

STRATEGI JEPANG DALAM MEREFORMASI ADMINISTRASI: LITERATURE REVIEW

THE STRATEGIES OF JAPAN FOR ADMINISTRATIVE REFORM: LITERATURE REVIEW

Ramadhani Haryo Seno

Analisis Kebijakan Ahli Pertama

Sekretariat Jenderal Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral

Corresponding Author, email: dhaniharyo.seno@yahoo.com

Abstrak:

Penelitian ini berfokus untuk menggambarkan proses reformasi administrasi pada suatu negara, dengan menemukan strategi reformasi administrasi dalam melakukan transformasi dan pengembangan sistem administrasi sebuah negara. Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis deskriptif kualitatif dengan mengkombinasikan penelitian kepustakaan dan menelaah data sekunder sebagai metode pengumpulan data. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat 3 (tiga) strategi reformasi administrasi dalam keberhasilan Jepang melakukan reformasi administrasinya yaitu: (1) reorganisasi; (2) deregulasi; (3) desentralisasi. Simpulan dari penelitian ini ialah bahwa reformasi administrasi akan mencapai hasil yang optimal bila dilakukan secara koersif, strukturalis, dan hirarkis (*top-down approach*). Pemerintah harus menggunakan kekuasaannya untuk mencapai tujuan reformasi yang telah ditetapkan. Pemerintah Jepang berani mengambil kebijakan yang tidak populis dengan melakukan pembubaran kementerian negara, pengetatan penerimaan pegawai negeri, melakukan privatisasi, dan sedikit demi sedikit merubah budaya birokrasi yang cenderung tidak inovatif. Setiap perubahan di Jepang selalu diawali oleh pembentukan kelembagaan yang bertanggungjawab atas satu isu tertentu dan bersifat *ad-hoc* (sementara). Hal ini menunjukkan bahwa bagaimana Jepang berfokus untuk menangani isu tertentu dengan memiliki target yang harus dituntaskan. Menyadari bahwa dukungan politis tidak dapat dihindari bahkan suatu keharusan dalam pelaksanaan reformasi administrasi di Jepang.

Kata Kunci: Reformasi Administrasi, Strategi Reformasi Administrasi, dan Jepang

Abstract:

Focus of this research is to describe administrative reform process in one country, by finding the strategies of administrative reform in transforming and developing administration system in Japan. Descriptive qualitative analysis by study literature and examining secondary data as a data collection method use in this research. The result show that there are three strategies successful of administrative reform: (1) reorganizations; (2) deregulations; and (3) decentralization. The conclusion of this research that are government must used its power to achieve the stated reform goals. The Japanese government has the courage non-populist policies by dissolving state ministries, recruiting civil servants, undertaking privatization, and gradually a bureaucratic culture that tends not to be innovative. Every change in Japan is preceded by an institutional order that is responsible for a particular problem and is ad-hoc (temporary). This shows that how Japan is controlled for certain problems by having targets that must be resolved. Realizing that political support is inevitable and even a necessity in implementing administrative reform in Japan.

Key Words: Administrative Reform, Strategies of Administrative Reform, and Japan

PENDAHULUAN

Perjalanan pelaksanaan reformasi administrasi di Jepang telah dimulai dari dekade 1960-an. Bahkan, dari dekade 70-an telah mendapat perhatian luas dan telah menjadi subyek analisis akademis dan analisis politik yang cukup penting di Jepang (Wright dan Sakurai, 1987: 121). Walaupun, perjalanan reformasi administrasi di Jepang telah dilakukan pasca perang dunia kedua berakhir (Horie, 2018:19). Artinya, memang pemerintah Jepang menaruh perhatian yang sangat besar terhadap upaya pembenahan sistem penyelenggaraan administrasinya. Namun dekade 70-an dan 80-an reformasi administrasi mulai dilakukan secara koersif, hirarkis, dan strukturalis (Norton, 2007; Masujima, 1999; dan Masujima; 2005). Berarti lompatan pelaksanaan reformasi administrasi di Jepang dimulai pada dekade 70-an. Di Jepang, dominasi birokrasi begitu kuat dalam perjalanan kehidupan ekonomi, sosial, dan politik di Jepang. Birokrasi begitu luas pengaruhnya dalam tatanan kehidupan di Jepang.

Dalam tradisi ekonomi politik Jepang yang cukup panjang, peran birokrasi bisa dibilang cukup sentral, kuat dan krusial (Al-Fadhat, 2019: 83). Kekuatan dan pengaruh birokrasi terhadap kehidupan ekonomi politik dan setiap sendi kehidupan Jepang bukan semata-mata didasarkan pada besarnya anggaran dana atau jumlah staff mereka, atau pun kekuatan hukum

yang dimiliki, tetapi justru terletak pada jaringannya yang begitu kuat serta keterhubungannya dengan kelompok *private*, penguasaan informasi serta konteks nilai kebudayaan (Drifte, 1998; Neary, 2002; dan Inoguchi dan Jain, 1996). Ciri penting dari sistem pemerintahan di Jepang adalah birokrasi yang kuat yaitu birokrasi memiliki kewenangan besar dan pengaruh kuat dalam pembuatan kebijakan. Di sini, setiap birokrasi dapat mewujudkan keinginan-keinginannya terlepas dari keinginan pejabat yang dipilih, seperti yang ditunjukkan oleh konsep dominasi birokrasi (Mishima, 2013: 704). Secara tradisional, pegawai negeri di Jepang dicirikan oleh struktur kariernya yang kaku, hierarkis, elitis, dan budaya senioritas yang tinggi (Kudo, 2016: 97).

Nakamura bahkan menyampaikan secara lugas dan tegas bahwa 'masyarakat Jepang percaya segala aturan (regulasi) yang berlebihan dari pemerintah merupakan hal yang menyusahkan' (Nakamura, 1999: 133). Belum lagi hilangnya kepercayaan dan adanya stigma negatif masyarakat terhadap birokrasi nasional akibat kasus korupsi telah mencoreng citra integritas dan kepedulian terhadap kepentingan nasional yang sudah berhasil dibangun oleh birokrasi sendiri (Cerese, 2002: 631). Pemerintah Jepang mulai menyadari bahwa kondisi seperti ini tidak dapat dibiarkan dimana stigma negatif dan kepercayaan masyarakat

yang terus merosot ke pemerintah. Oleh karena itu, reformasi administrasi adalah cara universal untuk membawa perubahan pada sektor publik. Negara tidak akan dapat lagi dipercaya, kecuali melakukan reformasi administrasi (Turner dan Hulme, 1997: 105-106).

Pendapat di atas sejalan bahwasannya reformasi administrasi cara mudah pemerintah untuk meningkatkan citra positif dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Menurut Kim dan Han (2015:695) 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 saat ini. Lebih Jauh Kim dan Han (2015) menjelaskan bahwa khusus untuk pemerintahan yang baru dilantik, reformasi administrasi seringkali merupakan kampanye yang sangat menarik untuk meningkatkan legitimasi dan popularitas pemerintah baru. Jika dilakukan dengan sukses, reformasi administrasi dapat menghasilkan perubahan mendasar dalam tubuh birokrasi dan pembuat kebijakan dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan. Bagi seorang pemimpin politik, reformasi pemerintah adalah

cara untuk meningkatkan layanan kepada rakyat dengan biaya lebih murah (Park, 2018: 256).

Menurut survei yang dilakukan oleh *Institute of Management Development* (IMD, 2001) bahwa setidaknya ada 5 (lima) hal yang menyatakan Jepang lemah dalam menjalankan efisiensi pemerintahannya. Kelima hal tersebut antara lain (1) pemerintah tidak menyesuaikan kebijakannya dengan perubahan lingkungan ekonomi; (2) sistem politik tidak beradaptasi dengan baik dengan tantangan ekonomi saat itu; (3) pemerintah tidak mengkomunikasikan maksud kebijakannya dengan jelas; (4) terdapat sedikit kesepakatan di dalam kabinet tentang arah kebijakan yang ditempuh; dan (5) pengelolaan keuangan publik selama lima tahun terakhir memburuk (dalam Kim, 2002: 390). Oleh karena itu, pelaksanaan reformasi administrasi di Jepang menyesuaikan untuk menyelesaikan dengan lima bidang tersebut. Penting untuk di ingat kelima bidang tersebut secara garis besar memang telah mendapatkan perhatian serius.

Pelaksanaan reformasi administrasi di Jepang mendapat perhatian luas dan menjadi sesuatu yang urgent untuk diselesaikan terutama pada awal 1980-an. Reformasi administrasi di Jepang muncul dari dorongan kebijakan yang sangat luas yang telah dijelaskan oleh PM Nakasone (1982-1987) sebagai "masalah kebijakan

nasional yang penting menuju kejayaan abad yang akan datang." Menurut Nakasone reformasi administrasi di Jepang membahas lima masalah utama yakni: pengurangan pengeluaran dan pekerjaan (dekrementalisme), deregulasi, desentralisasi, privatisasi, dan reorganisasi. Sejalan dengan pendapat di atas Hayakawa dan Simard (1999: 28) dan Kawabata (2006: 17) menyampaikan pelaksanaan reformasi administrasi tidak terlepas dari lima isu utama yaitu: (1). Deregulasi dan klarifikasi prosedur; (2). Desentralisasi dari pusat ke pemerintah daerah; (3). Privatisasi, privatisasi parsial perusahaan publik besar (seperti *Japan National Railways*) dan penghapusan atau rasionalisasi perusahaan lain; (4). Penurunan pertumbuhan anggaran; dan (5). Reorganisasi.

Selain itu pada tahun 2001-05 dikeluarkan keputusan pemerintahan mengenai "The Fundamental of Administrative Reform". Prinsip tersebut mencakup lima hal yang perlu dilakukan untuk mendorong pelaksanaan reformasi administrasi diantaranya ialah: (1) reorganisasi pemerintahan atau sektor publik; (2) desentralisasi; (3) deregulasi; (4) *e-government*; dan (5) penerapan efektifitas dan efisiensi pemerintahan (Kaneko dan Suzuki, 2006: 532-533). Bahkan, PM Koizumi (2001-06) memusatkan perhatiannya kepada reformasi kelembagaan di Jepang yang utamanya

kepada reformasi birokrasi Jepang (Mishima, 2013: 703).

Dari lima masalah utama reformasi administrasi tentunya penyelesain strateginya menyesuaikan dengan masalah yang ada tersebut. Bila diklasifikasikan strategi tersebut menjadi dua kategori menurut penggunaannya. Strategi pertama mencakup desentralisasi, pendelegasian fungsi, deregulasi, outsourcing, dan privatisasi yang bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang ramping (*small government*). Sedangkan, strategi kedua mencakup pengenalan *e-government*, yang memungkinkan pengelolaan lembaga publik yang lebih efisien dan komunikasi yang lebih baik dengan warga dan sektor privat (Kudo, 2008: 102).

Pada penelitian ini akan berfokus pada strategi kategori yang pertama. Hal ini tidak terlepas bahwa inti dari reformasi administrasi di Jepang terletak pada tiga hal desentralisasi, deregulasi, dan peningkatan akses publik terhadap informasi pemerintah yang mudah (reorganisasi) (Ando dan Angel, 1994:27). Namun yang paling penting ialah bagaimana mengurangi fungsi pemerintah yang terlalu besar yang menyebabkan inefisiensi (Connors, 2000: 116). Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Kawabata (2006: 25) lima masalah utama tersebut reformasi administrasi di Jepang bertujuan menyelesaikan tiga hal yakni reorganisasi pemerintahan melalui

privatisasi, deregulasi, dan desentralisasi. Reorganisasi, deregulasi, dan desentralisasi merupakan inti dari pelaksanaan reformasi administrasi di

Jepang. Dimana muara nya ialah menghasilkan pemerintahan yang kecil dan personel pemerintahan yang tidak terlalu gemuk namun efektif.

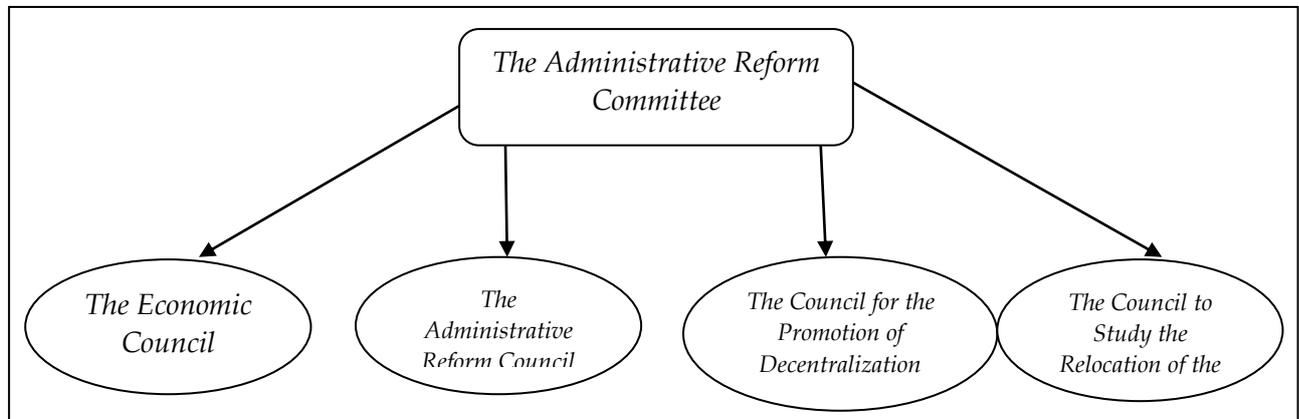
Tabel 1 Tantangan Reformasi Administrasi di Jepang 1970-2010

Tahun	Permasalahan	Strategi
1970-1980	1. <i>Big Government</i> 2. Desentralisasi	
1980-1990	1. Reorganisasi. 2. Deregulasi 3. Desentralisasi 4. Privatisasi 5. Efsiensi Pemerintahan	1. Reorganisasi (Privatisasi, Debirokratisasi, dan
1990-2000	1. Reorganisasi. 2. Deregulasi 3. Desentralisasi 4. Privatisasi 5. Penerapan <i>E-Government</i>	<i>Downsizing</i> 2. Deregulasi 3. Desentralisasi
2000-2010	1. Kualitas Birokrasi 2. Kuantitas Birokrasi 3. Desentralisasi 4. Deregulasi	

Sumber: hasil olahan Peneliti, 2020

Sementara itu di era PM Hashimoto, menjadikan deregulasi, desentralisasi, dan reorganisasi badan-badan pemerintah sebagai prioritas dan menempatkan reformasi administrasi di atas agenda kebijakan publik (Krauss dan Lambert, 2002: 65). Oleh karena itu, Juli 1995, empat komisi dibentuk untuk mempelajari reformasi administrasi: Komisi Ekonomi (*The Economic Council*), Komisi Reformasi Administrasi (*The*

Administrative Reform Council), Komisi Promosi Desentralisasi (*The Council for the Promotion of Decentralization*), dan Komisi untuk mempelajari reorganisasi (*The Council to Study the Relocation of the Diet*). Keempat komisi pecahan dari komisi reformasi administrasi merupakan terobosan dan cara radikal yang dilakukan oleh Jepang untuk mendorong pencapaian reformasi administrasi.



Gambar 1 Komisi Pelaksana Reformasi Administrasi di Jepang

Sumber: Krauss dan Lambert, 2002; Masujima, 1999 & 2005; Kudo, 2016; di olah Peneliti 2020

Tentunya pengisian orang-orang yang berada dalam komisi tersebut terdiri dari para pakar, wartawan (media), swasta, pemerintah, dan tentunya akademisi. Tidak heran rasanya komisi tersebut pada akhirnya mampu memberikan rekomendasi yang komprehensif dan tepat terhadap perdana menteri atau cabinet dalam mendorong pencapaian reformasi administrasi. Pelaksanaan reformasi administrasi di Jepang dilakukan secara pendekatan hirarkis dan strukturalis (*top down approach*). Malahan pendekatan yang bersifat koersif pun dilakukan Jepang dalam mencapai hasil yang diinginkan. Artinya dalam hal ini birokrasi sektor publik Jepang hanya dapat direformasi melalui restrukturisasi koersif yang dirumuskan dan didorong oleh elit politik yang kuat dan berani (Norton, 2007: 682).

Setidaknya ada 3 (tiga) strategi yang dilakukan oleh Jepang dalam

melakukan reformasi administrasi yang dimulai pada dekade 1980-an awal sampai dengan saat ini (Masujima, 1999 dan 2005; Norton, 2007). Ketiga strategi itu antara lain ialah; (1) *reorganization*; (2) *deregulation*; dan (3) *decentralization*. Dimana analisis strategi reformasi administrasi di Jepang tidak terlepas dari tiga pemerintahan yang selalu diingat publik, seperti 'Reformasi Administrasi PM Nakasone', 'Reformasi Administrasi PM Hashimoto' dan 'Reformasi Administrasi PM Koizumi' (Horie, 2018: 47). Ketiga PM tersebut dapat dikatakan sebagai pemimpin yang selalu diingat oleh masyarakat Jepang dalam melakukan reformasi administrasi secara besar. Banyak perubahan besar dan perubahan yang penting saat ketiga perdana menteri tersebut memimpin pelaksanaan reformasi administrasi di Jepang.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, penelitian

terhadap strategi yang diadopsi dalam melakukan reformasi administrasi yang dilakukan di Jepang 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 menemukenali upaya apa yang dilakukan oleh Jepang untuk menjadi negara maju. Dengan demikian penelitian makalah ini semakin penting untuk dilakukan dalam menggambarkan proses reformasi administrasi pada suatu negara. Dengan menemukan dan menganalisis strategi reformasi administrasi yang tepat dalam melakukan transformasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, dilakukan dengan 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 (Creswell, 2017:4). Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dengan menganalisis strategi reformasi administrasi di Jepang dan *best practices* apa yang dapat diadopsi oleh negara lain dalam menerapkan reformasi administrasi. Dengan teknik analisis deskriptif kualitatif maka data dan informasi yang diperoleh akan dapat digambarkan bagaimana implementasi kebijakan atau program,

strategi kebijakan yang digunakan, dan kekuatan apa yang dimiliki oleh suatu kebijakan atau program

Metode pengumpulan data yang dilakukan ialah dengan *desk study* dari data sekunder dimana data sumber-sumber yang telah ada (*existing resources*) diambil dari eksplorasi bahan-bahan pustaka dikaji secara holistik kemudian dianalisis berdasarkan kerangka berpikir yang melandasinya (Hamzah, 2019). Data sekunder yang dikumpulkan (Satori dan Komariah, 2011) merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data pada peneliti. Dengan demikian data sekunder yang ditelaah mengenai penelurusan kasus reformasi administrasi di Singapura dari sumber *literature*, dokumen, publikasi informasi, buku, jurnal, survei internasional, media massa baik dari surat kabar, atau berita *online (website)*. Dengan demikian hasil analisis yang disajikan menjadi meta analisis, gabungan dan integrasi dari kajian terdahulu yang disintesis menjadi analisis baru (Pawson, 2006)

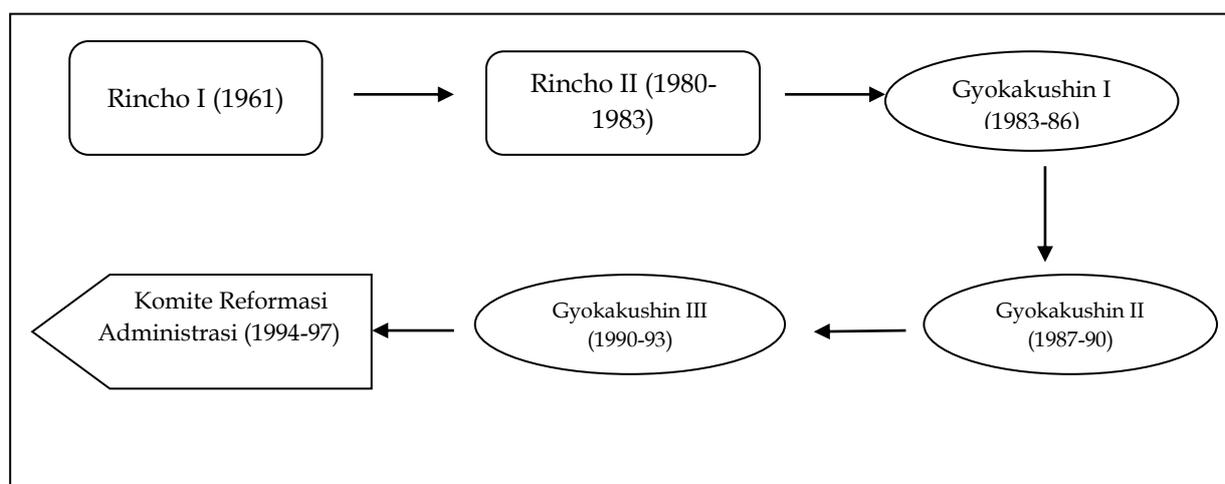
HASIL DAN PEMBAHASAN

Usaha serius Jepang dalam melakukan reformasi administrasinya atau membangun birokrasinya setidaknya dapat dilihat di awal dekade 1980-an. Dimana usaha serius itu dengan dilakukan dengan membentuk *The Provisional Commission on Administrative Reform* atau dalam Bahasa Jepang nya disebut dengan *Rinji Gyosei*

Chosakai yang di singkat menjadi *Rincho* (Masujima, 1999: 215). *Rincho* memberikan rekomendasi laporan terkait hal-hal apa saja yang harus dilakukan pemerintah dalam upayanya membangun birokrasi di Jepang. Setelah terbentuknya *Rincho*, komitmen pemerintah jepang pada saat itu yang dipimpin oleh Perdana Menteri (PM) Suzuki Zenko (1980-1982). Pada saat itu dukungan terhadap reformasi administrasi mengalir setelah pembentukan *Rincho*. Walaupun upaya pembentukan *Rincho* telah terjadi pada tahun 1961, namun upaya serius dan dalam skala yang besar jepang untuk melakukan reformasi administrasi dilakukan dengan pada dekade 80-an (Masujima, 2005: 296).

Dengan demikian *Rincho I* dibentuk pada tahun 1961 dan *Rincho II* dibentuk pada tahun 1981. Namun yang menjadi catatan ialah *Rincho II* hanya

beroperasi dari tahun 1981 s.d 1983. Selanjutnya tugas dan fungsi dari *Rincho II* digantikan oleh *The Three Temporary Provisional Administrative Reform Promotion Councils* atau dalam Bahasa Jepangnya lebih dikenal dengan sebutan *Gyokakushin*. Dimana *Gyokakushin* menjalankan rekomendasi kebijakan yang telah diterbitkan oleh *Rincho II* terhitung sejak Juli 1983 sampai dengan Oktober 1993. Dimana *Gyokakushin* terdiri dari 3 (tiga) periode yaitu *Gyokakushin I* (1983 s.d 1986), *Gyokakushin II* (1987-1990), dan *Gyokakushin III* (1990-1993). Kemudian, dari tahun 1994 s.d 1997 di bentuk lah *The Administrative Reform Committee* pada pemerintahan PM Hosokawa. Organisasi yang berfungsi untuk melaksanakan reformasi administrasi di Jepang dari dekade 60-an sampai dengan dekade 90-an setidaknya dapat di lihat pada gambar 3 di bawah ini.



Gambar 2 Komisi Pelaksana Reformasi Administrasi

Sumber: Krauss dan Lambert, 2002; Masujima, 1999 & 2005; Kudo, 2016;
 di olah Peneliti 2020

Setidaknya perbedaan antara Rincho I dan Rincho II terletak pada 3 (tiga) hal (Masujima, 2005: 298). *Pertama*, lebih berupaya merestrukturisasi kelembagaan keuangan dan menderegulasi kebijakan keuangan dengan menekankan kepada efisiensi, ekonomis, dan efektif. *Kedua*, substansi dan tahapan pelaksanaan reformasi administrasi di atur secara terencana dan terprogram, karena mendapat dukungan penuh dari PM. *Ketiga*, reformasi politik juga dilakukan untuk melaksanakan proses reformasi administrasi yang efektif. Artinya proses reformasi administrasi tanpa adanya dukungan politis dari partai politik sangat dihindari. Di bawah PM Ryutaro Hashimoto (1996-2000), hasil reformasi administrasi dapat dikatakan menunjukkan keberhasilannya. Seperti hal yang dilakukan ialah penguatan fungsi Kabinet, reorganisasi di tingkat menteri, pengurangan jumlah biro dan departemen di dalam kementerian, deregulasi kebijakan, berlakunya UU Keterbukaan Informasi, dan desentralisasi yang berpusat pada penghapusan fungsi-fungsi yang didelegasikan ke badan. Reformasi Hashimoto tahun 1996-2000 melanjutkan proses deregulasi ekonomi dan desentralisasi fungsi-fungsi pemerintah yang menurut Masujima (2005) merupakan titik tertinggi, "puncak", dari 50 tahun reformasi

administrasi sebelumnya (Norton, 2007: 682).

Dari tahun 2004-07 setidaknya ada 4 (empat) paket kebijakan terkait reformasi administrasi (Imanaka, 2010: 296). Empat kebijakan tersebut semata di susun untuk mendorong pencapaian reformasi administrasi lebih efektif. *Pertama*, *Policy of Future Administrative Reforms* kebijakan ini disetujui pada Desember 2004. Inti kebijakan ini ialah bagaimana pemerintah mulai mensinergikan dan mengoordinasikan diantara para stakeholders dalam melaksanakan reformasi administrasi di Jepang ke depan. *Kedua*, *Important Policy Administrative Reforms* kebijakan ini dibentuk pada tahun 2005. Inti kebijakan ini ialah bagaimana mulai mengevaluasi para pegawai negeri agar menghasilkan pegawai yang memiliki kapabilitas. *Ketiga*, kebijakan mengenai promosi reformasi administrasi telah disahkan. Inti kebijakan ini ialah bagaimana mencapai pemerintahan yang lebih kecil dan efektif. Mengurangi atau menggabungkan (merger) badan pemerintah yang dapat di rampingkan. *Keempat*, terkait amandemen kebijakan reformasi birokrasi di Jepang. Inti kebijakan tersebut ialah bagaimana memperkuat birokrasi di Jepang melalui pembentukan badan yang dapat meningkatkan kapabilitas para birokrat di Jepang. Termasuk didalamnya ialah pertukaran birokrat lintas instansi untuk menambah kompetensi dan pengalaman.

1. Reorganisasi

Restrukturisasi lembaga pemerintah dan organisasi publik telah menjadi salah satu metode reformasi klasik dan diterapkan secara luas di banyak negara. Namun, belakangan ini, reorganisasi dan atau restrukturisasi tidak hanya berarti merger antar lembaga yang berbeda rasionalisasi organisasi. Ini juga mencakup *outsourcing* dan atau privatisasi fungsi tertentu dari lembaga publik, pembentukan badan, dan pengenalan berbagai bentuk kemitraan publik-swasta (Kudo, 2008: 96). Dengan demikian upaya privatisasi atau sistem kontrak kerja merupakan bagian dari strategi reorganisasi dalam upaya melakukan reformasi administrasi. Reorganisasi yang dilakukan pemerintah Jepang ialah melakukan upaya seperti penataan kembali kementerian dan lembaga pemerintah pusat dengan mengurangi jumlah organisasi pemerintahan, dan mengurangi kegiatan dan fungsi pemerintahan. Hal tersebut dilakukan untuk membuat manajemen pemerintah lebih efektif; untuk berkonsentrasi pada prioritas pemerintah pusat melalui langkah-langkah seperti penghapusan atau pelonggaran peraturan pemerintah, peninjauan peran pemerintah dan swasta (Masujima, 1999: 277)

Salah satu perhatian utama dari reformasi administrasi dari tahun 1990-an adalah untuk mengurangi ukuran

pemerintah baik dari segi biaya maupun personel. Hal tersebut sekaligus menunjukkan bahwa sistem pemerintahan Jepang yang paling kecil bila dibandingkan dengan negara demokrasi industri lainnya. Sebagai perbandingan, Inggris memiliki 71 PNS untuk melayani 1000 masyarakat, Prancis memiliki 84 PNS untuk melayani 1000 masyarakat, Amerika Serikat memiliki 65 PNS untuk melayani 1000 masyarakat. Sementara Jepang untuk melayani 1000 masyarakat hanya membutuhkan 34 PNS aja (Kudo, 2016: 102-106). Hasil tersebut tidak terlepas dari upaya Jepang untuk fokus dalam pengendalian jumlah personel yang dilakukan dari tahun 1969 sampai dengan 1996 (Simard, 1999: 59). Selain itu jumlah biro dan departemen dalam kementerian dikurangi dan desentralisasi pemerintahan dilaksanakan melalui penghapusan fungsi-fungsi yang didelegasikan oleh badan kepada pemerintah daerah (Norton, 2007: 682). Kemudian, pada periode Gyokakushin III (1990–1993), harmonisasi perundangan yang berskala global dari administrasi publik ditambahkan sebagai persyaratan lebih lanjut dan secara luas dimasukkan dalam deregulasi. Sementara itu reorganisasi dan perampingan izin dan pengurusan izin pemerintah secara tradisional merupakan bagian dari reformasi administrasi juga (Masujima, 2005: 297).

Sejak pemberlakuan *The Basic Law for The Reorganization of Central Government Ministries and Agencies*, pada Juni 1998. Dalam implementasinya akan mereorganisasi dari 22 kementerian menjadi 13 kementerian dalam jangka waktu 5 (lima) tahun. Mengurangi jumlah sekretariat dan biro sebesar 25 persen, mengurangi jumlah divisi dan kantor pemerintah pusat sebesar 20 persen Pemerintahan Jepang menyakini bahwa kunci keberhasilan reorganisasi pada dasarnya mengurangi pemerintah yang gemuk dan mengurangi sebagian wewenang dan tanggungjawab pemerintahan di pusat. Selain itu pengurangan pegawai pemerintahan di lakukan selama 10 persen dan 10 tahun berjalan (Masujima, 1999: 277; Masujima, 2005; dan Kudo, 2016: 104).

Undang-undang yang berkaitan dengan reformasi administrasi pemerintah pusat yang diperkenalkan antara 1999 dan 2001 memiliki tujuan utama yang berkaitan dengan reorganisasi pemerintahan ialah dua hal: *Pertama*, penataan organ administrasi nasional. Reorganisasi ini, ditambah dengan sistem antar kementerian yang baru, dimaksudkan untuk menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih efisien dan efektif di dalam pemerintahan. Sistem evaluasi kebijakan diperkenalkan untuk memungkinkan pemerintah mengevaluasi dampak kebijakannya sebelum dan sesudah implementasi, pengawasan diberikan oleh badan pihak

ketiga yang terdiri dari orang-orang dari luar pemerintah. Badan-badan yang ditugaskan untuk melaksanakan kebijakan diberi "elastisitas organisasi" yang lebih besar dengan tujuan agar kegiatan mereka dapat dilakukan dengan lebih efisien dan dengan otonomi yang meningkat. *Kedua*, perampingan Pemerintah Pusat yang drastis. Tujuan Pemerintah dinyatakan untuk mengurangi jumlah pegawai publik nasional sebesar 25 persen selama periode sepuluh tahun berikutnya. Proses tersebut akan mencakup privatisasi, penghapusan, dan deregulasi usaha negara, dan pemanfaatan sektor swasta jika memungkinkan (Norton, 2007: 683). Hasil nya dapat terlihat pada saat bulan Juli 2001 jumlah total pegawai pemerintahan adalah 840.691 dengan berbagai cara akhirnya pemerintah dapat mengurangi jumlah pegawai 543.665 pegawai sampai 2010. Dengan demikian pengurangan pegawai 25 persen yang menjadi tujuan pemerintah telah tercapai pada 2010 (Kaneko dan Suzuki, 2006: 542). Sebelumnya antara tahun 1982-1996 telah terjadi pengurangan pegawai pegawai sebanyak 41.061 pegawai (Christensen, 2000: 612).

Jepang menyadari bahwa reorganisasi badan pemerintahan, pengetatan penerimaan personel pemerintah merupakan cara yang harus ditempuh. Bahkan merupakan strategi pembuka untuk menjalankan strategi

deregulasi dan desentralisasi. Apalagi privatisasi perusahaan nasional Jepang pun tidak luput dari upaya reorganisasi atau restrukturisasi organisasi. Walaupun langkah tersebut kurang populer, akan tetapi pemerintah menyadari bahwa pemerintahan yang terlalu gemuk akan menghambat kinerja pemerintahan. Oleh karena itu, keberanian pemerintah untuk mengambil kebijakan secara keorsif membuktikan bahwa sangat diperlukan dalam kondisi untuk mencapai perubahan.

2. Deregulasi

Upaya deregulasi menjadi pilar penting pelaksanaan reformasi administrasi pada dekade 80-an dan 90-an. Deregulasi terus dijadikan prioritas penting untuk mengawal reformasi administrasi (Masujima, 2005: 298). Reformasi regulasi telah menonjol dalam agenda politik Jepang sejak pemerintah Hosokawa mempromosikan deregulasi sebagai kunci pemulihan ekonomi pada tahun 1994, dan telah menjadi elemen sentral dalam program reformasi struktural ekonomi yang luas yang sedang berlangsung sejak Desember 1996. Tujuan reformasi regulasi (deregulasi) ialah menciptakan pertumbuhan yang diberikan kepada sistem pasar, melakukan reformasi kelembagaan yang penting, dan mempromosikan sistem ekonomi pasar yang lebih efektif dan efisien (OECD, 1999:15). Dengan bahasa yang lebih

lugas bahwa reformasi regulasi bertujuan untuk menghasilkan ekonomi yang lebih kompetitif dan fleksibel di mana kepentingan konsumen atau pasar menjadi prioritas utama. Lebih jauh agar deregulasi berhasil maka dibutuhkan lembaga yang berfungsi untuk pelaksanaan deregulasi yang diinginkan (OECD, 2004: 14-16). Di bawah Gyokakushin I setidaknya telah mengidentifikasi dari 10.000 jenis izin dan otorisasi, telah mengusulkan 250 ijin atau otorisasi untuk dihapuskan atau di deregulasi (Wright dan Sakurai, 1987: 125). Sedangkan, di bawah Gyokakushin II (1987-1990), Kabinet Takeshita meminta agar deregulasi dijalankan sebagai bagian dari reformasi administrasi yang dirancang untuk menyesuaikan struktur kelembagaan ekonomi. Sebagai tanggapan, Komisi menyerahkan laporan yang membentuk dasar bagi upaya deregulasi berikutnya (Masujima, 2005: 297).

Fokus utama kebijakan deregulasi adalah reformasi struktural ekonomi dan mengantisipasi perubahan besar yang terjadi di sektor keuangan dengan melakukan 'Promosi Rencana Deregulasi' (Masujima, 1999: 227). Tujuan lain dalam strategi deregulasi ialah bagaimana dalam sektor ekonomi terlaksananya filosofi "free in principle" dan dan dalam kehidupan sosial masyarakat diajarkan untuk "personal responsibility". *The Administrative Reform Committee* (1994-1997) yang dibentuk oleh pemerintah Hosokawa

menjadikan deregulasi sebagai prioritas utama (Masujima, 2005: 297). Maksudnya kebijakan Jepang di sektor ekonomi sangat mendukung sistem pasar bebas, memberikan kemudahan kepada pasar, pasar yang menentukan pergerakan ekonomi, dan tentunya bagaimana mendorong para investor mau menanamkan modalnya di Jepang. Selain itu dari sisi sosial bagaimana regulasi yang ada tidak mengekang dan menghambat kebebasan masyarakat untuk berpartisipasi. Selain itu upaya untuk memperkuat deregulasi ialah dengan melakukan monitoring dan evaluasi dampak dari reformasi regulasi, mendorong kementerian untuk memsoaliskan informasi tentang reformasi regulasi baik itu biaya perizinan maupun manfaat deregulasi itu sendiri (Vogel, 2006:99).

Upaya lain Jepang untuk memperkuat pelaksanaan reformasi administrasi dari sisi deregulasi ialah dengan pendekatan strukturalis. Berbagai komisi *ad-hoc* dibentuk untuk memperkuat pelaksanaan deregulasi di Jepang. Pada tahun 1999 di bentuk lah *The Regulatory Reform Committee*. Setelah itu pada tahun 2001 disempurnakan lah dengan pembentukan *The General Regulatory Reform Council*. *The Regulatory Reform Committee* adalah badan yang mengawasi program pelaksanaan deregulasi pada tahun 1998-2000. Komite berada di bawah Komisi Reformasi Administrasi untuk memberikan rekomendasi yang

komprehensif yang dapat langsung dijalankan. Sedangkan, *The General Regulatory Reform Council* adalah komisi yang dapat langsung melapor kepada perdana menteri dengan memiliki kewenangan tidak hanya regulasi, tetapi juga mengenai kebijakan desentralisasi fiskal dan subsidi (OECD, 1999: 152). Tahun 2004 berganti lagi menjadi *The Council of Promotion of Regulatory Reform* lembaga ini difungsikan untuk memperkuat apa yang sudah berjalan terutama dalam negosiasi dengan kementerian dalam upaya menyempurnakan deregulasi kebijakan (OECD, 2004: 44). Komisi-komisi tersebut dibentuk sekali lagi untuk menegaskan bahwa upaya perubahan atau transformasi perlu dikordinir dan dikolaborasikan oleh suatu komisi untuk mendorong pencapaian hasil yang diinginkan. Dengan demikian komisi tersebut pada akhirnya akan bertanggungjawab untuk mencapai atau merekomendasikan kebijakan yang dinilai perlu untuk dievaluasi atau diperkuat.

Menurut OECD (2004: 23) Tiga hal yang perlu diperhatikan jika melakukan reformasi regulasi ingin direalisasikan: (1) Komitmen dalam birokrasi. Reformasi membutuhkan waktu dan energi serta membutuhkan waktu untuk dapat melihat hasil yang diinginkan. (2) Tingkatkan kerja sama publik-swasta. Agen perubahan penting bagi reformasi administrasi terutama pada tataran pemerintahan daerah. (3)

Tingkatkan koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah. Terutama yang berkaitan dengan inovasi dan kreatifitas di daerah yang harus disesuaikan dengan ciri khas daerahnya. Dari apa yang disampaikan OECD di atas merupakan sinyalemen bahwa upaya deregulasi yang dilakukan oleh Jepang masih dapat dioptimalkan lagi kedepannya. Disisi lain, hal ini dapat menjadi pembelajaran negara lain bahwa proses penyempurnaan deregulasi yang sudah dijalankan selama berpuluh tahun pun tidak terlepas dari celah dan tidak luput dari kekurangan dalam pelaksanaannya.

3. Desentralisasi

Deregulasi di bidang ekonomi dengan mudah dialihkan ke sektor publik melalui proses desentralisasi fungsi dan pengurangan peran birokrasi dalam proses pembuatan kebijakan. Deregulasi dan desentralisasi adalah dua sisi mata uang yang sama untuk saling melengkapi (Norton, 2007: 682). Konsep dan praktek desentralisasi telah menjadi isu dominan dalam tiga puluh tahun terakhir sebagai salah satu kunci (strategi) reformasi sektor publik (Prasojo, 2010:3). Desentralisasi bahkan telah menjadi instrument untuk meningkatkan kinerja pemerintahan dan juga pertumbuhan ekonomi. Di Jepang sendiri desentralisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kesuksesan pelaksanaan reformasi

administrasi (Bae, 2007 dalam Prasojo, 2010).

Desentralisasi di Jepang berfokus pada pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada pemerintah daerah dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi warga negara (Takao, 1998: 950). Walaupun pendelegasian wewenang begitu luas diberikan oleh pusat, akan tetapi pengendalian dari pusat tetap ada, dalam bentuk keharusan mengikuti kebijakan pusat dalam banyak urusan pemerintahan. Pusat juga menempatkan pegawai pusat di daerah untuk melaksanakan *technical assistance* dan memberikan subsidi untuk pembangunan di daerah (Effendi, 2010:73). Mayoritas pandangan para ahli di Jepang menyebutkan bahwa desentralisasi di Jepang menjadi suatu kebutuhan dan dianggap sebagai obat mujarab (*panacea*) mengatasi kualitas kehidupan ekonomi dan politik di Jepang (Prasojo, 2010: 59). Desentralisasi dipandang sebagai mode penyelenggaraan pemerintahan yang paling ideal (*Highly Idealistic Fashion*). Tidak salah juga menyebutkan, bahwa desentralisasi digunakan sebagai strategi untuk melaksanakan reformasi administrasi Jepang.

Desentralisasi termasuk dalam kategori reformasi administrasi tradisional. Dari perspektif tingkat makro, desentralisasi adalah pengalihan kewenangan di dalam sektor publik (misalnya, pengalihan kewenangan

untuk persetujuan tertentu dari menteri pemerintah pusat ke gubernur daerah). Reformasi pemerintah pusat Hashimoto didasarkan pada usulan Komisi Reformasi Administratif untuk mengurangi separuh jumlah kementerian. Masalah-masalah rekonstruksi fiskal, deregulasi dan desentralisasi, pada dasarnya, dikeluarkan dari rekomendasi Komisi. Namun, Perdana Menteri Hashimoto berulang kali menjelaskan bahwa reformasi pemerintah pusat bertumpu pada deregulasi dan desentralisasi. Dalam meningkatkan efisiensi administrasi pemerintahan telah menjadi prioritas dari reformasi administrasi di Jepang, sementara rekonstruksi fiskal telah diadopsi sebagai tujuan reformasi administrasi yang menghasilkan reformasi kebijakan substantif yang dilakukan oleh Rincho II dan Gyokakushin I (1983–86). Dengan demikian strategi desentralisasi di Jepang sebenarnya merupakan bagian dari reformasi administrasi yang dicanangkan dan menjadi agenda pemerintahan pada tahun 1981. Begitu pun pada tahun 1993, PM Hosokawa menandai dimulainya proses reformasi administrasi melalui desentralisasi dan reorganisasi pemerintah pusat dan pada tahun 1999 rancangan undang-undang untuk memperkuat desentralisasi dan reorganisasi di ajukan ke Komisi (Masujima, 1999: 228). Pada November 1996 Hashimoto memproklamasikan tujuan reformasi administrasi adalah

untuk merevitalisasi masyarakat Jepang dan masyarakat pun menyerukan untuk melakukan desentralisasi (Rozman, 1999:8). Apalagi pada tahun 1999 desentralisasi di Jepang mengalami perubahan yang radikal dimana kewenangan yang diserahkan kepada pemerintahan daerah mengalami peningkatan.

Jika dianalisis dari berbagai sumber literatur korelasi antara pelaksanaan reformasi administrasi dengan menggunakan strategi desentralisasi di Jepang setidaknya memiliki 3 (tiga) tujuan besar yaitu; (1) sebagai cara paksa pemerintah pusat merestrukturisasi kelembagaan pemerintahan nasional dengan mendesentralisasikan sejumlah urusan kepada pemerintah daerah; (2) memperkuat otonomi daerah untuk merevitalisasi masyarakat dan pemerintahan daerah; dan (3) memperkuat daya saing ekonomi Jepang melalui penyesuaian hubungan antara sistem sosial, ekonomi, dan politik di Jepang (Prasojo, 2010: 60). Upaya untuk menyempurnakan pelaksanaan desentralisasi akan dilakukan dengan berbagai cara yang memungkinkan. Salah satunya ialah secara drastis mengurangi total biaya pegawai negeri sipil dengan terus menerapkan pengurangan bersih lebih dari 19.000 pegawai di badan-badan administrasi nasional selama lima tahun (Norton, 2007: 684). Selain itu pelaksanaan desentralisasi pun

mempengaruhi aspek kepegawaian pemerintah daerah. Dimana desentralisasi pada akhirnya menuntut adanya peningkatan kompetensi reformasi birokrasi pemerintah daerah. Selain itu mulai diperkenalkan nya evaluasi pegawai untuk mempromosikan kenaikan level berdasarkan prestasi dan kemampuan. Upaya lain ialah mempromosikan pertukaran pegawai yang berprestasi antara sektor publik dan swasta sehingga keduanya dapat memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman satu sama lain.

Setidaknya benang merah yang dapat dipetik dari keberhasilan Jepang melakukan desentralisasi tidak terlepas dari dukungan kalangan pakar dan profesionalitas (Prasojo, 2010:231). Salah satunya ialah keberadaan Komisi Promosi Desentralisasi merupakan salah satu lembaga yang bersifat *ad hoc* dimana rekomendasi kebijakannya mampu untuk memperkuat dan menyempurnakan desentralisasi. Pada sisi lainnya desentralisasi tidak hanya sebatas pembentukan peraturan perundangan saja, karena hal tersebut merupakan sarana. Namun bagaimana mengharmonisasikan undang-undang desentralisasi dengan peraturan perundangan sectoral keuangan, dan kepegawaian. Perintah harmonisasi peraturan perundangan merupakan mandat yang harus dilaksanakan oleh pemerintah termasuk target berapa

jumlah daerah otonom yang harus digabungkan.

PENUTUP

Reformasi administrasi di Jepang menyampaikan contoh baik dan pembelajaran yang penting untuk dapat diadopsi dan diadaptasi. Jepang menjalankan reformasi administrasi dengan pendekatan *top down* secara koersif dan strukturalis. Artinya pemerintah Jepang berani mengambil kebijakan yang tidak populis dengan melakukan pembubaran kementerian negara, pengetatan penerimaan pegawai negeri, melakukan privatisasi, dan sedikit demi sedikit merubah budaya birokrasi yang tercenderung tidak inovatif. Setiap perubahan di Jepang selalu diawali oleh pembentukan kelembagaan yang bertanggungjawab atas satu isu tertentu dan bersifat *ad-hoc* (sementara). Hal ini menunjukkan bahwa bagaimana Jepang berfokus untuk menangani isu tertentu dengan memiliki target yang harus dituntaskan. Selain itu Jepang juga mengajarkan bahwa dengan deregulasi secara konsisten dan desentralisasi yang terus diawasi oleh pusat maka tujuan dari reformasi administrasi di Jepang lambat laun mencapai hasilnya. Dengan fokus menggunakan tiga strategi yang dilakukan secara konsistens dan terus disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan. Jepang menunjukkan bahwa untuk menjadi negara maju pemerintah harus berkomitmen dalam upayanya

menuju perubahan. Dengan berfokus pada reorganisasi, deregulasi, dan desentralisasi merupakan strategi nyata dan contoh baik Jepang menjadi negara maju.

Referensi

- Al-Fadhat, Faris. (2019). *Ekonomi Politik Jepang di Asia Tenggara Dominasi dan Kontestasi Aktor-Aktor Domestik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ando, Hiroshi dan Angel, Robert C. (1994). "Japan's New "Reform" Government: An Interim Assessment" dalam *Asian Affairs: An American Review*. Vol. 21, No. 1. Hlm: 14-38.
- Bae, Yooil. (2007). *State Restructuring and Pathways to Local Democracy: Idea andf Politics of Decentralization in Japan and Korea*. Disertasi. University of Southern California: Los Angles.
- Caiden, Gerald E. (1991). "Administrative Reform", dalam Ali Farazmand, ed, *Handbook of Comparative and Development Public Administration*. New York: Marcel Dekker, Inc
- Campbell, John Creighton. (1999). "Administrative Reform as Policy Change and Policy Non-Change", dalam *Social Science Japan Journal*. Vol. 2, No. 2. Oktober. Hlm: 157-176.
- Cerese, Francesco Paolo. (2002). "Japanese bureaucracy in transition: regulating deregulation". dalam *International Review of Administrative Science*. Vol. 68, No. 4. Hlm: 629-647.
- Christensen, Mark, J. (2000). "Japan's administrative counselling: Maintaning Public Sector Relevance?", dalam *The International Journal Of Public Sector Management*. Vol. 13, No. 7. Hlm: 610-623.
- Connors, Lesley. (2000). "Next steps for Japan: Administrative Reform and The Changing Polity", dalam *Asia Pacific Review*
- Drifte, Reinhard. (1998). *Japan's Foreign Policy For The 21st Century: From Economic Superpower to What Power?.* Oxford: St. Antony's College.
- Effendi. Sofian. (2010). *Reformasi Tata Pemerintahan: Menyiapkan Aparatur Negara untuk Mendukung Demokratisasi Politik dan Ekonomi Terbuka*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hammerschmid, Gerhard, Steven Van De Walle, Rhys Andrews, dan Ahmed M.S Mostafa. (2018). "New public management reforms in Europe and their effects: findings from a 20-country top executive survey. *International Review of Administrative Sciences*. Vol: 0, Issue: 0. Page 1-20.
- Hamzah, Amir. (2019). *Metode Penelitian Kepustakaan: Kajian Filosofis, Teoritis, dan Aplikatif*. Malang: Literasi Nusantara Abadi.
- Hayakawa, Seiichiro dan Simard, Francois. (1999). "Temporary employees in the Japanese

- government: a growing and disadvantages group", dalam *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 65, No. 1: Hlm: 25-40.
- Horie, Masahiro. (2018). "Leadership and Public Sector Reform in Japan", dalam Evan Berman dan Eko Prasajo, eds. *Leadership and Public Sector Reform in Asia*. Wagon Lane London: Emerald Publishing Limited.
- Inoguchi, Takashi dan Purnendra Jain. (1996). *Japan's Foreign Policy Today*, New York: Palgrave.
- Kawabata, Eiji. (2006). *Contemporary Government Reform in Japan The Dual State in Flux*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kaneko, Yuko dan Suzuki, Itoko. (2006) "Recent Major Administrative Reforms: Japan's Response to Global and Domestic Challenges" dalam Ali Farazmand dan Jack Pinkowski. eds, *Handbook of Globalization, Governance, and Public Administration*. Boca Raton: CRC Press.
- Kim, Sunhyuk dan Han, Chonghee. (2015). "Administrative reform in South Korea: New Public Management and the bureaucracy", dalam *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 81, No.4, Hlm: 694-712.
- Kim. Pan Suk. (2002). "Civil Service Reform in Japan and Korea: toward competitiveness and competency", dalam *International Review of Administrative Science*. Vol. 68. Hlm: 389-403.
- Krauss, Ellis S dan Lambert, Priscilla. (2002). "The Press and Reform in Japan", dalam *Press/ Politics*. Vol. 7, No. 1. Hlm: 57-78.
- Kudo, Hiroko. (2008). "Does E-Government Guarantee Accountability in Public Sector? Experiences in Italy and Japan", dalam *Public Administration Quarterly*. Vol. 32, No. 1. Hlm: 93-120.
- Kudo. Hiroko. (2016). "Building Executive Capacity in The Japanese Civil Service", dalam Andrew Podger dan John Wanna, eds. *The Sharpening The Sword of State*. ANU Press.
- Masujima, Toshiyuki. (1999). "Evaluating Administrative Reform: An Insider's Report" dalam *Social Science Japan Journal*. Vol. 2, No.2. Hlm: 215-226.
- Masujima, Toshiyuki. (2005). "Administrative reform in Japan: past developments and future trends", dalam *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 7, No. 2. Hlm: 295-308
- Mishima, Ko. (2013). "A Missing Piece in Japan's Political Reform: The Stalemate of Reform of The Bureaucratic Personnel System", dalam *Asian Survey*. Vol. 53, No. 4. Hlm: 703-727.
- Nakamura, A. (1999). "Reforming Government and Changing Styles of

- Japanese Governance: Public Administration at The Crossroads", dalam H.K Wong fan H.S. Chan (eds), *Handbook of Comparative Public The Asia Pacific*. New York: Marcel Dekker.
- Neary, Ian. (2002). *The State and Politics in Japan*. Malden USA: Blackwell Publishers.
- Norton, Simon. (2007). "Lost in translation: The inappropriateness of occidental new public management to reform of the public sector bureaucracy in Japan", dalam *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 20 No. 7. Hlm: 674-693.
- Organisation For Economic Co-Operation and Development (OECD). (2004). *OECD Review Of Regulatory Reform: Regulatory Reform in Japan*. Paris: OECD Publications Service.
- Organisation For Economic Co-Operation and Development (OECD). (2004). *OECD Review Of Regulatory Reform: Japan Progress In Implementing Regulatory Reform*. Paris: OECD Publications Service.
- Park, Jin. (2018). "Korea's Government reform in Public Policy and Management", dalam *Asian Education and Development Studies*. Vol. 7, No. 3. Hlm: 256-265.
- Pawson, R. (2006). *Evidence-Based Policy: a Realist Perspective*. London: Sage Publications Ltd.
- Prasojo, Eko. (2010). *Desentralisasi di Jepang: Sejak Era Restorasi Meiji Hingga Era Globalisasi*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Rozman, Gilbert. (1999). "Backdoor Japan: The Search for a Way Out Via Regionalism and Decentralization" dalam *The Journale of Japanies Studies*. Vol. 25. No. 1. Hlm: 3-31.
- Simard, Franscois. (1999). "Are Japanese Bureaucrats Staff-Maximers" dalam *Political Science*. Vol, 51. No. 1. Hlm: 58-70.
- Takao, Yasuo. (1998). "Participatory Democracy in Japan's Decentralization Drive", dalam *Asian Survey*. Vol. 38. No. 1. Hlm: 950-967.
- Turner Mark dan David Hulme. (1997). *Governance, Administration, and Development: Making the State Work*. London: Macmillan Press Ltd.
- Vogel, Steven Kent. (2006). *Japan Remodeled: How Government and Industry are Reforming*. New York: Cornell University Press.
- Wright, Deil. S., dan Sakurai, Yasuyoshi. (1987). "Administrative Reform in Japan: Politics, Policy, and Public Administration in a Deliberative Society", dalam *Public Administration Review*. Vol, 47. No, 2. Hlm: 121-133