

JEJARING ADMINISTRASI PUBLIK

Tahun II, No. 2 Juli – Desember 2010



Pengembangan Kebijakan Public Private Partnership melalui CSR di Kabupaten Jombang <i>Rika Paur Fibriana</i>	85
Implikasi Kebijakan Kinerja Layanan di Puskesmas Cukir, Brambang dan Diwek Kabupaten Jombang <i>Ainun Zubaidah</i>	95
Optimalisasi Pelayanan Publik: Capacity Building SDM Aparat <i>Erna Setijaningrum</i>	103
Implementasi Program Sanitasi Total dan Pemasaran Sanitasi dalam Pembuatan Jamban di Desa Sembung <i>Suprachyaningsih</i>	113
Pola Relasi Harmoni antar Aktor dan Reformulasi Kebijakan Alokasi Anggaran Belanja Langung <i>Elok Wahyuni</i>	121
Penataan Kelembagaan dan Jabatan Struktur: Suatu Perspektif Kajian Implementatif PP No. 41 Tahun 2007 <i>Pratiwi SS</i>	137
Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum: Studi Implementasi Permendagri No. 61 Tahun 2007 <i>Soebandriah</i>	145
Program Jamkesmas: faktor yang mempengaruhi tingkat kunjungan Pasien di Balai Pengobatan Gigi Puskesmas Plandaan <i>Novie Soesilowati</i>	155

Jurnal Ilmiah “JEJARING ADMINISTRASI PUBLIK (JAP). Diterbitkan oleh Departemen Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga sebagai terbitan berkala 6 (enam) bulan sekali yang menyajikan tulisan-tulisan untuk lebih mempopulerkan ilmu administrasi negara/publik ditengah masyarakat peminat.

Penanggung Jawab

I Basis Susilo (Ex Officio Dekan FISIP Unair)

Pimpinan Umum

Dr. Falih Suaedi

Mitra Bestari

Jusuf Irianto (Unair)

Jeremias T Keban (UGM)

Khoirul Muluk (Unibraw)

M Taufik (STIA-LAN)

Nyoman Subanda (Undiknas)

Pimpinan Redaksi

Bintoro Wardiyanto

Sekretaris Redaksi

Wahyuni Triana

Redaksi Pelaksana

Gatot Pramuka

Erna Setijaningrum

Sunaryo

Roestoto Hartojo Putro

Produksi dan Marketing

Philipus Keban

Alamat Redaksi: ‘Jejaring Administrasi Publik’ (JAP)

Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan 4-6 Surabaya. 60286.

Telpon : 031-5034015, eks 213. Fax: 031-5022492.

E-mail: bintorowardiyanto@yahoo.com

Website: www.depan-fisip-unair.com

Percetakan

Airlangga University Press

Kampus C Universitas Airlangga

Jl. Mulyorejo Surabaya 60115

Telpon (031) 5992246,5992247

Fax (031) 5992248

E.mail.aup.unair@gmail.com

Bekerjasama dengan

Departemen Administrasi,

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga,

Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan 4-6, Surabaya.

6

DAFTAR ISI

6

Daftar Isi	i
Pengantar Redaksi	ii
Ketentuan Gaya Penulisan Ilmiah	iii
Pengembangan Kebijakan Public Private Partnership melalui CSR di Kabupaten Jombang <i>Rika Paur Fibriana</i>	85
Implikasi Kebijakan Kinerja Layanan di Puskesmas Cukir, Brambang dan Diwek Kabupaten Jombang. <i>Ainun Zubaidah</i>	95
Optimalisasi Pelayanan Publik: Capacity Building SDM Aparat <i>Erna Setijaningrum</i>	103 ✓
Implementasi Program Sanitasi Total dan Pemasaran Sanitasi dalam Pembuatan Jamban di Desa Sembung <i>Suprachyaningsih</i>	113
Pola Relasi Harmoni Antar Aktor dan Reformulasi Kebijakan Alokasi Anggaran Belanja Langung <i>Elok Wahyuni</i>	121
Penataan Kelembagaan dan Jabatan Struktur: Suatu perspektif Kajian Implementatif PP No 41 Tahun 2007 <i>Pratiwi SS</i>	137
Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum: Studi Implementasi Permendagri No 61 Tahun 2007 <i>Soebandriah</i>	145
Program Jamkesmas: faktor yang mempengaruhi tingkat kunjungan Pasien di Balai Pengobatan Gigi Puskesmas Plandaan <i>Novie Soesilowati</i>	155



PENGANTAR REDAKSI

Dalam kerangka mewujudkan atmosfer akademik ditingkat Departemen, maka penyediaan jurnal ilmiah yang dikelola secara profesional, mandiri dan independent sesuai dengan persyaratan tim akreditasi jurnal ilmiah menjadi sangat penting. Eksisting Jurnal ilmiah dapat menjadi sebuah media, wadah serta sarana komunikasi secara dialogis diantara sesama akademisi, maupun antara akademis dan praktisi pemerintahan dalam kerangka ikut memecahkan persoalan bangsa dan negara.

Pada terbitan keempat ini, Jejaring Administrasi Publik (JAP) dalam edisi Tahun II, No.2, Juli-Desember 2010, berusaha membahas mengenai Kinerja Institusi Kesehatan. Seiring dengan hal tersebut, Rika Paur Fibriana mencoba menulis mengenai *"Pengembangan Kebijakan Public Private Partnership melalui CSR di Kabupaten Jombang"*, sementara Ainun Zubaidah berusaha memaparkan mengenai *'implementasi kebijakan kinerja layanan di Puskesmas Cukir, Brambang dan Diwek'*. Kemudian, Erna Setijaningrum mencoba menyuguhkan artikel mengenai *'Optimalisasi pelayanan publik: capacity building SDM Aparat'*. Disamping itu, dikupas pula mengenai kesehatan sanitasi yang ditulis oleh Suprachyaningsih mengenai *'Implementasi Program Sanitasi Total dan Pemasaran Sanitasi dalam Pembuatan Jamban di desa Sembung'*. Terkait pembahasan ini, Setyo Elok Wahyuni berusaha melihat dari sudut lain, dengan mengupas *'Pola Relasi Harmoni Antar Aktor dan Reformulasi Kebijakan Alokasi Anggaran Belanja Langsung'*

Di samping paparan tersebut, Pratiwi SS, berusaha mengetengahkan *"Penataan Kelembagaan dan Jabatan Struktur: Suatu Perspektif kajian Implementatif PP No 41 tahun 2007"*. Semenara ini secara mikro, Soebandriah berusaha mengungkap sisi praxis terkait ; *Pola Pengelolaan Keuangan BLU: Studi Implementatif Permendagri No 61 tahun 2007"*. Dan menurut Novie Soesilowati, mendiskripsikan mengenai *'Program Jamkesmas, faktor yang mempengaruhi tingkat kunjungan pasien di Balai Pengobatan Gigi Puskesmas Pandaan'*.

Akhirnya, semoga saja edisi ke empat, jurnal "Jejaring Administrasi Publik (JAP) dapat menambah wawasan dan sekaligus menjadi media diskursus bagi para pemerhati keilmuan administrasi negara dan atau publik, pemerhati masalah birokrasi pemerintahan dan pihak penyelenggara pemerintahan agar lebih empati dalam memahami dinamika yang sedang terjadi.

Tim Redaksi



Ketentuan Gaya Penulisan Jurnal Ilmiah “JEJARING ADMINISTRASI PUBLIK (JAP)”

6

Kehadiran jurnal 'Jejaring Administrasi Publik' (JAP) ini diharapkan akan mampu mengisi kekosongan dalam khasanah media ilmiah perguruan tinggi, khususnya yang mencermati dan mendiskusikan problema dan perkembangan ilmu Administrasi Negara dan atau Publik kekinian.

Seiring dengan hadirnya JAP ini, diharapkan media ini mampu menjadi jembatan dan banyak membantu bagi kalangan akademisi administrasi negara, praktisi organisasi privat maupun praktisi pemerintahan untuk dapat mengenali dan mendialogkan mengenai filosofi, teori maupun praktik-praktik administrasi negara yang dipandang akan memberi perbaikan terhadap kinerja mereka. Dalam rangka menstrukturkan bangunan JAP ini, maka telah disusun beberapa ketentuan didalam penulisan, antara lain :

Sumbangan Pemikiran

Sumbangan pemikiran yang dituliskan dalam bentuk artikel dapat mengupas mengenai aspek filosofi, diskursus teori, analisis maupun dunia praktik, baik dalam organisasi kemasyarakatan, bisnis maupun pemerintahan. Beberapa hal ketentuan dalam penulisan ini, antara lain :

- a. Judul Artikel harus mampu menggambarkan isi artikel, dan jumlah kata sekitar 8 sampai 14.
- b. Abstrak ditulis dalam satu paragraf yang diikuti dengan kata kunci (*keyword*). Abstrak ditulis kurang lebih 150-200 kata dan memuat latar belakang penulisan, tujuan penulisan, pembahasan dan kesimpulan.
- c. Isi artikel harus memiliki relevansi dengan bidang ilmu administrasi negara atau administrasi publik dan dikuasai oleh penulis.
- d. Isi artikel harus orisinal dan belum pernah dimuat di media penerbitan

Teknik Penulisan

Untuk menunjang bangunan tulisan jurnal ilmiah, maka teknik penulisan harus memperhatikan beberapa hal, antara lain:

- a. Artikel ditulis dalam bentuk essay, sehingga tidak ada format numerik (atau abjad) yang memisahkan antar bab/bagian, ataupun untuk menandai bab/bagian baru.
- b. Untuk memadatkan dan mengefisienkan tulisan isi artikel, digunakan *running note*, bukannya *footnote* atau *endnote*, misalnya:
.....(Hill & Hupe, 2001; Thompson, 2005: 120-123).
.....(Porter et al, 2004)
.....(Hogwood, 1981 dalam Gunn, 1984)
- c. Kesimpulan tidak dirinci dalam poin-poin, tetapi berupa paragraph
- d. Bila ada Tabel/Grafik atau Gambar dikirimkan dalam file yang berbeda dengan teks artikel dalam bentuk *tab-delimited*.



Daftar Pustaka

Penulisan untuk daftar pustaka menggunakan sistem "nama-tahun" (bukan "acu-urut"), dengan urutan sesuai dengan abjad *family name* (nama belakang). Terkait dengan kutipan pustaka yang diambil dari beberapa sumber, maka ada beberapa ketentuan cara mengutip beberapa sumber, yakni :

- Buku
Higgins, J.(1981) *State of Welfare*. Oxford: Blackwell
- Buku (edited)
Hill, M. (ed) (1993) *New Agendas in the Study of Policy Process*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Chapter dalam buku
Immergut, E.M. (1992) 'The rules of the game: The Logic of health policy-making in France'. Dalam Steinmo, S.,(eds) *Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Journal article
Hoggett, P.(1996) "New modes of control in public service'. *Public Administration Review* 74(1): 8-34
- Thesis dan disertasi
Gill,M.R.(1997) The relationship between the physical properties of human articular cartilage and tissue biochemistry and ultrastructure. Disertasi, University of Leeds.
- Website tanpa author
Feminist Collections A Quarterly of Women's Studies Resources (2000) [Diakses 10 Januari 2009]. [Http://www.library.wisc.edu/libraries/Women_Studies/fcmain.htm](http://www.library.wisc.edu/libraries/Women_Studies/fcmain.htm).
- Website dengan author
Hawking,S.(2000) *Professor Stehen Hawking's website*. [Diakses 9 Mei 2009]. [http:// www.hawking.org.uk/home/hindex.html](http://www.hawking.org.uk/home/hindex.html)

Penulis

Bagi para penulis yang berkeinginan menulis dan mengirimkan artikel kepada redaksi JAP harus menyertakan beberapa kelengkapan, antara lain:

- Nama penulis harus konsisten dalam bentuk dan ejaan, tanpa menyertakan gelar serta mencantumkan alamat pribadi/ lembaga penulis untuk berkorespondensi.
- Tulisan artikel diketik dalam MS Word dengan jenis huruf Times New Roman 12 dan diketik 2 (dua) spasi pada kertas A4, sepanjang 15-20 halaman. Tulisan artikel yang dikirim harus berbentuk *print-out* artikel dan disertai dengan copy-CD.
- Tulisan artikel dikirim ke Redaksi JAP. Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan 4-6 Surabaya. 60286. Surabaya. Website: <http://www.depan-fisip-unair.com>





Optimalisasi Pelayanan Publik :
***Capacity Building* Sumber Daya Manusia (SDM)**

Aparat di Bidang Layanan Publik

(Erna Setijaningrum)

Abstract

From various surveys on the quality of public services shows that low public services in Indonesia, more affected due to poor quality of human resources officers. Therefore it is necessary to reform human resources through capacity building apparatus. With reference to the experience of three countries (Britain, Australia, New Zealand), then capacity building in Indonesia should be taken seriously by political commitment at both the macro and micro: (1) change in mindset of officials, (2) Capacity building of intellectual capital, (3) Capacity building of intellectual capital, (4) Capacity building of intellectual capital. Besides the focus on human resources, Capacity building also should be coupled with capacity building institutions

A. Profil Pelayanan Publik Indonesia

Berbagai *warning* dari beberapa pihak untuk perbaikan kualitas pelayanan publik di Indonesia ternyata pada prakteknya masih belum berjalan. Harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan publik yang manusiawi masih jauh dari kenyataan. Pemerintah belum menunjukkan hasil yang optimal dalam upaya reformasi pelayanan publik. Hal ini terbukti dengan masih banyaknya kekecewaan dan pesimistis masyarakat menerima kenyataan buruknya praktek pelayanan publik di Indonesia. Masih rendahnya kualitas layanan publik di Indonesia bisa kita lihat dari berbagai survey Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang dilakukan oleh beberapa lembaga survey berikut ini :

- a. Survey yang dilakukan oleh *Transparency International Indonesia* (TII) pada tahun 2008 tentang indeks persepsi korupsi, menunjukkan bahwa kota Surabaya memiliki skor nilai yang masih sangat rendah yaitu 4.26. Yang dimaksud dengan penilaian korupsi disini menyangkut dua hal, yaitu penilaian pengusaha tentang tindak korupsi yang dilakukan

oleh pejabat dan upaya pejabat untuk memberantas korupsi. Responden utama dari survey ini adalah para pengusaha (60%), tokoh masyarakat (30%) , dan pejabat (10%). Dalam survey ini dilakukan pengukuran tingkat korupsi berdasarkan persepsi dari pelaku bisnis setempat. Dalam survey terakhirnya, TII memasukkan variable gratifikasi atau pemberian sesuatu dari pelaku bisnis kepada pejabat sebagai ucapan “terima kasih”. Dari variable ini terlihat bahwa indeks persepsi korupsi semakin meningkat. Dengan demikian terlihat jelas bahwa ternyata praktek suap dan sejenisnya masih melekat kuat dalam praktik pelayanan publik.

- b. Survey yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dalam bentuk kegiatan survey integritas sektor publik pada tahun 2010. Survey ini dilakukan sebagai upaya menelusuri akar permasalahan korupsi di sektor pelayanan publik serta mendorong dan membantu lembaga publik mempersiapkan upaya-upaya pencegahan korupsi yang efektif pada wilayah dan layanan yang rentan terjadinya korupsi. Survey yang berlangsung pada bulan April-Agustus 2010 tersebut dilakukan terhadap 353 unit layanan yang tersebar di 23 instansi pusat, 6 instansi vertikal dan 22 pemerintah kota, dengan melibatkan jumlah responden pengguna layanan sebanyak 12.616 orang yang terdiri dari 2.763 orang responden di tingkat pusat, 7.730 orang responden di tingkat instansi vertikal, dan 2.123 orang responden di tingkat pemerintah kota. Seluruh responden merupakan pengguna langsung dari layanan publik yang disurvei dalam satu tahun terakhir. Hasil dari survey ini yaitu, Indeks Integritas Nasional (IIN) adalah 5,42 dengan perincian nilai rata-rata integritas di tingkat pusat 6,16, nilai rata-rata integritas sektor publik di tingkat instansi vertikal adalah 5,26, dan nilai rata-rata integritas di tingkat pemerintah kota 5,07. Dari hasil ini ternyata bisa disimpulkan bahwa integritas pelayanan publik kita masih sangat rendah, terutama di tingkat pemerintah kota.
- c. Survey yang dilakukan oleh LSM *Indonesia Corruption Watch* (ICW) pada tahun 2010 menyatakan, berbagai rumah sakit baik pemerintah maupun swasta umumnya masih belum bersikap ramah terhadap warga dan pasien miskin. Hal itu terbukti dengan banyaknya keluhan pasien miskin terutama dari kelompok perempuan terhadap pelayanan rumah sakit. Keluhan tersebut antara lain terkait dengan buruknya pelayanan perawat, sedikitnya kunjungan dokter pada pasien rawat inap, dan lamanya pelayanan yang dilakukan oleh tenaga kesehatan (apoteker dan petugas laboratorium). Selain itu,

pasien juga mengeluhkan buruknya kualitas toilet, tempat tidur, makanan pasien dan rumitnya pengurusan administrasi serta mahalannya harga obat. ICW menyimpulkan hal tersebut berdasarkan survei dengan mengambil sampel sebanyak 738 pasien miskin. Sampel tersebut terdiri atas pasien yang melakukan baik rawat inap maupun rawat jalan, yang memegang kartu Jaminan Kesehatan Masyarakat (Jamkesmas), Keluarga Miskin (Gakin), dan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM). Para pasien tersebut dirawat di 23 rumah sakit yang tersebar dan berada di daerah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Hasil survei menunjukkan antara lain sebanyak 65,4 persen dari pasien perempuan yang menjalani rawat inap mengeluhkan sikap perawat yang kurang ramah dan simpatik terhadap mereka. Selain itu, pasien juga mengeluhkan tentang pengurusan administrasi yang dinilai rumit dan antrian yang panjang.

- d. Survey yang dilakukan oleh Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan (PSKK) UGM menyatakan bahwa pelayanan publik yang diterima masyarakat masih kurang maksimal dengan skor rata-rata 58.2. Terdapat enam unit pelayanan di UPTSA yang diteliti yaitu IMB (Izin Mendirikan Bangunan), HO, SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan), TDP (Tanda Daftar Perusahaan), akta kelahiran, dan In Gang. Para pengguna jasa yang dipilih sebagai responden untuk kepentingan survei ini adalah para pengguna jasa yang pernah menggunakan pelayanan UPTSA Kota Jogja dalam kurun waktu enam bulan terakhir, dengan jumlah responden sebanyak 685. Survey ini menggunakan enam indikator kepuasan masyarakat yaitu keadilan dalam pelayanan, persepsi besaran waktu dan biaya, transparansi pelayanan, kenyamanan fasilitas, pemenuhan hak pengguna layanan, dan sikap pelayanan.

Bila kita cermati dari berbagai survey tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwa hal dasar yang paling berpengaruh dalam kualitas pelayanan publik adalah para aparatnya. Secara umum, kualitas SDM aparat bidang layanan publik sangat berpengaruh besar dalam praktek layanan publik. Dilihat dari sisi sumber daya manusia, kelemahan utama dari buruknya kualitas pelayanan publik berkaitan dengan aparat penyelenggara yang tidak profesionalisme, tidak memiliki kompetensi yang sesuai, tidak memiliki empathy dan etika.

B. SDM Aparat yang Berkualitas : Modal Dasar Pelayanan Publik

Dilatarbelakangi oleh semakin pentingnya peran pelayan publik di satu sisi dan banyaknya persoalan yang melilit mereka di sisi lain, isu mengenai kinerja aparat pelayanan publik menjadi salah satu isu penting dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di berbagai negara, termasuk untuk konteks Indonesia. Menurut Laking & Stevens (2000), persoalan tersebut semakin mencuat manakala dikaitkan dengan berbagai perkembangan dan tuntutan kontemporer seperti globalisasi atau liberalisasi perdagangan, *good governance*, profesionalisme, transparansi, akuntabilitas, mobilitas sosial ekonomi, dan sederetan isu terkait lainnya. Belum lagi jika dihubungkan dengan penegakan etika dan moral dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Perkembangan lain yang turut mengedepankan isu tersebut adalah perubahan paradigma SDM dari sumberdaya padat otot menuju sumberdaya padat otak (Wardhono & Mulyana, 2001).

Menurut Djameludin Ancok, dalam peningkatan kualitas pelayanan publik, SDM aparatur merupakan *human capital* yang harus memiliki kompetensi seperti berikut:

1. *Intellectual Capital* ;

Kapital intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan. Banyak pakar yang mengatakan bahwa kapital intelektual sangat besar peranannya di dalam menambah nilai suatu kegiatan. Manusia harus memiliki sifat proaktif dan inovatif untuk mengelola perubahan lingkungan kehidupan (ekonomi, sosial, politik, teknologi, hukum dll) yang sangat tinggi kecepatannya. Mereka yang tidak beradaptasi pada perubahan yang super cepat ini akan dilanda kesulitan. Dalam kondisi yang ditandai oleh perubahan yang super cepat, manusia harus terus memperluas dan mempertajam pengetahuannya dan mengembangkan kreatifitasnya untuk berinovasi.

Kondisi SDM aparatur kita di bidang layanan publik pada umumnya belum memiliki kemauan yang besar untuk terus belajar. Akibatnya kapital intelektual yang dimiliki mereka tidak berkembang, sehingga mereka hanya menggunakan paradigma lama di dalam bekerja yang sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan masa kini dan masa depan. Bukti formal untuk mendukung asumsi ini adalah kecilnya proporsi SDM aparatur yang berpendidikan di atas S-1.

Penyebabnya antara lain kurang tersedianya kesempatan (karena memang tidak diciptakannya kesempatan) atau rendahnya minat untuk menempuh pendidikan pada tingkat yang lebih tinggi. Kalaupun ada minat untuk sekolah ke tingkat S-2 atau S-3 pada sebagian mereka hanya untuk menambah gelar bukan untuk meningkatkan kualitas diri. Inilah kenapa banyak karyawan yang mengambil jalan pintas dengan kursus pada lembaga pendidikan yang hanya 'menjual' gelar.

2. *Social Capital* ;

Pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah merupakan gabungan dari beberapa institusi yang merupakan kumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Efektivitas pelayanan publik sangat tergantung pada kemampuan membangun kerjasama ini. Intelektual kapital yang dimiliki aparat baru akan tumbuh bila masing-masing berbagi wawasan. Untuk dapat berbagi wawasan mereka harus membangun jaringan hubungan sosial dengan yang lainnya. Kemampuan membangun jaringan sosial inilah yang disebut dengan kapital sosial. Semakin luas pergaulan seorang aparat dan semakin luas jaringan hubungan sosial (*social networking*) semakin tinggi nilainya.

Kapital sosial dimanifestasikan pula dalam kemampuan untuk bisa hidup dalam perbedaan dan menghargai perbedaan (*diversity*). Pengakuan dan penghargaan atas perbedaan adalah suatu syarat tumbuhnya kreativitas dan sinergi. Kemampuan bergaul dengan orang yang berbeda, menghargai dan memanfaatkan secara bersama perbedaan tersebut akan memberikan kebaikan buat semua.

Dalam hal kapital sosialpun SDM aparatur di bidang layanan publik kita masih belum memiliki *social skill* yang baik. Banyak dari mereka ini yang sangat arogan, merasa berkuasa, tidak menghargai manusia lainnya seperti layaknya seorang yang beretika baik. Dalam menyelesaikan konflik dengan masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan misalnya, pendekatan yang dipakai lebih bersifat *win-lose* (menang-kalah) bukan sama-sama menang (*win-win*). Masyarakat ditempatkan dalam posisi yang lebih rendah, seolah-olah masyarakatlah yang lebih membutuhkan produk layanan yang diberikan aparat. Kedudukan antara aparat sebagai penyedia layanan dan masyarakat sebagai pengguna jasa haruslah *balance* dengan masing-masing hak dan kewajiban yang jelas.

3. Soft Capital ;

Soft capital adalah kapital yang diperlukan untuk menumbuhkan kapital sosial dan kapital intelektual. Hancurnya bangsa ini karena tidak adanya sifat amanah, sifat jujur, beretika yang baik, bisa dipercaya dan percaya pada orang lain (*trust*), mampu menahan emosi, disiplin, pemaaf, penyabar, ikhlas, dan selalu ingin menyenangkan orang lain. Sifat yang demikian ini sangat diperlukan bagi upaya untuk membangun masyarakat yang beradab dan berkinerja tinggi.

Sifat ini harus dimiliki oleh aparat di bidang pelayanan publik, karena mereka lebih banyak bersinggungan dengan masyarakat yang memiliki karakter berbeda-beda, sehingga diperlukan kesabaran dan keikhlasan yang lebih. Agama akan menjadi pembimbing kehidupan agar tidak menjadi egoistik yang orientasinya hanya memikirkan kepentingan dirinya sendiri dengan melanggar kaidah agama dan moralitas. Oleh karena itu upaya untuk mengembangkan kualitas keagamaan adalah bagian mutlak dan utama bagi tumbuhnya *soft capital* bagi aparatur.

Upaya untuk meningkatkan kualitas aparatur di bidang pelayanan publik sudah dilakukan oleh pemerintah melalui reformasi birokrasi. Khusus di bidang pelayanan publik, reformasi birokrasi sudah dilaksanakan dengan melakukan perubahan *mindset* dan *cultural set*, dari penguasa menjadi pelayan, dari wewenang menjadi peranan, dari jabatan menjadi amanah, dari ego sektoral menjadi ego nasional, dan dari *output* menjadi *outcome*. Selain itu mengubah sistem manajemen berbasis kinerja, yang meliputi bidang tatalaksana, kelembagaan, SDM, budaya kerja dan informasi teknologi (IT). Namun pada kenyataannya, reformasi aparat tersebut masih belum merubah SDM aparatur di bidang pelayanan publik menjadi seperti yang diharapkan. Untuk itu, diperlukan suatu *treatment* khusus bagi SDM aparat agar kualitas pelayanan publik bisa sesuai harapan masyarakat.

C. Capacity Building : Peningkatan Kualitas SDM Aparat

Brown (2001) mendefinisikan *capacity building* sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan. Sedangkan Morison (2001) melihat *capacity building* sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan *multi level* di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk

memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

Dalam hal ini searah dengan pendapat Merilee S.Grindle (1997); *Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance.* Jadi *capacity building* (pengembangan kapasitas) merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan *efficiency*, *effectiveness*, dan *responsiveness* kinerja pemerintah. Yakni *efficiency*, dalam hal waktu (*time*) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai suatu *outcome*; *effectiveness* berupa kepatasan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan; dan *responsiveness* yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.

Capacity building dapat juga didefinisikan sebagai sebuah proses untuk (i) meningkatkan kemampuan individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi, dan juga masyarakat untuk menganalisa lingkungan mereka, (ii) mengenali masalah-masalah, kepentingan-kepentingan, dan kesempatan-kesempatan, (iii) merumuskan strategi-strategi untuk menyelesaikan masalah-masalah dan kepentingan-kepentingan tersebut di atas serta untuk meraih kesempatan-kesempatan yang relevan, (iv) merancang sebuah rencana untuk program-program, dan (v) memanfaatkan secara efektif sumber-sumber dasar yang mendukung pelaksanaannya, memantau dan mengevaluasi rencana program-program, serta (vi) menggunakan arus balik untuk mempelajari pelajaran-pelajaran (ACBF, 2001)

Sedangkan UNDP (dalam Edralin, 2007) memfokuskan pada tiga dimensi, yaitu; (1) Tenaga kerja (dimensi *human resources*), yaitu kualitas SDM dan cara SDM dimanfaatkan (2) Modal (dimensi fisik), menyangkut sarana material, peralatan, bahan-bahan yang diperlukan dan ruang/gedung, (3) Teknologi, yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, penentuan kebijakan, pengendalian dan evaluasi, komunikasi, serta sistem informasi manajemen.

Dari berbagai definisi tersebut diatas, maka secara umum sasaran *capacity building* adalah untuk individu dan organisasi. Kembali pada diskusi tentang pelayanan publik, maka *capacity building* akan membantu meningkatkan kualitas pelayanan publik. Untuk itu,

diperlukan peningkatan kualitas baik SDM pelaksana / aparat maupun organisasi tempat dimana pelayanan publik berada.

D. Capacity Building SDM Aparat : Pengalaman Beberapa Negara

Antonius Tarigan (2001) mendeskripsikan singkat pengalaman beberapa negara maju seperti Australia, Selandia Baru, dan Inggris dalam melakukan *capacity building* yang berfokus pada pengembangan kapasitas SDM aparatnya. Walaupun secara sosial, ekonomi, dan politik ketiga negara tersebut tidak bisa diperbandingkan secara linier dengan Indonesia, namun beberapa inovasi yang telah diterapkan di ketiga negara tersebut bisa diambil sebagai pembelajaran.

1. Pemerintah Inggris (United Kingdom) ;

Upaya reformasi pelayanan publik dan SDM aparat dimulai sejak tahun 1979 ketika Margareth Thatcher dari partai Konservatif menjadi PM. Fokus utamanya adalah mengurangi pemborosan anggaran, perampingan staf, perwujudan efisiensi dan efektivitas yang diikuti oleh privatisasi dalam skala besar. Penekanan khusus juga diberikan pada pengukuran kinerja aparat, perampingan departemen pusat serta mengadopsi mekanisme pasar dan praktek bisnis dalam penyelenggaraan pemerintahan. Gagasan tersebut dikukuhkan dalam sebuah dokumen yang berjudul "*White Paper on Modernising Government*". Dokumen tersebut mengatur upaya manajemen SDM aparat dengan:

- Melibatkan lebih banyak pihak eksternal dalam penyelenggaraan pelayanan publik;
- Meningkatkan mobilitas departemen;
- Mempromosikan para staf yunior yang memiliki kemampuan ke posisi senior;
- Menjamin adanya insentif bagi inovasi, kolaborasi, dan pemberian pelayanan yang prima;
- Mengefektifkan sistem gaji berdasarkan kinerja untuk mendukung pelayanan yang prima, inovasi, dan perbaikan secara berkelanjutan;
- Membuat peluang partisipasi dalam pemerintahan bagi kelompok-kelompok yang sebelumnya kurang terwakili; dan
- Memberikan pelatihan tentang cara kerja baru dan membekali aparat dengan keterampilan dalam menghadapi perubahan.

Selain beberapa strategi di atas, pemerintah Inggris juga menyadari pentingnya faktor kepemimpinan. Karenanya, peningkatan kapasitas kepemimpinan juga mendapat perhatian khusus. Untuk itu telah ditetapkan beberapa strategi seperti (1) menentukan tipikal kepemimpinan apa yang paling dibutuhkan, (2) menetapkan program pembangunan (pelayanan publik) yang lebih efektif dan tertarget dengan baik, (3) menciptakan pelayanan publik yang lebih terbuka dan luas.

Strategi-strategi di atas dijalankan dan dievaluasi oleh “*Civil Service Management Board*”. Upaya pembenahan SDM aparat di Inggris merupakan tugas *British Cabinet Office* yang bertanggung jawab langsung kepada Perdana Menteri (PM sekaligus juga menjabat sebagai Menteri Pelayanan Publik). *Cabinet Office* memainkan peran sentral dalam manajemen SDM aparat dengan menyusun kerangka kerja untuk penempatan staf serta memberikan pertimbangan dalam hal rekrutmen, pemberian kesempatan yang sama, gaji, pensiun, serta pelatihan dan pengembangan. Sebagian besar tanggung jawab itu sudah didelegasikan kepada masing-masing departemen/badan pemerintah. Untuk menegakkan prinsip meritokrasi serta kompetisi yang terbuka dibentuk komisi khusus yaitu “*Office of the Commissioner for Public Appointments (OCPA)*” serta “*Office of the Civil Service Commissioners (OCSC)*” di samping “*Centre for management and Policy Studies (CMPS)*” yang bertanggungjawab menyelenggarakan pengembangan dan pembelajaran bagi para manajer publik.

Langkah-langkah serius yang sudah dirintis sejak tahun 1979 itu telah membawa perubahan signifikan seperti adanya fleksibilitas yang semakin besar dalam hal gaji, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan. Juga terjadi devolusi tanggung jawab kepada masing-masing departemen dan badan yang diikuti dengan kesempatan yang semakin merata antara semua kelompok untuk terlibat dalam pemerintahan, serta dikeluarkannya “*Civil Service Code*” pada tahun 1996. Semua departemen wajib memberikan laporan kemajuan tahunan dalam aspek kepemimpinan, manajemen berbasis kinerja, diversitas, serta rekrutmen yang terbuka.

2. Pemerintah Australia

Reformasi kinerja SDM aparat sudah dirintis sejak pertengahan tahun 1970-an. Upaya tersebut merupakan respons terhadap pandangan yang semakin luas bahwa ukuran dan cakupan pemerintah sudah terlalu besar, dan juga dipengaruhi oleh persepsi publik tentang kurangnya responsivitas dan rendahnya simpati dari aparat.

Dalam upaya melakukan perombakan, pemerintah membentuk sebuah badan khusus yaitu *Management Advisory Board* (MAB) untuk memberikan masukan bagi pemerintah dalam pengelolaan SDM aparat. Tujuan utamanya adalah memberikan kebebasan yang lebih besar kepada aparat dalam hal manajemen serta memberikan kerangka kerja yang lebih fleksibel bagi pekerjaan sebagai pelayan publik sambil tetap mempertahankan prinsip akuntabilitas. Ada beberapa isu kritis untuk ditangani antara lain :

- Bagaimana menegakkan tata kerja sektor publik yang didasarkan pada tata kerja sektor swasta;
- Bagaimana mewujudkan fleksibilitas yang semakin tinggi dalam manajemen SDM aparat;
- Bagaimana menegakkan akuntabilitas para manajer organisasi publik dan memberikan mereka otonomi maksimum dalam manajemen keuangan dan SDM;
- Bagaimana mengurangi fenomena administrasi publik biaya tinggi;
- Bagaimana menciptakan standar kerja, persyaratan, serta klasifikasi pekerjaan yang bersifat umum; dan
- Bagaimana menegakkan etos kerja dan nilai bersama.

Strategi utama yang diterapkan pemerintah Australia dalam menyikapi berbagai masalah diatas adalah melalui tindakan legislatif yang dikukuhkan melalui *Public Service Act* pada tahun 1999 yang memberikan perhatian pada kejelasan tujuan, etos, netralitas pelayan publik, penegakan meritokrasi, akuntabilitas, dan sebagainya. Melalui *Workplace Relations Act* tahun 1996, pemerintah sudah mencoba menerapkan sistem kerja dan kondisi lainnya pada sektor swasta ke dalam sektor publik. *Public Service Act* yang baru juga menyebutkan dengan tegas beberapa nilai pokok dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Di antaranya adalah meritokrasi, akuntabilitas, responsivitas, penyediaan pelayanan yang prima, fokus pada hasil, dan kesetaraan dalam pekerjaan.

Upaya pembenahan SDM aparat di negeri ini merupakan tanggung jawab langsung dari *Department of the Prime Minister and Cabinet*. Badan ini melakukan koordinasi administrasi pemerintahan secara keseluruhan, membantu kabinet dan komitennya, serta memberikan input kebijakan dan dukungan administratif bagi PM.

Implementasi *Workplace Relations Act* telah membawa sejumlah perubahan mendasar. Di antaranya adalah terjadinya perubahan budaya kerja secara signifikan yang menghasilkan

peningkatan produktivitas serta pelayanan yang semakin optimal. Gaji dan insentif yang didasarkan pada kinerja atau produktivitas telah semakin meningkatkan kesadaran aparat akan pentingnya pencapaian hasil yang optimal. Perubahan tersebut sedikit dikritik karena belum adanya jaminan perlakuan yang sama terhadap kemampuan untuk memperbaiki gaji serta keraguan atas obyektivitas dalam proses penilaian.

Selain itu, terjadi pula perubahan signifikan lain berupa hadirnya proses manajemen berbasis nilai. Sedangkan untuk aspek diversitas, PS Act 1999 mengatur bahwa (1) pemerintah menjamin lingkungan kerja di sektor publik yang bebas dari diskriminasi serta mengakui dan mendayagunakan diversitas masyarakat yang dilayaninya, dan (2) pemerintah memberikan pelayanan publik secara adil, efektif, tidak memihak, dan sesuai norma sopan santun serta sensitif terhadap diversitas masyarakat.

3. Pemerintah Selandia Baru

Upaya pembenahan SDM aparat di Selandia Baru diawali pada tahun 1984 yang dipicu oleh krisis finansial serta tuntutan yang luas untuk segera melakukan perombakan dan restrukturisasi. Sektor publik dilihat sebagai kontributor utama terhadap berbagai persoalan publik seperti iklim yang sangat birokratis, kondisi kerja yang tidak mendukung, kurang terdayagukannya SDM aparat (Scott, 2000; New Zealand, 1998). Pekerjaan sektor publik juga dijadikan karir yang proses promosinya didasarkan terutama pada aspek senioritas. Rekrutmen tenaga dari luar sangat terbatas dengan sistem yang sangat kompleks dan rumit. Secara umum publik Selandia Baru melihat sektor publik sebagai sektor yang tidak efisien (Pollitt & Bouckaert, 2000). Karenanya, selain restrukturisasi, aspek-aspek lain yang mendapat perhatian adalah pengurangan kontrol, delegasi otoritas, dan devolusi sistem manajemen ke masing-masing unit kerja.

Untuk menghadapi berbagai persoalan di atas, pemerintah Selandia Baru telah menempuh beberapa langkah strategis yang umumnya merupakan tindakan legislatif. Di antaranya adalah *State Sector Act 1988* yang berusaha merombak total rezim manajemen SDM aparat. Arahnya adalah mengadopsi mekanisme kerja sektor swasta. Argumennya adalah bahwa efisiensi dan efektivitas sektor publik hanya bisa dicapai jika para manajer memiliki otoritas untuk mengelola departemennya dan menegakkan akuntabilitas untuk memproduksi output yang berkualitas. Sistem rekrutmen yang tertutup harus dibuka secara transparan. Penyelenggaraan

pelayanan publik harus diberi energi tambahan dengan menyuntikkan kreativitas kepada para manajer publik.

Perwujudan *E-Government* dalam kerangka transparansi dan akuntabilitas juga menjadi strategi lain yang sedang ditempuh. Hal itu diyakini bisa mempermudah akses publik terhadap informasi pemerintah, memperbaiki kualitas pelayanan itu sendiri, dan membuka peluang bagi keterlibatan publik dalam proses kebijakan.

Berdasarkan *State Sector Act* 1988, tanggung jawab untuk pembenahan SDM aparat didelegasikan kepada setiap departemen. SSC memiliki dan menjalankan tanggung jawab dalam hal:

- Mengimplementasikan kebijakan SDM berdasarkan prinsip “*Good Employer*” termasuk dengan menerapkan sistem penempatan berbasis kemampuan serta pemberian kesempatan yang sama; dan
- Menegakkan standar integritas, perilaku dan perhatian pada kepentingan publik.

Dokumen tersebut di atas juga menjamin keterlibatan kelompok-kelompok yang kurang terwakili dalam pemerintahan seperti kaum minoritas atau wanita dan mereka yang cacat.

Hampir semua tanggung jawab pembenahan kinerja SDM aparat pemerintah di Selandia Baru diserahkan ke masing-masing departemen atau unit kerja. Di tingkat pusat hanya ada *Department of the Prime Minister and Cabinet, the Treasury*, dan *State Services Commission* (SSC) yang bertugas memberikan arahan kepemimpinan, melakukan koordinasi, serta memberikan nasihat untuk manajemen sektor publik termasuk SDM-nya. SSC dipimpin oleh seorang komisioner yang bertanggungjawab kepada *Minister of State Services*.

Hasil langsung yang dicapai dari langkah-langkah terobosan ini adalah terjadinya pengurangan jumlah pegawai dan perampingan struktur. Proses tersebut dijalankan selama evolutif yang direncanakan secara hati-hati dan dikelola secara sensitif.

D. Pembelajaran untuk Indonesia : *Capacity Building* SDM Aparat

Dengan berbagai variasi kondisi sosial, ekonomi dan politik, paparan pengalaman ketiga negara di atas telah memberikan beberapa pemikiran baru dan inovatif yang kiranya bisa diadopsi dalam rangka peningkatan kapasitas SDM aparat pemerintah di Indonesia.

Dari pelajaran yang kita diskusikan diatas, ada hal penting yang perlu digarisbawahi dalam rangka pengembangan kapasitas SDM aparat yaitu bahwa upaya peningkatan kapasitas SDM aparat pemerintah harus diawali dengan komitmen politik, baik pada tingkat makro maupun mikro. Pengalaman ketiga negara yang diuraikan di atas memperlihatkan bahwa langkah pembenahan SDM aparat adalah juga langkah legislatif. Upaya tersebut selalu diwadahi dalam sebuah aturan hukum yang secara tegas mengatur perilaku aparat, adopsi nilai-nilai baru, pembenahan manajemen, struktur, sistem, dana dan sebagainya. Langkah legislatif tersebut diikuti secara konsisten dengan langkah administratif yang antara lain terlihat dari adanya alokasi badan implementasi tertentu, otoritas, serta sumberdaya pendukung lainnya.

Dari pelajaran ketiga negara tersebut diatas, kiranya dapat kita tarik pelajaran bahwa SDM aparat benar-benar menjadi perhatian serius dan menjadi fokus dari upaya peningkatan kualitas pelayanan publik. Etos kerja, akuntabilitas, responsivitas, meritokrasi, profesionalisme, sensitivitas, dan produktivitas adalah beberapa nilai penting yang mendapat perhatian khusus. Oleh karenanya, *capacity building* yang berfokus pada aspek SDM di bidang pelayanan publik di Indonesia bisa dilakukan dengan berkaca pada ketiga negara tersebut sebagai berikut :

1. Pertama yang dilakukan adalah perubahan *mindset* aparat, bahwa mereka adalah *public service*, dan bukannya penguasa.
2. Pengembangan kapasitas *intellectual capital* ; pengembangan keahlian khusus dengan memberikan tambahan pendidikan, kursus, dan pelatihan. Selain itu, kemampuan teknologi juga harus dimiliki oleh aparat untuk menjawab tantangan era global. Catatan dalam hal ini bahwa pengembangan kapasitas *intellectual capital* harus benar-benar didasarkan pada tujuan untuk menambah pengetahuan, kreativitas dan inovasi yang semuanya menjadikan kualitas SDM aparat menjadi meningkat dan bukannya sebagai persyaratan administratif untuk mencapai jabatan semata. Dengan pengembangan kapasitas SDM ini maka akan tercapai profesionalisme dalam memberikan pelayanan publik karena aparat akan bekerja dengan kemampuan yang handal. Keandalan kemampuan ini akhirnya akan berdampak secara signifikan pada produktivitas / kinerja.
3. *Pengembangan kapasitas social capital* ; Proses pendidikan SDM masa depan harus lebih banyak berisi komponen membangun kapital sosial ini. Beberapa tahun terakhir

ini makin banyak pembicaraan tentang pentingnya peranan inteligensi emosional (*emotional intelligence*) di dalam menunjang kesuksesan hidup manusia. Upaya untuk menumbuhkan kapital sosial banyak ditempuh melalui paket pelatihan inteligensi emosional seperti misalnya paket pelatihan *Seven Habits of Highly Effective People*. Manfaat paket pelatihan ini sifatnya sangat praktis dan segera terasa manfaatnya. Selain itu perlu juga pelatihan *team building* melalui pendekatan pelatihan *'outdoor/ outbound management training*. Pelatihan dengan pengalaman langsung (*experiential learning*) di alam terbuka menjadi semakin diperlukan. Pelatihan model ini akan memudahkan untuk memahami betapa pentingnya kehadiran orang lain bagi kesuksesan bersama. Selanjutnya, pelatihan lain yang sangat diperlukan adalah bagaimana cara memberikan pelayanan prima (*service excellence*). Aparatur pemerintah adalah pelayan masyarakat dan bukannya penguasa masyarakat seperti pada jaman orde baru. Oleh karena itu mereka memerlukan kemampuan melayani orang / masyarakat dengan baik, yang lebih responsif dan sensitive terhadap harapan masyarakat.

4. *Pengembangan kapasitas soft capital* ; untuk mencapai pengembangan *soft capital* seseorang seringkali digunakan pendekatan agama. Dengan pendekatan agama, seseorang akan menjadi orang yang berhati lembut, amanah, jujur, dan sederet sifat baik lain yang mengiringi semua ajaran agama. Oleh karena itu, aparat bisa dibina dengan mengikutkan mereka ke dalam berbagai kegiatan keagamaan. Sebagai contoh PT. Kereta Api Indonesia mewajibkan karyawannya ikut kegiatan pesantren selama satu minggu. Hasilnya sangat menggembirakan. Misalnya karyawan yang sulit diatur, dan moralitasnya kurang baik, setelah dipesantrenkan perilaku mereka lebih baik. Pengalaman religius selama di pesantren akan sangat berbekas di dalam membangun integritas diri. Kalau kegiatan ini dilakukan berulang-ulang untuk orang yang sama kemungkinan akan lebih berhasil.

Selain fokus pada SDM, *Capacity building* juga harus dibarengi dengan pengembangan kapasitas lembaga. Berkaca pula pada deskripsi ketiga negara maju diatas, dalam pengembangan kapasitas SDM di bidang pelayanan publik konteks Indonesia, maka hal-hal yang perlu dibenahi di lembaga pelayanan publik kita adalah :

1. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas, maka input SDM dalam hal ini juga harus baik. Penggunaan *merit sistem* yang fair dalam rekrutment pegawai, bukannya patronasi / favouritisme yang hanya akan menjaring SDM yang rendah kualitasnya.
2. Penataan aspek lain seperti struktur organisasi yang luwes, sistim penilaian prestasi kerja, sistim pengembangan karir dan kompensasi yang mengacu pada kompetensi, serta reward & punishment yang tegas harus ditegakkan

Daftar Pustaka

Ancok, Djamaludin, 2008, Sumbangan Pikiran Tentang SDM Indonesia, <http://ancok.staff.ugm.ac.id>

Dwiyanto, Agus, 2007, Kinerja Tata Pemerintahan Daerah di Indonesia, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

<http://www.antaraneews.com/berita/1261449852/survei-icw-rumah-sakit-tak-ramah-pada-si-miskin>
(diakses 15 Agustus '10)

<http://www.yipd.or.id/main/readnews/585> (diakses 15 Agustus '10)

Ibrahim, Khalid, 1999. *Ethics and Leadership in the Malaysian Civil Service*, Paper presented at Second Seminar of ASEAN Resource Center on Leadership Development, Nonthaburi, Thailand, 22-24 September.

Laking, Rob, & Wayne Stevens, 2000. *The APEC Public Management Workshop: An Overview*, Singapore, 9-11 May.

Mohamad, Ismail (2003), Makalah "Pelayanan Publik Dalam Era Desentralisasi" disampaikan dalam seminar yang diselenggarakan pada tanggal 18 Desember 2003 oleh Bappenas, Jakarta

OECD, Public Management Development in Australia (<Http://www.oecd.org/puma/gvrnance/survey/report98/sur98au.htm#D>)

Tarigan, Antonius, 2001, *Human Resource Management Reform. Case Study : International Comparison in Human Resource Management Reform (United Kingdom, Australia dan New Zealand : Kenneth Kernaghan, 2001)& Ethics and Leadership in the Malaysian Service (Khalid Ibrahim, 1999)*.