

REFORMASI ADMINISTRASI DAN KEPEGAWAIAN DI JEPANG, KOREA SELATAN DAN MUANGTHAI

LAPORAN STUDI BANDING

Oleh: Sofian Effendi, Mustopadidjaja dan Sapta Nirwendar

Dalam rangka mempersiapkan **penyusunan kebijakan penataan administrasi, organisasi dan sumber daya manusia aparatur negara** guna mendukung pelaksanaan Tap MPR Nomor XI/Tap/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas KKN, UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, Pemerintah cq Menko Wasbangpan telah menugaskan: (a) Kepala LAN-RI; (b) Kepala BAKN; dan (c) Asmenko bidang Kelembagaan, untuk mengadakan studi banding ke Jepang, Korea Selatan dan Muangthai selama 8 hari kerja (24 Juli s/d 3 Agustus 1999).

Tujuan studi banding adalah untuk mengumpulkan informasi tangan pertama dari para pejabat teras pada instansi Pemerintah Pusat dan Daerah di negara yang dikunjungi tentang: (a) desentralisasi kewenangan pemerintahan antara Pusat dan Daerah; (b) manajemen dan organisasi kepegawaian; dan (c) informasi lain yang relevan, termasuk hak berserikat PNS.

Pada studi banding selama 12 hari tersebut telah diadakan diskusi intensif dengan para pejabat teras di negara yang dikunjungi antara lain adalah:

- **Jepang:**

1. National Personnel Authority (NPA),
2. Tokyo Metropolitan Government (TMG),
3. Management and Coordination Agency (MCA),
4. Ministry of Home Affairs;

- **Korea Selatan:**

1. Ministry of Government Administration and Home Affairs;

2. Civil Service Commission;
 3. Seoul Metropolitan Administration.
- **Muangthai:**
 1. Office of Civil Service Commission;
 2. Bangkok Metropolitan Government;
 3. Ministry of the Interior.

Selain hasil diskusi dengan para pejabat dari kementerian dan agency dari tiga negara yang dikunjungi, Tim juga mendapatkan bahan tertulis yang cukup lengkap sebagai bahan referensi.

Hasil lengkap dari studi banding ini akan disampaikan kepada Pemerintah melalui Bapak Menko Wasbangpan sedang dalam penulisan dan diharapkan akan disampaikan pada minggu kedua bulan Agustus, 1999. Pada Ringkasan Eksekutif ini disampaikan beberapa **highlights** dari hasil Studi Banding tersebut.

A. Pemerintahan dan Tingkat Desentralisasi

1. Jepang dan Muangthai adalah negara yang memiliki pemerintahan **monarki parlementer**. Di Muangthai sejarah sistem pemerintahan tersebut sudah cukup panjang, sejak diperkenalkan oleh Raja Rama V yang memerintah Kerajaan Muangthai lebih dari 200 tahun yang lalu. Di Jepang, baru diperkenalkan setelah PD II atas tekanan dari Pasukan Sekutu. Korea Selatan, seperti Indonesia, menggunakan sistem **presidensial**, dan dalam pelaksanaan tugasnya Presiden dibantu oleh seorang Perdana Menteri, bukan Wakil Presiden.
2. Ketiga negara memiliki sistem politik **multi partai** dan sejak beberapa lama bentuk pemerintah adalah **pemerintah koalisi** yang terdiri atas beberapa partai. Negara yang sudah lama mengalami bentuk pemerintah koalisi adalah Jepang dan Muangthai. Korea Selatan baru mengalami bentuk tersebut pada

dua tiga tahun terakhir, terutama sejak Pemerintahan totaliter Park-Chung Hee digantikan oleh pemerintahan yang lebih demokratis.

3. Walau pun pemerintah koalisi relatif kurang stabil, karena sering terjadi pergantian pemerintah, pembangunan nasional dan pelayanan publik di tiga negara tersebut nampaknya dapat berjalan lancar. Tanda-tanda krisis ekonomi yang sempat melanda Korea Selatan dan Muangthai pada tahun 1997 dan 1998 tidak lagi terlihat nyata. Menurut penilaian Tim, ada tiga faktor yang mendukung kemampuan negara tersebut keluar dari krisis dalam waktu relatif singkat, yakni: (a) pergantian pemerintah terjadi secara damai; (b) birokrasi pemerintah berkemampuan melaksanakan kebijakan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik; dan (c) struktur ekonomi negara tersebut relatif sudah cukup mantap.
4. Struktur pemerintahan pada 3 negara tersebut hampir sama, terdiri atas: pemerintah pusat, pemerintah daerah (Prefecture di Jepang, propinsi di Korsel dan Muangthai), dan/atau pemerintah lokal otonom (Tokyo Metropolitan Government (TMG), Seoul Metropolitan Administration (SMA), dan Bangkok Metropolitan Administration (BMA)).
5. Pada 3 negara yang dikunjungi, terdapat perbedaan gradual dalam pelaksanaan desentralisasi kewenangan pemerintahan kepada daerah. Jepang menunjukkan tingkat desentralisasi yang tertinggi, Korea Selatan memiliki desentralisasi yang cukup "terkendali", sedangkan Muangthai memiliki pola penyelenggaraan pemerintahan yang lebih sentralistis.
6. Tingkat desentralisasi pemerintahan pada 3 negara tersebut membawa implikasi pada pengangkatan pejabat daerah. Di Jepang, semua pejabat teras pada Pemda (legislatif dan eksekutif) diangkat dan dikelola oleh Kepala Daerah, walau pun 50 persen gaji disubsidi 50 % oleh Pusat. Pada Lampiran 2 dapat dilihat desentralisasi kewenangan Pusat - Daerah di Jepang Di

Korsel, Kepala Daerah dan DPR dipilih oleh rakyat, dan para pejabat teras diangkat oleh Kepala Daerah. Tetapi **Wakil Gubernur bid. Administrasi** (jabatan karir), **Kepala Biro Perencanaan**, dan **Kepala Biro Anggaran dan Manajemen** diangkat oleh Pusat. Di Muangthai, hanya Gubernur Bangkok dan DPRD yang dipilih langsung oleh rakyat. Gubernur lainnya di 75 propinsi diangkat oleh Pusat.

7. Struktur organisasi kementerian di Jepang, Korea Selatan dan Muangthai pada esensinya sama, hanya menggunakan nomenklatur yang berbeda. Di **Jepang secara hirarkis** seorang Menteri dibantu oleh 2 (dua) orang Wakil Menteri yakni **Parliamentary Vice Minister** dan **Administrative Vice Minister**. **Parliamentary Vice Minister** adalah jabatan politik sedangkan **Administrative Vice Minister** adalah jabatan karier paling tinggi. AVM membawahi para **Director General**, **Deputy Director General**, **Division Director**, **Assistant Director** dan **Unit Chief**. Di **Korea Selatan** dan **Muangthai**, Menteri dibantu oleh **Deputy Minister** dan atau **Assistant to the Minister** (jabatan politik). Jabatan karier tertinggi di bawah Menteri adalah **Permanent Secretary** yang memimpin para **Director General**, **Assistant Director General**, **Director** dan **Unit Chief**.
8. Pada tiga negara tersebut terdapat tiga tipe lembaga non departemen, yakni:
 - (1) **Authority** di Jepang, dan **Commission** di Korea Selatan yang dipimpin oleh seorang Ketua **setingkat Menteri**, dan di Muangthai secara **ex-officio** dipimpin oleh **Perdana Menteri**;
 - (2) **Agency** yang dipimpin oleh seorang Ketua yang setara dengan **Deputy Prime Minister** atau **Vice Minister**;
 - (3) **Administration**, yang dipimpin oleh seorang **Assistant Minister**. **Authority** atau **Commission** ini terdiri dari Dewan atau Komisi yang besarnya bervariasi, mulai dari 3 orang di Jepang, 5 orang di Korea Selatan dan 17 orang di Muangthai., dan dilengkapi dengan suatu Sekretariat yang dipimpin oleh seorang **Secretary General**. **Secretary General** dibantu oleh beberapa orang **Director General**, **Assistant Director General**, **Director** dan **Unit Chief**.

Catatan: Jabatan DG di tiga negara tersebut kira-kira setara dengan Direktur di Indonesia.

B. Manajemen dan Organisasi Kepegawaian

Aspek manajemen kepegawaian yang diamati mencakup: (a) struktur pegawai politik dan karir; (b) pembagian kewenangan kepegawaian; (c) sistem penggajian dan remunerasi PNS; (d) organisasi kepegawaian; dan (e) hak berserikat.

JABATAN POLITIK DAN JABATAN KARIR

1. Secara umum bentuk pemerintah koalisi di tiga negara membawa implikasi terhadap struktur kepegawaian; semuanya membagi PNS dalam 3 kategori yakni: (a) **jabatan politik** dan **jabatan yang diangkat oleh kepala pemerintahan** (*appointed positions*); dan (b) **jabatan karier**. Jabatan (a) adalah jabatan yang pengangkatannya dilakukan oleh Presiden, Perdana Menteri atau Kepala Daerah hasil pemilihan umum. Di Jepang, misalnya, jabatan Menteri, Wakil Menteri, Wakil Gubernur (3-5), Kepala Distrik dan Wakil Kepala Distrik adalah jabatan politik. Ketua dan Anggota Komisi, Diplomat, Jaksa Agung, Kepala Kepolisian, Duta Besar, dan Rektor PTN adalah *appointed position* yang diangkat oleh Perdana Menteri. Jabatan (b) adalah jabatan karier yang hanya diduduki oleh PNS. Jabatan karier puncak adalah: Vice Minister for Administration (setingkat Permanent Secretary) pada kementerian, Vice Governor for Administration (seperti Sekda), dan Secretary General pada LPND. Seleksi untuk mendapatkan promosi dari jabatan terendah ke jabatan tersebut dilakukan melalui kombinasi ujian dan penilaian prestasi.
2. Korea Selatan yang memiliki bentuk pemerintahan presidensial, mempertahankan stabilitas dan penerapan prinsip merit dengan membagi PNS kedalam: (a) political service; (b) excepted service; dan (c) career

service yang terdiri atas special service, gneral service, technical service dan labor service. Jumlah PNS yang bekerja di berbagai lembaga eksekutif adalah 867.121 PNS, di pusat sejumlah 551.751 PNS dan di daerah sejumlah 315.370 PNS.

3. Muangthai, seperti halnya Jepang, memiliki sistem pemerintahan monarki parlementer, dan Raja mempunyai peranan yang amat besar dalam menjaga stabilitas politik dan sosial di negara tersebut. Untuk menjaga stabilitas pelayanan publik oleh Pemerintah dan agar prinsip merit dilaksanakan secara mantap, diadakan pemisahan yang tegas antara jabatan politis dan jabatan karir.

MANAJEMEN KEPEGAWAIAN

4. Secara umum terdapat gradasi yang cukup jelas diantara 3 negara dalam distribusi kewenangan kepegawaian antara pusat dan daerah dan antara lembaga pemegang otoritas kepegawaian dengan instansi pusat dan daerah. Kebijakan umum kepegawaian seperti penetapan standar, norma dan prosedur pengangkatan PNS selalu dianggap merupakan kewenangan pusat, namun dalam pelaksanaannya terdapat perbedaan diantara 3 negara. Jepang merupakan negara dengan tingkat desentralisasi kepegawaian yang tertinggi. Pusat hanya menerapkan kebijakan umum kepegawaian dan perumusan kebijakan gaji PNS. Pemerintah Pusat menyediakan belanja pegawai untuk PT dan staf dinas kesehatan. Karena ada kebijakan *compulsory education* sampai SLTA, Pusat menyediakan 50 persen gaji guru TK sampai SLTA. Diluar itu, semua unsur manajemen kepegawaian – pengangkatan, promosi dan pelatihan dan pemberhentian - dilaksanakan oleh instansi pusat dan daerah. Untuk menjaga agar pengangkatan PNS tetap terkendali dan agar kualitas PNS seragam, di Jepang penetapan formasi dan seleksi CPNS dilaksanakan secara nasional.

5. Korea Selatan juga telah berhasil mengembangkan desentralisasi yang cukup maju dalam manajemen kepegawaian. Masing-masing instansi dan daerah memiliki kewenangan untuk mengangkat, mempromosikan dan memberhentikan pegawainya sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Civil Service Commission. Hanya dua jabatan di propinsi, Vice Governor for Administration (Sekwilda) dan Director General of Planning, diangkat oleh Pemerintah Pusat, dari para calon yang diajukan oleh CSC dan dicalonkan oleh Gubernur kepada Presiden.
6. Muangthai memiliki sistem kepegawaian dengan desentralisasi terbatas karena manajemen kepegawaian dilaksanakan secara terpisah oleh berbagai Komisi yang dibentuk Pemerintah, antara lain Komisi Kepegawaian PT, Komisi Kepegawaian Diplomat dan Pegawai Luar Negeri, Komisi kepegawaian Kehakiman, dll. Desentralisasi ke daerah, kecuali Bangkok Metropolitan Administration, belum ada. Para pejabat pada 75 propinsi diangkat oleh Menteri Dalam Negeri.

SISTEM PENGAJIAN DAN REMUNERASI PNS

7. Sistem pengajian dan remunerasi PNS di Jepang dan Korea Selatan cukup baik. Di Jepang gaji PNS kira-kira sebanding dengan gaji yang diterima pegawai swasta menengah dan besar, sedangkan di Korea Selatan gaji PNS kira-kira mencapai 85-90 persen gaji swasta yang setingkat. Pengajian ditetapkan atas dasar **Klasifikasi Kerja** (*Job Classification*) dan **Skala Masa Tugas**. Di Jepang dikenal 12 Klas, dari staf biasa (1-3) sampai Vice Minister for Administration (Klas 12). Muangthai masih menggunakan sistem pengajian seperti Indonesia, gaji pokok kecil plus berbagai tunjangan (tunjangan keluarga, tunjangan struktural dan tunjangan fungsional).

LEMBAGA PENGELOLA KEPEGAWAIAN

8. Dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian dikenal dua bentuk organisasi pengelolaan kepegawaian negara, yakni pola Inggris yang menggunakan Komisi Independen dan pola Amerika yang menggunakan pola Lembaga Eksekutif (*Executive Agency*). Setelah mempelajari kedua sistem tersebut, pemerintah Kerajaan Jepang, Korea Selatan dan Kerajaan Muangthai menanggapi pola Inggris sebagai pola yang lebih baik untuk kepentingan negara masing-masing. Di Jepang dibentuk **National Personnel Authority** yang terdiri atas: **3 orang komisioner** (mewakili PNS, dunia akademik dan media massa, dan salah seorang ditunjuk sebagai Presiden Komisi yang setara dengan jabatan Menteri) dan diangkat oleh Perdana Menteri atas persetujuan Diet, seorang Permanent Secretary, dan 5 orang Director General. NPA bertanggung jawab untuk merumuskan kebijakan umum kepegawaian, menyelenggarakan ujian saringan CPNS, dan merumuskan kebijakan penggajian PNS.
9. Di Korea Selatan, **Civil Service Commission** baru dibentuk lebih kurang 3 bulan yang lalu, terdiri atas 2 orang komisioner full-time dan 3 orang komisioner part-timer, yang diangkat oleh Presiden. Para anggota CSC mewakili dunia akademik, pejabat karir, dan guru, wakil perusahaan, dan mantan pejabat. Tugas CSC adalah merumuskan kebijakan umum kepegawaian, kebijakan penggajian, menyetujui usulan calon pejabat tinggi pada level 1, 2 dan 3 (director general ke atas) untuk Pusat dan daerah. Ketua CSC memiliki kedudukan setara jabatan menteri.
10. Di Muangthai, lembaga independen kepegawaian **adalah Civil Service Commission**, terdiri atas 7 komisioner ex-officio, 5 anggota usulan, dan 5 anggota pilihan. Komisi dipimpin oleh Perdana Menteri. Sekretariat CSC adalah Office of CSC yang dipimpin oleh seorang Secretary General dibantu oleh 5 Director General dan Assistant Secretary General. CSC merumuskan kebijakan umum kepegawaian, kebijakan pelatihan dan pendidikan PNS, dan kebijakan penggajian.

HAK BERSYERIKAT PNS

11. Penerapan Konvensi ILO tentang kebebasan Bersyerkat diperlakukan dengan amat hati-hati dalam pengelolaan kepegawaian di tiga negara. Di Jepang, polisi dilarang membentuk Serikat Pekerja. Petugas Kebakaran hanya boleh membentuk Asosiasi Pekerja yang merupakan satu-satunya wadah berserikat bagi mereka. PNS lainnya tidak dilarang membentuk Serikat Sekerja, tetapi mereka diingatkan bahwa sebagai **public servant** yang kondisi dan kermanan kerjanya terjamin, mereka tidak sama dengan buruh. Karena itu Serikat Pekerja tidak dikenal oleh para PNS Jepang. Di Korea hanya Pegawai honorer yang diperkenankan untuk mendirikan Serikat Pekerja. Di Muangthai, organisasi serikat pekerja belum diizinkan oleh pemerintah.

C. Kesimpulan dan Rekomendasi

1. **Kesimpulan:** Walau pun ketiga negara yang dikunjungi memiliki pemerintah koalisi yang tidak terlalu stabil, pemerintah negara tersebut ternyata telah berhasil dalam mengatasi krisis ekonomi yang melanda pada tahun 1997-1998 dan bahkan dapat mengembalikan tingkat pertumbuhan ekonomi nasional, mempertahankan stabilitas sosial-politik, serta menyediakan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat masing-masing. Kemampuan yang tinggi tersebut terjadi karena adanya struktur aparatur negara yang secara politis akomodatif tanpa mengganggu pengembangan aparatur negara yang profesional pada semua lini pemerintah.

Rekomendasi: Pemerintah baru yang akan terbentuk setelah SU-MPR mendatang dapat dipastikan adalah pemerintah koalisi. Agar pemerintahan koalisi yang kurang stabil tersebut tidak terlalu mempengaruhi kelancaran pembangunan nasional serta pelayanan pada publik, perlu dikembangkan susunan organisasi pemerintah yang mengakomodasi konfigurasi kekuatan

politik Indonesia yang baru tanpa mengorbankan kualitas dan profesionalisme para penyelenggara pemerintahan. Untuk itu diusulkan pada kepegawaian pusat dan daerah diadakan 3 kategori jabatan, yakni: (a) Jabatan politik (Para pembantu Khusus Presiden, Menteri Muda atau Wakil Menteri; dan Wakil Gubernur); (b) Jabatan yang diangkat oleh Presiden dengan atau tanpa persetujuan DPR (Ketua dan anggota Komisi, Kepala LPND, Gubernur BI, Jaksa Agung, Kepala kepolisian Negara, Dutabesar, dan Rektor PT); dan (c) Jabatan karir (Staf sampai Sekretaris Jenderal/ Sekretaris Utama).

- 2. Kesimpulan:** Tim menemukan adanya gradasi yang cukup jelas dalam pelaksanaan desentralisasi kewenangan pusat dan daerah di tiga negara. Diantara tiga negara, desentralisasi kewenangan pusat-daerah yang lebih luas terdapat di Jepang, tetapi pengendalian dari pusat tetap ada, dalam bentuk keharusan mengikuti kebijaksanaan pusat dalam banyak urusan pemerintahan, pembagian kewenangan antara pusat-daerah dalam penyelenggaraan suatu bidang pemerintahan, misalnya pendidikan tinggi adalah urusan pusat dan pendidikan menengah ke bawah adalah urusan daerah, subsidi gaji 100 persen untuk polisi, petugas kesehatan dan petugas kebakaran, dan subsidi gaji sebesar 50 persen untuk guru. Pemerintah pusat juga menempatkan pegawai pusat di daerah untuk melaksanakan technical assistance, dan memberikan subsidi untuk pembangunan di daerah. Di Korea Selatan, desentralisasi urusan pemerintahan diberikan dalam bentuk penyerahan urusan (works) kepada daerah. Pada saat ini lebih kurang 35 persen tugas pemerintahan sudah ditangani secara otonom oleh daerah dan diharapkan dalam waktu 10 tahun penyerahan tugas tersebut dapat mencapai 75 persen. Gubernur dan DPRD dipilih oleh rakyat tetapi jabatan Sekretaris Daerah dan Kepala Badan Perencanaan Daerah diangkat oleh pusat untuk menjaga konsistensi dengan kebijakan pusat. Sumber keuangan daerah yang pokok adalah pajak daerah, subsidi pusat dan pinjaman dan obligasi. Di Muangthai kewenangan pemerintahan masih berada ditangan

Pemerintah Pusat. Kecuali Bangkok Metropolitan Government, Propinsi di negara tersebut hanya menjalankan tugas dekonsentrasi. Semua gubernur dan pejabat teras propinsi dan distrik diangkat oleh pusat. Administerasi kepegawaian dari pejabat pemda dikelola oleh Departemen Dalam Negeri.

Rekomendasi: Konsep desentralisasi kewenangan pusat – daerah yang mendasari UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang cenderung memberikan kewenangan seluas-luasnya kepada daerah dalam semua urusan pemerintahan selain 5 urusan yang ditetapkan oleh UUD 1945, perlu dikaji ulang dan harus dilaksanakan dengan hati-hati. Dalam penetapan kewenangan pusat–daerah perlu ditetapkan kewenangan pusat (misalnya dalam pengelolaan sumberdaya alam termasuk sumber daya laut, pendidikan tinggi urusan pusat dan pendidikan menengah atas kebawah urusan daerah, pengembangan iptek urusan pusat dan penerapan iptek serta pendaftaran paten adalah urusan daerah, dll). Pusat juga perlu memiliki cukup instrumen kebijakan untuk mengatur pemerintahan di daerah termasuk kendali keuangan (subsidi gaji guru), gaji polisi, dan subsidi gaji petugas kesehatan dan petugas lainnya. Juga harus tetap dijaga agar perda tetap mengacu dan tidak boleh bertentangan dengan UU serta peraturan perundangan lainnya.

- 3. Kesimpulan:** Pemerintah tiga negara yang dikunjungi berhasil mengatasi krisis ekonomi, meningkatkan momentum pembangunan nasional serta mempertahankan kualitas pelayanan kepada masyarakat masing-masing, terutama karena memiliki birokrasi pemerintahan atau aparatur negara yang mantap, independen dan profesional. Kemajuan tersebut dapat dicapai karena ada pemisahan yang jelas antara fungsi perumusan kebijakan dan perumusan rencana strategis kepegawaian dengan fungsi pelaksanaan. Kecuali Muangthai, dua negara lainnya telah berhasil mengembangkan sumber daya aparatur negara dengan pesat karena mampu mendelegasikan pelaksanaan manajemen kepegawaian (pengangkatan, promosi, pelatihan, dan pemberhentian pegawai) kepada instansi dan daerah. Di Muangthai

hanya terdapat desentralisasi dalam penyelenggaraan fungsi kepegawaian jabatan-jabatan tertentu, dan pelaksanaan manajemen kepegawaian oleh departemen dan instansi pemerintah pusat. Namun, semua pejabat daerah, kecuali pejabat Bangkok Metropolitan Government diangkat dan ditetapkan oleh Pusat. Akibatnya, beban pusat dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian masih terlalu berat dan fungsi perencanaan strategis kurang berjalan dengan baik.

Rekomendasi: Dalam rangka mempersiapkan aparatur negara yang lebih sesuai dengan pemerintahan koalisi hasil Sidang Umum MPR 1999, perlu diadakan pemisahan antara fungsi kebijaksanaan, uniformitas mutu serta perencanaan strategik kepegawain dan fungsi pelaksanaan manajemen kepegawaian. Badan Kepegawaian Nasional (BKN) sebaiknya hanya bertugas: (a) merumuskan kebijakan kepegawaian pusat dan mengawasi pelaksanaan kebijakan tersebut; (b) menjaga standar kualitas CPNS; (c) mengembangkan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas dan profesionalitas PNS melalui program pendidikan dan pelatihan; (d) merumuskan kebijakan penggajian PNS; dan (e) penyeleksi dan mengajukan saran kepada Presiden para calon pejabat nasional. Pelaksanaan tugas-tugas manajemen kepegawaian secara bertahap harus didesentralisasikan kepada setiap instansi pusat dan kepada daerah.

4. **Kesimpulan:** Mengikuti perkembangan di banyak negara dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi manajemen kepegawaian, Jepang, Korea Selatan dan Muangthai, memilih pola Inggris yakni adanya **Civil Service Commission** yang terdiri dari para anggota yang independen dan bukan PNS karir. Format dan jumlah CSC tersebut bervariasi antar negara, terdiri atas 3 anggota yang diangkat Kabinet atas persetujuan Diet di Jepang, Komisi yang terdiri atas 5 anggota yang diangkat oleh Presiden di Korea Selatan, dan Komisi yang terdiri atas 17 anggota ex-officio, pengangkatan dan pilihan di Muangthai. Walau berbeda format dan komposisinya, tetapi terlihat ada satu persamaan dalam mencolok diantara 3 negara; adanya

Komisi Kepegawaian Nasional, telah mampu mendorong reformasi yang cukup cepat dan luas dalam manajemen kepegawaian dan mendorong peningkatan kualitas dan kinerja PNS di tiga negara tersebut.

Rekomendasi: Belajar dari keberhasilan dalam pelaksanaan reformasi kepegawaian di Jepang, Korea Selatan dan Muangthai, pola yang sama, perlu dipertimbangkan secara serius adanya suatu **Komisi atau Dewan Kepegawaian Negara** yang terdiri atas 3-5 anggota independen yang diangkat oleh Presiden. Kami mengusulkan Indonesia menggunakan gabungan dari model Korea Selatan dan model Muangthai. Komisi Kepegawaian Negara sebaiknya terdiri dari 5 anggota lainnya yang dijabat secara *ex-officio* oleh Menteri Negara PAN sebagai Ketua, Ketua BKN sebagai Sekretaris, dan Dirjen Anggaran, Ketua LAN dan seorang PNA senior sebagai anggota. BKN yang sudah di-*downsized* akan berfungsi sebagai Sekretaris Komisi tersebut. Kalau konsep Komisi kepegawaian Nasional ini dapat diterima, **ruang lingkup tugas BKN** harus mencakup antara lain: (a) merumuskan dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan umum kepegawaian; (b) menjaga kualitas dan profesionalitas PNS melalui sistem seleksi nasional, sistem penilaian berdasar kompetensi, dan mengawasi kualitas dan relevansi diklat pegawai negeri; (c) mengajukan kepada pemerintah usulan kebijaksanaan gaji PNS; (d) menyeleksi dan mengajukan calon untuk menduduki jabatan strategi pusat dan daerah; (e) bertugas sebagai lembaga pertimbangan pegawai negeri.

Jakarta, 8 Agustus 1999