

## Kunci Kesuksesan Reformasi Birokrasi Singapura: Pembelajaran untuk Para Pembuat Kebijakan

### *Key Success of Singapore's Administrative Reforms: Lessons for Policymakers*

Ramadhani Haryo Seno

Analisis Kebijakan di Sekretariat Jenderal  
Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral

#### Info Artikel

Diterima : 15 Februari 2022  
Direvisi : 14 Nopember 2022  
Disetujui : 7 Desember 2022

#### Kata kunci:

Singapura,  
Meritokrasi,  
Anti Korupsi,  
Gaji yang Layak,  
dan Supermasi Hukum

#### Keywords:

Singapore,  
Meritocracy,  
Corruption Control,  
Decent Salary,  
and Rule of Law

Corresponding Author :

Ramadhani Haryo Seno  
[dhaniharyo.seno@yahoo.com](mailto:dhaniharyo.seno@yahoo.com)

#### Abstrak

Fokus penelitian ini untuk menggambarkan proses reformasi birokrasi pada suatu negara, dengan menemukan rahasia sukses dalam melakukan transformasi dan perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan di Singapura. Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis deskriptif kualitatif dengan mengkombinasikan penelitian kepustakaan dan menelaah data sekunder sebagai metode pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat empat rahasia sukses keberhasilan Singapura mereformasi sektor publiknya secara menyeluruh: (1) tidak ada toleransi terhadap korupsi; (2) meritokrasi sebagai jati diri dan ideologi bangsa untuk menempatkan dan mempromosikan seseorang dalam jabatan sektor publik maupun jabatan politik. (3) memberikan gaji yang layak dan kompetitif untuk menarik warga negara "terbaik dan tercerdas" agar bergabung dengan pemerintah menjadi aparatur negara. (4) menjunjung tinggi supermasi hukum dalam menyelesaikan apa pun permasalahan dalam kehidupan sosial dan politik negara

#### Abstract

Focus this research is to describe the process of public sector reform in a country, by finding the secrets success in carrying out transformation and reform in Singapore. Descriptive qualitative analysis by study literature and examining secondary data as a data collection method use in this research. The results show that there are four secrets success of public sector reform in Singapore: (1) zero tolerance for corruption; (2) meritocracy in appointing and promoting someone in public sector or political office and making meritocracy the national identity and ideology. (3) Providing decent and competitive salaries to attract "the best and the brightest" citizens to join the government to become civil services. (4) the rule of law to solve social and political problems in the country's.

## PENDAHULUAN

Singapura adalah negara yang kecil, walaupun demikian Singapura dijuluki sebagai "Naga Kecil" Asia. Hal itu didasari atas keberhasilan Singapura menunjukkan bahwa suatu negara yang nyaris tanpa sumber daya alam dapat menciptakan keuntungan ekonomi dan memiliki pengaruh yang luas melampaui wilayahnya. Diakui atau tidak saat

ini Singapura dikenal sebagai negara yang penuh ambisi untuk maju, sukses secara ekonomi, dan salah satu negara terkaya di dunia (Greenfield, 2012, dalam Koh, Fernando, dan Spedding, 2018: 36). Hal ini merupakan contoh nyata kepada dunia bagaimana sebuah negara kecil yang sangat sukses mengelola negara dan pemerintahannya (Naisbitt, 1994).

Transformasi yang terjadi di Singapura baik itu secara ekonomi dan peningkatan standar pelayanan publik tidak terlepas dari bagaimana pemerintah dan sektor publik dalam hal ini birokrasi di Singapura dalam mendorong dan mempercepat transformasi tersebut (Jones, 2018: 180). Berdasarkan kajian perbandingan peran birokrasi dalam implemementasi kajian di lima negara ASEAN bahwa para birokrat Singapura adalah yang paling efektif karena konteks kebijakannya yang mendukung dengan birokrasi publiknya yang efektif (Jones, 2016: 319). Hal ini terjadi karena meritokrasi dan berbagai pelatihan dalam birokrasi di Singapura telah menghasilkan tingkat kompetensi birokrat yang tinggi dalam mengimplementasikan kebijakan. Menurut *United Nation Public Administration Network* (UNPAN, 2005), layanan publik yang diberikan oleh birokrasi di Singapura, merupakan salah satu yang paling efisien dan paling anti korupsi. Birokrasi di Singapura telah mempersiapkan dan menerapkan efisiensi dan integritas semaksimal mungkin untuk mengantisipasi, menerima, dan melaksanakan perubahan lingkungan yang terjadi (Low, 2016: 184). Dengan kata lain, birokrasi di Singapura menyadari bahwa perubahan lingkungan atau reformasi yang terjadi di Singapura menuntut untuk birokrasi yang profesional. Keberhasilan Singapura dalam mencapai indikator penilaian yang telah diuraikan pada tabel 1.1 di bawah ini tentunya tidak terlepas dari reformasi aparatur negara di Singapore (*Singapore Civil Services*, selanjutnya akan di tulis *SCS*) yang dilakukan secara menyeluruh. Hal pertama dan utama yang dilakukan adalah untuk mengubah mentalitas kolonial pegawai

negeri sipil dengan membuat mereka lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat dan memastikan penyelenggaraan pemerintahan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu pemerintah Singapura menyadari perlunya mengubah sikap pegawai negeri sipil dan meyakinkan mereka untuk berpartisipasi dalam proses mencapai tujuan pembangunan nasional (Quah, 2013: 403).

Singapura telah sukses menjalankan model pemerintahan *dynamics governance* (DG). Model pemerintahan DG membahas mengenai kompleksitas dan tantangan yang harus dan akan dihadapi oleh pemerintahan Singapura. Menurut Neo (2015 dalam Kasim dkk, 2015) bahwa kunci keberhasilan Singapura dalam pemerintahan adalah model dinamis. Maksudnya, dinamis dalam menghadapi perubahan terus menerus dalam lingkungan global dan keadaan dalam negeri. Pemerintahan yang dinamis ini didasarkan pada kerangka pembangunan kemampuan (*dynamics capabilities*) mempersiapkan masa depan (*thinking ahead*), kemampuan mengevaluasi praktik masa lalu, dan sekarang (*thinking again*), dan kemampuan berpikir melintasi domain orang lain (*thinking across*). Menurut Neo dan Chen (2007) pemerintahan dinamis bercirikan birokrasi yang mampu (*able*) dengan memiliki kapabilitas untuk selalu berpikir antisipatif (*thinking ahead*), berpikir inovatif (*thinking again*), dan berpikir adaptif (*thinking across*) serta menciptakan proses kegiatan pemerintahan yang gesit (*agile*). Itulah yang menyebabkan Singapura menjadi negara maju. Berikut tabel di bawah ini yang menjelaskan kesuksesan Singapura.

Tabel 1. Indikator Kemajuan Singapura Tahun 1959-2016

Indikator	Tahun		Perubahan	Keterangan
	1959	2016		
Luas Area (km <sup>2</sup> )	581,5	719,2	+ 137,7	Meningkat 1,2 Kali Lipat
Populasi (Juta)	1,58	5,61	+ 4,03	Meningkat 3,6 kali lipat
PDB per Kapita	S\$ 1.310	S\$ 73.167	+ S\$ 71.857	Meningkat 56 kali lipat
Tingkat pengangguran (%)	14 %	2,1 %	- 11,9	Turun 11,9 kali lipat
Cadangan Devisa (Juta)	S\$ 1.151	S\$ 356.253,9	+ S\$ 355.102,9	Meningkat 310 kali lipat
Masyarakat yang tinggal di perumahan (dalam persen)	9 %	82 %	+ 73 %	Meningkat 9 kali lipat
Alokasi anggaran pendidikan (dalam juta)	S\$ 63,39	S\$ 12.660	+ S\$ 12.595,6	Meningkat 200 kali lipat
Tingkat Korupsi	Tinggi	Rendah	Berkurang	

Sumber: dikutip dari Quah: 2018: 6.

Tabel 1 di atas ini menunjukkan berbagai indikator transformasi kemajuan Singapura dari tahun 1959 sampai dengan tahun 2016 dengan pencapaian yang luar biasa. Kedigdayaan Singapura saat ini tidak perlu diragukan lagi. Keberhasilan pemerintahan Singapura setidaknya dapat diukur secara kuantitatif dan dapat dirasakan secara kualitatif. Secara kuantitatif banyak juga indikator yang menunjukkan kesuksesan Singapura dalam pengelolaan pemerintahannya. Oleh karena itu, Singapura menjadi negara yang patut dicontoh negara lain. Disisi lain, secara kualitatif Singapura menunjukkan

bagaimana kemajuan pembangunan ekonomi linear dengan pembangunan manusia di Singapura. Selanjutnya dalam Tabel 2 di bawah ini menunjukkan dari parameter keberhasilan *world governance indicator* yang dikeluarkan oleh *world bank*.

Singapura menjadi yang terdepan dalam penilaian tata kelola pemerintahan dibandingkan dengan negara pilihan di Asia. Hal ini tentunya tidak terlepas dari dua hal penting yaitu bagaimana kapabilitas para pemimpin politik dan pegawai negeri dalam menjalankan pemerintahan di Singapura.

Tabel 2. Indikator Tata Kelola Pemerintahan Lima Pilihan Negara Asia, 2013

Indikator	China	Jepang	Philippines	Singapore	Taiwan
<i>Voice and accountability</i>	5,21	85,31	47,9	52,1	73,5
<i>Political stability</i>	27,01	81,52	16,6	95,7	72,6
<i>Government effectiveness</i>	54,07	93,78	56,9	99,5	83,7
<i>Regulatory quality</i>	42,58	83,25	51,7	100	84,7
<i>Rule of law</i>	39,81	89,57	41,7	95,3	83,9
<i>Control of Corruption</i>	46,89	92,82	43,5	96,7	72,7
<b>Total Akumulasi</b>	<b>215,57</b>	<b>526,65</b>	<b>258,3</b>	<b>539,3</b>	<b>470,5</b>

Sumber: Kompilasi dari *World Bank*, 2014 di kutip dari Quah (2015b: 146)

Tabel 3. Indikator Tata Kelola Pemerintahan Lima Pilihan Negara, 2015

Indikator	New Zealand	Hongkong	Singapore	Bostwana	Rwanda
<i>Voice and accountability</i>	98,5	63,5	42,9	62,6	17,2
<i>Pollitical stability</i>	99,0	83,3	93,3	86,7	44,3
<i>Government effectiveness</i>	98,6	99,00	100	72,1	51,4
<i>Regulatory quality</i>	99,0	99,5	100	68,3	60,6
<i>Rule of law</i>	98,1	94,7	96,6	73,1	60,1
<i>Control of Corruption</i>	100	92,3	97,1	77,4	75,0
Total Akumulasi	593,2	532,3	529,9	440,2	308,6

Sumber: Kompilasi dari *World Bank*, 2016 di kutip dari Quah (2017b: 276)

Tabel 3 di atas menunjukkan bagaimana pencapaian luar biasa kualitas tata kelola pemerintahan di Singapura bila dibandingkan dengan beberapa negara di dunia. Merujuk kepada *People Action Party* (Partai Aksi Rakyat) selanjutnya di tulis PAP yang merupakan partai penguasa di Singapura telah memprakarsai empat kebijakan untuk menyelesaikan empat masalah negara yaitu (1) mereorganisasi dan mereformasi sistem kepegawaian Singapura, (2) perlunya Undang-Undang tentang Pencegahan Korupsi untuk memberantas korupsi secara efektif, (3) perlunya mempertahankan dan mengembangkan sistem merit dengan mendesentralisasikan pelayanan publik untuk meningkatkan efektifitasnya, terakhir (4) perlunya menerapkan sistem pembayaran gaji yang kompetitif di sektor publik untuk menarik warga negara terbaik dan tercerdas Singapura agar mau berkarir menjadi aparatur negara (Quah, 2013: 402; Choi, 2018: 108).

Dari tabel (data kuantitatif) dan penjelasan di atas tersebut menunjukkan kesuksesan Singapura dalam mengelola tata kelola yang dijadikan pelajaran oleh para pembuat kebijakan. Keterbaruan dalam penelitian ini berfokus untuk menganalisis kebijakan tertentu yang berhasil terinstitusionalisasi di Singapura untuk mengelola birokrasi nya menjadi lebih baik. Kecendenguran penelitian yang ada selama ini tidak berfokus kepada kebijakan tertentu yang akan Peneliti kaji. Dengan demikian, *best practices* atau *proven* dari Singapura dalam mereformasi sektor publiknya dapat dijadikan pembelajaran penting untuk dikaji

dan dianalisis oleh para analis kebijakan dan pengambil keputusan di seluruh dunia yang berfokus kepada kebijakan tertentu. Hal ini sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi di Indonesia untuj menuju *dyanamics governance* pada tahun 2024.

Dengan demikian, penelitian ini semakin penting untuk dilakukan dalam menggambarkan proses keberhasilan tata kelola pemerintahan di suatu negara. Oleh karena itu, menjadi semakin menarik kiranya untuk menganalisis kebijakan apa yang dilakukan oleh Singapura dalam mengelola pemerintahannya yang dapat menjadikan Singapura menjadi negara maju seperti saat ini. Rumusan masalah yang Peneliti angkat dalam penelitian ini adalah fokus kebijakan apa saja yang diinstitusionalisasikan Singapura untuk berhasil menjadi negara maju? Bagaimana implementasi kebijakan tersebut yang dilakukan oleh Singapura dalam mengelola pemerintahannya menjadi negara maju?

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini, dilakukan dengan pendekatan kualitatif. 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 empat kebijakan Singapura dan *best practices* apa yang dapat diadopsi oleh negara lain dalam melakukan reformasi sektor publiknya. Empat kebijakan yang dikaji ialah

(1) merit sistem, (2) anti korupsi, (3) *reward* yang sesuai, dan (4) *law enforcement*.

Teknik pengumpulan data atau analisis data yang dilakukan ialah melalui *systematic literature review* dan menelaah data sekunder kemudian merepresentasikan apa yang diungkapkan oleh data (Irawan, 2006). Data sekunder (Satori dan Komariah, 2011) merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data pada peneliti. Dengan demikian, data sekunder yang ditelaah mengenai penelusuran 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*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Penelitian ini berusaha untuk menggambarkan dan menganalisis kunci sukses dari kebijakan reformasi birokrasi di singapura diantaranya terkait dengan meritokrasi, *zero* korupsi, pemberian gaji yang layak, dan menjunjung supremasi hukum. Selanjutnya, pembahasan akan dituangkan dalam sub masing-masing. Dari hasil penelitian yang dituangkan pada tabel 4 di bawah ini menunjukkan keterkaitan antara pembahasan dan hasil penelitian.

Tabel 4. Hasil Penelitian tentang Kunci Sukses Reformasi Birokrasi

No	Kebijakan	Deskripsi Hasil	Pembelajaran Baik
1	Meritokrasi	meritokrasi menjadi pondasi awal bahkan ideologi yang dikultuskan untuk menempatkan orang terbaik dan tercerdas di posisi puncak dalam setiap sendi kehidupan berbangsa dan bernegara.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerapkan sistem merit di setiap sendi pengelolaan manajemen sumber daya manusia di pemerintahan.</li> <li>2. Menerapkan sistem merit secara berjenjang dan berlapis</li> </ol>
2.	<i>Zero</i> Korupsi	meminimalisir terjadinya korupsi dengan menerapkan undang-undang pencegahan korupsi yang terus direvisi untuk menekan perbuatan korupsi yang optimum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aturan atau sistem yang kuat untuk mencegah terjadinya korupsi</li> <li>2. Badan anti korupsi bebas dari intervensi politik</li> </ol>
3.	Gaji yang sejahtera	Pemberian gaji yang layak dan pantas pada sektor publik akhirnya menarik para warga negara terbaik dan tercerdas di Singapura untuk mengambil bagian dalam menyelesaikan permasalahan sektor publik di Singapura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem <i>reward and punishment</i> yang jelas secara aturan perundangan</li> <li>2. Gaji yang linear dengan kinerja yang akan dicapai</li> </ol>
4.	Menegakan Hukum	Pemerintah meyakini bahwa stabilitas sosial dan politik merupakan hal penting untuk menciptakan transformasi ekonomi di Singapura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hukum yang tidak pandang bulu yang</li> <li>2. Menciptakan sistem hukum yang dapat membuat adil ke semua lapisan masyarakat.</li> </ol>

Sumber: hasil olahan Peneliti, 2022

Tabel 4 di atas menjelaskan bahwa ada empat kebijakan yang difokuskan oleh Singapura. Singapura menyadari bahwa pengembangan kapabilitas manusia, meniadakan korupsi, memberikan reward *and punishment* yang layak dan kompetitif, dan penerapan supremasi hukum sangat penting. Turunan dari beberapa kebijakan tersebut dapat terlihat dan dirasakan seperti: tidak ada toleransi terhadap korupsi; meritokrasi dalam menunjuk dan mempromosikan pegawai negeri sipil; membayar gaji kompetitif untuk menarik warga negara "terbaik dan tercerdas" untuk bergabung dengan pemerintah dan menjunjung tinggi supermasi.

### Pembahasan Penerapan Meritokrasi

Perdana Menteri Singapura Goh Chok Tong (1992, dalam Quah, 2018: 7) menyimpulkan bahwa meritokrasi adalah kunci keberhasilan Singapura karena praktik meritokrasi dalam sektor sipil, politik, swasta dan di sekolah memungkinkan orang Singapura untuk terbiasa dalam mencapai keunggulan agar bersaing dengan orang lain. Penerapan meritokrasi sebagai sebuah ideologi diperkuat dalam sistem pendidikan. Baker (2002, dalam Hira dan Shiao, 2016: 31) menyatakan bahwa meritokrasi diperkuat dalam setiap jenjang pendidikan. Siswa Singapura mengikuti ujian pada usia 10, 12, 14, 16 hingga 18 tahun, untuk membantu mereka dalam menempatkan ke jenjang yang lebih tinggi. Apakah dapat diterima atau ditempatkan dalam sekolah yang sesuai dengan kompetensi para siswa tersebut. Menurut Mauzy dan Milne (2002: 55-56) meritokrasi telah menjadi prinsip utama tata pemerintahan di Singapura yang paling nyata diwujudkan dalam sektor publik dan kepemimpinan politik. Dimana pada posisi puncak pemerintah diisi oleh orang-orang yang berprestasi tinggi. Hal tersebut terlihat dari pendidikan mereka yang sangat kompetitif terutama apabila mereka mendapatkan beasiswa dari pemerintah. Dengan kata lain di Singapura meritokrasi

telah menjadi sumber ideologi utama dalam menjalankan roda pemerintahannya terutama dalam menentukan orang-orang terbaik dalam menduduki posisi penting di pemerintahan (Tan, 2008: 7). Studi dari Universitas Harvard telah menggambarkan Singapura sebagai "*macho-meritocracy*" maksudnya keunggulan akan pencapaian sistem merit yang terjadi di Singapura bukanlah semata-mata karena sistem yang berjalan namun lebih kepada luasnya penerapan sistem merit dalam sendi kehidupan bernegara di Singapura baik birokrasi maupun politik. Tabel 5 di bawah ini menunjukkan bahwa dari meritokrasi yang dilakukan menunjukkan bagaimana efektifitas pemerintahan di Singapura menduduki peringkat pertama di seluruh dunia.

Tabel 5. Ranking Efektifitas Pemerintahan Negara Pilihan di Dunia, 2016

Negara	Penilaian Efektifitas Pemerintahan	Persentase Penilaian
Singapura	2,2	100
Denmark	1,9	99
Hongkong	1,9	98,1
New Zealand	1,9	97,1
Finlandia	1,8	96,6
Japan	1,8	95,7
Australia	1,6	92,3
Taiwan	1,4	89,4
Brunei	1,2	85,1

Sumber: Kompilasi dari *World Bank*, 2017 dikutip dari Quah (2018: 9)

Sementara itu Schein (1996) dalam penelitian yang dilakukan oleh *Economic Development Board* (EDB) menyatakan bahwa pemberian pelayanan publik di Singapura diberikan dengan seperangkat aturan yang jelas, terbuka, dan konsisten yang ditegakkan secara antusias sebagai sebuah budaya inti negara.

Schein (1996: 221-222) melanjutkan dalam birokrasi di Singapura diisi oleh orang yang "terbaik dan tercerdas" baik itu dalam kedudukan senior atau *entry level*. Hal itulah yang menjadi kekuatan utama Singapura karena birokrat memiliki potensi menemukan

apa yang dibutuhkan Singapura untuk bertahan dan tumbuh, serta keluar dari masalah sebagai sebuah negara (Quah, 2008: 26). Lee Kuan Yew menyampaikan meritokrasi tidak hanya mempromosikan orang berdasarkan prestasi atau bukan pada koneksi (kedekatan), tetapi juga melakukannya berdasarkan usia artinya yang terbaik itu tidak selalu yang paling senior, untuk dipromosikan untuk mengisi posisi puncak di pemerintahan (Quah, 2015a).

Lee Kuan Yew menyampaikan meritokrasi tidak hanya mempromosikan orang berdasarkan prestasi atau bukan pada koneksi (kedekatan), tetapi juga melakukannya berdasarkan usia artinya yang terbaik itu tidak selalu yang paling senior, untuk dipromosikan untuk mengisi posisi puncak di pemerintahan (Quah, 2015a).

Pada tanggal 28 April 1971, Perdana Menteri Lee Kuan Yew berpidato menekankan pentingnya meritokrasi dalam pemilihan kepemimpinan di Singapura karena "beban utama perencanaan dan implementasi kebijakan saat ini berada ada di pundak sekitar 300 orang pejabat pemerintahan di Singapura (Quah, 2015a: 378-379). Singapura adalah meritokrasi, orang-orang penting atau pejabat dalam sektor publik, polisi, angkatan bersenjata, ketua dewan undang-undang dan para pejabat politik" mereka telah "naik ke puncak dengan prestasi, kerja keras, dan kinerja tinggi" atas kompetensi dan keahlian mereka sendiri. Tidak ada faktor lain selain itu, karena merupakan prinsip dasar dari meritokrasi. Rumus dari meritokrasi yang lazim diketahui ialah suatu pemikiran yang didasari dari kemampuan kognitif (*cognitive ability*), usaha (*effort*), dan prestasi (*achievement*) dengan rumus ( $IQ+E=M$ ).

Untuk menekankan peran penting 300 pejabat di Singapura, Lee menganalogikan dan memperingatkan bahwa "jika semua 300 pejabat tersebut jatuh dalam satu pesawat, maka Singapura akan hancur dan berantakan (Quah, 2015a: 379). Hal yang menarik lainnya ialah bahwa komitmen Lee terhadap pelaksanaan dan penyempurnaan meritokrasi telah dilembagakan dalam sistem politik

Singapura dan tak tergoyahkan atau dihilangkan sampai generasi ketiga pemimpin yang diwakili oleh Perdana Menteri Lee Hsien Loong (Bellow, 2009: 31). Pentingnya mengandalkan meritokrasi dalam rekrutmen dan promosi dalam aparatur negara di Singapura telah meningkatkan transparansi dalam pembuatan kebijakan karena Singapura menempati peringkat pertama di antara 144 negara untuk transparansi pembuatan kebijakan pemerintah dalam *Global Competitiveness Report 2014-2015* (Schwab, 2014: 417).

Jayakumar (2015 dalam Quah, 2015a: 380) mengidentifikasi bahwa meritokrasi sebagai "salah satu landasan sistem pemerintahan di Singapura" yang harus dipertahankan, karena jika Singapura tidak memiliki dan menyempurnakan terus meritokrasi, sampai kapan pun Singapura tidak akan memiliki orang-orang yang cakap dan kompeten untuk merumuskan kebijakan dan keputusan serta dapat menurunkan tingkat kepercayaan terhadap sistem pemerintahan di Singapura. Mereka tidak akan menghormati pembuat keputusan atau memiliki kepercayaan pada kebijakan dan keputusan mereka.

Bila hal ini sampai terjadi maka hal tersebut dapat mengakibatkan kepercayaan masyarakat terhadap negara semakin luntur bahkan hilang. Efek yang dapat ditimbulkan ialah mudahnya terjadi konflik sosial di masyarakat baik itu konflik vertikal maupun konflik horizontal. Bila masyarakat tidak percaya kepada pemerintah maka otomatis masyarakat akan sulit untuk dapat menjunjung tinggi aturan hukum atau supermasi hukum. Tentunya hal tersebut dapat membahayakan stabilitas negara. Disisi lain, para pemimpin di Singapura menyadari untuk menempatkan orang terbaik dan tercerdas merupakan suatu keharusan untuk mewujudkan negara yang maju dan kaya.

### **Zero Korupsi**

Dalam hal integritas tata kelola publik, Singapura telah menjadi salah satu negara paling bebas korupsi di dunia. Selama

beberapa tahun, Singapura telah menempati peringkat negara paling bebas korupsi di Asia bila dilihat dari indeks yang diterbitkan oleh *Transparency International* (Haque, 2004: 237). Pada 1995, Singapura menduduki peringkat ketiga di antara 41 negara. Pada tahun 2019, Singapura berbagi peringkat keempat bersama Swedia dan Swiss di antara 180 negara dengan skor 85 (*Transparency International*, 1995; 2020, dalam Quah, 2020). Upaya yang dilakukan Singapura dalam meminimalkan korupsi setidaknya dilakukan sebelum Singapura resmi merdeka.

*People Action Party* (PAP) mulai melakukan strategi anti korupsi yang komprehensif dengan melakukan dua pendekatan yaitu pendekatan regulasi dan kelembagaan dengan membuat *Prevention of Corruption Act* (POCA) yang memperkaya ruang lingkup untuk melakukan pencegahan terhadap korupsi dan memperkuat the *Corrupt Practices Investigation Bureau* (CPIB) untuk menangkap dan mencari individu serta memeriksa rekening bank dan aset lain dari pegawai negeri sipil yang sedang dicurigai melakukan korupsi (Quah, 2003: 113-115).

Pada awalnya, pemerintahan yang berkuasa memfokuskan upayanya pada penguatan undang-undang yang ada untuk mengurangi peluang korupsi dan meningkatkan hukuman bagi perilaku korupsi karena tidak mampu menaikkan gaji pegawai negeri. Selain itu pemerintah PAP memastikan efektivitas POCA secara terus-menerus merevisi dan mengamandemen seperti pada tahun 1963, 1966, 1981 dan 1989 atau undang-undang baru pada tahun 1989 untuk menghapus tumpang tindih antar regulasi dalam penegakan hukum dan mengantisipasi permasalahan yang akan timbul dalam upaya pemberantasan korupsi. Selain memberlakukan POCA, pemerintah PAP telah menunjukkan kemauan politik yang kuat untuk memberantas korupsi dengan memberikan kepada CPIB anggaran yang dibutuhkan dan personel untuk menjalankan fungsinya secara efektif.

Setidaknya kesuksesan CPIB dalam meminimalisir korupsi yang terjadi di

Singapura ialah dengan dua cara (Quah, 2017a: 266-267). **Pertama** selalu berupaya peningkatan kapasitasnya dan pendekatan total dalam menegakkan POCA. Untuk meningkatkan kemampuan para petugasnya, CPIB telah mengirim mereka untuk program-program pelatihan tentang topik-topik manajemen dan profesional di Singapura dan luar negeri.

Tabel 6. Pencapaian Singapura dari Enam Lembaga Anti Korupsi

Indikator	Peringkat/ Dari Negara Lain	Nilai/ Dari Nilai Tertinggi
<i>Corruption Perceptions Index</i>	6 <sup>th</sup> /180	84/100
<i>Diversion of Public Funds</i>	4 <sup>th</sup> /137	6,2/7
<i>Irregular Payments and Bribes</i>	3 <sup>rd</sup> /137	6,7/7
<i>Original Crime</i>	5 <sup>th</sup> /137	6,4/7
<i>Ethical Behaviour of Firms</i>	3 <sup>th</sup> /137	6,2/7
<i>Public Trust in Politicians</i>	1 <sup>st</sup> /137	6,4/7

Sumber: *Transparency International* (2018) dan Schwab (2017), dikutip dari Quah (2018:12)

Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa berdasarkan penilaian dari berbagai lembaga antikorupsi dunia Singapura menjadi negara yang hampir paling bebas korupsi. Cara yang **kedua**, tidak pandang bulu dalam memberantas korupsi adalah penegakkan dan investigasi berfokus pada kasus besar dan kecil tidak terkecuali, tanpa memperdulikan jumlah atau pangkat dan status orang yang terlibat. Proses dan prosedur yang sama berlaku untuk semua orang yang diselidiki, termasuk menteri dan pejabat eksekutif dalam perusahaan besar. Proses dan prosedur juga diberlakukan kepada pemberi dan penerima suap karena mereka sama-sama bersalah menurut POCA. Demikian pula, CPIB

menyelidiki kasus korupsi di sektor publik dan swasta di Singapura.

Selain itu upaya untuk meminimalkan korupsi selanjutnya ialah dengan meningkatkan gaji dan kondisi kenyamanan kerja di pemerintahan. Pada tahun 1972 mulai dilakukan pembayaran gaji bulan ke-13 pada bulan Desember. Gaji pegawai negeri perlahan tapi pasti meningkat secara berkala. Hal ini dilakukan untuk memperkecil kesenjangan gaji antara sektor publik dan swasta serta hal tersebut dilakukan agar rakyat Singapura yang “terbaik dan tercerdas” tidak selalu bekerja di sektor swasta (Quah, 2008: 26). Pada bulan Maret 1985, Perdana Menteri Lee Kuan Yew membenarkan pendekatan pemerintahnya dalam memberantas korupsi dengan menaikkan gaji menteri-menteri kabinetnya.

Lee berujar “Bayarlah para pemimpin politik dengan gaji yang tinggi dan pantas setelah itu maka tuntutlah kejujurannya, bersihkanlah pemerintahan, dan bila tidak maka tanggunglah resiko dari penyakit korupsi” (Quah, 2008). Ketika Singapura membutuhkan administrasi bebas korupsi dan kepemimpinan politik yang jujur untuk menjaga aset-asetnya yang paling berharga, Lee menyimpulkan bahwa cara terbaik untuk menanggulangi korupsi adalah dengan sistem pemerintahan yang jujur, sistem pemerintahan yang terbuka, sistem pemerintahan yang konsisten, dan semuanya itu dapat diterapkan melalui pemberian gaji yang layak.

Apa yang dilakukan oleh pemerintahan Singapura dalam memberantas korupsi telah sejalan dengan pandangan dari Widjajabrata dan Zacchea (2004: 36) bahwa terdapat empat strategi dalam upaya pemberantasan korupsi. *Pertama*, memperkuat aturan hukum, meningkatkan kualitas undang-undang anti korupsi, penanganan tindakan uang, dan mempromosikan tata kelola pemerintahan yang baik. *Kedua*, melaksanakan reformasi sektor publik yang utama dalam hal kaitannya untuk memperkuat akuntabilitas, transparansi dan pengawasan secara berkelanjutan dan konsisten. *Ketiga*, melibatkan seluruh entitas masyarakat dalam mencegah dan mendeteksi

korupsi. *Keempat*, memfokuskan pada penegakkan hukum dan penghukuman terhadap pelaku yang efektif. Keberhasilan Singapura dalam meminimalisir korupsi adalah hasil dari kemauan politik pemerintahnya yang kuat, anggaran yang memadai, personel dalam CPIB yang kapabel dan diberikan kewenangan penuh untuk menjalankan POCA secara bebas dan tidak pandang bulu (Quah, 2016: 19-22).

### **Pemberian Gaji yang Layak**

Di Singapura ada dua elemen dalam menentukan besaran gaji pegawai negeri yaitu elemen dasar yang stabil dan elemen variabel. Elemen variabel adalah bagian yang terkait dengan fluktuasi pasar berdasarkan laporan yang regular dan gaji yang terkait kinerja (Hira dan Shiao, 2016: 19). Dengan demikian, perlu untuk memperbaiki penilaian kinerja yang nanti akan berdampak kepada pemberian gaji yang layak dan kompetitif. Dengan kata lain, pemberian gaji yang layak di Singapura berdasarkan koridor yang terukur dan layak melalui penilaian kinerja yang terus di evaluasi dan disempurnakan dalam pelaksanaannya.

Langkah menuju peningkatan gaji di SCS dimulai pada Maret 1972 dengan diperkenalkannya pembayaran gaji sebanyak 13 kali (gaji 13) dalam setahun untuk semua pegawai negeri sipil. Gaji di sektor publik direvisi pada tahun 1973, 1979, 1982, 1985, 1989, dan 1993 (Quah, 2010: 117). Pertumbuhan ekonomi Singapura yang cepat selama tahun 1970-an dan 1980-an menghasilkan gaji yang lebih tinggi dan bonus besar di sektor swasta.

Membuat para pegawai negeri sipil berbakat ingin beralih ke sektor swasta. Pemerintah PAP berusaha untuk mencegah itu dengan meningkatkan gaji pegawai negeri dan politik secara berkala dari tahun 1972 hingga Januari 1994 (Quah, 2008). Misalnya, pada tahun 1989, Menteri Perdagangan dan Industri, Lee Hsien Loong, menekankan pentingnya pemberian gaji yang layak dan pantas sebagai filosofi dasar pemerintah untuk "membayar tarif pegawai negeri sipil sesuai

tingkat kemampuan dan tanggung jawab mereka”.

Pemerintah akan menawarkan gaji yang tinggi untuk menarik para pekerja di sektor swasta dan mempertahankan bakat di sektor publik. Dia menjelaskan bahwa revisi gaji di sektor publik "dirancang untuk mengejar peningkatan pendapatan pada sektor swasta selama beberapa tahun dan untuk membuat sistem karier di sektor publik lebih kompetitif (Quah, 2010: 107). Lee Hsien Long berjanji bahwa pemerintah akan terus melakukan penyesuaian secara rutin gaji sektor swasta dan sektor publik untuk tetap kompetitif" karena membayar gaji pegawai negeri sipil dengan pantas sangat penting untuk menjaga kualitas pelayanan publik yang diharapkan oleh warga Singapura (Quah, 2010).

Menurut Quah (2010: 116-122). Setidaknya ada tiga alasan keputusan pemerintah PAP untuk meningkatkan gaji sektor publik dan untuk mengurangi kesenjangan upah antara sektor publik dan swasta. **Pertama**, mencegah terjadinya aparatur negara yang tersisa di sektor swasta. Artinya jangan sampai birokrasi di Singapura dijalankan oleh aparatur negara yang tidak mampu bersaing mendapatkan pekerjaan di sektor swasta menjadi pegawai di sektor publik. Bisa dibayangkan gimana nantinya birokrasi dijalankan oleh bukan warga negara yang terbaik dan tercerdas. Selain itu Singapura memiliki populasi kecil, pemerintah harus bersaing dengan sektor swasta dan perusahaan multinasional untuk mendapatkan aparatur berbakat. Pertumbuhan ekonomi di Singapura selama tahun 1970-an memaksa pemerintah PAP untuk menaikkan gaji pegawai negeri sipil karena banyak dari mereka telah pergi untuk pekerjaan sektor swasta yang lebih menguntungkan. Dengan demikian, alasan paling penting untuk gaji sektor publik yang kompetitif di Singapura adalah untuk meminimalkan perpindahan pegawai negeri senior yang berbakat ke sektor swasta. Ini adalah alasan untuk berbagai revisi gaji sejak 1972.

**Kedua**, untuk membayar gaji pegawai negeri dan menteri senior yang tinggi di

Singapura adalah untuk meminimalkan korupsi di sektor publik. Pada bulan Maret 1985, Perdana Menteri Lee Kuan Yew berpendapat bahwa para pemimpin politik harus dibayar gaji tertinggi yang mereka layak untuk memastikan pemerintahan yang bersih dan jujur. Jika menteri dan pegawai negeri senior digaji rendah, mereka akan menyerah pada godaan dan menuruti perilaku korup. Upaya dalam menaikkan gaji di Singapura dari tahun 1972 dan seterusnya.

**Ketiga**, untuk mendapatkan aparatur negara yang terbaik dan tercerdas. Hal ini dilakukan untuk memperkuat penekanan pemerintah Singapura pada meritokrasi dengan membayar para pegawai negeri senior dan menteri dengan gaji yang tinggi untuk menarik warga "terbaik dan tercerdas" agar bergabung dengan pemerintah. Warga negara Singapura yang paling menonjol dan berkomitmen memiliki kesempatan untuk menjadi menteri karena kepemimpinan politik yang kompeten sangat penting bagi pemerintahan yang baik.

Pada bulan Desember 2017, sebuah komite atau badan independen yang dibentuk oleh pemerintah Singapura (PAP) beberapa bulan sebelumnya telah merekomendasikan kenaikan gaji para menteri dan pejabat sektor publik. Hal ini berdasarkan perbandingan dari pendapatan rata-rata 1000 orang dengan pendapatan terbesar di Singapura (Quah, 2018: 14). Hal ini menunjukkan konsistensi kebijakan, pemberian gaji yang layak dan kompetitif dalam setiap sendi kehidupan di Singapura merupakan upaya yang terus dilakukan. Dalam setiap rezim pemerintahan di Singapura penyesuaian gaji di sektor publik terus dilakukan. Selain itu merupakan upaya untuk mengurangi kesenjangan pendapatan antara sektor swasta dan sektor publik. Oleh karena itu, pemerintah Singapura menyadari untuk tidak mengambil resiko bahwa pemberian gaji yang layak dan pantas di sektor publik merupakan suatu keniscayaan untuk dilakukan.

Analisis di atas menunjukkan bahwa pemberian gaji yang layak dan pantas pada sektor publik merupakan suatu keharusan

untuk mencegah warga negara terbaik dan tercerdas pindah ke sektor swasta. Artinya aparatur negara yang kompeten dan berintegritas merupakan aset berharga untuk selalu dijaga dan dipertahankan. Mustahil mengharapkan pejabat negara yang berintegritas apabila tidak membentengi para pejabat tersebut dengan gaji yang layak dan kompetitif. Hanya warga negara yang terbaik dan tercerdas saja lah yang pantas menjadi aparatur negara di Singapura. Tidak berlebihan rasanya bila menyebutkan bahwa sumber daya manusia terbaik di Singapura berada di sektor publik. Mereka merupakan kumpulan orang terbaik dan dan tercerdas di seluruh negeri yang di pilih dan di saring melalui sistem meritokrasi yang sudah menjadi jati diri dan ideologi bangsa untuk menjaga dan memajukan bangsanya. Oleh karena itu, tidak salah rasanya bila anak muda di Singapura sangat bangga menjadi aparatur negara, karena merupakan profesi yang *prestisius* dan menjanjikan kesejahteraan.

### Menjunjung Supermasi Hukum

Singapura menyadari bahwa untuk menciptakan dan mendorong transformasi ekonomi dan pemerintahan maka diperlukan hukum untuk menjaga stabilitas dan ketertiban di masyarakat. Untuk memastikan langkah tersebut setidaknya ada tiga prasyarat yang harus dilakukan. Menurut Chan (2015: 45-48) hal yang dapat dilakukan ialah *pertama*, lembaga peradilan harus independen untuk memastikan bahwa para hakim dapat menyelesaikan perselisihan tanpa memihak dan tanpa ada campur tangan politik. *Kedua*, untuk mempertahankan hukum dan ketertiban dan menciptakan "lingkungan yang tertib dan aman", perlu untuk mempertahankan hukuman dengan sesuai dan efektif, dan undang-undang harus ditegakkan tanpa memihak atau tanpa pandang bulu. *Ketiga*, negara harus memberlakukan undang-undang untuk menciptakan stabilitas masyarakat dan pertumbuhan ekonomi, kerukunan ras dan agama, dan untuk mencegah kegiatan berbahaya seperti terorisme, korupsi dan

perdagangan narkoba dan kejahatan perempuan dan anak.

Jayakumar (2015: 71-72), menekankan bahwa "sistem hukum dan supremasi hukum, yang dikelola secara baik dan tidak memihak adalah aset penting untuk menerapkan strategi Lee dalam membuat Singapura menjadi *"The First World Oasis"* di negara dunia ketiga untuk menarik investasi asing ke Singapura. Lee Kuan Yew sangat meyakini bahwa Singapura tidak akan berhasil dalam menarik investasi dan wisatawan asing serta mendapatkan kepercayaan orang Singapura "kecuali ada rasa patuh atau menjunjung tinggi terhadap supremasi hukum, ketertiban, dan keamanan (Jayakumar, 2015: 72). Citra Singapura dalam menjunjung tinggi supremasi hukum, keamanan, dan ketertiban adalah "aset ekonomi yang berharga" dalam menarik investasi dan wisatawan asing karena, menurut Lee, "negara yang tidak memiliki aturan hukum, pemerintah bertindak seenaknya, tidak akan menjadikan negara tersebut lebih sejahtera dari negara lain (Jayakumar, 2015: 73).

Hal tersebut pada akhirnya menciptakan efektifitas pemerintahan di Singapura karena dalam mengimplementasikan kebijakan pemerintahan tidak terlepas dari stabilitas politik dan supremasi hukum yang dijunjung tinggi oleh setiap warga negara (Quah, 2018: 17). Pada kesimpulannya bahwa pendekatan Lee Kuan Yew (1959-1990) terhadap supremasi hukum telah menjadi salah satu faktor kunci dalam membawa kesuksesan Singapura. Meskipun penerus Lee (Goh Cok Thong dan Lee Hsien Loong) bukanlah seorang pengacara, Jayakumar percaya bahwa para suksesor Lee dan para menteri di kabinet secara naluriah memahami pentingnya mempertahankan aturan hukum sebagai fondasi penting dalam menjalankan pemerintahan (Jayakumar, 2015: 83).

Tabel 7 di bawah ini menunjukkan indeks *rule of law* Singapura menjadi yang terbaik dibanding negara asia lainnya, pada tahun 2013. Dijelaskan bahwa bukti kesuksesan Singapura saat ini tidak terlepas dari bagaimana stabilitas dan ketertiban di

masyarakat dapat terjaga (*control*) dalam 50 s.d 60 tahun terakhir. Hal tersebut dapat tergambarkan dari kepercayaan para investor dan wisatawan asing merasa aman dan nyaman berada di Singapura. Menjadi penting bahwa kepatuhan dan menjunjung tinggi hukum merupakan pijakan untuk membawa tranformasi Singapura sampai pada saat ini. Kepatuhan masyarakat terhadap hukum yang berlaku tentunya tidak terlepas dari bagaimana pemerintahan Singapura mampu menunjukkan secara konsisten bahwa hukum tidak pandang bulu untuk ditegakan dan hukuman dapat diberikan secara adil ke semua warga negara tanpa terkecuali.

Tabel 7. Ranking Indeks *Rule of Law* Negara di Dunia, 2013

Negara	Nilai Indeks <i>Rule Of Law</i>	Peringkat
Singapura	95,3	1
Hongkong	91,0	2
Jepang	89,6	3
Taiwan	83,9	4
Korea Selatan	78,7	5
Brunei	69,2	6
Darusalam		

Sumber: Kompilasi dari *World Bank*, 2014 di kutip dari Quah (2015a: 382)

Tentunya hal tersebut menjadi sangat mudah untuk mentransformasi perubahan di Singapura karena stabilitas, keamanan, dan ketertiban sudah di kontrol penuh oleh negara. Apalagi masyarakat semakin meyakini bahwa kemajuan Singapura saat ini merupakan bukti nyata bahwa hukum dapat menciptakan stabilitas negara yang bermuara kepada kemudahan menciptakan tranformasi ekonomi. Selain itu yang paling penting masyarakat pun merasakan bahwa dengan menjunjung tinggi supermasi hukum yang dikontrol oleh pemerintah dalam menciptakan stabilitas negara membuat masyarakat sejahtera dan menjadikan Singapura menjadi negara yang makmur.

## SIMPULAN

Transformasi yang terjadi di Singapura selama lima dekade terakhir ini merubah Singapura dari negara miskin dan tidak mempunyai sumber daya alam serta sumber daya manusia yang berlimpah menjadi negara yang makmur dan adil serta stabil secara politik. Perubahan mentalitas pegawai negeri di Singapura menjadi langkah awal untuk dibenahi. Tidak dapat lagi mengandalkan pegawai negeri dengan sikap dan mental warisan kolonial yang antipati terhadap pencapaian tujuan pembangunan di Singapura.

Dengan demikian setidaknya ada empat kebijakan yang difokuskan oleh Singapura antara lain: *pertama*, meritokrasi menjadi pondasi awal bahkan ideologi yang dikultuskan untuk menempatkan orang terbaik dan tercerdas di posisi puncak dalam setiap sendi kehidupan berbangsa dan bernegara. Bahkan meritokrasi telah menjadi jati diri bangsa di Singapura dan telah menjadi ideologi.

*Kedua*, meminimalisir terjadinya korupsi dengan menerapkan undang-undang pencegahan korupsi yang terus direvisi untuk menekan perbuatan korupsi yang optimum. Selain itu, juga ditopang dari efektivitas dan independensi badan atau lembaga yang melaksanakan pemberantasan korupsi. *Ketiga*, pemberian gaji yang layak dan kompetitif pada sektor publik (birokrasi) akhirnya menarik para warga negara terbaik dan tercerdas di Singapura untuk yakin mengambil bagian dalam menyelesaikan permasalahan sektor publik di Singapura. Selain itu pemberian gaji yang layak ini dipercaya dapat mencegah terjadinya korupsi.

*Keempat*, pemerintah telah berhasil menciptakan kepatuhan masyarakat dalam menjunjung tinggi supremasi hukum. Pemerintah meyakini bahwa stabilitas sosial dan politik merupakan hal penting untuk menciptakan transformasi ekonomi di Singapura. Tanpa adanya stabilitas, sulit untuk memacu dan meningkatkan pembangunan dan pertumbuhan ekonomi.

Disamping itu, para pemimpin politik dan para pejabat di sektor publik memiliki kemauan politik dan siap untuk membayar biaya ekonomi dan biaya politik, serta ongkos sosial yang tinggi dalam menerapkan empat kesuksesan kebijakan yang telah diuraikan di atas. Dengan demikian, Indonesia dapat mempelajari contoh baik dari apa yang sudah dilakukan oleh Singapura dalam melakukan tata kelola pemerintahan. Walaupun, Indonesia pada saat ini sudah menjadikan Singapura menjadi contoh dengan mengadopsi *dynamics governance* yang akan dituju dalam capaian reformasi birokrasi tahun 2024. *Dynamics governance* sudah dituangkan dalam Perpres 81/2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi. Namun, sebaiknya reformasi birokrasi yang dilakukan Indonesia dapat berfokus kepada keempat kebijakan yang telah diuraikan di muka dan dapat meniru proses yang dilakukan Singapura tersebut.

Tentunya penelitian yang dilakukan saat ini memiliki keterbatasan dimana tantangan dan hambatan apa yang terjadi dalam pengelolaan birokrasi selama lima dekade terakhir di Singapura belum Peneliti analisis dan kaji. Selain itu faktor pengungkit terbesar apa yang menjadikan Singapura berubah menjadi negara maju saat ini dan apakah ada kaitannya dengan budaya yang dipegang teguh oleh masyarakat di Singapura. Oleh karena itu, Peneliti berharap kajian ke depan dapat mengisi kekosongan apa yang belum di kaji pada penelitian saat ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bellow, T.J. (2009). "Meritocracy and The Singapore Political System", dalam *Asian Journal of Science*. Vol. 17, No.1, Hlm: 22-44.
- Brinkerhoff, D.W. dan Brinkerhoff, J.M. (2015). "Public sector management reform in developing countries: perspectives beyond NPM orthodoxy", dalam *Public Administration and Development*. Vol. 35, No. 4, Hlm: 222-237.
- Bubak, Oldrich. (2019). "Perceptions of Meritocracy: A note on China", dalam *Asian Journal of Comparative Politics*. Vol. 4, No. 2, Hlm: 192-209.
- Chan, S.K. (2015). "Lee Kuan Yew and The Rule Of Law", dalam Jayakumar, S. dan Sagar, R., eds. *The Big Ideas of Lee Kuan Yew*. Singapore: Straits Times Press.
- Choi, F.K.H. (2018). "How to establish a good government? Lessons from Lee Kuan Yew in Singapore and Deng Xiao Ping in China" dalam *Public Administration and Policy*. Vol. 21, No. 2, Hlm: 107-119.
- Dan, S. dan Pollitt, C. (2015), "NPM can work: an optimistic review of the impact of new public management reform in central and Eastern Europe", dalam *Public Management Review*, Vol. 17, No. 9, Hlm: 1305-1332.
- Haq, M. Shamsul. (2004). "Governance and Bureaucracy in Singapore: Contemporary Reforms and Implications", dalam *International Political Science Review*. Vol. 25, No. 2, Hlm: 227-240
- Hira, Anil, dan Shiao, Kai. (2016). "Understanding the Deep Roots of Success in Effective Civil Service", dalam *Journal of Developing Societies*. Vol. 32, No.1, Hlm: 17-43.
- Hood, C. dan Dixon, R. (2015). "What we have to show for 30 years of new public management: higher costs, more complaints", dalam *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institution*. Vol. 28, No. 3, Hlm: 256-267.
- Hwang, Kwang Seon. (2018). "Understanding complexity administrative reform, dalam *International Journal of Organization Analysis*. Vol. 27, No. 3, Hlm: 630-643.
- Jayakumar, S. (2015). "Order and Law? Lee Kuan Yew and The Rule Of Law", dalam Jayakumar, S. dan Sagar, R., eds. *The Big Ideas of Lee Kuan Yew*. Singapore: Straits Times Press.

- Jones, D.S. (2016). "Governance and meritocracy: a study of policy implementation in Singapore", dalam J.S.T Quah, eds. *The Role of The Public Bureaucracy in Policy Implementation in Five ASEAN Countries*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jones, D.S. (2018). "Leadership and Public Sector Reform in Singapore", dalam Evan Berman dan Eko Prasajo, eds. *Leadership and Public Sector Reform in Asia*. Wagon Lane London: Emerald Publishing Limited.
- Kasim, Azhar., Huseini, Martani., Rozan Anwar, dan Neo Boon Siong. (2015). *Merekonstruksi Indonesia: Sebuah Perjalanan Menuju Dynamic Governance*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Kaufmann, D., Kraay, A., dan Mastruzzi, M. (2004). *Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002*: Washington DC: The World Bank.
- Kellough, J.E. (2005). *Merit System*. Athens: University Of Georgia.
- Koh, Carolyn., Fernando, Mario., dan Spedding, Trevor. (2018). "Exercising responsible leadership in a Singapore context", dalam *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 39, No. 1, hlm: 34-50.
- Lardier Jr, David, dkk., (2019). "Merit in Meritocracy: Uncovering the Myth of Exceptionality and Self Reliance Through the Voices of Urban Youth of Color", dalam *Education and Urban Society*. Vol. 51, No. 4, Hlm: 474-500.
- Low, James. (2016). "Milestone program the administrative service in the Singapore Public Service", dalam Andrew Podger dan John Wanna, eds, *Sharpening the Sword of State*. ANU Press: Australia.
- Lee, K.Y. (2000). *Fro, Third World to First, The Singapore Story: 1965-2000*, Times Media, Singapore.
- Mauzy, Dianne K. and Milne, R.S. (2002). *Singapore Politics Under The People's Action Party*. London: Routledge.
- McNamee, S.J. dan Miller Jr, R.K. (2009). *The Meritocracy Myth*, second edition. UK: Rowman & Littlefield Publisher.
- Naisbitt, J. (1994). *Global Paradox: The Bigger the World Economy, The More Powerfull its Smallest Players*, William Morrow, New York: NY.
- Neo, Boon Siong dan Geraldine Cheng. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capibilities, and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing. Co. Pte.Ltd
- Poocharoen, Ora-orn, dan Brillantes, Alex. (2013). "Meritocracy in Asia Pacific: Statues, Issues, and Challenges", dalam *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 33, No. 2, Hlm: 140-163.
- Priyatno, Makhдум. (2013). *Rekonseptualisasi Meritokrasi Dalam Penempatan Pejabat di Negara Kesatuan Republik Indonesia: Aplikasi SSM-Based Action Research dalam Tiga Level Kelembagan*. Disertasi: FISIP Universitas Indonesia, Jakarta.
- Quah, J.S.T. (2003). *Curbing Corruption in Asia: A Comparative Study of Six Countries*. Singapore: Singapore Eastern Universities Press.
- Quah, J.S.T. (2008). "Good Governance, Accountability, and Administrative Reform in Singapore", dalam *American Journal of Chinese Studies*. Vol. 15, No. 1, Hlm: 17-34.
- Quah, J.S.T. (2010). *Public Administration Singapore Style: Research in Public Policy Analysis and Management Volume 19*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Quah, J.S.T. (2013). "Ensuring good governance in Singapore Is this experience tranferable to other Asian Countries", dalam *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 26, No. 5, Hlm: 401-420.
- Quah, J.S.T. (2015a). "Lee Kuan Yew's enduring legacy of good governance in Singapore, 1959-2015", dalam *Asian*

- Education and Development Studies*, Vol. 4, No. 4, Hlm: 374-393.
- Quah, J.S.T. (2015b). "Evaluating the effectiveness of anti-corruption agencies in five asian countries", dalam *Asian Education and Development Studies*, Vol. 4, No. 1, Hlm: 143-159.
- Quah, J.S.T. (2016). "Learning from Singapore's effective anti-corruption strategy: Policy recommendations for South Korea", dalam *Asian Education and Development*. Vol. 6, No. 1, Hlm: 17-29.
- Quah, J.S.T. (2017a). "Singapore success in combating corruption: lessons for policy makers", dalam *Asian Education and Development Studies*, Vol. 6, No. 3, Hlm: 263-274.
- Quah, J.S.T. (2017b). "Five success stories in combating corruption: lessons for policy makers", dalam *Asian Education and Development Studies*, Vol. 6, No. 3, Hlm: 275-289.
- Quah, J.S.T. (2018). "Why Singapore works: five secrets of Singapore's success", dalam *Public Administration and Policy*. Vol. 21, No. 1, Hlm: 5-21.
- Quah, J.S.T. (2020). "Combating Corruption in Singapore: a comparative analysis of two scandals", dalam *Public Administration and Policy*. Emerald Publishing Limited 1727-2645.
- Setyowati, Endah. (2014). *Analisis Merit System Dalam Proses Rekrutmen Dan Seleksi CPNS di Kota Malang (Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi CPNS Tahun 2010)*. Disertasi: FISIP Universitas Indonesia, Jakarta
- Schwab, K. (Ed). (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, World Economic Forum, Geneva.
- Schein, E.H. (1996). *Strategic Pragmatism: The Culture of Singapore Economics Development Board*. Cambridge: The MIT Press.
- Tan, Kenneth Paul. (2008). "Meritocracy and Elistism in a Global City: Ideological Shifts in Singapore", dalam *International Political Science Review*. Vol. 29. No. 1, Hlm: 7-27.
- United Nations Public Administration Network (UNPAN) 2005. *Republic of Singapore: Public administration country profile*. New York: United Nations Public Administration Network.
- Waheduzzaman, Wahed. (2019). "Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context", dalam *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 32, No. 7, Hlm: 689-705.
- Widjajabrata, S dan Zaccheam N.M. (2004). "International Corruption: The Republic of Indonesia is Strengthening The Ability of Its Auditors to Battle Corruption", dalam *The Journal of Government Financial Management*, Vol, 53, No. 3, hlm: 34-43.