



Lesson Learn Inovasi dari Hong Kong

Inovasi adalah sebuah keniscayaan. Kemajuan sebuah Negara sangat ditentukan oleh inovasi yang dilakukan. Ini berarti inovasi merupakan syarat penting bagi sebuah Negara untuk mengejar ketertinggalannya dari Negara lain. Terlebih era sekarang ini, dimana persaingan antar Negara kian ketat. Bagi Indonesia potensi pasar yang menggiurkan bagi Negara lain perlu disikapi dengan memperbesar arus inovasi di segala bidang. Semua pihak baik pemerintah, dunia usaha dan masyarakat harus secara bersama-sama ikut menggerakkan arus inovasi.

Gerakan bersama berinovasi ini jika berhasil akan memberikan nilai tambah yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing Indonesia dengan negara-negara maju lainnya di kawasan. Apalagi Indonesia saat ini menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean 2015. Tidak ada pilihan lain kecuali bangkit dengan berbagai inovasi di segala bidang.

Beberapa waktu yang lalu, penulis berkesempatan melakukan bench marking ke Hong Kong dalam rangka Diklat PIM II Angkatan XLI Kelas A Tahun 2015. Tujuan dari *bench marking* adalah: mengidentifikasi *best practices* dari strategi kebijakan yang diterapkan oleh instansi yang dikunjungi; menyusun *lesson learn* dari instansi yang dikunjungi; mengadopsi *best practices*; dan mengadaptasi *best practices* dalam rangka perbaikan atau perubahan yang akan dilakukan oleh peserta.

Adapun lokus dari kegiatan

bench marking ini adalah : Invest Hong Kong, Civil Service Bureau, Innovation and Technology Commission (ITC), Mass Transit Railway Corporation Limited (MTR-CL), Efficiency Unit, dan Hong Kong Housing Authority. Mengawali kegiatan Benchmarking, Rombongan juga berkesempatan melakukan kunjungan ke KJRI Hong Kong.

Pemilihan keenam lokus tersebut didasarkan pada kriteria yang kita ajukan kepada lokus *bench marking*, yang dikoordinasikan oleh KJRI Hong Kong. KJRI Hong Kong kemudian memberikan klarifikasi kepada penyelenggara Diklat Pim II yakni Pusat Kepemimpinan Aparatur Nasional (KAN) Lembaga Administrasi Negara. Adapun Kriteria yang kami ajukan terhadap calon lokus *Bench marking* adalah sebagai berikut: organisasi atau lembaga yang menjadi lokus memiliki kemampuan pengelolaan SDM yang berintegritas dan profesional, pengembangan inovasi dan teknologi yang sangat maju, dan pelayanan publik di bidang investasi, dan perumahan dan transportasi. Pemilihan bidang juga didasarkan atas asal-usul peserta Diklat Pim II yang berasal dari berbagai latar belakang instansi baik di kementerian/lembaga maupun pemerintah daerah. Banyak hal yang dapat diperoleh dari *bench marking* ini, mulai dari pengelolaan sumber daya, struktur kelembagaan, dan ketatalaksanaan/system yang dibangun dan dijalankan di lokus *bench marking*.



Berikut adalah beberapa pembelajaran (*lesson learn*) dari enam lokus *bench marking* di Hong Kong. *Pertama*, Invest Hong Kong. Invest Hong Kong adalah lembaga Pemerintah Hong Kong SAR sejenis Badan Koordinasi Penanaman Modal di Indonesia yang bertugas mengkoordinasikan seluruh kegiatan penarikan investasi baik asing maupun domestik. Invest Hong Kong didirikan pada 1 Juli 2000, dengan misi untuk memperkuat Hong Kong sebagai pusat bisnis internasional terkemuka di Asia dan untuk menarik ekonomi dan investasi strategis. Invest Hong Kong dipimpin oleh seorang Direktur Jenderal yang melaporkan seluruh aktifitasnya kepada Sekretaris Perdagangan dan Pembangunan Ekonomi.

Ruang lingkup kerja Invest Hong Kong terbatas pada penarikan modal dari para investor yang bergerak pada sektor-sektor khusus seperti industri dan sektor pertumbuhan baru: bisnis dan layanan profesional, konsumen produk; Industri kreatif; Jasa keuangan; Informasi dan Komunikasi; Inovasi dan Teknologi, Pariwisata dan Perhotelan dan Transportasi dan Industrial.

Lesson learn yang dapat diambil dari *bench marking* ke Invest Hong Kong adalah fokus kebijakannya dalam memfasilitasi para investor asing dan para UKM lokal untuk mendirikan bisnisnya di Hong Kong, yaitu: Program Inkubator, *Financial aid for equipment and marketing*, dan *Technology and Innovation Funding*. Invest Hong Kong menjamin dan memastikan kepada investor dengan tingkat kemudahan berinvestasi. Dengan hanya \$1 Hong Kong

perusahaan sudah bisa mendirikan perusahaannya. Bagaimana dengan Indonesia? Jawabannya pasti sudah bisa ditebak: rumit dan berbelit-belit.

Hong Kong merupakan negara yang ramah-pajak karena tidak menerapkan tarif pajak, khususnya untuk PPN atau pajak penjualan, pajak penghasilan (*capital gain*), dan pajak atas dividen perusahaan. Hong Kong dikenal dengan status Free Port dan prosedur kepabeanan yang mudah. Salah satu perubahan mendasar adalah bebas bea masuk (*duty free*) bagi impor anggur dan bir. Hal ini telah mendorong bisnis impor, ekspor dan penyimpanan anggur berkembang secara eceran (*retail*) dan individu.

Kedua, *Civil Service Bureau (CSB)*. CSB adalah lembaga Pemerintah yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan kebijakan pengelolaan Pegawai Negeri Sipil, termasuk pengangkatan, pembayaran dan kondisi pelayanan, staf manajemen, perencanaan tenaga kerja, pelatihan, disiplin dan penggunaan bahasa resmi di Pegawai Negeri Sipil.

CSB dipimpin oleh seorang *Secretary Civil Service (SCS)* dan bertanggung jawab terhadap *Chief Executive*. Tiga instrumen kunci kewenangan CSB dalam menjalankan tugas adalah: *public service order* yang mengurus masalah administrasi, *public service regulation* yang menangani masalah kedisiplinan dan *civil service regulation* yang menangani berbagai persoalan terkait kepegawaian.

Public service order mengatur tentang pengangkatan, pemberhentian serta pendelegasian kekuasaan dan tugas-tugas tertentu dalam kerangka utama yang mengatur administrasi



Pegawai Negeri Sipil.

Public service regulation mengatur pelaksanaan proses kedisiplinan dan prosedur Pegawai di CSB. *Civil service regulation* mengatur tentang kondisi pelayanan bagi pegawai negeri, serta standar perilaku dan kinerja yang diharapkan.

Apa *lesson learn* yang dapat diambil dari CSB? Dari benchmarking terhadap CSB terdapat beberapa pelajaran penting yang dapat dipetik yakni : *Pertama*, membangun dan memperkuat prinsi kesederhanaan dalam bekerja yang dindikasikan oleh beberapa hal sebagai berikut : menghilangkan marjinal atau pekerjaan yang tidak perlu, aturan atau prosedur, tingkat skrining atau proses persetujuan dokumen kerja dan lain sebagainya. Selain itu, prinsip ini juga terlihat pada pemberdayaan dan pendelegasikan staf sedapat mungkin dilakukan secara sederhana dengan memanfaatkan teknologi informasi. Sekalipun sederhana, dalam bekerja setiap pekerja selalu menjunjung tinggi prinsip kerja “bekerja cerdas, dan bukan bekerja keras”. *Kedua*, selalu berpikir positif. Indikator keberhasilannya ditunjukkan melalui beberapa hal berikut : dalam menghadapi ketidakpastian dan kesulitan senantiasa tenang dan tetap menjaga kekompakan team; bertahan dan mengambil inisiatif untuk mengatasi masalah; serta terbuka dalam menerima kritik dengan tenang. *Ketiga*, bertindak dan bersikap adil. Hal ini diindikasikan dengan selalu menjaga hubungan memotivasi dan mendukung dengan staf; dan memberikan pertimbangan yang sama dan adil bagi semua. *Keempat*, selalu mengedepankan kemitraan. Prinsip ini

ditunjukkan oleh sikap berbagi informasi, sumber daya dan kemampuan dengan mitra internal, untuk mencapai tujuan bersama. *Kelima*, selalu Belajar yakni sebuah sikap dan perilaku pegawai yang senantiasa konsisten untuk mengharapkan dan berkeinginan untuk memperoleh pengetahuan baru. Mereka menyadari bahwa belajar dari pengalaman dan meningkatkan kemampuan tidak hanya berdampak pada diri sendiri tetapi juga bagi kinerja organisasi.

Kedua, Innovation and Technology Commission (ITC). ITC berdiri sejak 1999 dengan misi utamanya menjadi ujung tombak penggerak Hong Kong untuk menjadi kelas dunia di bidang ekonomi berbasis pengetahuan melalui pemberdayaan dan kolaborasi diantara pemerintah, industri, pendidikan dan riset sekaligus transfer teknologi. Pelayanan yang diberikan melalui berbagai pendekatan antara lain : dengan pendekatan penyediaan infrastruktur dan dukungan anggaran, pengembangan SDM, kerjasama ekonomi dengan luar negeri dan mendorong terciptanya budaya inovasi di masyarakat.

Untuk mencapai tersebut, ITC melakukan kegiatan utama sebagai berikut : (a) promosi dan dukungan penelitian terapan dan pengembangan, serta transfer teknologi dan aplikasinya; (b) menumbuhkan inovasi dan budaya teknologi di masyarakat, dan mempromosikan kewirausahaan teknologi; (c) memfasilitasi penyediaan infrastruktur dan pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung inovasi dan teknologi; (d) merumuskan, mengembangkan dan melaksanakan



kebijakan, program dan langkah-langkah pemerintah untuk mempromosikan inovasi dan teknologi; (e) mempromosikan standar yang diterima secara internasional dan jasa penilaian *confirmity* untuk mendukung pengembangan teknologi dan perdagangan internasional; (f) mengembangkan SDM yang bermotivasi dan berkaliber tinggi untuk berkontribusi pada kemajuan teknologi Hong Kong.

Untuk bisa menjalankan visi dan misi tersebut, beberapa nilai budaya yang dikembangkan adalah kepemimpinan, inovasi dan dedikasi. Nilai-nilai ini menjadikan ITC mampu menjalankan fokus pengembangan inovasi dan teknologinya secara konsisten terutama pada bidang-bidang berikut : *electronik; precision engineering, biotechnology*, teknologi ramah lingkungan (*green technology*) dan industri ICT.

Lesson learn yang dapat ditarik dari benchmarking ke ITC Hongkong adalah: pertama, Pemerintah Hongkong yakin bahwa inovasi dan teknologi adalah salah satu kunci pendorong kemajuan ekonomi berbasis pengetahuan; kedua, diperlukan kolaborasi sinergis antara pemerintah, perguruan tinggi dan industri dalam memajukan teknologi dan inovasi (*link and match*); ketiga, tersedianya sarana dan prasarana inkubator teknologi dan inovasi.

Ketiga, Mass Transit Railway Corporation Limited (MTR-CL). MTR Corporation Limited (MTR-CL) adalah sebuah perusahaan yang mengoperasikan sistem angkutan cepat, yang didirikan pada tahun 1975 sebagai mass transit railway. Perusahaan ini juga memiliki kontrak

untuk mengoperasikan sistem angkutan cepat di London, Stockholm, Beijing, Shenzhen, Hangzhou, dan Melbourne.

Dengan patronase hari kerja rata-rata lebih dari 5,4 juta penumpang, MTR dianggap sebagai salah satu operator kereta api terkemuka di dunia untuk keselamatan, keandalan, ketepatan waktu, layanan pelanggan dan efisiensi biaya.

Selain mengoperasikan kereta api, MTR Corporation juga melakukan pengembangan usaha yaitu proyek perumahan dan komersial, penyewaan properti dan manajemen, periklanan, dan jasa telekomunikasi.

Lesson learn yang dapat ditarik dari MTR Corporation adalah teknologi informasi pelayanan kepada pelanggan serta inovasi pembangunan sejumlah stasiun baru yang diintegrasikan dengan kemudahan akses ke perumahan besar atau kompleks perbelanjaan. Seperti di stasiun Tsing Yi, yang dibangun di sebelah pusat perbelanjaan Maritime Square, dan langsung di bawah perumahan Tierra Verde. Pusat perbelanjaan lainnya yang dikembangkan dan dikelola oleh korporasi termasuk UNSUR, Paradise Mall, Telford Plaza, Luk Yeung Galleria dan Lane The.

Keempat, Efficiency Unit (EU). EU berdiri sejak tahun 1992, dimana secara kelembagaan EU berada dibawah Chief Secretary for Administration. EU berperan agar pemerintah memberikan layanan publik yang terbaik kepada masyarakat. Fokus cakupan tugasnya adalah: (a) re-engineering: untuk mencapai perbaikan produktivitas sektor publik dan kualitas pelayanan; (b) outsourcing



dan public private partnership atau kemitraan antara pemerintah dan swasta: untuk memberdayakan inovasi dan sumber daya dari sektor swasta guna mencapai fleksibilitas yang lebih besar dan efektivitas biaya; (c) restrukturisasi organisasi: untuk mendukung biro dan departemen pemerintah dalam meninjau struktur organisasi dan menerapkan majemen perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi; (d) penerapan teknologi: untuk mengidentifikasi aplikasi teknologi baru dalam bisnis guna mendorong produktivitas dan perbaikan layanan; dan (e) pengukuran kinerja: untuk mendukung biro dan departemen mengembangkan tujuan dan sasaran yang jelas, dan mengukur kinerjanya.

Inovasi EU dalam reformasi layanan publik adalah: penciptaan dana perdagangan; perbaikan layanan pelanggan termasuk janji kinerja; dan desain dan implementasi 1823 Call Centre (1823). Penggunaan 1823 Call Centre menjadi bagian terpenting EU sebagai pusat pengaduan pelayanan pemerintah yang mendorong kemitraan antara masyarakat dan pemerintah, layanan satu pintu non-stop 24jam, masyarakat pengadu tidak dipusingkan dengan departemen yang menjadi penanggung jawab masalahnya, menerima layanan berkualitas dan bertanggung jawab.

Lesson learn yang dapat ditarik dari benchmarking ke EU Hongkong adalah: Pemerintah Hongkong sangat memperhatikan pelayanan publik prima. Karena pelayanan prima menjadi faktor pengungkit lahirnya kepercayaan publik pada pemerintah.

Kelima, Hong Kong Housing Authority (HA). HA adalah sebuah otoritas penyedia utama perumahan publik di

Hong Kong. Didirikan pada tahun 1973 sesuai Undang-undang Perumahan dan merupakan agen dari Pemerintah Hong Kong. Pada tahun yang sama, Departemen Pemukiman dan Bagian Pembangunan Perkotaan Departemen Layanan digabung untuk membentuk Departemen Perumahan, yang bertindak sebagai badan eksekutif otoritas perumahan. Anggota ditunjuk oleh Kepala Eksekutif Hong Kong, terdiri dari: Ketua, Wakil Ketua, dua anggota resmi dan 26 anggota non-resmi.

Selain penyediaan perumahan publik, HA juga bertanggung jawab untuk pengelolaan perkebunan public, sewa perumahan, perumahan sementara, pusat transit, dan fasilitas komersial seperti pusat perbelanjaan, kios-kios pasar dan tempat parkir.

HA menawarkan Skema Penyewa Pembelian, Skema Kepemilikan Rumah dan Skema Partisipasi Sektor Swasta. Otoritas juga menyediakan fasilitas pinjaman bebas bunga hingga HK \$ 530,000 atau subsidi KPR bulanan hingga HK \$ 3.800 untuk membantu individu berpenghasilan rendah atau keluarga membeli flat sendiri.

Lebih dari 8.000 keluarga berpenghasilan rendah disubsidi, meskipun skema itu dihentikan pada tahun 2003 sambil menunggu review. Pada bulan Juni 2004, penghapusan definitif skema diumumkan.

Salah satu *lesson learn* terpenting adalah kepedulian HA dalam mengalokasikan sewa flat bagi publik, dengan berbagai jenis. HA akan mempertimbangkan kebutuhan khusus dari penyewa tertentu untuk memenuhi kebutuhan perumahan masing-masing, yaitu: (a) Warga senior (*senior citizen*) -



orang tua dapat menikmati prioritas tertentu ketika melamar sewa flat publik; (b) penyandang cacat (*person with disabilities*) –HA memiliki pengaturan khusus dalam alokasi dan fasilitas datar untuk memenuhi kebutuhan orang-orang cacat; (c) Keluarga dengan masalah (*families with problem*) - Keluarga dapat mencari bantuan dari Departemen Kesejahteraan Sosial dan menerapkan perubahan pengaturan tempat tinggal jika perselisihan dalam rumah tangga menciptakan kesulitan ekstrim bagi keluarga untuk hidup bersama; (d) Keluarga dengan kesulitan keuangan (*families with financial hardships*)- Penyewa yang mengalami kesulitan keuangan dapat mengajukan permohonan untuk bantuan sewa atau berlaku untuk pindah ke flat dengan sewa yang lebih rendah; (e) Penyewa terkena estate pembersihan (*tenant affected by estate clearance*)- Penyewa akan diberikan tunjangan mantan gratia dan akan rehousing jika memenuhi syarat; (f) *Clearees* - Penghuni dipengaruhi oleh operasi pembersihan akan *re-housed* jika memenuhi syarat; (g) Akomodasi sementara di Transit Centre (*temporary accomodation in Transit Centre*) - Akomodasi sementara bagi orang-orang tunawisma yang terkena dampak bencana, keadaan darurat atau operasi pembersihan pemerintah.

Selain itu, HA terbuka untuk bekerjasama dengan kontraktor, pemasok dan penyedia alayanan sebagai mitra bisnis atau komunitas bisnis melalui system pengadaan yang adil dan terbuka untuk memberikan layanan berkualitas tinggi kepada apenyewa dan masyarakat.

Dari berbagai catatan di atas terdapat beberapa rekomendasi yang penting untuk ditindaklanjuti baik rekomendasi yang bersifat umum maupun rekomendasi yang bersifat khusus. Rekomendasi yang bersifat umum terkait dengan kebijakan makro pemerintah sedangkan yang bersifat khusus terkait dengan kebijakan teknis bisa pada tingkat kementerian dan lembaga serta bagi pemerintah daerah. Secara umum rekomendasi dari kegiatan adalah sebagai berikut:

Pertama, Integrasi Kebijakan Pengelolaan ASN. Perlunya Pemerintah Indonesia mempertimbangkan adanya satu institusi/lembaga tersendiri yang secara khusus menangani pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan satu kebijakan yang terintegrasi, mulai dari pengangkatan, penggajian, perencanaan pegawai, pelatihan, pengembangan pegawai, dan disiplin serta pension. Penyatuan Kementerian PAN dan RB, Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Lembaga Administrasi Negara akan membentuk ASN yang berintegritas dan profesional. Sehingga tidak ada lagi lembaga atau institusi yang terpisah dan mempunyai kewenangan tersendiri, baik dalam pengelolaan kebijakan, administrasi kepegawaian, pengembangan kompetensi maupun kesejahteraan ASN.

Kedua, Pembangunan Tata Kelola Pelayanan Publik Berbasis TIK. Perlunya Pemerintah Indonesia mempercepat dan memperkuat tata kelola pelayanan publik di setiap institusi/ lembaga pemerintah/ pemerintah daerah dengan berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang terintegrasi secara nasional.



Sedangkan secara khusus, beberapa rekomendasi yang perlu ditindaklanjuti adalah sebagai berikut :

Pertama, memperkuat Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) dalam menarik dan mempertahankan penanaman modal dalam negeri (domestik) dan asing (*foreign direct investment*) melalui antara lain kepastian hukum (*law enforcement*), integrasi kebijakan pelayanan investasi mulai dari kementerian/lembaga/pemerintah daerah/instansi (K/L/D/I), berupa jaminan iklim investasi ramah-pajak, dan rekrutmen tenaga profesional (pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja).

Kedua, dalam rangka efisiensi dan efektifitas perencanaan, pengadaan, pengembangan, pembinaan dan kesejahteraan ASN maka diperlukan sinergitas antar lembaga terkait (Menpan dan RB, BKN dan LAN) dan memperkuat BKN dalam perencanaan dan administrasi kepegawaian dan Lembaga Administrasi Negara dalam pengembangan kompetensi nasional ASN.

Ketiga, memperkuat inovasi dan teknologi dalam pelayanan publik baik di instansi pemerintah dan pemerintah daerah. Karena itu, memperkuat peran Dewan Riset Nasional dan Komisi Inovasi Nasional sebagai pendorong kolaborasi sinergis antara pemerintah, perguruan tinggi dan industri dalam memajukan teknologi dan inovasi (*link and match*).

Keempat, perlunya memperkuat dan memperluas kewenangan lembaga sejenis Efficiency Unit yang bertugas melakukan sinergisitas penilaian kinerja dan restrukturisasi kelembagaan K/L/D/Idaerah di

berbagai tingkatan guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Kelima, memperkuat integrasi sistem manajemen pelayanan publik di bidang transportasi masal yang berbasis TIK untuk meningkatkan keamanan, keandalan, ketepatan waktu, kenyamanan pelanggan dan efisiensi.

Keenam, perlunya inovasi kebijakan dalam pengadaan dan kepemilikan perumahan bagi seluruh strata sosial masyarakat untuk menjamin dan memastikan kesejahteraan masyarakat. Berbagai rekomendasi di atas memberikan penegasan betapa Hong Kong memiliki visi kesejahteraan pada masyarakat yang sangat ideal melalui berbagai terobosan atau inovasi yang dilakukan oleh hampir seluruh elemen pemerintah. Semoga berbagai saran dan masukan serta rekomendasi ini dapat ditindaklanjuti oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah/instansi. *Wallahu a'lamu bishawab.* **Mariman Darto**

Daftar Pustaka

www.investhk.gov.hk
www.csb.gov.hk
www.itc.gov.hk
www.mtr.com.hk
www.eu.gov.hk
www.housingauthority.gov.hk