkap strategi dan proses reformasi administrasi yang terjadi di Korea Selatan. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan menganalisis data sekunder. Hasil penelitian ini adalah mengidentifikasi enam strategi reformasi administrasi di Korea Selatan, yaitu: (1) perampingan struktur; (2) deregulasi; (3) reorganisasi; (4) efisiensi administrasi; (5) debirokratisasi; dan (6) desentralisasi. Perampingan struktur dilakukan pada semua institusi pemerintah di setiap kabinet pemerintahan. Deregulasi dilakukan dengan privatisasi bisnis dan liberalisasi ekonomi agar bisa keluar dari krisis ekonomi yang melanda. Reorganisasi dilakukan dengan menggabungkan beberapa institusi pemerintah untuk memperbaiki komunikasi dan koordinasi pelayanan publik. Efisiensi administrasi dilakukan dengan penerapan *e-government* dalam layanan publik dan memperbaikinya secara terus-menerus. Debirokratisasi dilakukan terhadap pegawai negeri untuk menciptakan aparaturnya yang profesional dan memiliki kompetensi yang

---

<sup>1</sup> Email: dhaniharyo.seno@yahoo.com

Penulis adalah Fungsional Analisis Kebijakan Ahli Pertama di Setjen Kementerian ESDM

sesuai. Desentralisasi dilakukan untuk menyederhanakan proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kualitas keputusan sehingga sesuai dengan kebutuhan pemerintah daerah.

**Kata Kunci:** Reformasi Administrasi, Strategi Reformasi Administrasi, dan Korea Selatan.

## 1. PENDAHULUAN

Pada saat ini pertumbuhan ekonomi Korea Selatan menjadi salah satu negara yang patut dicontoh. Pertumbuhan ekonominya dengan cepat mampu mengurangi kemiskinan dan kesenjangan sosial. Kurang dari 60 tahun Korea berhasil mengubah diri, dari negara yang miskin, porak-poranda akibat perang, dan pemerintahan dengan militerisme begitu kuat berubah menjadi negara demokratis dengan industri modern mapan dan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang begitu kuat. Metamorfosis Korea merupakan contoh langka kesuksesan masa transisi dari negara termiskin di dunia menjadi negara maju yang canggih (Kwon, 2014). Banyak studi yang mengaitkan bahwa kesuksesan Korea tersebut tidak lepas dari peran birokrasi negara. Meskipun ada banyak faktor yang dapat menjelaskan keberhasilan Korea, namun perubahan birokrasi yang cepat menjadi salah satu faktor pendorong kemajuan (Im, 2014). Melalui kebijakan publik yang tepat, birokrasi di Korea mampu membaca perkembangan global yang menciptakan perubahan bagi negara. Kebijakan publik di Korea menunjukkan keterbukaan terhadap lingkungan luar (global) dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi suatu kebijakan (Choi & Choi, 2017). Dengan demikian bahwa perubahan yang terjadi tidak lepas dari bagaimana Korea mereformasi sistem administrasi dan juga mereformasi kebijakan publik yang ada. Kebijakan publik sebaik apapun tentunya sangat bergantung pada bagaimana cara birokrasi memformulasikan dan mengimplementasikan. Sebab utama, kemajuan atau keterpurukan ekonomi suatu negara tidak lepas dari bagaimana birokrasi pemerintahan menjalankannya (Prasojo, 2009).

Reformasi administrasi di Korea telah konsisten dilakukan dari waktu ke waktu dan terus mengalami peningkatan selama 30 tahun terakhir (Park, 2018). Menurut Choi dan Choi (2017) untuk menganalisis peningkatan kemajuan reformasi administrasi di Korea Selatan setidaknya ada dua peristiwa yang dapat dikatakan sebagai titik balik dari Korea Selatan (titik kritis) untuk menjadi negara maju. *Pertama* ialah peristiwa 29 Juni 1987, yang menjadikan Korea menuju negara demokratis, keluar dari sistem negara otoriter, yang dipimpin oleh kekejaman militer, dan negara yang tersentralistis. Pada saat itu, banyak terjadi perubahan konstitusional dari Korea Selatan yang sangat signifikan, seperti pembatasan masa jabatan presiden, pemilihan presiden secara langsung, peningkatan hak asasi manusia, dan desentralisasi. *Kedua*, krisis ekonomi 1997, pada saat itu Korea Selatan mulai terbuka terhadap globalisasi, deregulasi, liberalisasi, dan privatisasi, serta mulai mengadopsi reformasi administrasi yang dilakukan di negara-negara barat. Hal itu dilakukan semata-mata untuk mempercepat Korea Selatan keluar dari keterpurukan ekonomi yang berkepanjangan. Praktis hanya membutuhkan waktu sekitar 2 tahun, Korea Selatan keluar dari krisis ekonomi (Choi & Choi, 2017). Dua titik kritis (*critical juncture*) itulah sebagai titik balik bagi Korea menjadi negara maju saat ini, baik itu ekonomi maupun pemerintahannya. Dari dua peristiwa tersebut, setiap presiden melakukan upaya reformasi administrasi secara berkelanjutan. Dengan titik penekanan dan cara yang berbeda, namun dalam satu tujuan yaitu membawa kemajuan bagi Korea Selatan.

Reformasi administrasi yang dilakukan di Korea Selatan setidaknya dapat dilihat dari tiga fase, terutama sejak dekade 1980-an (Park & Wilding, 2016). Tiga fase tersebut dapat ditinjau menurut periode yang kita sebut "transisi" (Chun Doo-Hwan dan Roh Tae-

Woo), "*transformational*" (Kim Young-Sam, Kim Dae-Jung, dan Roh Moo-Hyun), dan "*post-transformational*" (Lee Myung-Bak dan Park Geun-Hye). Penekanan khusus diberikan pada periode *transformational*. Pada masa transisi, langkah-langkah diambil tidak hanya menuju reformasi administrasi tetapi juga menuju demokratisasi. Upaya penyempurnaan demokratisasi terus dilakukan. Pada masa itu sektor publik menguasai lebih dari setengah ekonomi nasional. Saat itu peran negara sangat kuat hingga mampu melakukan intervensi dalam berbagai urusan kebijakan. Hal itu disebabkan karena lembaga presiden yang kuat dan birokrasi yang efisien. Masa *transformational* ialah dengan mempercepat dan memperdalam pelaksanaan reformasi melalui penekanan pada globalisasi, liberalisasi deregulasi, privatisasi, dan tidak semata pada reformasi administrasi. Pada masa *post-transformational* penekanannya ialah dengan kembali melakukan reformasi struktural dan memperkuat lembaga eksekutif pemerintahan dibandingkan dengan mereformasi manajerial (Park & Wilding, 2016).

Menurut Park (2018) Korea melakukan reformasi pemerintahan menggunakan dua klasifikasi reformasi yaitu *public management reform* (dapat diartikan sebagai reformasi administrasi) dan *public policy reform* (reformasi kebijakan publik) (Park, 2018). Reformasi administrasi ialah upaya untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintah dengan biaya efisien dan hasil efektif, serta kinerja atau prosedur kerja yang lebih baik. Upaya yang dilakukan di antaranya ialah manajemen kinerja, sistem evaluasi, *e-government*, debirokratisasi, anti-korupsi, dan lainnya. Sementara reformasi kebijakan publik ialah tentang perubahan peran pemerintah ketika berhubungan dengan swasta dan rakyat melalui deregulasi, privatisasi, subsidi, pemberian bantuan sosial. Namun prinsip dasar seperti efisiensi, peningkatan daya saing, dan transparansi merupakan panduan yang saling terkait untuk reformasi administrasi di Korea (Kim & Han, 2015). Tabel 1 di bawah ini menunjukkan bagaimana kategori *government reform* dari masa transisi, transformasi, hingga masa *post-transformasi*.

Tabel 1. *Government Reform* Korea Selatan 1988-2020

Presiden	<i>Administrative Reform</i>	<i>Public Policy Reform</i>	
		<i>Market Intervention</i>	<i>Life Intervention</i>
Roh Tae-Woo (1988-1993)	<i>Effective</i>	<i>Less</i>	-
Kim Young Sam (1993-1998)	<i>Effective, Anticorruption</i>	<i>More</i>	<i>Little</i>
Kim Dae Jung (1998-2003)	<i>Efficient, Betterserving</i>	<i>Less</i>	<i>Medium</i>
Roh Moo Hyun (2003-2008)	<i>Better-Performing, Participatory</i>	<i>More</i>	<i>Medium</i>
Lee Myung Bak (2008-2013)	<i>Small and Efficient</i>	<i>Less</i>	<i>High</i>
Park Geun Hyu (2013-2017)	<i>Open and Seamless</i>	<i>More</i>	<i>High</i>
Moon Jae In (2017-present)	<i>Trusted, Participatory</i>	-	<i>High</i>

Sumber: Rho & Lee, 2010; J. Park, 2018; diolah Peneliti, 2020.

Tabel 1 di atas menjelaskan bagaimana setiap periode pemerintahan presiden di Korea Selatan berupaya melakukan reformasi administrasi dan kebijakan publik. Setiap presiden terus melakukan perbaikan untuk membawa kemajuan dengan penekanan yang berbeda. Setidaknya, setelah tahun 1987, pemerintahan Korea yang demokratis terus digelorakan, berbagai upaya reformasi administrasi terus dilakukan untuk menjamin penyelenggaraan pemerintah yang akuntabel dan efektif, meningkatkan partisipasi publik, melaksanakan desentralisasi, serta liberalisasi (Rho & Lee, 2010). Tabel 1 tersebut menunjukkan bahwa upaya reformasi administrasi di Korea Selatan dilakukan secara berkelanjutan dan selalu diperbarui. Di samping itu, upaya melakukan reformasi administrasi di Korea Selatan tidak lepas dari bagaimana intervensi pemerintah terhadap

pasar dan kehidupan warganya. Hal ini menunjukkan bahwa keberpihakan terhadap masyarakat melalui bantuan sosial selalu dilakukan setiap rezim pemerintahan.

Tabel 2. Penelitian Terdahulu Mengenai Reformasi Administrasi di Korea Selatan

Peneliti	Judul	Hasil
Jin Park (2018)	Reformasi Pemerintahan dalam Kebijakan dan Manajemen Publik di Korea	Diperlukan badan atau lembaga pembaruan terintegrasi yang berada langsung di bawah presiden untuk mendorong percepatan reformasi manajemen publik di Korea
Sauk-Hee Park dan Mark Wilding (2016)	Politik reformasi pemerintahan di Korea: dari Politisasi Tripartit kepada Bipartit	Pelaksanaan reformasi administrasi lebih efektif karena adanya pergeseran dari 3 aktor menjadi 2 aktor yaitu antara presiden dan legislatif. Sebelumnya menteri memiliki kekuatan dalam mempolitisasi kebijakan.
Pan Suk Kim (2010)	Prospek dan Batasan Reformasi Birokrasi di Korea: Insiasi yang Baik, namun Bagaimana Kelanjutannya?	Pelaksanaan reformasi birokrasi masih lemah dalam hal menjaga stabilisasi, koherensi, dan integrasinya. Oleh karena itu, politisi dan reformis harus saling mendukung agar pelaksanaan reformasi birokrasi di Korea sesuai dengan yang diharapkan.

Sumber: Park, 2018; Park & Wilding, 2016; Kim, 2010 di olah Peneliti, 2020

Berdasarkan penelusuran terhadap sejumlah kepustakaan, sebagaimana telah diuraikan pada tabel 2 di atas, dapat terlihat bahwa penelitian yang secara khusus mempelajari bagaimana proses panjang dan strategi yang diadopsi dalam melakukan reformasi administrasi yang dilakukan setiap rezim pemerintahan di Korea Selatan sangat relevan untuk dilakukan dan dapat dijadikan contoh baik dalam melakukan reformasi administrasi di suatu negara. Bagaimana penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi positif dengan mengidentifikasi upaya apa yang dilakukan oleh Korea selatan untuk berbenah, dari negara berkembang menjadi negara maju dengan membenahi birokrasinya. Dengan demikian, penelitian ini semakin penting untuk dilakukan dalam rangka menggambarkan proses reformasi administrasi pada suatu negara. Dengan menemukan dan menganalisis strategi reformasi administrasi yang tepat dalam melakukan transformasi dan pengembangan sistem administrasi sebuah negara. Oleh karena itu, menjadi semakin menarik kiranya untuk menganalisis strategi apa yang dilakukan oleh Korea Selatan dalam mereformasi administrasi yang dapat mengubah Korea Selatan menjadi negara maju seperti saat ini. Dengan demikian, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi yang dilakakukan oleh Korea Selatan dalam melakukan reformasi administrasi.

## 2. TINJAUAN TEORITIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

### 2.1. Reformasi Administrasi

Reformasi administrasi merupakan upaya bersama yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pemerintah dengan merestrukturisasi organisasi publik dan merenovasi proses kebijakan. Saat ini reformasi administrasi merupakan kampanye yang populer dan sekaligus tantangan yang berat untuk dilakukan bagi pemerintahan di dunia (Kim & Han, 2015). Lebih Jauh Kim dan Han (2015) menjelaskan bahwa khusus untuk pemerintahan yang baru dilantik, reformasi administrasi sering kali merupakan kampanye yang sangat menarik untuk meningkatkan legitimasi dan popularitas pemerintah baru (Kim & Han, 2015). Jika dilakukan dengan sukses, reformasi administrasi dapat menghasilkan perubahan mendasar dalam tubuh birokrasi dan pembuat kebijakan dalam penyelenggaraan pemerintah. Bagi seorang pemimpin politik, reformasi pemerintah adalah cara untuk meningkatkan layanan kepada rakyat dengan biaya lebih murah (Park, 2018).

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Guo (2017) bahwa reformasi administrasi secara inheren bersifat politis karena keberhasilan reformasi secara langsung terkait dengan legitimasi suatu rezim. Artinya semakin sukses pelaksanaan reformasi administrasi semakin *legitimate* suatu pemerintahan di mata masyarakat (Guo, 2017). Dengan demikian tidak berlebihan rasanya bila menyebutkan tuntutan reformasi administrasi perlu menjadi salah satu agenda utama yang harus dijalankan oleh pemegang tampuk kekuasaan pemerintah di mana pun. Terlaksana atau tidak, berhasil atau gagalnya agenda reformasi administrasi pada gilirannya merupakan "batu uji" bagi kualitas kemampuan manajerial maupun kepemimpinan seorang presiden selaku kepala pemerintahan beserta para birokrat yang dikomando oleh presiden (Hidayat, 2007).

Reformasi administrasi yang dilakukan Korea mengadopsi dari negara-negara barat yang lebih dulu menerapkan *New Public Management* (NPM) dan *Reinventing Government* (Yang & Torneo, 2016). Hal ini sejalan dengan Hwang (2018) bahwa pada saat ini NPM merupakan konsep yang paling sesuai dengan melihat sistem manajerial yang tidak terlalu kaku, melibatkan ekonomi kelembagaan baru, dan penggunaan standar profesionalitas swasta di sektor publik (Hwang, 2018). Reformasi administrasi adalah nama lain untuk perubahan dan desain organisasi. Dengan demikian, organisasi publik selalu membuka pintu dari praktik-praktik yang terjadi di sektor swasta. NPM berupaya menggunakan atau mengembangkan pendekatan berbasis pasar untuk sektor publik (Hwang, 2018). Lodge dan Gill (2011) mengamati bahwa "kekecewaan," "kejutan," dan "teknologi" menyebabkan perubahan paradigma yang terjadi di sektor publik (Lodge & Gill, 2011). Filosofi (NPM) digambarkan sebagai gerakan menuju pendekatan pengelolaan pemerintahan yang menekankan pada transparansi, manajemen kinerja, dan akuntabilitas di sektor publik. NPM diyakini sebagai salah satu tren internasional paling masyhur dalam administrasi publik yang mampu menciptakan pemerintahan baru. NPM didasarkan pada mekanisme pasar untuk mempromosikan persaingan di antara penyedia layanan, mendelegasikan pengawasan kepada masyarakat daerah, memperkenalkan desentralisasi, perampingan, privatisasi, menekankan manajemen dan evaluasi kinerja serta akuntabilitas yang berorientasi pada hasil (Xue & Liou, 2012).

## 2. 2. Strategi Reformasi Administrasi

Menurut Fesler dan Kettl (1996) menyebutkan bahwa ada tiga strategi dari reformasi administrasi yang dapat dilakukan oleh suatu pemerintahan, yaitu perampingan struktur organisasi, merekayasa ulang *output* organisasi, dan perbaikan berkelanjutan (Fesler & Kettl, 1996). Strategi tersebut akan dinilai dari 5 (lima) aspek penilaian yaitu tujuan, mekanisme pelaksanaan, metode, fokus utama, dan tindakan. Ketiga strategi dan aspek penilaian tersebut dapat diuraikan melalui tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3. Strategi Utama Reformasi Administrasi

<i>Strategy</i>	<i>Downsizing</i>	<i>Reengineering</i>	<i>Continuous Improvement</i>
<i>Goal</i>	<i>Lower Expenditures</i>	<i>Efficiency</i>	<i>Responsiveness</i>
<i>Direction</i>	<i>Outside-in</i>	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>
<i>Method</i>	<i>Blunt targets</i>	<i>Competition</i>	<i>Cooperation</i>
<i>Central Focus</i>	<i>Size</i>	<i>Process</i>	<i>Interpersonal relations</i>
<i>Action</i>	<i>Discontinuous</i>	<i>Discontinuous</i>	<i>Continuous</i>

Sumber : Fesler & Kettl, 1996

Dari Tabel 3 di atas dapat dijelaskan bahwa ada tiga strategi utama reformasi administrasi yang dapat diuraikan dalam lima aspek (tujuan, arahan, metode, fokus strategi, dan tindakan) untuk mencapai tujuan reformasi administrasi. *Pertama*, perampingan yaitu berusaha menurunkan pengeluaran anggaran pemerintah dengan cara menganalisis ukuran organisasi yang bisa disesuaikan (dirampingkan). Hal ini dilakukan sebagai bentuk ketidakpuasan masyarakat terhadap pemerintah atas pemborosan anggaran yang dilakukan. Untuk menyesuaikan organisasi yang tepat ukuran, dapat dilakukan dengan cara mengintervensi strategi program pelayanan yaitu mengecilkan ukuran organisasi yang sudah ada. Artinya menunjukkan lebih baik struktur organisasi yang ramping namun kaya akan fungsi daripada sebaliknya.

*Kedua*, rekayasa ulang yaitu strategi yang berusaha untuk meningkatkan efisiensi organisasi dengan melakukan perubahan yang radikal. Dalam hal ini pimpinan tinggi berusaha mengarahkan perubahan menentukan organisasi akan dibawa ke mana, menciptakan kompetisi yang kompetitif antar-pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan hal tersebut diharapkan dapat mentransformasi organisasi. *Ketiga*, perbaikan berkelanjutan yaitu strategi yang berusaha untuk lebih responsif terhadap tuntutan kebutuhan masyarakat dengan meningkatkan kualitas pemberian layanan. Lebih mengedepankan terciptanya hubungan interpersonal sesama pegawai, ketika hubungan kuat antara pegawai sudah terjalin maka perbaikan akan mudah terlaksana. Strategi ini dibangun dari bawah ke atas atau dari antar-pegawai baru menuju ke pimpinan tinggi, sehingga hubungan interpersonal antara pegawai lebih penting dari struktur dan proses dalam organisasi.

Sementara itu menurut Caiden (1991) setidaknya ada 6 (enam) strategi reformasi administrasi yang dapat diprioritaskan oleh suatu negara. Tentunya keenam strategi tersebut tidak harus dilakukan secara berurutan, namun disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik suatu negara. Keenam strategi tersebut ialah: (1) privatisasi dan *co-production*, (2) debirokratisasi, (3) reorganisasi, (4) manajemen publik yang lebih efektif, (5) nilai uang, dan terakhir (6) batasan reformasi.

1. Privatisasi dan *co-production*, privatisasi dilakukan untuk mengalihkan kepemilikan industri dari pemerintah ke pihak swasta, secara otomatis dapat mengurangi ukuran

layanan pemerintahan, memperlonggar kontrol negara, dan mengurangi beban anggaran publik. Privatisasi dapat meningkatkan prospek perusahaan negara yang tidak menguntungkan, meningkatkan kinerja, dan mengurangi pertentangan dalam hubungan industrial. Selain privatisasi atau pengelolaan langsung terhadap barang dan layanan publik, pemerintah juga dapat melaksanakan sistem kontrak *co-production* dengan badan publik atau dengan sektor swasta.

2. Debirokratisasi, jika privatisasi dan *co-production* adalah upaya untuk mengurangi intervensi dan kontrol pemerintah dan birokrasi, debirokratisasi merupakan upaya untuk menyederhanakan dan merampingkan birokrasi publik. Debirokratisasi tidak ditujukan untuk menghilangkan birokrasi sama sekali, melainkan untuk menghilangkan disfungsi birokrasi dan biropatologi (*bureaupathologies*), serta mengurangi praktik percaloan antara publik dan birokrat. Dengan demikian debirokratisasi dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah yang dalam beberapa dekade terakhir mengalami penurunan. Debirokratisasi menjangkau semua proses reformasi administrasi.
3. Reorganisasi. Reorganisasi mesin pemerintahan seharusnya menjadi kebutuhan utama dalam proses reformasi administrasi. Contoh dari strategi reorganisasi ialah dengan melaksanakan kebijakan desentralisasi. Desentralisasi sebagai upaya agar tercapainya kinerja yang lebih baik pada tingkat lokal. Kegiatan ini dapat lebih optimal dalam menangkap kepentingan publik untuk proses restrukturisasi wilayah dan pemerintahan lokal, serta mendorong partisipasi publik yang lebih besar. Desentralisasi merupakan upaya murni untuk mendorong partisipasi masyarakat secara efektif dalam kerangka pembangunan nasional sekaligus untuk meningkatkan keberagaman lokal dalam pelayanan pemerintah.
4. Manajemen Publik yang Lebih Efektif. Pada tataran praktis, pemerintah tidak melaksanakan reorganisasi secara dramatis, tetapi lebih suka memperbaiki manajemen puncak organisasi publik atau pejabat senior pengendali kegiatan publik yang sering dianggap memiliki hak istimewa yang berlebihan, tidak tanggap, arogan, tidak mampu mengelola secara mandiri dan menjalani pelatihan yang buruk, tidak cukup ahli dan tidak memiliki keterampilan manajerial yang memadai untuk menghadapi penyelenggaraan pemerintahan yang kompleks dan dinamis.
5. Nilai Uang. Tema pokok dari implementasi reformasi administrasi pada dasarnya ialah pemerintah yang tidak menghargai nilai uang. Nilai uang (*value for money*) dalam artian konsep ini ialah ekonomis, efektivitas, dan efisiensi dalam setiap penyelenggaraan pemerintah. Privatisasi memperkenalkan kembali prinsip-prinsip pasar dan efisiensi ekonomi. Debirokratisasi menghilangkan hal-hal yang tidak perlu, *parasite*, dan kegiatan pemerintahan yang tidak produktif. Reorganisasi akan meningkatkan kinerja pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Manajemen publik yang efektif akan meningkatkan produktivitas dan mengurangi hal yang tidak penting (*boros*). Namun semua kebijakan di atas tidak menyentuh soal pengeluaran dana yang berlebihan dan masalah pemborosan, utang, defisit anggaran.
6. Batasan Reformasi. Kesuksesan reformasi tergantung pada kemampuan operasi organisasi pemerintahan setiap hari. Dengan sistem yang tepat, reformasi dapat menjamin dan mendukung sistem, menghasilkan sumber daya yang cukup, dan waktu yang tepat. Setidaknya dalam memberikan penilaian kinerja sektor publik harus lebih realistis, karena pada dasarnya pemerintah tidak bisa disamakan dengan sektor bisnis dalam pengelolaannya. Organisasi publik memiliki logikanya sendiri. Dengan demikian, reformasi yang realistis membutuhkan pendekatan eksperimental pragmatis yang dapat diukur dari segi cakupan atau batasan yang sesuai (Caiden, 1991).

Selain itu menurut Hammerschmid, dkk (2018) bahwa strategi reformasi administrasi melihat 5 (lima) hal penting yaitu:

1. *Downsizing* yaitu reformasi yang memangkas biaya, melalui *redundancy*, penutupan atau pemutusan hubungan kerja, meminimalisasi bahkan menghilangkan pemborosan termasuk di dalamnya ialah dengan merampingkan struktur dan pegawai;
2. *Agencification* yaitu reformasi yang menciptakan lembaga semi-otonom menggantikan pemerintah. Reformasi struktural ini dimaksudkan untuk memaksa organisasi birokrasi agar lebih menerima kontrol manajer publik secara profesional daripada dikontrol oleh politisi. Dengan manajer publik, akan termotivasi untuk mencari solusi yang lebih efisien dan inovatif dalam masalah penyampaian layanan;
3. *Contracting out* yaitu reformasi yang menempatkan layanan publik untuk tender kompetitif. Dalam hal ini adanya keyakinan bahwa pekerjaan yang tidak berhubungan dengan inti organisasi dapat diserahkan kepada pihak ketiga untuk meningkatkan efisiensi;
4. *Customer orientation* yaitu reformasi yang meningkatkan komunikasi antara penyedia layanan publik dan pengguna. Dalam hal ini bagaimana menciptakan kemudahan dan kenyamanan, serta kepastian penerima layanan dalam pemberian pelayanan. Dengan demikian kepuasan penerima layanan menjadi hal penting dalam setiap proses pemberian layanan.
5. *Flexible and less hierarchically* yaitu reformasi yang membuat karier pegawai negeri lebih fleksibel dan tidak terlalu hierarkis terorganisir. Dalam hal ini bagaimana pengembangan karir pegawai dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan tidak terpaku pada suatu jenjang karir yang rigid dan terbatas dalam suatu area (Hammerschmid, Walle, Andrews, & Mostafa, 2018).

Berdasarkan penjelasan terhadap sejumlah konsep dan strategi reformasi administrasi sebagaimana telah diuraikan di atas, setidaknya ada enam strategi yang akan dibahas yaitu: *downsizing*, deregulasi, reorganisasi, efisiensi administrasi, debirokratisasi, dan desentralisasi. Dengan demikian pisau analisis yang digunakan dalam menjawab penelitian ini ialah menganalisis enam strategi hasil penjabaran konsep teori strategi reformasi administrasi di atas. Oleh karena itu fokus penelitian ini akan menganalisis secara holistik dan komprehensif seputar (1) *downsizing*; (2) *deregulation*; (3) *reorganization*; (4) *administrative efficiency*; (5) *debureaucratization*; dan (6) *decentralization*.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna, yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial (Cresswell, 2017). Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dengan menganalisis strategi reformasi administrasi di Korea Selatan dan *best practices* apa yang dapat diadopsi oleh negara lain dalam menerapkan reformasi administrasi.

Metode pengumpulan data yang dilakukan ialah dengan *desk study* terhadap data sekunder dari sumber-sumber data yang telah ada (*existing reources*) diambil dari eksplorasi bahan-bahan pustaka dikaji secara holistik kemudian dianalisis berdasarkan kerangka berpikir yang melandasinya (Hamzah, 2019). Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung diperoleh peneliti (Satori & Komariah, 2011). Dengan demikian data sekunder yang ditelaah mengenai penelusuran kasus reformasi administrasi di Korea Selatan berasal dari sumber literatur, dokumen, publikasi informasi, buku, jurnal, survei internasional, media massa baik dari surat kabar, atau berita *online (website)*.

Sumber data dari penelitian ini adalah dengan menghimpun, menelaah, dan mencermati dari 5 (lima) *website* penyedia jurnal internasional di antaranya ialah Emerald Insight, JSTOR, Sage Publications, Scopus, Taylor dan Francis. Untuk pemilihan data, kriteria yang digunakan dari jurnal yang membahas mengenai pelaksanaan reformasi administrasi di Korea Selatan dalam kurun waktu tahun 1980-an sampai sekarang, atau dimulai dari rezim pemerintahan Rooh Tae Woo sampai dengan Moon Jae In. Jurnal yang digunakan adalah jurnal terbitan antara tahun 2000 - 2018. Dengan demikian keutuhan, kelengkapan, dan keterbaruan data sangat relevan untuk dianalisis secara menyeluruh. Dalam rangka menghasilkan analisis yang valid dan *reliable*.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Reformasi administrasi di Korea Selatan mulai dilakukan secara agresif pada akhir tahun 1980-an, perbedaan yang terasa ialah reformasi administrasi mulai dilakukan dengan mengadopsi dari apa yang sudah dilakukan di negara demokratis dan negara maju. Walaupun pada tahun 1981 pemerintahan Chun Doo-Hwan (1980-1988) mulai memperkenalkan reformasi administrasi dengan melakukan pemberhentian 12% aparatur negara pada 15 Oktober 1981 (Rho & Lee, 2010). Ide untuk membentuk pemerintahan yang kecil pertama kali diprakarsai oleh Presiden Chun Doo-Hwan. Namun, pada akhir tahun 1980-an pelaksanaan reformasi administrasi mulai dilakukan secara agresif. Hal ini ditandai dengan beberapa upaya untuk melakukan perubahan. Pada Tahun 1988, Presiden Roh Tae Woo melalui *The Presidential Committee on Administrative Reform* (PCAR) mengusulkan untuk membentuk pemerintahan demokratis bercirikan pemerintahan yang kecil dan efisien sebagai tujuan utama reformasi. Pada awal tahun 1990-an inilah reformasi administrasi telah menjadi agenda utama setiap presiden, dalam perpolitikan Korea (Kim, 2010).

Tabel 4. Lembaga Reformasi Administrasi di Korea Selatan 1988-2013

Pemerintahan	Lembaga	Tugas dan Fungsi
Roh Tae Woo (1988-1993)	<i>Presidential Committee on Administrative Reform</i> (PCAR)	Mengurangi peraturan pemerintah dan desentralisasi kekuasaan.
Kim Young Sam (1993-1998)	<i>Presidential Committee of Administrative Innovation</i>	Restrukturisasi organisasi, reformasi manajerial, perbaikan pelayanan publik, deregulasi, dan pemberantasan korupsi.
Kim Dae Jung (1998-2003)	<i>Presidential Committee Promoting Government Reform (former Administrative Reform Committee)</i>	Restrukturisasi organisasi, reformasi manajerial, reformasi badan usaha negara, deregulasi, dan pemberantasan korupsi, serta membangun pemerintahan berbasis elektronik.
Roh Moo Hyun (2003-2008)	<i>Presidential Committee on Government Innovation and Decentralization</i>	Menciptakan <i>road map</i> reformasi sektor publik dengan area perubahan reformasi administrasi, reformasi manajemen sumber daya manusia, reformasi keuangan, desentralisasi, reformasi sistem perpajakan, dan pengintegrasian <i>e-government</i> .

Pemerintahan	Lembaga	Tugas dan Fungsi
Lee Myung Bak (2008-2013)	<i>Presidential Council on National Competitiveness</i>	Deregulasi, globalisasi, dan liberalisasi, serta reformasi sektor publik.

Sumber: Rho & Lee, 2010

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa setiap rezim pemerintahan menaruh minat yang serius untuk membenahi pemerintahan di Korea. Mulai dari lembaga atau badan yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan reformasi administrasi dan pelaksanaan reformasi administrasi yang terus berkelanjutan. Dari tabel ini juga menggambarkan walaupun setiap lima tahun rezim pemerintahan silih berganti, namun upaya mereformasi administrasi menjadi semacam nilai jual (kampanye populer) rezim kepada masyarakat. *Trend* reformasi administrasi terus berlangsung hingga presiden selanjutnya, walaupun setiap rezim memiliki penekanan reformasi administrasi yang berbeda. Di bawah kepemimpinan Presiden Roh Moo-Hyun (2003-2008), mulai memperkenalkan teori *NPM* sebagai teori reformasi administrasi dari negara maju. Presiden Roh mulai menyusun *Grand Design* Reformasi Administrasi dengan melakukan efisiensi melalui perencanaan ekonomi, batasan penyalahgunaan kekuasaan, pemberantasan korupsi, meningkatkan efektivitas dan kompetensi para birokrat, menghilangkan pemerintah otoriter yang dijalankan oleh para elite birokrasi. Sementara di bawah kepemimpinan Presiden Lee (2008-2013) deregulasi peraturan terus dilakukan. Di samping upaya liberalisasi dan globalisasi tetap terus dijaga pelaksanaannya. Semua itu dikemas dalam bingkai upaya mereformasi sektor publik di Korea Selatan. Setidaknya ada 6 (enam) strategi berhasil dianalisis oleh Peneliti, yang dilakukan oleh Korea Selatan dalam mereformasi administrasi, dimulai pada dekade 1980-an akhir sampai saat ini. Berikut pembahasan terperinci mengenai enam strategi tersebut.

#### 4. 1. *Downsizing*

Prinsip *downsizing* yaitu reformasi yang memangkas biaya proses pemberian layanan, terutama kegiatan yang *redundancy*, pengurangan atau pemutusan hubungan kerja, meminimalisasi bahkan menghilangkan pemborosan termasuk di dalamnya ialah merampingkan proses dan pegawai (Hammerschmid et al., 2018). Dari konsep teori di atas, *downsizing* bertujuan untuk menghasilkan pemerintahan yang ramping, cepat, dan tepat dalam setiap proses penyelenggaraan pemerintahan. Dari awalan itu akan menciptakan pemerintahan yang berdaya saing. Menurut Kasim (1998) bahwa *downsizing* merupakan pendekatan dalam upaya perubahan dan melakukan reformasi administrasi secara *top-down* (Kasim, 1998). Artinya peran suatu rezim pemerintahan akan sangat menentukan hal apa yang akan dilakukan pada saat berkuasa. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dilakukan oleh rezim pemerintahan di Korea Selatan. Pada tahun 1981 Presiden Chun (1980-1988) pertama kali mulai menerapkan upaya reformasi administrasi dengan melakukan pengurangan aparatur negara sebanyak 36.489 dengan rincian 599 pejabat pemerintahan di level atas (1-4) dan 35.890 (9-5) staf pegawai di level bawah. Walaupun perampingan masih berfokus pada jumlah aparatur, belum dilakukan pada struktur dan fungsi pada organ pemerintahan. Selanjutnya, pada tahun 1988, Presiden Roh Tae Woo (1988-1993) melalui *The Presidential Committee on Administrative Reform* (PCAR) mengusulkan untuk membentuk pemerintahan demokratis, bercirikan pemerintahan yang kecil dan efisien sebagai tujuan utama reformasi administrasi. Pada masa pemerintah Roh Tae Woo, pencapaian politik lebih dominan menghiasi perjalanan rezim Presiden Roh.

Dengan demikian, apa yang dilakukan Presiden Roh melanjutkan Presiden Chun Doo Hwan yaitu pemerintahan yang efisien atau melakukan penyederhanaan pemerintahan. Selanjutnya, pada pemerintahan Kim Young Sam (1993-1998) juga melaksanakan kebijakan penyederhanaan pemerintahan dengan mulai mengurangi jumlah kementerian dan aparatur negara yang berada di pusat. Setidaknya 9 (sembilan) posisi menteri dan jabatan wakil menteri dihapuskan. Sementara itu 1.100 aparatur negara di kementerian pusat diberhentikan (Kwon, 2017). Selain itu, digaungkan juga pemahaman yang kuat bahwa administrasi publik sangat menekankan pada globalisasi dan profesionalitas birokrasi. Pada tahun 1993, tahun pertama Presiden Kim memimpin, langsung menghilangkan dua cabang pemerintahan dan memangkas 139 aparatur negara. Pada tahun 1994, setidaknya 115 posisi resmi dihilangkan dari daftar gaji dengan memangkas 1.002 aparatur negara (Im, 2017). Pada tahun 1995, dilakukan pemangkasan aparatur negara lagi sebanyak 2.208 pegawai (Tjiptoherijanto & Manurung, 2017).

Selanjutnya pada masa pemerintahan Presiden Kim Dae Jung (1998-2003) juga melaksanakan kebijakan penyederhanaan pemerintahan dengan hal yang sama seperti sebelumnya, yaitu bagaimana mengurangi jumlah aparatur negara melalui skema pensiun dini dan melakukan perekrutan aparatur negara dengan jumlah yang sedikit. Pemangkasan birokrasi yang dilakukan ialah memangkas 10% kantor pemerintahan yang berada di pusat maupun daerah. Antara tahun 1998 - 2002, terjadi pengurangan aparatur negara, di pemerintah pusat 12,7-16% (25.995 aparatur) dan pemerintahan daerah 14,1-19,3% (56.649 aparatur). Bila diperinci, antara tahun 1998-2000, setidaknya ada 65.504 aparatur negara yang dipangkas. Pada tahun 1998, pemangkasan masing-masing sebanyak 45.776 pegawai. Pada tahun 1999, pemangkasan masing-masing sebanyak 12.809 pegawai. Pada tahun 2000, pemangkasan masing-masing sebanyak 6.919 pegawai (Tjiptoherijanto & Manurung, 2017).

Sementara itu, selama pemerintahan Presiden Kim Dae Jung berkuasa (1998-2003), jumlah posisi pejabat publik menurun sebesar 20,2% atau 4.800 pejabat (Brandsen & Kim, 2010; Moon & Kim, 2006). Secara bersamaan, akhir tahun 2002 jumlah anggota kabinet berkurang dari 21 menjadi 17 anggota kabinet. Selain itu jumlah pekerja di BUMN pemerintah dipangkas 224.000 orang (Lee, 2004). Tidak hanya penyederhanaan aparatur negara saja namun kualitas aparatur negara pun mulai diperhatikan serius. Selain itu Presiden Kim Dae Jung juga melakukan cara bagaimana mendorong akuntabilitas sektor publik dan meningkatkan kepuasan masyarakat dalam pemberian layanan yang diberikan oleh aparatur Negara (Kwon, 2017). Walaupun, pemerintah Kim Dae-Jung mengimplementasikan program reformasi yang direkomendasikan oleh IMF (*International Monetary Fund*), pemerintahlah yang memimpin proses reformasi untuk mengatasi krisis ekonomi pada saat itu (1997). Sementara itu Presiden Lee Myung Bak (2008-2013) menekankan pada pentingnya pemerintahan yang kecil dan efisien. Hal yang dilakukan saat memimpin pemerintahan ialah mengintegrasikan pelayanan publik untuk masyarakat dan mengintegrasikan banyak BUMN, termasuk *Korea Land Corporation* dan *Korea Housing Corporation* (Park, 2018).

Berdasarkan pemaparan konsep teori di atas dan adanya temuan data sekunder serta analisis yang dilakukan dalam indikator *downsizing*, menunjukkan dua hal penting. **Pertama**, *downsizing* dilakukan setiap rezim pemerintahan untuk mendorong pelaksanaan reformasi administrasi. Tidak jarang rezim pemerintahan menyakini bahwa pengurangan badan negara atau pegawai dilakukan sebagai langkah awal dalam melakukan strategi reformasi administrasi. Hal tersebut sekaligus menunjukkan *political will* suatu rezim dalam pelaksanaan reformasi administrasi. **Kedua**, *downsizing* dianggap suatu hal yang mendasar karena pemerintahan yang kecil akan menghasilkan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien. Dengan adanya pengurangan dan pemutusan hubungan para aparatur negara, nantinya akan didapati para aparatur negara yang profesional. Oleh karena itu,

strategi *downsizing* merupakan contoh baik yang diawali dan dilakukan oleh Korea Selatan dalam upaya membenahi sistem administrasi di negaranya.

## 4. 2. Deregulasi

Menurut Shepher (1992) menuliskan bahwa *deregulation is the replacement of government controls with effective competition*. Sementara itu John Francis (1999) menyebutkan bahwa *deregulation in a number of areas and in a number of countries meant the removal of existing regulation or the significant restructuring or regulation, such as occurred in the regulation of securities market*. Pakar Hukum Indonesia A. Hamid S. Attamimi (1990) menyatakan “deregulasi adalah penyederhanaan peraturan yang masih perlu dan/atau penghapusan peraturan yang tidak perlu, terutama di bidang ekonomi. Dengan demikian deregulasi bercirikan pada tiga hal: (1) selalu dengan regulasi; (2) terutama terhadap *administrative rules*; dan (3) dapat berdimensi jangka panjang (Prasojo, Maksum, Kartika, & Kurniawan, 2007). Oleh karena itu, sering kali deregulasi hanya diartikan sebagai ‘hilang atau terhapusnya sebuah regulasi’ padahal deregulasi dilakukan dengan regulasi kembali. Dengan demikian deregulasi merupakan strategi atau alat negara dalam melakukan reformasi administrasi (Prasojo et al., 2007).

Hal tersebut pun sesuai dengan apa yang dilakukan Korea Selatan ketika menggunakan strategi deregulasi dalam melakukan reformasi administrasi. Deregulasi yang dilakukan pada periode 1980-an bertujuan untuk memperbaiki kinerja perekonomian Korea Selatan. Pada dekade ini, deregulasi berkaitan erat dengan inefisiensi sektor industri. Deregulasi selama periode 1980-an mulai dilakukan rasionalisasi dan liberalisasi (Tjiptoherijanto & Manurung, 2017).

Selanjutnya pada tahun 1990-an, strategi deregulasi yang dilakukan pemerintah dalam upaya melakukan reformasi administrasi ialah dengan mendirikan lembaga yang mempermudah deregulasi dilakukan. Kelembagaan tersebut ialah *The PCAR* (1993–1998), *The Economic Deregulation Commission* (1993–1997) dan *The Regulatory Reform Council* (1998–saat ini). Menurut laporan resmi tahunan, sejumlah prosedur dan peraturan administratif telah diperbaiki. Bahkan, menurut laporan dari PCAR pada tahun 1994, Pemerintahan Kim Young Sam (1993-1998) mampu mengurangi 6.000 peraturan yang menghambat iklim investasi (Kwon, 2017). Menurut Dieter (2009) bahwa keberhasilan Korea untuk lepas dari krisis ekonomi pada tahun 1997 salah satunya dengan melakukan deregulasi kebijakan, di samping privatisasi dan liberalisasi (Koo, 2014). Memasuki tahun 1990-an sampai dengan saat ini, deregulasi terus dilanjutkan, yang bertujuan untuk mempersiapkan Korea Selatan memasuki era globalisasi dan liberalisasi. Prioritas utama deregulasi pada periode 1990-an adalah melanjutkan reformasi sektor perusahaan, melaksanakan reformasi di sektor keuangan, dan sektor tenaga kerja (Tjiptoherijanto & Manurung, 2017). Sementara itu, Choi (2001) mengemukakan Presiden Kim Dae Jung (1998-2003) membawa Korea keluar dari krisis ekonomi dengan melakukan privatisasi BUMN secara besar-besaran dan melakukan upaya deregulasi secara massif (Park, 2018). Menurut *Korean Institute of Public Finance* (KIPF) (2009) setidaknya ada 16 BUMN yang sudah dilakukan privatisasi sebagai bagian dari rencana privatisasi 61 BUMN (46% dari total 133 korporasi) (Park & Wilding, 2016). Privatisasi ini dilakukan untuk memastikan terciptanya iklim investasi yang mudah (mengurangi peran pemerintah) dan sebagai upaya untuk merestrukturisasi beberapa perusahaan swasta, serta yang paling penting mengurangi utang luar negeri. Berkat upaya ini Korea dapat keluar dari krisis ekonomi pada tahun 1999, hanya membutuhkan waktu dua tahun.

Berdasarkan pemaparan konsep teori di atas dan adanya temuan data sekunder serta analisis yang dilakukan dalam indikator deregulasi, menunjukkan dua hal penting.

**Pertama**, kebutuhan untuk melakukan penyesuaian peraturan perundangan di bidang ekonomi mutlak dilakukan dalam upaya Korea melakukan reformasi administrasi. Korea menyadari bahwa penyesuaian aturan main dalam mendorong atau meningkatkan investasi, sangat dibutuhkan dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi. **Kedua**, deregulasi dilakukan Korea sebagai strategi dalam upaya untuk keluar dari krisis ekonomi melalui privatisasi dan liberalisasi. Dengan melakukan privatisasi berarti Korea memberikan kesempatan sektor swasta untuk berkontribusi dalam penyelenggaraan pemerintahan secara profesional. Oleh karena itu, strategi deregulasi merupakan contoh baik yang dilakukan oleh Korea Selatan dalam upaya membenahi sistem perekonomian negara agar ramah dengan investor demi mendorong pencapaian devisa negara.

### 4. 3. Reorganisasi

Salah satu fokus reorganisasi adalah melaksanakan konsolidasi di antara unit-unit kerja yang lebih kecil dan mengintegrasikannya dalam aktivitas tertentu sedemikian rupa sehingga tidak menciptakan organisasi masif impersonal yang kehilangan sentuhan publik yang mereka layani (Caiden, 1991). Strategi yang dilakukan selanjutnya ialah bagaimana melakukan reorganisasi pemerintahan. Pemerintahan Korea Selatan mulai menyadari bahwa koordinasi dan komunikasi antar lembaga atau badan pemerintahan sulit untuk dilakukan. Hal ini dikarenakan jumlah birokrasi yang meningkat dan lembaga atau badan banyak yang tumpang tindih dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, PCAR merekomendasikan *superministry* yang menggabungkan beberapa kementerian, badan, atau lembaga yang memiliki tugas dan fungsi yang beririsan atau tumpang tindih (Rho & Lee, 2010). Pada masa pemerintahan Kim Young Sam (1993-1998) reorganisasi dilakukan dengan menghapuskan tiga kementerian, satu agensi, dan satu biro. Reorganisasi 1993 menghilangkan empat menteri, lima wakil menteri, lima wakil deputi menteri, 34 direktur jenderal, 127 direktur, dan 966 staf yang berada di bawah direktur. Sedangkan pada tahun 1998, jumlah kementerian dikurangi dari 23 unit menjadi 17 unit (Tjiptoherijanto & Manurung, 2017).

Selain itu reorganisasi pemerintahan pusat juga dilakukan dengan menggabungkan dua kementerian menjadi satu. Seperti Kementerian Perdagangan dan Perindustrian serta Kementerian Energi dan Sumber Daya digabung menjadi Kementerian Perdagangan dan Industri, sedangkan Kementerian Urusan Pos diubah menjadi Kementerian Informasi dan Komunikasi. Reorganisasi paling penting ialah dengan menggabungkan Kementerian Perencanaan, Badan Pembangunan Negara dengan Kementerian Keuangan untuk membentuk Kementerian Keuangan dan Ekonomi (Kwon, 2017). Mulai pada saat itu juga *The Superministry* menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan kapasitas koordinasi dan komunikasi antar kementerian, badan, atau lembaga. Pada tahun 2008, pada saat pemerintahan Lee Myung Bak (2008-2013) setidaknya dua kantor di bawah perdana menteri dihapus, sedangkan beberapa badan digabung dengan beberapa kementerian. Jabatan wakil perdana menteri dihapuskan. Selain itu mengintegrasikan atau menghapus 32 NDPB (*Non-Departmental Public Bodies*) atau lembaga setingkat kementerian (Park & Wilding, 2016).

Sementara itu reorganisasi pemerintahan daerah di Korea Selatan, mencakup pengurangan badan usaha milik pemerintahan daerah dan badan atau instansi yang dibiayai oleh pemerintahan daerah (Tjiptoherijanto & Manurung, 2017). Pemerintahan pada tingkat distrik atau kabupaten akan dikurangi dan dilebur dalam suatu sistem pelayanan regional. Sementara itu aparaturnegara di pemerintah daerah dengan kualifikasi klerikal seperti pekerja manual, petugas keamanan, dan petugas kebersihan jalan, pengumpul sampah dan pekerja perbaikan jalan akan dikurangi atau dikerjakan dengan sistem kontrak.

Berdasarkan penjelasan konsep teori di atas dan adanya temuan data sekunder serta analisis yang dilakukan dalam indikator reorganisasi, menunjukkan dua hal penting. **Pertama**, reorganisasi dijadikan salah satu strategi pelaksanaan reformasi administrasi dalam upaya pengintegrasian pemberian layanan. **Kedua**, upaya melakukan penggabungan badan atau komisi dilakukan untuk mempermudah komunikasi dan koordinasi dalam pemberian layanan baik itu di tingkat pemerintahan nasional maupun pemerintahan subnasional. Oleh karena itu, strategi reorganisasi merupakan contoh baik yang dilakukan oleh Korea Selatan dalam upaya membenahi sistem pemerintahan baik di pusat maupun di daerah.

#### 4. 4. Efisiensi Administrasi

Tema pokok dari implementasi reformasi administrasi pada dasarnya ialah pemerintah yang tidak menghargai nilai uang. Nilai uang (*value for money*) dalam konsep ini ialah ekonomis, efektivitas, dan efisiensi (Caiden, 1991). Target strategi ini ialah mengatasi pengeluaran yang berlebihan dan mencegah pendanaan publik dari praktik penyalahgunaan wewenang, pemborosan, inefisiensi, dan korupsi. Hal yang dilakukan ialah dengan mempergunakan kegiatan administratif seminim mungkin, melakukan sistem evaluasi kinerja, mengadopsi gaya pemerintahan eksekutif di Inggris, dan mulai menerapkan sistem pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*). Bahkan *e-government* merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari upaya reformasi administrasi di Korea. Lebih jauh, *e-government* di Korea telah menjadi pelopor dan acuan dunia (O'Donnell & Turner, 2013). Salah satu alasan kenapa *e-government* sangat penting di Korea, karena ketegangan antara masyarakat dan pemerintah terutama di negara demokratis dapat dihilangkan melalui komunikasi dan memperluas akses *e-government* (Im, Prombescu, & Lee, 2013; Prombescu, 2016). Dengan kata lain, *e-government* merupakan upaya untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap masyarakat yang efisien. Artinya dalam hal ini, citra pemerintah semakin baik di mata publik dan penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif pun terwujud.

Sebelum masa pemerintahan Kim Dae Jung (1998-2003) implementasi *e-government* memang sudah dilakukan (Choi, 2010; O'Donnell & Turner, 2013). Penekanan utama pada *e-government* terjadi pada Februari 2001 ketika Presiden Kim Dae-Jung memprakarsai komite khusus untuk *e-government* (*Special Commission on E-Government Korea*) yang bertujuan untuk mengoordinasikan kolaborasi antar-lembaga dan berbagi informasi. Pada November 2002, komite tersebut memilih 11 inisiatif utama pelaksanaan *e-government* di Korea. Komite tersebut juga menetapkan prinsip-prinsip dan arahan untuk pelaksanaan 11 inisiatif tersebut, di antaranya ialah (1) Inisiatif yang berkaitan dengan kepentingan nasional; (2) Mengintegrasikan inisiatif antar-lembaga ke dalam satu inisiatif di seluruh pemerintah; (3) Memaksimalkan berbagi informasi lintas lembaga dan menghilangkan duplikasi.

Selanjutnya pelaksanaan *e-government* mulai diintegrasikan dan masif dilakukan ketika masa pemerintahan Presiden Roh Moo Hyun (2003-2008) bila dibandingkan dengan dua pemerintahan sebelumnya, yang lebih menekankan pada mengurangi ukuran pemerintah dan jumlah aparatur negara. Hal yang berbeda dilakukan Presiden Roh yaitu mulai memperkenalkan berbagai inovasi kebijakan dan efisiensi pemerintahan (Kwon, 2017). **Pertama**, pemerintahan Roh memperkenalkan kerja sama antara lembaga pemerintah layaknya seperti kerja sama di sektor swasta yang terdiri dari berbagai pelaku pasar. Hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana lembaga atau badan yang tidak berkinerja dapat digabungkan atau dilebur menjadi satu. Selain itu, hal ini pun berdampak pada penggunaan anggaran yang semakin efisien.

**Kedua**, sistem evaluasi kinerja diimplementasikan di seluruh kementerian dan diberikan *reward* kepada aparatur negara yang berkinerja tinggi. Cara yang dilakukan, prinsip dan strategi dalam program manajemen kinerja dan evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Korea mengadopsi dari negara-negara barat yang lebih dulu menerapkan *New Public Management and Reinventing Government* (Yang & Torneo, 2016). Manajemen kinerja merupakan faktor kunci dalam mencapai kinerja yang lebih baik di sektor publik, bahkan implementasi manajemen kinerja yang dilakukan di sektor publik sangat berkaitan erat dengan kepuasan masyarakat (Im & Lee, 2012). Implementasi manajemen kinerja di Korea menunjukkan bahwa masyarakat puas dengan apa yang sudah dilakukan oleh para birokrat. Masyarakat menganggap bahwa manajemen kinerja yang dilakukan oleh para birokrat relatif efisien (Im & Lee, 2012). Peningkatan manajemen kinerja yang dilakukan, setidaknya dilakukan dalam empat area yang berbeda yaitu kelembagaan, sumber daya manusia, keuangan, dan evaluasi kinerja (Lee & Moon, 2010). Selain itu aparatur negara dibayar berdasarkan perjanjian kinerja yang telah disepakati di awal. Pembayaran berbasis kinerja juga semakin membuktikan bahwa pemerintah lebih menekankan persaingan daripada sekadar kepatuhan pada setiap aparatur negara. Pada dasarnya evaluasi kinerja dilakukan pada organisasi dan individu, yang pada akhirnya menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas dan efisiensi di tingkat individu dan organisasi menjadi fokus utama (Kim, 2010).

**Ketiga**, pemerintah Roh mulai mengintegrasikan beberapa kebijakan *e-government* seperti *e-procurement*, *e-immigration and e-document systems*. Setidaknya ada 5 (lima) sektor kunci yang dilakukan di awal dalam penerapan *e-government* di Korea Selatan yaitu perbankan, kepolisian, pertahanan, pemerintahan, dan pendidikan penelitian (Choi, 2010). Pada dasarnya tujuan *e-government* untuk memberikan pelayanan kepada warga agar lebih baik dan meningkatkan efisiensi operasional administrasi pemerintahan serta warga negara itu sendiri. Seperti contoh layanan satu atap, tidak perlu adanya alat tulis kantor, penyediaan informasi warga secara mudah, cepat, dan lebih baik (Choi, 2010). Upaya ini merupakan bentuk aplikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dari pelaksanaan debirokratisasi di pemerintahan Korea.

Berdasarkan pemaparan konsep teori di atas dan adanya temuan data sekunder serta analisis yang dilakukan dalam indikator efisiensi pemerintahan, menunjukkan dua hal penting. **Pertama**, efisiensi pemerintahan dijadikan salah satu strategi pelaksanaan reformasi administrasi dalam upaya menghindari pemborosan dan upaya mempercepat pelayanan. Hal utamanya ialah bagaimana meminimalisir kegiatan yang bersifat administratif. **Kedua**, upaya menerapkan *e-government* di Korea Selatan sebagai langkah utama untuk mendorong pemerintahan yang efektif dan efisien. Selain itu *E-Gov* juga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Oleh karena itu, strategi efisiensi pemerintahan merupakan contoh baik yang dilakukan oleh Korea Selatan dalam upaya membenahi sistem administrasi pemerintahan, terutama dengan mendorong dan menyempurnakan penerapan *e-government*.

#### 4. 5. Debirokratisasi

Debirokratisasi merupakan upaya untuk menyederhanakan dan merampingkan birokrasi publik. Debirokratisasi tidak ditujukan untuk menghilangkan birokrasi sama sekali, melainkan untuk menghilangkan disfungsi birokrasi dan biopatologi (*bureaupathologies*), serta mengurangi praktik percaloan (*rent seeking*) antara publik dan birokrat (Caiden, 1991). Sementara itu Hardjosukarto (1994) menuliskan bahwa "Barangkali lebih baik jika dikatakan bahwa debirokratisasi sebagai salah satu instrumen peningkatan kualitas birokrasi serta peningkatan kualitas pelayanan birokrasi" (Hardjosukarto, 1994). Setidaknya ada empat aspek dalam debirokratisasi yang mencakup: 1) unit pelayanan

perizinan; 2) aparat pelayanan; 3) koordinasi antar instansi terkait; dan 4) infrastruktur pelayanan. Dengan demikian debirokratisasi merupakan strategi atau alat negara dalam melakukan reformasi administrasi (Prasojo et al., 2007).

Kondisi birokrasi di Korea pada dekade 1990-an dihadapkan pada citra buruk dari masyarakat. Birokrasi disalahkan karena inefisiensi, terlalu sentralistis, dan kurangnya kompetisi dan kapabilitas, serta lemahnya transparansi. Hampir sebagian besar masyarakat menyalahkan aparat negara atas ketidakmampuan dan pemborosan mereka. Mereka pada akhirnya menuntut penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik dan lebih murah (Kim & Han, 2015). Intinya masyarakat menuntut untuk menghilangkan penyakit yang ada dalam tubuh birokrat. Dengan demikian debirokratisasi dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah yang dalam beberapa dekade terakhir mengalami penurunan. Debirokratisasi menjangkau semua proses reformasi administrasi. Dalam mereformasi administrasi, debirokratisasi dilakukan semata-mata untuk mengatasi kelambanan, kurangnya kompetensi aparat negara, penyelenggaraan negara yang tidak efektif, serta mencegah *bureaupathologies* semakin meluas dan memperburuk keadaan dalam penyelenggaraan pemerintahan (Caiden, 1991).

Hal yang dilakukan pada saat pemerintahan Presiden Kim Dae Jung (1998-2003) mulai memperkenalkan sistem rekrutmen dan sistem pembayaran berbasis kinerja pada aparat negara (Park, 2018). Setelah itu, yang dilakukan secara masif oleh Presiden Roh Moo Hyun (2003-2008) ialah melakukan penerimaan para aparat negara secara terbuka dan sangat kompetitif. Melalui, *Civil Service Commission* (CSC) penerimaan aparat negara mulai dibangun dan diimplementasikan pada akhir 2003. Hal tersebut dilakukan untuk mengubah citra aparat negara yang lebih kompetitif dan lebih kompeten. Menurut *Organizatin for Economic Co-operation and Development* (OECD) (2013) sebelumnya, sistem rekrutmen dilakukan secara tertutup, sangat nepotisme, penuh dengan kolusi, dan senioritas mendapat keistimewaan yang lebih. Hal tersebut mengurangi adanya kompetisi dan kompetensi di birokrasi selama kurun waktu 40 tahun terakhir. Hasil dari *open employment sytem* (OES) menunjukkan bahwa kualitas aparat negara yang direkrut jauh melebihi dari penerimaan pegawai secara tertutup. CSC juga mulai memperkenalkan penilaian 360 derajat untuk menilai kinerja pegawai. Nantinya pegawai akan dinilai baik oleh atasan, antar-pegawai, bawahan, pegawai lintas bagian (pelanggan). Hal ini digunakan untuk menentukan pembayaran tunjangan, namun juga untuk kenaikan tingkat, mendapatkan tambahan pendidikan dan pelatihan, maupun promosi. Dengan adanya penilaian 360 derajat ini, diharapkan penyelenggaraan pemerintah di Korea lebih transparan, adil, kredibel, bernilai, lebih akurat, dan tentu saja memotivasi pegawai untuk berkinerja lebih optimal. Dengan demikian antara penilaian 360 derajat dan OES ini saling terintegrasi penggunaannya, keduanya saling terhubung satu sama lain (*OECD Skills Outlook 2013: First Result from The Survey of Adult Skills*, 2013).

OES ini juga digunakan sebagai ajang promosi melalui mekanisme penilaian 360 derajat kepada aparat negara terbaik untuk dapat mengisi jabatan antar-instansi pemerintah pusat, antara pusat dan daerah, dan antara pemerintah dan swasta (Kim, 2010; Lee & Moon, 2010; Moon & Kim, 2006). Tujuan melakukan OES setidaknya semakin menunjukkan bahwa untuk memperbaiki birokrasi, maka cara yang harus ditempuh ialah memastikan bahwa birokrasi diisi oleh sumber daya manusia terbaik di suatu negara tersebut. Artinya, tidak ada lagi dikotomi antara pegawai negeri dan pegawai swasta, pegawai swasta terbaik pun dapat ikut ambil bagian dalam memperbaiki Negara (Park, 2018). Selain itu tujuan OES ialah memastikan budaya dalam birokrasi pemerintah untuk selalu terbuka akan persaingan dan iklim kompetisi agar mencapai kinerja tinggi untuk terus dilakukan. Dengan demikian debirokratisasi yang dilakukan oleh Korea mulai menerapkan prinsip *merit system*.

Berdasarkan penjelasan melalui konsep teori di atas dan adanya temuan data sekunder serta analisis yang dilakukan, dalam indikator debirokratisasi menunjukkan dua hal penting. **Pertama**, debirokratisasi dijadikan salah satu strategi pelaksanaan reformasi administrasi dalam upaya untuk menciptakan aparatur negara yang mempunyai kapabilitas dan kapasitas. **Kedua**, peningkatan kapabilitas dan kapasitas aparatur negara berbanding lurus dengan peningkatan pendapatan aparatur negara. Dengan demikian, peningkatan profesionalitas pegawai sejalan dengan peningkatan pendapatan aparatur negara. Oleh karena itu, strategi debirokratisasi merupakan contoh baik yang dilakukan oleh Korea Selatan dalam upaya membenahi sistem pemerintahan baik di pusat maupun di daerah.

#### 4. 6. Desentralisasi

Desentralisasi dalam sebuah negara dan bangsa dapat digunakan sebagai salah satu strategi reformasi administrasi. Negara dapat semakin efektif meraih tujuannya melalui penerapan desentralisasi, terutama bagi negara dengan letak geografis yang luas dan heterogen serta permasalahan yang kompleks. Kini hampir semua negara di dunia telah menerapkan desentralisasi sebagai strategi reformasi administrasi (Maksum, 2014). Mekanisme pengambilan keputusan atas respons pasar domestik dan global, menjadikan desentralisasi sebagai strategi dalam reformasi administrasi. Secara khusus, desentralisasi telah dianggap sebagai elemen penting dalam mengubah Korea Selatan dari masa transisi rezim otoriter ke rezim demokratis, dari negara miskin menjadi negara maju (Koo & Kim, 2018). Dengan kata lain, desentralisasi tidak dapat dimungkiri sebagai strategi penting dalam mendorong kemajuan Korea Selatan sampai saat ini.

Korea berupaya menjadikan desentralisasi sebagai strategi yang mencakup semua aspek pemerintahan untuk menghadapi berbagai tantangan baik itu ekonomi, politik, sosial, dan internasional. Hal ini diyakini bahwa desentralisasi akan mendorong pembangunan sosial-ekonomi, mendorong terciptanya efisiensi, transparansi, dan demokrasi negara (Bae, 2016; Faguet, 2014). Dengan kata lain, desentralisasi juga digunakan untuk mencapai tujuan reformasi administrasi untuk mencapai pembangunan nasional ekonomi dan menghadapi tantangan dari pelaksanaan reformasi administrasi. Bahkan Presiden Roh Myo Hoon (2003-2008) mengatakan, Korea untuk menjadi bangsa yang disegani harus menggunakan strategi desentralisasi. Di banyak negara, desentralisasi merupakan prioritas nasional yang penting untuk menghadapi perubahan global. Di Korea, desentralisasi sangat tertunda (Bae, 2016). Pentingnya desentralisasi dalam proses pembangunan Korea Selatan tercermin dengan baik melalui survei. Survei yang dilakukan oleh *Ministry of the Interior and Safety* atau Kementerian Dalam Negeri Korea Selatan pada tahun 2017, menunjukkan bahwa 31,2% masyarakat umum menanggapi bahwa desentralisasi telah membawa pengaruh positif pada kemajuan Korea Selatan. Sementara evaluasi desentralisasi yang dilakukan di antara para pakar kebijakan di Korea bahkan menunjukkan hasil yang lebih positif. Sekitar 56,3% dari mereka menjawab bahwa desentralisasi memiliki perspektif positif dalam perkembangan pesat Korea Selatan pada saat ini (Koo & Kim, 2018)

Strategi desentralisasi dilakukan dalam rangka memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada daerah untuk menjalankan reformasi administrasi yang sesuai dengan karakteristik di setiap pemerintah daerah. Pemindahan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan dasar seperti pendidikan, kesehatan, sosial, dan kependudukan agar tujuan pembangunan dapat terealisasi (Bae, 2016). Pemerintah pusat meyakini bahwa pemerintah daerah yang paling tahu upaya yang harus dilakukan pertama kali dan paling utama. Setidaknya ada dua alasan mendasar, mengapa desentralisasi di Korea sangat berkaitan erat dengan reformasi administrasi (Kim & So, 2004). **Pertama**, memberikan ruang kreativitas kepada kepala daerah untuk memajukan daerahnya, ada tekanan untuk

mempertanggungjawabkan kepemimpinannya kepada publik agar dapat dipilih dalam pemilihan umum selanjutnya, dan adanya persaingan setiap kepala daerah untuk menunjukkan daerah yang dipimpinnya lebih baik. Dengan demikian, tidak ada acara selain melakukan reformasi administrasi “*they have no choice but to reform administrations*”. **Kedua**, desentralisasi meningkatkan partisipasi dan kepercayaan publik terhadap pemerintahan di daerah maupun pusat. Desentralisasi juga menjadikan pelayanan publik tidak terus bergantung dan selalu menunggu arahan dari pusat saja. Namun daerah diberikan kewenangan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan urgensi suatu daerah.

Seperti contoh, kebijakan Saemaul Undong (gerakan komunitas baru) membawa peningkatan kesejahteraan bagi daerah pedesaan dalam mengatasi berbagai permasalahan di daerah pada tahun 1970-an, merupakan upaya nasional dalam memobilisasi sumber daya manusia untuk pembangunan di daerah pedesaan yang saling bekerja sama antara pemerintah dan partisipasi sukarela masyarakat (Kwon, 2014). Sampai pada akhirnya tahun 1980-an masuk ke daerah perkotaan. Melihat hal ini, pemerintah pusat Korea semakin yakin apabila desentralisasi merupakan salah satu strategi untuk mempercepat pelaksanaan reformasi administrasi. Masyarakat diberi kebebasan untuk menentukan pemimpin daerah dan pemimpin wajib bertanggung jawab untuk menyejahterakan masyarakat. Bukankah hakikat dari reformasi administrasi adalah tercapainya kesejahteraan dan kemakmuran rakyat. Artinya, desentralisasi Korea telah dianggap sebagai peningkatan respons pemerintah terhadap penduduk lokal melalui pemberian otonomi kepada pemerintah daerah (Heo, 2018). Korea mulai menganggap bahwa peningkatan daya saing seluruh masyarakat tidak selalu bergantung pada strategi pembangunan yang dilakukan oleh pusat saja, namun juga pada kreativitas yang ditingkatkan melalui desentralisasi dan lokalisasi (Kim & So, 2004).

Berdasarkan pemaparan konsep teori di atas dan adanya temuan data sekunder serta analisis yang dilakukan dalam indikator desentralisasi, menunjukkan dua hal penting. **Pertama**, desentralisasi menjadi salah satu strategi pelaksanaan reformasi administrasi dalam upaya mempercepat dan mempermudah proses pengambilan keputusan dan proses perubahan (*reform*) di pemerintahan subnasional. **Kedua**, desentralisasi dianggap sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pemerintahan subnasional yang pada muaranya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, strategi desentralisasi merupakan contoh baik yang dilakukan oleh Korea Selatan dalam upaya membenahi sistem pemerintahan baik di pusat maupun di daerah.

## 5. PENUTUP

Reformasi administrasi yang dilakukan Korea Selatan menunjukkan, **pertama** *downsizing* melalui perampingan badan negara serta aparatur negara, dan setiap rezim pemerintahan melakukan hal itu. **Kedua**, deregulasi dilakukan sebagai strategi Korea dalam upaya keluar dari krisis ekonomi melalui privatisasi dan liberalisasi. **Ketiga**, reorganisasi dengan menggabungkan badan atau komisi, yang dilakukan semata-mata untuk mempermudah komunikasi dan koordinasi dalam pemberian layanan baik itu di tingkat pemerintahan nasional maupun pemerintahan subnasional. **Keempat**, efisiensi pemerintahan dilakukan dengan menerapkan *e-government* dalam setiap aspek pemerintahan dan upaya itu selalu disempurnakan. **Kelima**, debirokratisasi dilakukan untuk mereformasi birokrasi agar tercipta birokrasi yang profesional dan memiliki kapabilitas. **Keenam**, desentralisasi merupakan hal penting untuk memangkas pengambilan keputusan dan menciptakan keputusan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik suatu daerah. Keenam strategi tersebutlah yang mendorong Korea Selatan secara perlahan namun pasti menjadi negara maju.

Dengan demikian, Indonesia dapat mempelajari contoh baik dari apa yang sudah dilakukan oleh Korea Selatan dalam melakukan reformasi administrasi yaitu dengan upaya kolaborasi antara setiap komponen bangsa dengan pendekatan *pentahelix* (pemerintah, swasta, akademisi, masyarakat madani, dan media massa) sadar untuk berubah, berani mengambil kebijakan yang tidak populis (*downsizing*, debirokratisasi, dan reorganisasi), selalu berupaya untuk meningkatkan kapasitas administrasi sendiri (*e-government*) yang utama ialah kualitas sumber daya manusianya, dan yang paling penting adalah komitmen politik dari setiap lembaga tinggi negara (eksekutif, legislatif, yudikatif, kehakiman, dan keuangan) serta menyakini reformasi administrasi merupakan proses panjang yang tidak akan pernah usai (*its never ending process*).

Tentunya penelitian yang dilakukan saat ini memiliki keterbatasan, karena tantangan dan hambatan apa yang terjadi dalam pelaksanaan reformasi administrasi pada tiga dekade terakhir di Korea Selatan belum dianalisis dan dikaji oleh Peneliti. Selain itu, faktor pengungkit terbesar apa yang menjadikan Korea Selatan berubah menjadi negara maju saat ini dan apakah ada kaitannya antara nilai-nilai budaya lokal (*local wisdom*) dalam mempercepat perubahan (*reform*), juga belum dianalisis dan dikaji. Oleh karena itu, Peneliti berharap kajian selanjutnya dapat mengisi kekosongan apa yang belum dikaji pada penelitian saat ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bae, Y. (2016). Ideas, Interests and Practical Authority in Reform Politics: Decentralization Reform in South Korea in The 2000s. *Asian Journal of Political Science*, 24(1), 63–86.
- Brandson, T., & Kim, S. (2010). Contextualizing the Meaning of Public Management Reforms: a Comparison of The Netherlands and South Korea. *International Review of Administrative Science*, 76(2), 367–387.
- Caiden, G. E. (1991). Administrative Reform. In A. Farazmand (Ed.), *Handbook of Comparative and Development Public Administration*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Choi, H. (2010). E-Government in South Korea. In E. M. Berman, M. J. Moon, & H. Choi (Eds.), *Public Administration in East Asia: Mainland China, Japan, South Korea, and Taiwan*. Boca Rotan, Florida: Taylor and Francis.
- Choi, J., & Choi, T. (2017). Changes in The Political, Social and Economic Environment of Public Policy in South Korea After 1980s. In J. Choi, H. J. Kwon, & M. G. Koo (Eds.), *The Korean Government and Public Policies in a Development Nexus Sustaining Development and Tackling Policy Changes*. Singapore: Springer International Publishing.
- Cresswell, J. W. (2017). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. (Edisi Keem). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Faguet, J. P. (2014). Decentralization and Governance. *World Development*, 53(1), 2–13.
- Fesler, J. W., & Kettl, D. F. (1996). *The Politics of The Administrative Process* (Second Edi). New Jersey: Chatham House Publishers Inc.
- Guo, B. (2017). China's Administrative Governance Reform in The Era of "New Normal. *Journal of Chinese of Political Science*, 22, 357–373.
- Hammerschmid, G., Walle, S. Van De, Andrews, R., & Mostafa, A. M. . (2018). New Public Management Reforms in Europe and Their Effects: Findings from a 20-Country Top Executive Survey. *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1–20.
- Hamzah, A. (2019). *Metode Penelitian Kepustakaan: Kajian Filosofis, Teoritis, dan Aplikatif*. Malang: Literasi Nusantara Abadi.
- Hardjosukarto, S. (1994). Pelayanan Prima. *Jurnal Bisnis Dan Birokrasi*, 4(3).
- Heo, I. (2018). The Paradox of Administrative Decentralization Reform in Young Asian Democracies South Korea and Indonesia. *World Affair*, 181(4), 372–402.

- Hidayat, L. M. (2007). *Reformasi Administrasi Kajian Komparatif Pemerintahan Tiga Presiden*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hwang, K. S. (2018). Understanding Complexity Administrative Reform. *International Journal of Organization Analysis*, 27(3), 630–643.
- Im, T., Prombescu, G., & Lee, H. (2013). ICT as a Buffer to Change: A Case Study of the Seoul Metropolitan Government's Dasan Call Center. *Public Performance and Management Review*, 36(3), 436–455.
- Im, Tobin. (2014). Bureaucratic Power and Government. In H. J. Kwon & M. G. Koo (Eds.), *The Korean Government and Public Policies in a Developments Nexus*. Singapore: Springer International Publishing.
- Im, Tobin. (2017). Introduction: Bureaucracy and Korean Development. In Tobin Im (Ed.), *The Experience of Democracy and Bureaucracy in South Korea*. Bingley UK: Emerald Publishing Limited.
- Im, Tobin, & Lee, S. J. (2012). Does Management Performance Impact Citizen Satisfaction. *American Review of Public Administration*, 42(4), 419–436.
- Kasim, A. (1998). *Reformasi Administrasi Negara sebagai Prasyarat Upaya Peningkatan Daya Saing Nasional*. Jakarta: FISIP-Universitas Indonesia.
- Kim, B. J., & So, S. C. (2004). An Assessment of Seoul Metropolitan Government Reform Strategies. *International Review of Public Administration*, 8(2), 77–89.
- Kim, P. S. (2010). The Civil Service System in The Republic of Korea. In E. M. Berman, M. J. Moon, & H. Choi (Eds.), *Public Administration in East Asia: Mainland China, Japan, South Korea, and Taiwan*. Boca Rotan, Florida: Taylor and Francis.
- Kim, S., & Han, C. (2015). Administrative Reform in South Korea: New Public Management and The Bureaucracy. *International Review of Administratives Sciences*, 81(4), 694–712.
- Koo, J., & Kim, B. J. (2018). Two Faces of Decentralization in South Korea. *Asian Education and Development Studies*, 7(3), 291–302.
- Koo, M. G. (2014). Trade Policy for Development: Paradigm Shift from Mercantilism to Liberalism. In H. J. Kwon & M. G. Koo (Eds.), *The Korean Government and Public Policies in a Developments Nexus*. Singapore: Springer International Publishing.
- Kwon, H. J. (2014). Governing the Developmental Welfare State: from Regulation to Provision. In H. J. Kwon & M. G. Koo (Eds.), *The Korean Government and Public Policies in a Developments Nexus*. Singapore: Springer International Publishing.
- Kwon, H. J. (2017). Leaving Behind the Devoplemental State: The Changing Rationale of Governance in Korean Government. In J. Choi, H. J. Kwon, & M. G. Koo (Eds.), *The Korean Government and Public Policies in a Development Nexus Sustaining Development and Tackling Policy Changes*. Singapore: Springer International Publishing.
- Lee, C. K., & Moon, M. J. (2010). Performance Management Reforms in South Korea. In E. M. Berman, M. J. Moon, & H. Choi (Eds.), *Public Administration in East Asia: Mainland China, Japan, South Korea, and Taiwan*. Boca Rotan, Florida: Taylor and Francis.
- Lee, C. W. (2004). A Critical Review on The Administrative Reform in The Korean Central Government: A Case Study of Kim Dae Jung Administration. *International Review of Public Administration*, 9(1), 113–120.
- Lodge, M., & Gill, D. (2011). Toward a New Era Administrative Reform? The Myth of Post-NPM in New Zealand. *Governance*, 24(1), 141–166.
- Maksum, I. R. (2014). Strategi Reformasi dalam Pemerintahan Republik Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 45, 59–69.
- Moon, M. J., & Kim, P. S. (2006). The Prospects and Limitations of Civil Service Reform in Korea: Strong Initiation, but Uncertain Sustainability. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 9(2), 235–253.
- O'Donnell, M., & Turner, M. (2013). Leading The World: Public Sector Reform and E-Government in Korea. *The Economic and Labour Relations in Review*, 48(9), 1059–1084.

- OECD Skills Outlook 2013: First Result from The Survey of Adult Skills. (2013).
- Park, J. (2018). Korea's Government Reform in Public Policy and Management. *Asian Education and Development Studies.*, 7(3), 256–265.
- Park, S. H., & Wilding, M. (2016). The Politics of Government Reform in Korea: from Tripartite to Bipartite Politicization. *Administration & Society*, 48(9), 1059–1084.
- Prasojo, E. (2009). *Reformasi Kedua Melanjutkan Estafet Reformasi Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Prasojo, E., Maksum, I. R., Kartika, E., & Kurniawan, T. (2007). *Deregulasi dan Debirokratisasi Perizinan di Indonesia*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Prombescu, G. A. (2016). Comparing The Effects of E-Government and Social Media Use Trust in Government Evidence from Seoul, South Korea. *Public Management Review*, 18(9), 1308–1334.
- Rho, S. Y., & Lee, S. J. (2010). History and Context Public Administration In Korea. In E. M. Berman, M. J. Moon, & H. Choi (Eds.), *Public Administration in East Asia: Mainland China, Japan, South Korea, and Taiwan*. Boca Rotan, Florida: Taylor and Francis.
- Satori, D., & Komariah, A. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfa Beta.
- Tjiptoherijanto, P., & Manurung, M. (2017). *Paradigma Administrasi Publik dan Perkembangannya*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Xue, L., & Liou, K. T. (2012). Government Reform in China: Concepts and Reform Cases. *Review of Public Personnel Administration*, 32(2), 115–133.
- Yang, S. B., & Torneo, A. R. (2016). Government Performance Management and Evaluation in South Korea. History and Current Practices. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 279–296.