



LAPORAN AKHIR

KAJIAN TENTANG EFEKTIVITAS TENAGA AHLI ASING DALAM MENDUKUNG KINERJA DI KEMENTERIAN KEUANGAN

**Kerjasama antara:
Kementerian Keuangan dan
Institut Pertanian Bogor**

**TIM PENELITIAN:
Prof. Noer Azam Achsani
Sahara, Ph.D
Dr. Sri Mulatsih
Heni Hasanah, M.Si**

**Departemen Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Manajemen
Institut Pertanian Bogor
2012**

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim.

Puji serta syukur dipanjatkan ke Hadirat Ilahi Rabbi, karena hanya atas rahmat dan karunia-Nya saja Tim Peneliti dapat menyelesaikan laporan akhir "KAJIAN TENTANG EFEKTIVITAS TENAGA AHLI ASING DALAM MENDUKUNG KINERJA DI KEMENTERIAN KEUANGAN". Penelitian ini terlaksana atas kerjasama Kementerian Keuangan dan Institut Pertanian Bogor.

Kajian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis efektivitas bantuan tenaga ahli asing terhadap kinerja Kementerian Keuangan, khususnya unit eselon satu sebagai penerima tenaga ahli tersebut. Selain itu, kajian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan terhadap Kementerian Keuangan dalam rangka mengoptimalkan keberadaan tenaga ahli asing yang ada saat ini maupun untuk di kemudian hari.

Kami menyadari sepenuhnya bahwa kajian yang dilakukan khususnya laporan ini masih terdapat kekurangannya, baik dari segi materi maupun dari proses pelaksanaan kajiannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan berbagai saran dan kritik konstruktif bagi perbaikan di masa yang akan datang.

Bogor, Desember 2012

Tim Peneliti

Kata Pengantar

Puji syukur kepada Allah Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan hidayah sehingga kami dapat menyelesaikan Kajian Efektifitas Tenaga Asing di Kementerian Keuangan Tahun 2012. Kajian ini adalah hasil kerja sama Badan Kebijakan Fiskal dengan Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Kajian ini dilakukan selama empat bulan dengan lingkup tenaga ahli asing yang diperbantukan terutama oleh lembaga sponsor asing seperti Bank Dunia (*World Bank*), Dana Moneter Internasional (IMF) dan Bank Pembangunan Asia (ADB), yang berada di lingkungan Kementerian Keuangan (Kemenkeu).

Kajian ini kami susun dengan maksud untuk mengetahui efektifitas keberadaan tenaga ahli asing yang diperbantukan dalam mendukung tugas sehari-hari kami dan juga dalam rangka peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan Kemenkeu. Dengan adanya kajian ini kami berharap dapat melakukan pengkinian data distribusi dan kebutuhan tenaga asing di Kemenkeu dan memperbaiki proses rekrutmen, alokasi dan evaluasi penempatan tenaga ahli asing di tiap-tiap unit Eselon I Kemenkeu.

Selain kajian akademis mengenai efektifitas tenaga ahli asing di Kemenkeu, studi ini juga menyertakan beberapa contoh studi kasus mengenai keberadaan tenaga ahli asing di beberapa negara seperti Kamboja dan Tanzania. Selain itu disajikan pula perkembangan tenaga ahli asing di Kementerian Keuangan selama lima tahun dari 2008 sampai dengan 2012.

Kami bersyukur bahwa kajian ini kami telah dapat diselesaikan dan menghasilkan beberapa masukan rekomendasi kebijakan dalam rangka mengoptimalkan keberadaan tenaga ahli asing di Kemenkeu secara lebih efektif. Hasil kajian ini telah kami sampaikan kepada para pemangku kepentingan di lingkungan Kemenkeu dalam sebuah seminar untuk mendapatkan masukan, saran dan kritik bagi penyempurnaan hasil kajian ini.

Akhirnya, kami ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setingginya kepada pihak Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, yang telah mendedikasikan waktu, pikiran dan tenaganya bagi terselesaikannya kajian ini. Kami sampaikan pula terima kasih untuk para pegawai di lingkungan Pusat Kebijakan Regional dan Bilateral, atas dukungannya bagi penyusunan kajian ini.

Desember 2012

Kepala Pusat Kebijakan Regional dan Bilateral

Decy Arifinsjah

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang	1
1.2. Tujuan.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Pro dan kontra keberadaan tenaga ahli asing.....	5
2.1.1. Kasus Kamboja	5
2.1.2. Kasus Tanzania	7
2.1.3. Kasus Kenya	10
2.2. Konsep efektivitas	12
2.3. Tinjauan efektivitas TA asing.....	14
BAB III METODE PENELITIAN	19
3.1. Kerangka berfikir.....	19
3.2. Sumber data	20
3.3. Metode analisis.....	20
3.3.1. Analisis deskriptif	20
3.3.2. Analisis efektivitas.....	21
3.3.3. <i>Analysis Hierarchy Process</i> (AHP)	22
3.3.4. <i>Important Performance Analysis</i> (IPA)	28

BAB IV PERKEMBANGAN TENAGA AHLI ASING DI KEMENTERIAN

KEUANGAN	32
4.1. Perkembangan tenaga ahli asing berdasarkan sponsor	32
4.2. Perkembangan tenaga ahli asing berdasarkan unit penugasan.....	35
4.3. Perkembangan tenaga ahli asing berdasarkan negara asal	40
4.4. Perkembangan tenaga ahli asing berdasarkan durasi penugasan.....	42

BAB V EFEKTIVITAS TENAGA AHLI ASING TERHADAP KINERJA

DI KEMENTERIAN KEUANGAN	45
5.1. Indikator Efektivitas.....	45
5.1.1. Kriteria input	46
5.1.2. Kriteria proses	47
5.1.3. Kriteria <i>output</i>	48
5.1.4. Kriteria <i>outcome</i>	49
5.2. Efektivitas tenaga ahli asing terhadap kinerja.....	49
5.2.1. Efektivitas input TA	50
5.2.2. Efektivitas proses pendampingan oleh TA.....	51
5.2.3. Efektivitas kriteria <i>output</i>	52
5.2.4. Efektivitas kriteria <i>outcome</i>	53
5.2.5. Efektivitas umum TA	54
5.3. Analisis AHP prosedur penyediaan tenaga ahli.....	55
5.3.1. Pembobotan kriteria <i>outcome</i> hasil AHP.....	57
5.3.2. Pembobotan kriteria <i>output</i> hasil AHP	58
5.3.3. Pembobotan kriteria proses pendampingan hasil AHP	59
5.3.4. Pembobotan kriteria input hasil AHP	60

5.4. <i>Important Performance Analysis</i> (IPA)	62
5.4.1. Peta kriteria indikator efektivitas hasil analisis IPA.....	62
5.4.2. Peta kriteria efektivitas hasil analisis IPA	65
BAB VI KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	72
6.1. Kesimpulan	67
6.2. Implikasi kebijakan	68
DAFTAR PUSTAKA.....	72

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. Nilai skala banding berpasangan	23
Tabel 3.2. Matriks pendapat individu.....	24
Tabel 3.3. Matriks pendapat gabungan.....	25
Tabel 3.4. Indeks acak	27
Tabel 3.5. Kategori skala penilaian kepentingan dan kinerja.....	29
Tabel 4.1. Perkembangan tenaga ahli asing berdasarkan sponsor Tahun 2008-2012.....	34
Tabel 4.2. Perkembangan tenaga ahli asing berdasarkan penempatan di instansi eselon I Kementerian Keuangan tahun 2008-2012	36
Tabel 4.3. Keahlian TA asing yang berada di DJPBN Tahun 2008-2012.....	37
Tabel 4.4. Keahlian TA asing yang berada di DJP Tahun 2008-2012	38
Tabel 4.5. Keahlian TA asing yang berada di BAPEPAM-LK Tahun 2008-2012.....	38
Tabel 4.6. Keahlian TA asing di lembaga eselon I penerima TA asing di Kementerian Keuangan Tahun 2008-2012	39
Tabel 4.7. Perkembangan TA asing berdasarkan sponsor dan negara asalnya tahun 2008-2012	41

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kinerja input, proses, <i>output</i> dan <i>outcome</i>	14
Gambar 3.1. Kerangka berfikir penelitian	19
Gambar 3.2. Struktur hirarki efektivitas tenaga ahli asing	22
Gambar 3.3. Matriks <i>importance performance analysis</i>	30
Gambar 4.1. Perkembangan tenaga ahli asing di kementerian keuangan, 2008-2012 (orang)	33
Gambar 4.2. Rata-Rata Durasi Penugasan TA Asing di Kementerian Keuangan Tahun 2008-2012 (Bulan)	44
Gambar 5.1. Kinerja kriteria input tenaga ahli	50
Gambar 5.2. Kinerja kriteria proses pendampingan oleh tenaga ahli	51
Gambar 5.3. Kinerja kriteria proses output tenaga ahli	52
Gambar 5.4. Kinerja kriteria outcome tenaga ahli	53
Gambar 5.5. Kinerja tiap kriteria tenaga ahli	54
Gambar 5.6. Diagram hirarki AHP prosedur penyediaan tenaga ahli	56
Gambar 5.7. Prioritas kriteria <i>outcome</i> dari hasil AHP	58
Gambar 5.8. Prioritas kriteria <i>output</i> dari hasil AHP	59
Gambar 5.9. Prioritas kriteria proses pendampingan dari hasil AHP	60
Gambar 5.10. Prioritas kriteria input dari hasil AHP	61
Gambar 5.11. Hasil analisis IPA kriteria input tenaga ahli	63
Gambar 5.12. Hasil analisis IPA kriteria proses pendampingan tenaga ahli	64
Gambar 5.13. Hasil analisis IPA kriteria <i>output</i> tenaga ahli	64
Gambar 5.14. Hasil analisis IPA kriteria <i>outcome</i> tenaga ahli	65

Gambar 5.15. Hasil analisis IPA efektivitas tenaga ahli63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Globalisasi yang dicirikan oleh semakin intensifnya proses interaksi antar negara adalah suatu kenyataan yang tidak dapat dihindari oleh setiap bangsa di dunia ini, termasuk Indonesia. Batas-batas geografis antar negara semakin berkurang signifikansinya yang mengakibatkan pergeseran nilai-nilai di bidang politik, sosial budaya dan pertahanan keamanan. Sementara itu, di bidang ekonomi persaingan yang terjadi berlangsung semakin ketat yang semakin menyulitkan posisi negara-negara berkembang dan miskin (Stiglitz, 2006). Kondisi-kondisi tersebut mendorong negara-negara untuk melakukan kerjasama guna memecahkan berbagai permasalahan bersama.

Salah satu bentuk kerjasama internasional tersebut adalah kerjasama teknik antar negara, yaitu suatu bentuk kerjasama pembangunan yang bertujuan untuk menyalurkan bantuan internasional dalam bentuk pelatihan, pendidikan dan pengiriman Tenaga Ahli (TA). Kerjasama teknik dapat diklasifikasikan menjadi dua yang meliputi kerjasama antar negara berkembang (Selatan-Selatan) dan kerjasama antara negara maju dan negara berkembang (Utara-Selatan). Kerjasama Selatan-Selatan adalah suatu kerjasama yang dilakukan antar negara-negara berkembang yang bertujuan untuk mendukung pencapaian kepentingan negara berkembang di berbagai forum internasional. Sementara itu, kerjasama Utara-Selatan mengacu pada kerjasama antar negara maju dan berkembang sehingga memungkinkan negara berkembang untuk dapat menikmati manfaat bantuan dana pembangunan dan alih teknologi dari negara maju (Departemen Luar Negeri, 2009). Pada prinsipnya kedua bentuk kerjasama teknik tersebut diharapkan

akan bermuara pada meningkatnya kemandirian suatu bangsa melalui alih teknologi, pengetahuan dan pengalaman dalam setiap bantuan tekniknya.

Pendanaan kerjasama teknik antar negara tersebut umumnya berasal dari pihak ketiga, yaitu berupa bantuan dari lembaga donor internasional seperti JICA (*Japan International Cooperation Agency*), UNDP (*United Nation Development Program*), UNESCAP (*United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific*), ADB (*Asian Development Bank*), World Bank dan lain-lain. Untuk membantu tercapainya alih teknologi, pengalaman dan pengetahuan tersebut, lembaga-lembaga donor mengirimkan tenaga ahli (TA) ke negara-negara penerima bantuan teknik. TA yang dikirimkan oleh lembaga-lembaga donor ke negara-negara atau lembaga-lembaga penerima bantuan dikenal dengan sebutan TA asing. Menurut Armstrong (1987) TA asing mengacu kepada tenaga profesional yang dipekerjakan oleh negara/lembaga pemberi bantuan teknis untuk melaksanakan tugas-tugas dalam suatu proyek atau program dalam kurun waktu yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan dari proyek atau program tersebut maka tenaga lokal diperbantukan untuk mendampingi TA tersebut.

Keberadaan TA asing tersebut diharapkan akan meningkatkan *capacity building* bagi tenaga lokal yang terlibat dalam proyek atau program tersebut melalui transfer teknologi, pengetahuan dan pengalaman dari TA asing kepada tenaga lokal (Finn dan Checkoway, 1998). Tenaga lokal diharapkan mampu mengadopsi *skill* TA asing dan melaksanakan sendiri suatu kegiatan tanpa harus melibatkan tenaga kerja asing. Namun di sisi lain keberadaan TA asing tersebut terkadang menimbulkan berbagai permasalahan di negara/lembaga penerima bantuan tersebut. Sebagai contoh, kurangnya pengetahuan TA asing terhadap keadaan lokal negara/lembaga penerima bantuan

sehingga apa yang mereka sampaikan belum tentu cocok dengan kondisi di negara/lembaga penerima bantuan, keahlian dari TA asing tersebut kurang begitu memadai sehingga transfer teknologi tidak berlangsung dengan baik, kurangnya kemampuan berkomunikasi, dan keberadaan TA tersebut seringkali menimbulkan kecemburuan tenaga lokal karena mereka dibayar sangat mahal, jauh lebih tinggi daripada tenaga lokal (Cohen dan Wheeler, 1997). Permasalahan-permasalahan tersebut berakibat pada tidak efektifnya bantuan atau program yang diberikan oleh lembaga donor kepada lembaga penerima.

Dalam kerangka kerja sama teknik luar negeri, Kementerian Keuangan (Kemenkeu) telah menerima bantuan hibah termasuk di dalamnya berupa TA asing. Saat ini, beberapa unit eselon I yang menerima bantuan TA asing diantaranya adalah Direktorat Jenderal Pajak, Badan Kebijakan Fiskal, dan Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang. Penempatan TA asing tersebut disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing unit, umumnya untuk program pembangunan kapasitas sumber daya manusia ataupun perbaikan dalam proses bisnis. Para pemberi hibah yang melakukan kerja sama dengan Kemenkeu antara lain *Japan Internasional Cooperation Agency (JICA)*, *Australia Indonesia Partnership for Economic Governance (AIPEG)*, *Australian Treasury*, *World Bank*, dan *Asian Development Bank (ADB)*. Penempatan TA asing tersebut sudah berlangsung lama, namun demikian sampai sejauh ini belum pernah dilakukan kajian terhadap efektifitas keberadaan TA asing tersebut dalam menunjang kinerja Kementerian Keuangan.

Kajian Tentang Efektivitas Tenaga Ahli Asing Dalam Mendukung Kinerja di Kementerian Keuangan

1.2. Tujuan

Secara umum tujuan dari kajian ini adalah untuk menganalisis efektifitas bantuan TA asing terhadap kinerja Kementerian Keuangan. Adapun tujuan khusus dari kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis perkembangan dan data terkini terkait dengan TA asing di Kementerian Keuangan.
2. Menganalisis efektifitas bantuan TA asing terhadap kinerja Kementerian Keuangan.
3. Menyediakan rekomendasi kebijakan dalam rangka mengoptimalkan keberadaan TA asing di Kementerian Keuangan secara efektif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Keberadaan TA asing sangat diperlukan bagi pencapaian suatu program atau proyek pembangunan di negara-negara berkembang. Seperti yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, keberadaan TA asing juga dimaksudkan untuk meningkatkan *capacity building* bagi tenaga lokal yang terlibat dalam proyek atau program tersebut. Namun demikian, beberapa kajian menunjukan di samping memberikan *benefit*, keberadaan TA asing tersebut terkadang justru memberikan dampak negatif. Bagian pertama dari bab ini akan membahas dampak negatif dan positif dari keberadaan TA asing yang diperbantukan dalam suatu proyek atau program berdasarkan pengalaman di beberapa negara berkembang. Pada bagian akhir dari bab ini akan dibahas konsep efektivitas dan pengukuran efektivitas. Konsep-konsep tersebut nantinya akan digunakan sebagai landasan bagi pengukuran efektivitas TA asing di Kementerian Keuangan.

2.1. Pro dan kontra keberadaan tenaga ahli asing

2.1.1. Kasus Kamboja

Kamboja merupakan salah satu contoh negara di Asia Tenggara yang banyak menerima bantuan teknik dari berbagai lembaga donor yang berasal dari luar negeri (Godfrey *et al.*, 2002). Lembaga-lembaga donor tersebut antara lain UNDP (*United Nation Development Program*), WTO (*World Trade Organization*), ASEAN (*Association of South East Asian Nation*), EU (*European Union*), AUSAID (*Australian Government Overseas Aid Program*) dan UNESCO (*United Nations, Educational, Scientific and Cultural Organization*). Bantuan teknik yang diberikan oleh lembaga-

lembaga donor tersebut meliputi berbagai bidang, diantaranya adalah pendidikan, kesehatan, keuangan, pertanian, *rural development*, dan perdagangan. Seperti pada kebanyakan kasus, bantuan teknik tersebut juga diikuti dengan penggunaan TA asing (*expert*) dari lembaga atau negara pemberi donor tersebut.

Godfrey *et al.* (2002) melaporkan bahwa keberadaan TA di Kamboja sedikit banyak terbukti mampu meningkatkan *capacity building* (penguatan kapasitas) individu-individu yang terlibat dalam proyek/program tersebut. *Capacity building* adalah upaya untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skills*) dari individu-individu yang terlibat dalam suatu proyek atau program (Finn dan Checkoway, 1998). Individu-individu yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tenaga-tenaga lokal yang diperbantukan untuk mendampingi TA asing pada suatu program atau proyek. Peningkatan *capacity building* sangat penting mengingat keberadaan TA asing di negara-negara penerima bantuan teknis tersebut dibatasi hanya dalam jangka waktu tertentu. Jika peningkatan *capacity building* berhasil dilakukan, tenaga-tenaga lokal tersebut mampu melaksanakan program atau proyek yang serupa tanpa harus melibatkan TA asing.

Pengalaman di Kamboja juga menunjukkan bahwa keberadaan TA asing juga dapat meningkatkan kualitas kerja dari program atau proyek tersebut. TA asing mampu menyiapkan dokumen-dokumen pelaporan mulai dari tahap persiapan sampai dengan pelaporan akhir dari suatu program atau proyek dengan waktu yang lebih singkat dan kualitas yang lebih baik dibanding dengan TA lokal (Godfrey *et al.*, 2002). Hal ini disebabkan karena TA asing memiliki pengalaman dan kualitas pendidikan yang lebih baik dibanding TA lokal.

Namun demikian, penggunaan TA asing di Kamboja tidak selalu memberikan pengalaman yang positif. Mengingat proyek-proyek atau program-program bantuan teknis tersebut dibiayai oleh lembaga-lembaga donor, maka pendanaan yang terkait dengan program-program atau proyek-proyek tersebut dikontrol secara penuh oleh lembaga donor. Institusi-institusi penerima program atau proyek di Kamboja (lembaga pemerintah atau non pemerintah) tidak memiliki akses sama sekali terhadap pendanaan dari program atau proyek tersebut. Pada kasus seperti ini, TA asing akan lebih merasa memiliki komitmen dan tanggung jawab yang lebih tinggi kepada lembaga-lembaga yang mendanai kegiatan-kegiatan atau proyek-proyek tersebut daripada rasa tanggung jawab kepada institusi-institusi penerima bantuan. Kondisi seperti ini terkadang menyebabkan diabaikannya pendapat-pendapat atau ide-ide dari tenaga lokal oleh TA asing. Masalah lain yang muncul adalah TA asing yang digunakan dibayar lebih mahal dibanding tenaga lokal. Hal ini berpotensi memicu kecemburuan antara TA asing dan tenaga lokal.

2.1.2. Kasus Tanzania

Kajian mengenai dampak positif dan negatif keberadaan TA asing di Tanzania telah dilakukan oleh Armstrong lebih dari dua dasawarsa yang lalu. Dalam penelitian tersebut Armstrong (1987) menemukan bahwa dari \$700.000.000 bantuan asing yang masuk ke Tanzania per tahun, sekitar 60-70% merupakan bantuan teknis dalam berbagai program atau proyek dari negara-negara maju. Besarnya angka tersebut menempatkan Tanzania sebagai negara penerima bantuan asing dan teknis terbesar di Afrika.

Lembaga-lembaga asing yang aktif memberikan bantuan teknis di Tanzania diantaranya adalah World Bank, FAO (*Food and Agriculture Organization*), USAID (*The United States Agency for International Development*) dan negara-negara donor

lainnya seperti Norwegia, Kanada dan Jerman. Program-program dan proyek-proyek dari lembaga-lembaga dan negara-negara donor tersebut difokuskan di bidang perencanaan pembangunan (pedesaan dan perkotaan), transportasi dan investasi di sektor pertanian. Bantuan teknis tersebut disertai dengan penempatan TA asing di Tanzania. Mengingat besarnya bantuan asing yang masuk ke Tanzania, maka jumlah TA asing di negara tersebut juga sangat besar. Armstrong melaporkan pada tahun 1987 terdapat sekitar 8.000-10.000 TA asing di Tanzania. Seperti pada kebanyakan kasus, tenaga lokal ditugaskan untuk mendampingi TA asing. Melalui kegiatan pendampingan tersebut diharapkan terjadi transfer pengetahuan, pengalaman dan keahlian dari TA asing kepada tenaga lokal. Tugas-tugas dari TA asing tersebut diharapkan dapat dilanjutkan oleh tenaga lokal manakala kontrak dengan TA asing tersebut telah berakhir. TA asing di Tanzania umumnya dikontrak selama dua tahun oleh lembaga-lembaga pemberi bantuan (lembaga donor).

TA asing di Tanzania memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan program-program dan proyek-proyek yang dilaksanakan di negara tersebut. Armstrong (1987) melaporkan bahwa TA asing di Tanzania bekerja secara rasional, sistematis, terorganisasi, antusias dan memiliki semangat yang tinggi. Mereka memiliki ide-ide dan pengalaman yang lebih baik di bidang perencanaan dan pelaksanaan dibanding tenaga lokal. Di samping itu, TA asing memiliki tingkat *independency* yang lebih tinggi daripada tenaga lokal. Dengan demikian, mereka dapat memberikan pandangan-pandangan yang lebih objektif yaitu bebas dari kepentingan politik praktis, nepotisme dan korupsi. TA asing juga memberikan pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian dari tenaga lokal. Pada beberapa kasus, TA asing melalui lembaga donor yang mensponsorinya juga mendorong tenaga lokal untuk melanjutkan

tingkat pendidikan yang lebih tinggi di luar negeri melalui skema beasiswa yang diberikan oleh lembaga atau negara sponsor tersebut.

Dampak negatif dari keberadaan TA asing di Tanzania juga telah dibahas oleh Armstrong (1987) yaitu sebagai berikut.

1. Besarnya jumlah TA asing yang berada di Tanzania kerap dipandang sebagai bentuk *neocolonialism*. Pada kasus ini perencanaan dan pelaksanaan pembangunan di Tanzania seolah-olah dikendalikan oleh negara asing (melalui lembaga-lembaga donor), sementara pemerintah seolah-olah hanya mengikuti apapun yang disarankan dan dilakukan oleh TA asing tersebut.
2. Ide-ide dan saran-saran dari TA asing seringkali tidak dapat diterapkan di Tanzania. Hal ini disebabkan terbatasnya pengetahuan TA asing tersebut terhadap kondisi lokal di negara tersebut. Armstrong (1987) menyebut bahwa TA asing terkadang mengeneralisasi permasalahan di Tanzania berdasarkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi di benua Afrika. Pada beberapa kasus saran-saran yang mereka berikan terkadang menuai kritik dari dalam negeri, misalnya saran yang diberikan oleh TA asing terkadang lebih condong kepada *capital-intensive solutions*, padahal disisi lain pengangguran di Tanzania masih tinggi.
3. Masalah komunikasi dimana TA asing di Tanzania menggunakan bahasa asing (Inggris) dan hanya sedikit dari mereka yang menguasai bahasa lokal. Hal ini terkadang menyebabkan miskomunikasi dari informasi yang disampaikan oleh TA asing kepada tenaga lokal ataupun pihak-pihak lain yang terlibat dalam program atau proyek tersebut.
4. Terbatasnya waktu kontrak TA asing dengan lembaga-lembaga atau negara-negara donor menyebabkan situasi kerja terkadang tidak kondusif. Pada situasi seperti ini

TA asing akan bekerja dengan jadwal yang sangat padat dan tekanan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dalam waktu yang sangat singkat. Sebagai akibatnya banyak perencanaan dan pelaporan dari program-program atau proyek-proyek tersebut dibuat seadanya dengan kualitas yang rendah.

5. Perbedaan budaya antara TA asing dengan penduduk lokal. Terkadang TA asing menyampaikan kritik dan saran secara lebih terbuka (*to the point*) kepada tenaga lokal, pihak pemerintah dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam proyek atau program tersebut. TA asing kadang-kadang terkesan sulit menerima ide-ide dari tenaga lokal. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya jarak antara tenaga lokal dengan TA asing yang pada gilirannya dapat menyebabkan tidak tercapainya peningkatan *capacity building* kepada tenaga lokal.
6. Perbedaan gaji yang mencolok antara TA asing dengan tenaga lokal. Armstrong (1987) melaporkan bahwa TA asing menerima gaji paling tidak 10 kali lebih tinggi dibanding tenaga lokal. Mereka menempati posisi-posisi strategis pada program-program atau proyek-proyek yang dilaksanakan di Tanzania. Sebagai akibatnya banyak tenaga lokal yang merasa cemburu dengan keberadaan TA asing tersebut.

2.1.3. Kasus Kenya

Selain Tanzania, Kenya merupakan salah satu negara berkembang di Afrika yang banyak mendatangkan TA asing. Pada penelitian yang dilakukan pada tahun 1992, Cohen melaporkan terdapat kurang lebih 9.000 TA asing di Kenya yang disponsori oleh lembaga-lembaga donor terutama World Bank, UNDP, dan USAID. Cohen (1992) mengklasifikasikan TA asing di Kenya menjadi empat: (1) TA dibidang ekonomi dan kebijakan (*economic policy experts*), (2) TA dibidang sistem administrasi dan manajemen keuangan (*administration systems and financial management specialists*),

(3) TA di bidang biologi dan fisika terapan (*applied physical and biological scientists*) dan (4) Para insinyur dan teknisi komputer (*engineers and computer technicians*). Kempat jenis TA tersebut ditugaskan untuk memberikan saran-saran teknis dari suatu program atau proyek, mengatur proyek-proyek dari lembaga donor, mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas lembaga-lembaga donor dengan kementerian terkait.

Cohen (1992) melaporkan bahwa sebagian besar pejabat pemerintahan di Kenya menempatkan TA asing sebagai tim penasihat. Para pejabat tersebut meyakini bahwa pandangan-pandangan dari TA asing tersebut terkait dengan perancangan kebijakan lebih dapat dipercaya mengingat beberapa keunggulan TA asing dibanding tenaga lokal. TA asing memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi dibanding tenaga lokal. Pada umumnya TA asing memiliki pengalaman yang lebih banyak di bidang perencanaan dibanding tenaga lokal. Di samping itu, TA asing juga memiliki etos kerja yang tinggi dan bebas dari kepentingan politik praktis dan etnik-etnik tertentu.

Namun seperti halnya pengalaman di Kamboja dan Tanzania, terdapat sisi negatif dari keberadaan TA asing. Ketergantungan yang tinggi terhadap TA asing menyebabkan seolah-olah pemerintah tidak memiliki otonomi dalam merancang suatu program dan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pembangunan ekonomi. Gaji TA asing yang jauh lebih besar dari tenaga lokal menimbulkan kecemburuan diantara keduanya. Pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada tenaga lokal terkadang tidak mencapai hasil seperti yang diharapkan. Idealnya setelah keahlian tenaga lokal meningkat setelah mengikuti berbagai pelatihan, maka mereka akan dapat menggantikan posisi TA asing dalam menjalankan program atau proyek yang serupa di berbagai institusi pemerintah dimana mereka berasal. Akan tetap karena perbedaan gaji antara tenaga lokal dan TA asing menyebabkan tenaga lokal yang telah mengikuti

pelatihan tersebut memilih untuk tidak kembali ke institusi pemerintahan dimana dia berasal. Mereka lebih memilih bekerja kepada lembaga-lembaga donor internasional dan digaji setara dengan TA asing.

2.2. Konsep efektivitas

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang dan dapat dinilai dengan berbagai cara serta mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi. Efektivitas mengacu kepada hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai (Gedeian *et al.*, 1991). Mahmudi (2005) mendefinisikan efektivitas sebagai hubungan antara *output* dengan tujuan dimana semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka program atau kegiatan tersebut akan dikatakan semakin efektif.

Sementara itu, Kurniawan (2005) mendefinisikan efektivitas sebagai kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya tanpa adanya tekanan atau ketegangan pada pelaksanaannya. Berdasarkan pengertian-pengertian efektivitas tersebut dapat disimpulkan bahwa suatu kegiatan atau program dikatakan semakin efektif apabila pencapaian tujuan-tujuan dari kegiatan atau program tersebut semakin besar. Sehubungan dengan hal semua hal tersebut di atas, maka efektivitas menggambarkan seluruh siklus input, proses dan *output* yang mengacu pada hasil guna daripada suatu organisasi, program atau kegiatan dan menyatakan sejauhmana tujuan (kualitas,

kuantitas, dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan dan target-targetnya.

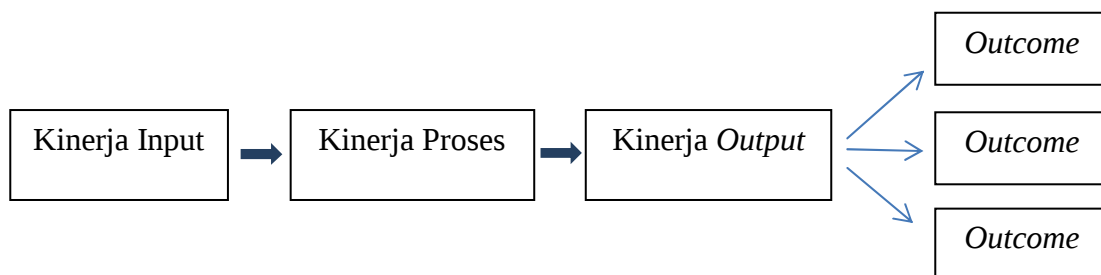
Istilah efektivitas terkadang disalahartikan dengan istilah efisien. Padahal kedua istilah tersebut jelas mengacu kepada konsep yang berbeda. Efektivitas menitikberatkan pada efek dari suatu kegiatan atau program, sedangkan efisiensi mengacu kepada besarnya sumberdaya yang digunakan untuk mencapai tujuan dari kegiatan atau program.

Efisiensi diukur dari korbanan terhadap sumberdaya yang digunakan untuk mencapai tujuan dari suatu kegiatan atau program. Sedangkan pengukuran efektivitas dilakukan dengan membandingkan antara *output* dengan *outcome* (Mahmudi, 2005). *Output* adalah barang atau jasa yang dihasilkan dari suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan dari suatu program atau kegiatan. *Outcome* (pencapaian hasil) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (*output*) dari kegiatan-kegiatan dalam satu program.

Dibandingkan dengan pengukuran efisiensi, pengukuran efektivitas lebih sulit dilakukan karena terkadang *output* yang dihasilkan bersifat *intangible* (tidak berwujud) sehingga sulit untuk dikuantifikasi. Kesulitan lain adalah pencapaian *outcome* seringkali tidak dapat diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang setelah program berhasil. Guna mengatasi kesulitan-kesulitan tersebut maka pengukuran efektivitas biasanya dinyatakan secara kualitatif (berdasarkan pada mutu) dalam bentuk pernyataan-pernyataan (*judgement*). Jika mutu yang dihasilkan baik, maka efektivitasnya dikatakan baik pula.

Pendapat lain mengemukakan bahwa ukuran efektifitas harus dinyatakan secara kuantitatif (Danim, 2004). Untuk mengkuantifikasikan pengukuran efektivitas, maka

diperlukan indikator-indikator yang dapat menunjukkan secara tepat tingkat prestasi kinerja. Dalam pengukuran efektivitas, indikator kinerja yang harus diukur meliputi indikator input, proses, dan *output* (Gambar 2.1). Pengukuran kinerja di setiap tingkatan kinerja tersebut diperlukan untuk menilai seberapa besar perbedaan (*gap*) antara kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan. Dengan diketahuinya perbedaan (*gap*) tersebut, maka upaya-upaya perbaikan dan peningkatan kinerja dapat dilakukan.



Gambar 2.1. Kinerja input, proses, *output* dan *outcome*

Pada penelitian ini *output* yang dihasilkan adalah peningkatan *capacity building* dari staf Kementerian Keuangan, terutama bagi mereka yang terlibat langsung dengan program atau kegiatan yang menyertakan TA asing. *Outcome* yang diharapkan dalam penelitian ini adalah meningkatnya kinerja staf Kementerian Keuangan sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan yang selama ini dikerjakan oleh TA asing. Indikator-indikator kinerja dari masing-masing tingkatan pada Gambar 2.1 akan diperoleh melalui hasil *Focus Group Discussion* (FGD) dengan staf Kementerian Keuangan yang terlibat dalam kegiatan yang menyertakan TA asing.

2.3. Tinjauan efektivitas TA asing

Secara kualitatif seorang TA asing yang efektif haruslah memenuhi beberapa kriteria berikut ini (MNSMART, 2007).

1. TA asing harus dapat menunjukkan keahliannya dalam mengaplikasikan penelitian berbasis pengetahuan, sumberdaya, dan teknologi yang ada untuk mengatasi suatu masalah klien.
2. TA asing harus dapat menyediakan informasi dengan berbagai strategi dan sumberdaya yang ada. Artinya, sebisa mungkin dengan berbagai keterbatasan di negara penerima bantuan, TA asing tetap dapat mengaplikasikan suatu strategi tertentu terkait isu tertentu dengan menggunakan sumberdaya yang ada.
3. TA asing harus dapat menggunakan strategi observasi dan metode yang tepat untuk mengamati program/klien secara objektif untuk menentukan perubahan yang harus dilakukan. Jadi, sebelum memutuskan strategi pemecahan masalah tertentu, TA asing harus melakukan pengamatan secara objektif dan hati-hati agar solusi yang diajukan tepat sasaran.
4. TA asing harus bisa menganalisis informasi dari data dan pengamatan lapangan untuk dijadikan panduan dalam pengembangan program dengan hasil yang terukur. Disini ditekankan agar TA asing dapat membuat pengembangan program dengan indikator hasil yang dapat terukur, sehingga efektifitas keberadaan mereka terhadap suatu program tertentu sekaligus keberhasilan programnya dapat terukur juga secara objektif.
5. Seorang TA asing yang efektif harus bisa menunjukkan fleksibilitas dan sikap positif dalam memberikan bantuan untuk memenuhi tantangan dan perubahan kebutuhan klien. TA yang kaku sebenarnya dapat menghambat partner lokal untuk berdiskusi, berpartisipasi atau bahkan hanya sekedar untuk bertanya saja.
6. TA asing yang efektif juga harus bisa memberikan diskusi terkait dengan proses perencanaan yang sedang berlangsung. Diskusinya sendiri lebih baik jika diadakan

secara rutin sampai proses perencanaan selesai. Tetapi sayangnya, memang hal ini terkadang mendapat hambatan dari pihak penerima bantuan. Dalam arti, jika TA ikut berpartisipasi dalam proses perencanaan tanpa diminta oleh pihak penerima bantuan, maka terdapat anggapan bahwa TA akan melakukan intervensi. Hal ini seharusnya tidak terjadi jika ada sikap positif dari kedua belah pihak.

7. TA asing yang efektif dapat menyediakan dukungan dan bimbingan kepada klien dalam mengembangkan jaringan bersama rekan-rekan kerja untuk mengatasi masalah serupa. Dengan hal tersebut diharapkan keberadaan TA tidak hanya dirasakan oleh satu individu saja tetapi oleh kelompok individu terkait.
8. TA asing yang efektif harus dapat menggunakan pengetahuan dan keahlian baru untuk membantu klien meningkatkan kapasitasnya, sehingga ada *sharing* terhadap partner lokal jika TA mendapatkan pengetahuan baru.
9. TA asing juga harus dapat menggunakan berbagai gagasan, nilai-nilai, dan perspektif yang beragam khususnya di lembaga dimana dia ditempatkan. Sehingga TA seharusnya dapat menerima masukan dari partner lokal terkait dengan nilai-nilai dan perspektif lokal tertentu yang secara umum lebih dipahami oleh partner lokalnya.
10. TA asing juga harus dapat menyediakan layanan tepat waktu.
11. TA asing juga harus memastikan bahwa klien ikut memberikan kontribusi dalam penciptaan solusi suatu masalah. Sehingga, TA asing tidak merumuskan sendiri strategi pemecahan masalahnya tetapi tentunya ikut melibatkan secara aktif partner lokalnya. Pada kenyataannya masih terdapat beberapa TA asing yang memberi solusi pemecahan masalah tertentu tanpa melibatkan partner lokal dengan alasan TA asing yang lebih paham ilmunya. Padahal yang dibutuhkan dari TA tidak

hanya solusi masalahnya, tetapi juga proses transfer ilmu sehingga partner lokal bisa belajar mencari solusi suatu masalah baik yang serupa atau pun tidak ketika TA asing sudah berakhir masa kontraknya. Artinya dalam jangka panjang, TA asing harus dapat membuat partner lokal mandiri dan bukannya merasa tergantung kepada TA asing.

12. TA asing yang efektif seharusnya membuat dokumentasi tertulis biasanya berupa laporan tentang kegiatan-kegiatan dan capaian yang dilakukan tentunya dengan indikator yang terukur.

Menurut Chuma (2008), adanya kesenjangan yang signifikan dalam kapasitas tenaga lokal terutama negara yang merupakan *aid-dependent countries* seperti Zambia, Uganda, dan Mozambique merupakan alasan yang paling rasional dari adanya *technical assistance*. Adanya bantuan teknis dari lembaga donor termasuk di dalamnya TA asing diperlukan untuk meningkatkan kapasitas teknis tenaga local di negara-negara tersebut. Dengan demikian kesenjangan yang terjadi (kapasitas dan pengetahuan) akan menyempit melalui keberadaan TA asing yang membantu mereka. Namun demikian, dalam prakteknya terkadang negara penerima TA asing sendiri mengalami kesulitan menentukan kriteria TA asing seperti apa yang menjadi prioritas kebutuhan mereka.

Chuma (2008) juga mengemukakan bahwa keefektifan TA asing salah satunya harus didorong oleh *demand-driven* bukan *supply-driven*. Jika bantuan teknis bukan disebabkan faktor *demand-driven* (negara penerima bantuan tidak merasa perlu), maka terdapat kecenderungan dari institusi/lembaga nasional memberikan perhatian yang dangkal terhadap program yang bersangkutan. Hal ini termanifestasi dalam beberapa cara, antara lain: partner lokal tidak ikut terjun sama sekali (hanya meluangkan sedikit waktu), terdapat penundaan pengambilan keputusan, tidak ada respon terhadap

masuk/pertanyaan TA, kurang memfasilitasi dalam pelaksanaan program, yang kesemuanya itu justru mengurangi kemungkinan adanya transfer teknologi/pengetahuan dan keberlanjutan dari hasil. Dengan demikian tidak mengherankan jika *output* dari program yang berasal dari TA asing tersebut masih banyak yang tidak dapat diaplikasikan atau sedikit digunakan oleh negara/institusi penerima.

Masih menurut Chuma (2008), salah satu faktor agar keberadaan TA asing lebih bersifat *demand-driven* adalah adanya “*national ownership*” dari pemerintah terhadap TA asing. Rasa memiliki dari pemerintah dapat dilihat dari (1) pemahaman yang jelas terhadap kesenjangan yang ada dan bantuan yang dibutuhkan untuk mengisi kesenjangan tersebut dalam jangka pendek, menengah dan panjang dan (2) kemauan pemerintah untuk mengintegrasikan *output* yang melibatkan TA asing terhadap program pembangunan nasional, rencana kerja dan anggaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Kerangka berfikir

Keberadaan TA asing diharapkan bisa memberikan ilmu (*transfer knowledge*) yang diperlukan oleh tenaga lokal selama proses pendampingan, sehingga ketika masa kontrak TA asing telah selesai, tenaga lokal yang ada mampu mengerjakan pekerjaan yang sama, tanpa harus ada pendampingan. Semakin banyak *transfer knowledge*, maka semakin tinggi *output* yang dihasilkan dan semakin mendekati *outcome*. Selanjutnya akan meningkatkan efektivitas keberadaan TA. Dalam penelitian ini kriteria efektivitas yang dibahas meliputi empat hal yaitu input, proses, *output* dan *outcome* (Gambar 3.1).



Gambar 3.1. Kerangka berfikir penelitian

3.2. Sumber data

Data yang digunakan dalam kajian efektivitas TA di lingkungan Kementerian Keuangan, berupa data sekunder dan data primer. Pengambilan data dilakukan dengan cara:

1. *Desk study*. *Desk study* untuk mengumpulkan data sekunder yang terkait dengan perkembangan tenaga asing di dunia secara umum, di Indonesia dan khusus di Kementerian Keuangan. Data lainnya dari *desk study* adalah tentang kriteria yang meliputi kriteria efektivitas TA, *output*, *outcome*, proses pendampingan oleh TA serta kriteria input TA.
2. *Focus group discussion* (FGD). Kegiatan FGD untuk melakukan verifikasi mengenai indikator TA yang telah dikumpulkan dari *desk study*, serta menjangkau masukan baru terkait dengan kriteria efektivitas TA asing.
3. Pengisian kuesioner oleh responden di Kementerian Keuangan terkait dengan tingkat kepentingan serta kinerja dari masing-masing kriteria efektivitas TA asing.

3.3. Metode analisis

3.3.1. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan perkembangan TA asing di Kementerian Keuangan, kriteria efektivitas TA asing serta kriteria dari faktor yang menentukan efektivitas yaitu kriteria input TA, kriteria proses pendampingan oleh TA, kriteria *output* (dampak jangka pendek) dan kriteria *outcome* (dampak jangka panjang) dari pendampingan oleh TA asing. Analisis deskriptif dilakukan secara kualitatif maupun kuantitatif dalam bentuk tabulasi, rata-rata (*mean*), dan frekuensi.

3.3.2. Analisis efektivitas

Pengukuran efektivitas dilakukan dengan menilai kinerja TA asing di setiap tingkatan kinerja seperti yang tertera pada Gambar 3.1 yaitu kinerja input, proses, *output* dan *outcome*. Efektivitas kinerja diukur menggunakan rumus gap, yaitu rasio antara kinerja riil dengan kondisi ideal. Kondisi riil merupakan hasil penilaian stakeholder terhadap kinerja TA dengan menggunakan skala linkert sebagai berikut: (1) nilai 1 menunjukkan kinerja sangat tidak baik; (2) nilai 2 menunjukkan kinerja tidak baik; (3) nilai 3 menunjukkan kinerja cukup baik; (4) nilai 4 menunjukkan kinerja baik; dan (5) nilai 5 menunjukkan kinerja sangat baik. Sedangkan kondisi ideal adalah nilai maksimum yaitu nilai 5. Sehingga rumus efektivitas yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$efektivitas_j = \frac{\sum_1^n x_j}{5.n} \quad (1)$$

Dimana:

X_j = nilai kinerja kriteria ke j

n = jumlah responden

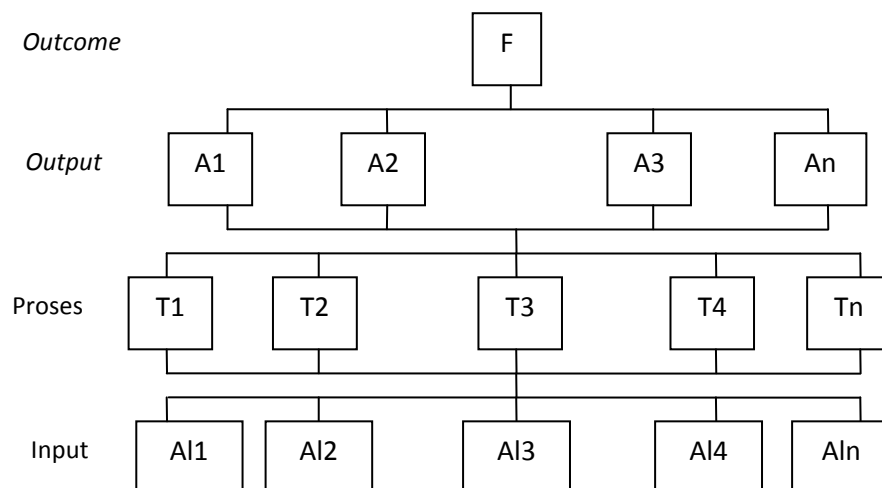
5 = nilai maksimum skala linkert untuk tiap kriteria

Berdasarkan rumus gap tersebut maka nilai efektivitas berkisar antara 0.2 (20%) yang merupakan nilai minimum sampai 1.0 (100%) yang merupakan nilai maksimum. Level efektivitas selanjutnya diklasifikasikan menjadi lima kategori yaitu: (1) sangat tidak efektif dengan nilai kurang dari 0.35 (20%-35.4%); (2) tidak efektif dengan nilai 0.36 sampai 0.52 (35.5%-52.4%); (3) cukup efektif dengan nilai 0.53 sampai 0.68 (52.5%-68.4%); (4) efektif dengan nilai 0.69 sampai 0.83 (68.5%-83.4%); dan (5) sangat efektif dengan nilai 0.84 atau lebih ($\geq 83.5\%$).

3.3.3. *Analysis Hierarchy Process (AHP)*

Analisis AHP untuk menentukan strategi dalam merekrut TA asing agar proses pendampingan bisa berjalan efektif, dengan mengutamakan kriteria prioritas. Analisis AHP menggunakan alternatif kriteria efektivitas hasil sintesis dari *desk study*, FGD dengan *stakeholder*, dan *indept interview* dengan pakar. Tahapan analisis AHP untuk memperoleh kriteria prioritas adalah sebagai berikut (modifikasi dari Saaty, 1993):

1. Mengidentifikasi kriteria efektivitas TA, dengan memperhatikan sistem yang membentuk efektivitas yaitu input, proses, *output* dan *outcome*.
2. Membuat struktur hirarki AHP sebagai berikut:



Gambar 3.2. Struktur hirarki efektivitas tenaga ahli asing

3. Menyusun matriks banding berpasangan untuk mengetahui kontribusi dan pengaruh setiap elemen yang relevan atas setiap kriteria yang berpengaruh yang berada setingkat di atasnya. Pada matriks ini, pasangan-pasangan elemen dibandingkan berkenaan suatu kriteria di tingkat yang lebih tinggi.

Tabel 3.1. Nilai skala banding berpasangan

Intensitas Pentingnya	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen menyumbang sama besar pada sifat itu.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu sangat penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas elemen yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting daripada elemen yang lainnya	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas yang lainnya memiliki tingkat penegasan yang tertinggi yang mungkin menguatkan
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen yang lainnya	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas yang lainnya memiliki tingkat penegasan yang tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai diantara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperhatikan di antara dua pertimbangan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas I mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j memiliki nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i.	

Sumber: Saaty, 1993.

- Memasukkan nilai-nilai kebalikannya beserta bilangan 1 sepanjang diagonal utama. Angka 1 sampai 9 digunakan bila F_i lebih mendominasi atau mempengaruhi sifat fokus puncak hirarki (x) dibandingkan dengan F_j , namun bila F_i kurang mendominasi atau kurang mempengaruhi sifat X dibandingkan F_j , maka digunakan angka kebalikannya. Matriks dibawah garis diagonal utama diisi dengan nilai-nilai kebalikannya. Contoh, bila elemen F_{24} memiliki nilai 7, maka nilai elemen F_{42} adalah $1/7$.

5. Melaksanakan langkah 3, 4 dan 5 untuk semua tingkat dan gugusan dalam hirarki tersebut. Perbandingan dilanjutkan untuk semua elemen pada setiap tingkat keputusan yang terdapat pada hirarki, berkenaan dengan kriteria elemen di atasnya. Matriks perbandingan dalam AHP dibedakan menjadi dua yaitu: Matriks Pendapat Individu (MPI) dan Matriks Pendapat Gabungan (MGP).

1) Matriks Pendapat Individu (MPI)

MPI adalah matriks hasil perbandingan yang dilakukan individu. MPI memiliki elemen yang disimbolkan dengan a_{ij} , yaitu elemen matriks pada baris kolom ke- i dan kolom ke- j . MPI dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Matriks pendapat individu

X	A_1	A_2	A_3	...	A_n
A_1	a_{11}	a_{12}	A_{13}	...	a_{1n}
A_2	a_{21}	a_{22}	A_{23}	...	a_{2n}
A_3	a_{31}	a_{32}	A_{33}	...	a_{3n}
...	...	...	...	...	...
A_n	a_{n1}	a_{n2}	a_{n3}	...	a_{nn}

2) Matriks Pendapat Gabungan (MPG)

MPG adalah susunan matriks baru yang elemen (g_{ij}) berasal dari rata-rata geometrik pendapat-pendapat individu yang rasio inkonsistensinya lebih kecil atau sama dengan 10% dan setiap elemen pada baris dan kolom yang sama dari MPI yang satu dengan MPI yang lain tidak terjadi konflik. MPG dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Matriks pendapat gabungan

X	G ₁	G ₂	G ₃	...	G _n
G ₁	g ₁₁	g ₁₂	g ₁₃	...	G _{1n}
G ₂	g ₂₁	g ₂₂	g ₂₃	...	G _{2n}
G ₃	g ₃₁	g ₃₂	g ₃₃	...	G _{3n}
...	...	...	...	...	...
G _n	g _{n1}	g _{n2}	g _{n3}	...	g _{nn}

Rumus rata-rata geometrik adalah sebagai berikut :

$$g_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{k=1}^n a_{ij(k)}} \quad (2)$$

dengan : n = jumlah responden (pakar)

$a_{ij(k)}$ = sel penilaian setiap pakar

6. Menggunakan komposisi secara hirarki untuk membobotkan vektor–vektor prioritas itu dengan bobot kriteria-kriteria dan menjumlahkan semua nilai prioritas terbobot yang bersangkutan dengan nilai prioritas dari tingkat bawah berikutnya dan seterusnya. Adapun vektor prioritas dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{VP (Vektor Prioritas)} = \frac{VE}{\sum \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n a_{ij}}} \quad (3)$$

$$\text{dimana : VE (Vektor Eigen) } = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n a_{ij}} \quad (4)$$

dengan : a_{ij} = elemen MPI pada baris ke-i dan kolom ke-j

n = jumlah elemen yang diperbandingkan

7. Mengevaluasi inkonsistensi untuk seluruh hirarki. Pengukuran konsistensi ini diperlukan untuk mengetahui konsistensi jawaban yang berpengaruh terhadap kesahihan hasil. Langkah yang digunakan yaitu dengan mengalikan setiap indeks

konsistensi dengan prioritas kriteria bersangkutan dan menjumlahkan hasil kalinya. Hasil ini dibagi dengan pernyataan sejenis yang menggunakan indeks konsistensi acak, yang sesuai dengan dimensi masing-masing matriks. Dengan cara yang sama setiap indeks konsistensi acak juga dibobot berdasarkan prioritas kriteria yang bersangkutan dan hasilnya dijumlahkan. Rasio konsistensi hirarki harus 10 persen atau kurang. Jika tidak, mutu informasi harus diperbaiki, antara lain dengan memperbaiki cara menggunakan pertanyaan ketika melakukan pengisian ulang kuesioner atau lebih baik dalam mengarahkan responden yang mengisi kuesioner. Namun batasan diterima atau tidaknya konsistensi suatu matriks sebenarnya tidak ada yang baku, seperti Fewidarto (1996) menjelaskan bahwa jika tingkat inkonsistensi sebesar 10 persen ke bawah tidak dicapai maka dapat digunakan batas yang lebih besar atau bahkan rata-rata CR penilaian pakar.

Rumus untuk perhitungan uji konsistensi adalah sebagai berikut :

▪ **CI (Indeks Konsistensi)**

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (5)$$

dengan : CI = Indeks Konsistensi

$\lambda_{\max}$ = *eigen value* maksimum

n = jumlah elemen yang diperbandingkan

$$\text{dimana: } \lambda_{\max} = \frac{\sum VB}{n} \quad (6)$$

$$\bullet \text{ VB (Nilai Eigen) } = \frac{VA}{VP} \quad (7)$$

$$\bullet \text{ VA (Vektor Antara) } = a_{ij} \times VP \quad (8)$$

Lebih lanjut ingin diketahui apakah CI dengan besaran cukup baik atau tidak, maka perlu diketahui rasio konsistensinya (CR) yaitu :

▪ **CR (Rasio Konsistensi)**

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (9)$$

RI adalah indeks acak yang dikeluarkan oleh OAK RIDGE LABORATORY, dari matrik berorde 1 sampai 15 dengan menggunakan sample berukuran 100. Tabel RI tersebut seperti pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4. Indeks acak

N	1	2	3	4	5	6	7
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32
N	8	9	10	11	12	13	14
RI	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57

Sumber : Fewidarto,1996

Secara umum, keuntungan penggunaan metode AHP dapat diikhtisarkan sebagai berikut (Ma'arif dan Tanjung, 2003):

- Kesatuan: AHP memberi satu model tunggal yang mudah dimengerti dan luwes untuk aneka ragam persoalan tak terstruktur.
- Kompleksitas: AHP memadukan ancangan deduktif dan ancangan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan.
- Saling ketergantungan: AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen–elemen dalam suatu sistem dan tak memaksakan pemikiran linier.
- Penyusunan hirarki: AHP mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah elemen–elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokan kriteria yang serupa dalam setiap tingkat.

- e. Pengukuran: AHP memberi suatu skala untuk mengukur objek dalam wujud suatu metode untuk menetapkan prioritas.
- f. Konsistensi: AHP melacak konsistensi logis dari pertimbangan–pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas.
- g. Sintesis: AHP menuntun pada suatu taksiran yang menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif.
- h. Tawar–menawar: AHP mempertimbangkan prioritas–prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan orang memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan–tujuan mereka.
- i. Penilaian dan konsensus: AHP tak memaksakan konsensus, tetapi mensintesis suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian yang berbeda–beda.
- j. Pengulangan proses: AHP memungkinkan orang memperhalus definisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki.

3.3.4. *Important Performance Analysis (IPA)*

Metode IPA digunakan untuk mengukur tingkat kepentingan indikator terpilih (pada point 2), dibandingkan dengan kinerja indikator-indikator tersebut. Dari hasil analisis tersebut bisa diketahui efektivitas layanan tenaga kerja asing selama ini bagi *stakeholder* di Kementerian Keuangan, dan indikator apa yang perlu diperhatikan dalam menetapkan (menyeleksi) kualifikasi TA asing sesuai dengan keinginan *stakeholder*.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan skala penilaian (*score*) 1 sampai dengan 5 baik untuk kriteria tingkat kepentingan maupun kinerja. Kategori dari masing-masing skala/nilai seperti ditampilkan pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5. Kategori skala penilaian kepentingan dan kinerja

Score/Nilai	Tingkat Kepentingan	Tingkat Kepuasan
1	Sangat tidak penting	Sangat tidak puas
2	Tidak penting	Tidak puas
3	Cukup penting	Cukup puas
4	Penting	Puas
5	Sangat penting	Sangat puas

Perbandingan penilaian tingkat kepentingan dan kinerja menghasilkan suatu perhitungan tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja. Nilai tingkat kinerja lebih besar atau sama dengan nilai tingkat kepentingan atau harapan, berarti kinerja suatu atribut tenaga asing telah memenuhi harapan *stakeholder* Kementerian Keuangan.

Rumus yang digunakan untuk tingkat kesesuaian responden adalah sebagai berikut:

$$TKi = \frac{\bar{X}_i}{\bar{Y}_i} \times 100\% \quad (10)$$

dimana:

TK i = Tingkat kesesuaian responden

$\bar{X}_i$ = Skor rata-rata penilaian tingkat kinerja tenaga asing (kepuasan *stakeholder* Kementerian Keuangan)

$\bar{Y}_i$ = Skor rata-rata penilaian kepentingan tenaga asing

dimana:

$$\bar{X}_i = \frac{\sum_1^n X_i}{n}$$

$$\bar{Y}_i = \frac{\sum_1^n Y_i}{n}$$

n = Jumlah responden

X_i = Skor penilaian tingkat kinerja tenaga asing (kepuasan *stakeholder* Kementerian Keuangan)

Y_i = Skor penilaian kepentingan tenaga asing

Untuk menentukan prioritas indikator TA yang perlu diperbaiki atau disempurnakan dengan memetakan posisi kriteria indikator TA saat ini dengan tingkat kepentingannya (Gambar 3.3). Peta kuadran dipisahkan oleh garis lurus vertikal dan horisontal yang berpotongan di titik koordinat $\bar{\bar{X}}$ dan $\bar{\bar{Y}}$

Dimana:

$$\bar{\bar{X}} = \sum_{j=1}^m \bar{X}_j \quad (11)$$

$$\bar{\bar{Y}} = \sum_{j=1}^m \bar{X}_j Y_j \quad (12)$$

m = Jumlah indikator efektivitas yang dinilai

Kepentingan	Kuadran I Prioritas utama	Kuadran II pertahankan prestasi
	Kuadran III prioritas rendah	Kuadran IV Berlebihan
Kinerja		

Gambar 3.3. Matriks *importance performance analysis*

Kuadran I

Kuadran I merupakan wilayah yang meliputi indikator TA yang dianggap penting oleh *stakeholder*, namun pada kenyataannya kinerja TA pada indikator tersebut belum sesuai dengan harapan *stakeholder*. Indikator pada kuadran ini harus ditingkatkan kinerjanya dengan cara memberi penekanan lebih besar pada indikator tersebut ketika melakukan seleksi TA yang akan direkrut.

Kuadran II

Kuadran II merupakan wilayah yang meliputi indikator TA yang dianggap penting oleh *stakeholder*, dan kinerja TA pada indikator tersebut telah sesuai dengan harapan *stakeholder*. Indikator pada kuadran ini harus tetap dipertahankan kinerjanya dengan tetap memberi penekanan tinggi besar pada indikator tersebut ketika melakukan seleksi TA yang akan direkrut.

Kuadran III

Kuadran III merupakan wilayah yang meliputi indikator TA yang dianggap kurang penting oleh *stakeholder*, dan kinerja TA pada indikator tersebut tidak terlalu istimewa. Penekanan pada indikator tersebut ketika melakukan seleksi TA yang akan direkrut perlu dipertimbangkan kembali karena manfaatnya bagi *stakeholder* relatif kecil.

Kuadran IV

Kuadran IV merupakan wilayah yang meliputi indikator TA yang dianggap kurang penting oleh *stakeholder*, dan dirasakan terlalu berlebihan. Indikator pada kuadran ini bisa dikurangi ketika melakukan seleksi TA yang akan direkrut, untuk mengurangi biaya seleksi.

BAB IV
PERKEMBANGAN TENAGA AHLI ASING
DI KEMENTERIAN KEUANGAN

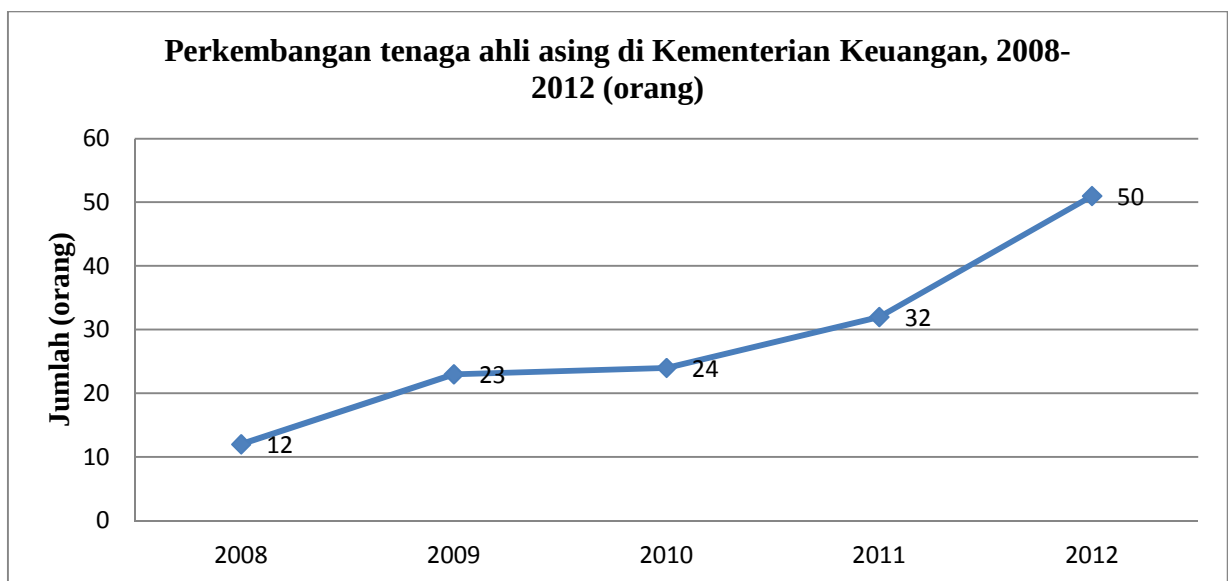
Tenaga ahli (TA) asing dalam penelitian ini mengacu kepada TA yang dibiayai oleh lembaga sponsor asing (IMF, World Bank, ADB, dan lain-lain) untuk mendukung dan memperkuat kinerja Kementerian Keuangan. TA asing tersebut menempati posisi sebagai konsultan dan penasihat yang bertugas untuk memberikan masukan di berbagai bidang terkait tugas dan fungsi Kementerian Keuangan. Bagian ini akan membahas perkembangan TA asing di Kementerian Keuangan selama lima tahun terakhir (2008-2012). Pembahasan perkembangan TA asing tersebut akan difokuskan pada empat hal, yaitu (1) berdasarkan lembaga sponsor, (2) unit penugasan, (3) negara asal dan (4) durasi penugasan.

4.1. Perkembangan tenaga ahli asing berdasarkan sponsor

Perkembangan total jumlah TA asing di Kementerian Keuangan selama lima tahun terakhir (2008-2012) disajikan pada Gambar 4.1. Secara umum perkembangan jumlah TA asing meningkat dari tahun ke tahun. Jika diamati lebih lanjut meningkatnya jumlah TA asing tersebut terkait dengan meningkatnya jumlah TA yang ditempatkan oleh lembaga-lembaga yang mensponsori TA tersebut (Tabel 4.1). Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa terdapat 12 lembaga sponsor yang menempatkan TA di Kementerian Keuangan sepanjang tahun 2008-2012. Lembaga-lembaga sponsor tersebut adalah:

1. ADB (*Asian Development Bank*)
2. AIPEG (*Australia Indonesia Partnership for Economic Governance*)

3. Australian Treasury
4. GFMRAP (*Government Financial Management and Revenue Administration Project*)
5. GIZ (*German International Cooperation*)
6. GPF (*Government Partnership Fund, Australia and Indonesia*)
7. IMF (*International Monetary Fund*)
8. JICA (*Japan International Cooperation Agency*)
9. TAMF (*Technical Assistance Management Facility, Australia and Indonesia*)
10. US treasury (*United States Department of the Treasury*)
11. USAID (*The United States Agency for International Development*)
12. World Bank



Gambar 4.1. Perkembangan tenaga ahli asing di kementerian keuangan, 2008-2012 (orang)

Pada tahun 2008 hanya terdapat 12 TA asing yang diperbantukan di Kementerian Keuangan. Jumlah TA asing tersebut mengalami peningkatan yang cukup signifikan di tahun 2009, yaitu menjadi 23 orang. Peningkatan ini terjadi karena

bertambahnya jumlah sponsor yang menempatkan TA asing di Kementerian Keuangan. World Bank yang semula tidak menempatkan TA asing di tahun 2008 menempatkan 2 TA asing di tahun 2009 (Tabel 4.1). TA asing yang ditempatkan oleh GFMRAP juga mengalami peningkatan yang pesat dari semula 2 orang di tahun 2008 menjadi 7 orang di tahun 2009. Demikian juga halnya dengan TA asing yang ditempatkan oleh GPF juga meningkat cukup besar selama periode 2008-2009 yaitu dari 4 orang menjadi 7 orang. Sementara itu, selama kurun waktu 2008-2009 jumlah TA asing dari sponsor lainnya yaitu ADB, IMF, JICA dan TAMF relatif stabil.

Tabel 4.1. Perkembangan tenaga ahli asing berdasarkan sponsor tahun 2008-2012

Sponsor	2008	2009	2010	2011	2012
ADB	1	1	3	4	2
AIPEG	0	0	2	4	11
Australian Treasury	0	0	0	2	2
GFMRAP	2	7	0	0	0
GIZ	0	0	0	1	1
GPF	4	7	5	5	3
IMF	1	1	1	0	0
JICA	3	4	4	6	2
TAMF	1	1	0	0	0
US Treasury	0	0	0	1	1
USAID	0	0	1	1	1
World bank	0	2	8	8	27
Total	12	23	24	32	50

Pada periode 2009-2010 jumlah total TA asing di Kementerian Keuangan tidak mengalami peningkatan yang cukup berarti yaitu hanya meningkat dari 23 orang menjadi 24 orang. Akan tetapi di tahun berikutnya (2011) jumlah TA asing kembali meningkat pesat dibanding periode sebelumnya. Lembaga-lembaga sponsor ADB, AIPEG dan JICA menempatkan lebih banyak TA asing di Kementerian Keuangan di tahun 2011 dibanding tahun 2010. Di samping itu, pada tahun 2011 terdapat lembaga-

lembaga sponsor baru yang menempatkan TA asing di Kementerian Keuangan, yaitu Australian Treasury, GIZ dan US Treasury.

Pada tahun 2012, penempatan TA asing oleh World Bank mengalami peningkatan drastis yaitu dari hanya 8 orang menjadi 27 orang. Demikian juga halnya dengan AIPEG yang meningkatkan penempatan jumlah TA asing yang besar di tahun 2012. Jika pada tahun 2011 jumlah TA asing yang ditempatkan AIPEG hanya sebesar 4 orang, maka pada tahun 2012 jumlah tersebut meningkat menjadi 11 orang. Kondisi ini menyebabkan tingginya jumlah TA asing di Kementerian Keuangan di tahun 2012 jika dibanding tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun 2012 jumlah TA asing di Kementerian Keuangan mencapai 50 orang.

4.2. Perkembangan tenaga ahli asing berdasarkan unit penugasan

TA asing ditempatkan di berbagai instansi eselon I di bawah Kementerian Keuangan. Berdasarkan Tabel 4.2, instansi eselon I dimana TA asing tersebut ditempatkan selama periode 2008-2012 adalah sebagai berikut.

1. DJPBN (Direktorat Jenderal Perbendaharaan)
2. DJP (Direktorat Jenderal Pajak)
3. BKF (Badan Kebijakan Fiskal)
4. BAPEPAM-LK (Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan)
5. Sekjen (Sekretariat Jenderal)
6. DJPK (Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan)
7. DJPU (Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang)
8. DJKN (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara)
9. DJA (Direktorat Jenderal Anggaran)

Selama kurun waktu 2008-2012, DJPBN merupakan instansi eselon I yang memiliki TA asing tertinggi dibanding instansi eselon I lainnya. TA asing tersebut memiliki keahlian yang terkait dengan fungsi yang diemban oleh DJPBN. Berbagai bidang keahlian yang dimiliki TA asing di DJPBN disajikan pada Tabel 4.3. Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa semua TA asing di DJPBN di sponsori oleh World Bank.

Tabel 4.2. Perkembangan tenaga ahli asing berdasarkan penempatan di instansi eselon I Kementerian Keuangan tahun 2008-2012

Instansi Eselon I	2008	2009	2010	2011	2012
DJPBN	0	0	6	8	27
DJP	3	3	3	5	10
Bapepam-LK	3	4	7	6	4
Sekjen	2	10	4	3	2
BKF	3	4	3	6	4
DJPK	0	0	0	2	2
DJKN	0	1	1	1	0
DJPU	0	0	0	1	1
DJA	1	1	0	0	0
Total	12	23	24	32	50

Instansi eselon I berikutnya yang banyak menerima TA asing adalah DJP. TA asing tersebut memiliki bidang keahlian yang terkait dengan fungsi DJP (Tabel 4.4). Berbeda halnya dengan TA asing di DJPBN yang semuanya disponsori oleh World Bank, TA asing di DJP disponsori oleh lebih dari satu lembaga donor. Lembaga-lembaga yang mensponsori keberadaan TA asing di DJP diantaranya adalah TAMF, AIPEG, JICA, IMF, dan AIPEG.

Tabel 4.3. Keahlian TA asing yang berada di DJPBN Tahun 2008-2012

Instansi Eselon I	Sponsor	Keahlian	Jumlah (Orang)
DJPBN	World Bank	Apps Tech	1
DJPBN	World Bank	BC Module FC	2
DJPBN	World Bank	Financial Consultant (AP, AR, GL, CM Modules)	1
DJPBN	World Bank	GL Module FC	1
DJPBN	World Bank	HR Specialist	1
DJPBN	World Bank	Overall Function Lead / SME (AP, AR, GL, CM, PO Modules)	1
DJPBN	World Bank	Overall Lead (Solution Architecture)	1
DJPBN	World Bank	PMQA	1
DJPBN	World Bank	Procurement Consultant (PO Module)	1
DJPBN	World Bank	Project Director	1
DJPBN	World Bank	Quality Control	4
DJPBN	World Bank	SA Module FC	3
DJPBN	World Bank	SA Module TC	1
DJPBN	World Bank	Senior Advisor	1
DJPBN	World Bank	Subject Matters Expert-E-Governance	1
DJPBN	World Bank	Subject Matters Expert-E-People and Change	1
DJPBN	World Bank	Subject Matters Expert-IFMIS	1
DJPBN	World Bank	Team Leader	1
DJPBN	World Bank	Tester for BC Module	1
DJPBN	World Bank	Tester for GL Module	1
DJPBN	World Bank	Training Specialist	1
Total			27

BAPEPAM-LK merupakan instansi eselon I lainnya yang banyak menerima bantuan TA asing. Bidang keahlian yang dimiliki oleh TA asing di BAPEPAM-LK disajikan pada Tabel 4.5. Kesemua bidang keahlian tersebut terkait dengan fungsi BAPEPAM-LK yaitu sebagai pengawas pasar modal dan lembaga keuangan lainnya di Indonesia. Sama halnya dengan DJP, lembaga yang mensponsori keberadaan TA asing di BAPEPAM-LK juga bervariasi. Lembaga-lembaga sponsor tersebut meliputi AIPEG, ADB, USAID, GPF, World Bank, JICA, ADB dan AIPEG.

Tabel 4.4. Keahlian TA asing yang berada di DJP Tahun 2008-2012

Instansi Eselon I	Sponsor	Keahlian	Orang
DJP	TAMF	Advisor	1
DJP	AIPEG	Lead advisor	1
DJP	JICA	Chief Advisor	1
DJP	JICA	Tax Administration	1
DJP	JICA	Chief Advisor/Modernization of Tax Administration	1
DJP	IMF	Resident Senior Tax Advisor	1
DJP	AIPEG	Small Medium Enterprises Adviser	1
DJP	AIPEG	Lead Adviser	1
DJP	AIPEG	Internal Investigation & Anti-Corruption Adviser	1
DJP	AIPEG	Economic Adviser--Transfer Pricing	1
DJP	AIPEG	Tax Audit Adviser	1
DJP	AIPEG	HR/OD Adviser	1
DJP	AIPEG	Debt Collection Adviser	1
DJP	AIPEG	Objection and Appeal Adviser	1
DJP	AIPEG	International Transfer Pricing Adviser	1
Total			15

Tabel 4.5. Keahlian TA asing yang berada di BAPEPAM-LK Tahun 2008-2012

Instansi Eselon I	Sponsor	Keahlian	Orang
Bapepam-LK	AIPEG	Asuransi dan Dana Pensiun	1
Bapepam-LK	ADB	SMEs	1
Bapepam-LK	USAID	Lembaga Keuangan Non Bank, Akuntansi dan Riset	1
Bapepam-LK	GPF	Resident Senior Advisor	1
Bapepam-LK	World Bank	Social Security Specialist	1
Bapepam-LK	JICA	Lembaga Keuangan Mikro	1
Bapepam-LK	JICA	Capital Market and Financial Sector Development Policy	1
Bapepam-LK	ADB	SMEs	1
Bapepam-LK	ADB	Pasar Modal	1
Bapepam-LK	AIPEG	Asuransi dan Dana Pensiun	1
Total			10

Tabel 4.6. Keahlian TA asing di lembaga eselon I penerima TA asing di Kementerian Keuangan Tahun 2008-2012

Instansi Eselon I	Sponsor	Keahlian	Orang
BKF	Australian Treasury	Senior Adviser	1
BKF	Australian Treasury	Team Leader	1
BKF	JICA	Macroeconomic	1
BKF	GPF	Advisor	1
BKF	JICA	Advisor	1
BKF	GPF	Senior Adviser	1
BKF	GPF	Senior Adviser	1
BKF	GPF	Team Leader	1
Sekjen	GFMRAP	Consultant	1
Sekjen	GFMRAP	Consultant	1
Sekjen	GFMRAP	Consultant	1
Sekjen	GFMRAP	Consultant	1
Sekjen	GFMRAP	Consultant	1
Sekjen	GFMRAP	Consultant	1
Sekjen	GFMRAP	Consultant	1
Sekjen	GPF	Financial Advisor	1
Sekjen	GPF	Senior Advisor	1
Sekjen	World Bank	Consultant Senior Public	1
Sekjen	GPF	Budget Advisor	1
DJA	GPF	Advisor	1
DJKN	JICA	State Asset Management Policy	1
DJPK	ADB	Fiscal Decentralization	1
DJPK	GIZ	Fiscal Decentralization	1
DJPU	US Treasury	Debt Issuance and Management, Financial Market, Asset Liability Management	1
Total			49

Bidang keahlian yang dimiliki oleh TA asing dan lembaga yang mensponsori TA asing di unit eselon I lainnya di bawah Kementerian Keuangan disajikan pada Tabel 4.6. Lembaga donor yang menempatkan TA asing di BKF adalah *Australian Treasure*, JICA, GPF, ADB dan GIZ. GFMRAP merupakan lembaga sponsor utama yang menempatkan TA asing di unit eselon I Sekjen, diikuti oleh GPF dan World Bank. Di

unit eselon I DJA TA asing tersebut disponsori oleh GPF. ADB dan GIZ merupakan lembaga yang mensponsori keberadaan TA di unit eselon I DJPK. Sementara itu, keberadaan TA asing di DJKN dan DJPU masing-masing disponsori oleh JICA dan US Treasury.

4.3. Perkembangan tenaga ahli asing berdasarkan negara asal

Perkembangan TA asing juga dapat dilihat dari negara mana mereka berasal. Tabel 4.7 menyajikan perkembangan TA asing di Kementerian Keuangan berdasarkan negara dimana TA asing tersebut berasal. Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa beberapa lembaga sponsor mengirim TA asing yang berasal dari negara sponsor tersebut. Seperti yang telah dikemukakan di bab tinjauan pustaka, TA asing yang ditempatkan disuatu negara dibayar sangat mahal jauh melebihi pembayaran yang diterima tenaga lokal. Hal ini menyebabkan banyak lembaga sponsor yang mempekerjakan TA asing berdasarkan negara dimana lembaga sponsor tersebut berasal. Kondisi ini menunjukkan bahwa motif ekonomi berlaku dalam memilih TA asing dimana negara sponsor akan memilih TA asing yang berasal dari negara sponsor tersebut. Dengan demikian uang yang dikeluarkan untuk proyek atau program yang diselenggarakan oleh lembaga sponsor tersebut sebagian besar akan mengalir kembali ke negara sponsor.

Seperti yang terlihat pada Tabel 4.7 lembaga sponsor seperti AIPEG, *Australian Treasury*, dan GPF adalah lembaga donor yang berasal dari negara Australia. Selama periode 2008-2012, lembaga-lembaga donor tersebut mempekerjakan TA asing di Kementerian Keuangan yang berasal dari Australia. JICA adalah lembaga donor yang berasal dari Jepang dan menempatkan TA asing yang berasal dari negara Jepang. USAID dan US Treasury yang merupakan lembaga dari Amerika juga menempatkan

TA asing yang berasal dari Amerika. Demikian juga halnya dengan lembaga donor lainnya seperti GIZ dan GFMRAP yang juga menempatkan TA asing di Kementerian Keuangan yang berasal dari negara lembaga donor tersebut berasal yaitu Jerman dan Inggris.

Tabel 4.7. Perkembangan TA asing berdasarkan sponsor dan negara asalnya tahun 2008-2012

Negara Asal dan Lembaga Sponsor	2008	2009	2010	2011	2012
AIPEG					
Australia	0	0	2	4	11
Australian Treasury					
Australia	0	0	0	2	2
GPF					
Australia	4	7	5	5	3
USAID					
Amerika	0	0	1	1	1
JICA					
Jepang	3	4	4	6	2
GIZ					
Jerman	0	0	0	1	1
GFMRAP					
Inggris	2	7	0	0	0
IMF					
Kanada	1	1	1	0	0
US Treasury					
Amerika	0	0	0	1	1
TAMF					
Afrika	1	1	0	0	0
ADB					
Kanada	0	0	0	1	1
Indonesia	0	0	2	2	0
Malaysia	1	1	1	1	1
World Bank					
Amerika	0	2	2	1	1
India	0	0	6	7	13
Korea Selatan	0	0	0	0	11
Malaysia	0	0	0	0	1

Singapura	0	0	0	0	1
Total	12	23	24	32	50

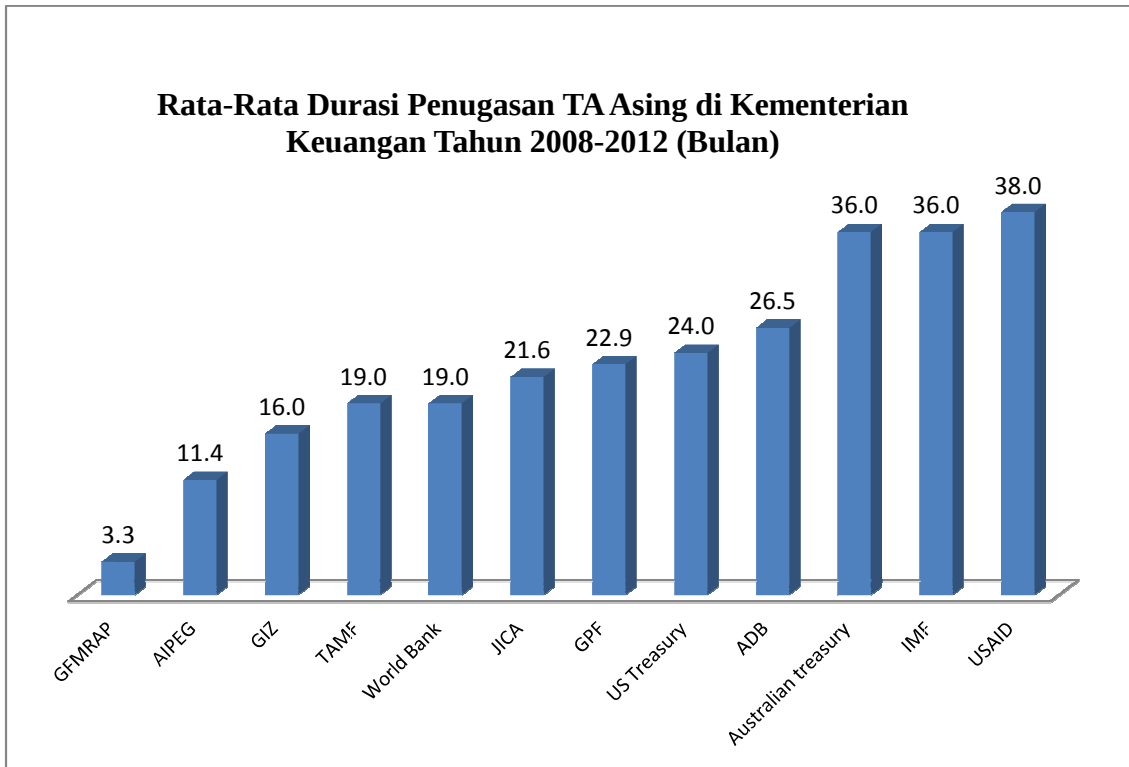
Sementara itu lembaga donor seperti ADB dan *World Bank* lebih fleksibel dalam hal pemilihan negara dimana TA asing tersebut berasal. Selama kurun waktu 2008-2012, ADB menempatkan TA asing di Kementerian Keuangan yang berasal dari Kanada, Malaysia dan bahkan Indonesia. Demikian juga halnya dengan TA asing yang dipekerjakan oleh *World Bank* di Kementerian Keuangan. TA asing tersebut tidak hanya berasal dari Amerika saja, tetapi juga berasal dari India, Korea Selatan, Malaysia dan Singapura. Sayangnya tidak ada TA asing yang berasal dari Indonesia yang dipekerjakan oleh World Bank di Kementerian Keuangan.

4.4. Perkembangan tenaga ahli asing berdasarkan durasi penugasan

Seperti yang telah dikemukakan pada bab tinjauan pustaka, keberadaan TA asing dibutuhkan untuk meningkatkan *capacity building* dari tenaga lokal yang terlibat dalam kegiatan program atau proyek terkait. Namun demikian keberadaan TA asing tersebut dibatasi oleh waktu kontrak yang telah ditetapkan oleh lembaga-lembaga donor yang mensponsori mereka. Durasi penugasan yang sangat singkat dapat menyebabkan tujuan utama dari penempatan TA asing tersebut (*capacity building*) menjadi tidak tercapai. Terbatasnya durasi penugasan juga dapat menyebabkan situasi kerja terkadang tidak kondusif. Hal ini disebabkan karena TA asing bekerja dengan jadwal yang sangat padat dan tekanan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Kondisi ini pada akhirnya akan mengakibatkan banyak perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan dari program-program atau proyek-proyek tersebut dibuat seadanya dengan kualitas yang rendah.

Rata-rata durasi penugasan TA asing di Kementerian Keuangan selama lima tahun terakhir disajikan pada Gambar 4.2. GFMRAP dan AIPEG menempatkan TA asing dengan durasi penugasan kurang dari satu tahun, yaitu masing-masing hanya selama 3.3 dan 11.4 bulan. Seperti yang sudah dibahas di atas, terbatasnya durasi waktu penugasan dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan utama dari penempatan TA asing tersebut, yaitu meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Keuangan terkait dengan program atau proyek yang diselenggarakan oleh lembaga donor. Singkatnya durasi penugasan tersebut dapat menyebabkan transfer pengetahuan, pengalaman dan keahlian tidak terjadi sama sekali.

Durasi penugasan TA asing yang disponsori oleh US Treasury, ADB, Australian Treasury, IMF dan USAID sudah relatif lebih baik dibanding durasi penugasan yang ditetapkan oleh lembaga sponsor lainnya. Lembaga-lembaga tersebut menempatkan TA asing di Kementerian Keuangan dengan durasi kerja rata-rata lebih dari dua tahun. Bahkan Australian Treasury, IMF dan USAID menempatkan TA asing mereka dengan durasi penugasan rata-rata selama tiga tahun. Lamanya durasi kerja tersebut memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan, pengalaman dan keahlian dari TA asing kepada pegawai Kementerian Keuangan yang terlibat dalam program atau proyek yang didanai oleh lembaga-lembaga sponsor tersebut.. Sementara itu lembaga-lembaga sponsor lainnya seperti GIZ, TAMEF, World Bank, JICA dan GPF menempatkan TA asing dengan penugasan antara 1-2 tahun.



Gambar 4.2. Rata-Rata Durasi Penugasan TA Asing di Kementerian Keuangan Tahun 2008-2012 (Bulan)

BAB V

EFEKTIFITAS TENAGA AHLI ASING TERHADAP KINERJA DI KEMENTERIAN KEUANGAN

Bagian ini akan membahas pokok dari kajian yang dilakukan terkait efektivitas keberadaan tenaga ahli asing terhadap kinerja Kementerian Keuangan. Bagian pertama akan membahas tentang indikator efektivitas yang didapat dari kajian literatur dan FGD. Bagian kedua akan menyajikan pembahasan tentang efektivitas tenaga ahli asing, serta bagian ketiga dan keempat berturut-turut akan membahas hasil dari analisis IPA dan AHP.

5.1. Indikator efektivitas

Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas diperlukan untuk menilai seberapa besar perbedaan (*gap*) antara harapan dan hasil sesungguhnya yang dicapai, sehingga upaya-upaya perbaikan dan peningkatan kinerja dapat dilakukan. Untuk kajian efektivitas tenaga ahli asing di Kementerian Keuangan, semakin besar pencapaian tujuan-tujuan dari keberadaan tenaga ahli tersebut artinya semakin efektif.

Efektivitas suatu program atau kegiatan diukur dari empat kriteria, yaitu input, proses, *output*, dan *outcome*. Kriteria dan beberapa indikator efektivitas baik dari sisi input, proses, *output*, maupun *outcome*, pada awalnya didapat dari kajian literatur yang dilakukan oleh tim peneliti. Pada kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD), kriteria dan indikator tersebut dikonfirmasi kepada pihak Kementerian Keuangan yang terlibat langsung dengan tenaga ahli asing agar terdapat kesesuaian indikator penilaian efektivitas. Jika indikator yang diajukan oleh tim peneliti dari hasil kajian literatur dianggap tidak sesuai atau kurang mewakili, maka indikator tersebut ditiadakan. Begitu

pun sebaliknya, ketika terdapat indikator baru yang diajukan oleh pihak Kementerian Keuangan dari hasil FGD, maka usulan tersebut ditambahkan ke dalam indikator yang dimaksud.

5.1.1. Kriteria input

Dari hasil kajian literatur, tim peneliti mengajukan beberapa indikator untuk masing-masing kriteria. Pertama, pada kriteria input, peneliti mengajukan beberapa kriteria antara lain, pendidikan, pengalaman, keahlian, komitmen, komunikasi, dan independensi dari kegiatan politik praktis. Dari hasil FGD didapatkan tiga kriteria baru yang termasuk ke dalam faktor input. Kriteria tambahan pertama adalah *networking*. Menurut pihak Kementerian Keuangan luasnya *networking* tenaga ahli asing sangat membantu khususnya bagi tenaga ahli asing itu sendiri maupun untuk pihak Kementerian Keuangan. *Networking* yang dimaksud disini mencakup jejaring dalam negeri (Indonesia) maupun jejaring luar negeri khususnya negara asal TA tersebut. Artinya jika pihak Kementerian Keuangan meminta bantuan terkait dengan komunikasi khususnya dengan negara asal TA bisa dilakukan dengan cepat, karena jejaring yang luas dari TA tersebut. Sebagai contoh lain, ketika pihak Kementerian Keuangan meminta tenaga ahli asing untuk melakukan pemodelan suatu masalah tertentu, *networking* yang luas dari tenaga asing membuat pihak Kementerian Keuangan tidak ikut direpotkan dalam mencari data. Karena dengan jaringan yang TA miliki, mereka dapat mencari data sendiri.

Kriteria tambahan kedua untuk input yang didapatkan dari hasil FGD adalah keahlian manajerial. Keahlian manajerial yang dimaksud diperlukan sebagai keahlian TA yang dapat ikut menunjang pembentukan organisasi di Kementerian Keuangan yang

semakin kredibel. Terakhir, kriteria tambahan input dari hasil FGD adalah pemahaman TA akan budaya lokal. Menurut pihak Kementerian Keuangan, pemahaman budaya lokal dari TA diperlukan bagi kelancaran komunikasi maupun kegiatan yang dilakukan. Sebagai contoh, TA yang tidak mengetahui dan memahami budaya lokal pernah mengadakan pertemuan pada jam 12 siang di hari Jumat, dimana justru pada saat tersebut banyak karyawan muslim yang sedang melakukan solat Jumat.

5.1.2. Kriteria proses

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan berupa *output* dan *outcome* tertentu dari adanya TA, selain input yang baik diperlukan juga proses yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Pada kriteria proses, tim peneliti mengajukan tiga indikator yaitu intensitas pertemuan, kualitas pertemuan, dan kesediaan TA dalam memberikan konsultasi. Dari FGD didapat tiga indikator tambahan yang dapat dimasukkan ke dalam kriteria proses. Indikator tambahan yang muncul dalam FGD agar dapat terjadi proses *transfer knowledge* adalah adanya *training* reguler, magang dan *coaching*. Training reguler tentang suatu tema tertentu diperlukan agar pihak Kementerian Keuangan yang berhubungan dengan TA dapat terus *catch-up* dengan informasi/ilmu baru dari TA tersebut di tengah kesibukan pekerjaan lainnya. Magang dimasukkan ke dalam proses, karena kegiatan tersebut dirasakan menjadi salah satu cara efektif untuk *transfer knowledge*. Kegiatan yang dimaksud adalah adanya staf Kementerian Keuangan yang magang di negara lain khususnya pada lembaga donor dimana TA berasal. Kegiatan magang di luar negeri seperti ini pernah dilaksanakan dan menurut pihak Kementerian Keuangan, hal tersebut dirasa cukup efektif untuk menambah wawasan dan pengalaman staf lokal.

5.1.3. Kriteria *output*

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur efektivitas dari kriteria *output* telah dirangkum oleh tim peneliti dari kajian literatur. Indikator-indikator tersebut antara lain, terjadi *transfer knowledge*/pengalaman, penyampaian tepat waktu, dan kualitas pekerjaan. Dalam FGD, ketiga kriteria yang diajukan tersebut disetujui oleh pihak Kementerian Keuangan, tetapi ada beberapa klarifikasi khususnya terkait dengan makna dari penyampaian tepat waktu. Penyampaian tepat waktu disini bukan dimaksudkan pada jumlah hari, minggu atau tahun, karena masing-masing pekerjaan berbeda karakteristiknya sehingga waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya juga berbeda. Tepat waktu disini lebih dimaksudkan kepada ketepatan TA menyampaikan hasil pekerjaan sesuai dengan permintaan pihak Kementerian Keuangan. Artinya, jika pihak Kementerian Keuangan meminta pekerjaan diselesaikan dalam satu minggu, apakah TA dapat men-*delivery* pekerjaan tersebut sesuai target yang diminta Kementerian Keuangan.

Selain tiga indikator yang diajukan tim peneliti, dalam FGD muncul juga indikator lain yang dapat dimasukkan ke dalam indikator efektivitas pada kriteria *output*. Dua kriteria yang muncul dari hasil FGD adalah laporan dan kapasitas organisasi. Kriteria penyampaian laporan dari TA untuk pengguna (Kementerian Keuangan) merupakan salah satu cara untuk mengukur efektivitas keberadaan TA dalam meningkatkan kinerja Kementerian Keuangan. Selain itu, pengukuran efektivitas keberadaan TA pada kriteria *output*, menurut pihak Kementerian Keuangan tidak hanya berupa *transfer knowledge*. Tetapi juga dapat berbentuk kontribusi TA dalam meningkatkan kapasitas organisasi. Hal ini pernah terjadi di Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang (DJPU), dimana TA yang ada memang dikhususkan untuk

membantu pembentukan dan pengembangan DJPU yang saat itu memang masih baru dibentuk. Jadi menurut pihak Kementerian Keuangan, indikator efektivitas TA dari sisi *output* itu tidak hanya terhadap individu, tetapi juga terhadap organisasi. Sehingga, jangan sampai TA dianggap tidak memberikan transfer pengetahuan dan pengalaman kepada individu, padahal TA tersebut justru berkontribusi dalam peningkatan kapasitas organisasi.

5.1.4. Kriteria *outcome*

Untuk indikator efektivitas pada kriteria *outcome* sebagai hasil jangka panjang dari keberadaan TA, dari hasil kajian literatur, peneliti hanya mengajukan satu indikator yaitu adanya peningkatan kapasitas dan kemandirian staf lokal (Kementerian Keuangan). Pada FGD, muncul dua indikator baru dan akhirnya diputuskan menjadi indikator tambahan dalam *outcome*. Pertama, pada jangka panjang keberadaan TA juga diharapkan dapat membantu *business process* secara keseluruhan. Kedua, sebagai implikasi dari *output* berupa peningkatan kapasitas organisasi, maka dalam indikator *outcome* dimunculkan juga indikator penguatan organisasi. Sama seperti pada penjelasan di bagian kriteria *output*, indikator ini ditambahkan mengingat hasil jangka panjang yang diharapkan dari TA tidak hanya berdampak pada individu saja tetapi juga pada organisasi secara keseluruhan.

5.2. Efektivitas tenaga ahli asing terhadap kinerja

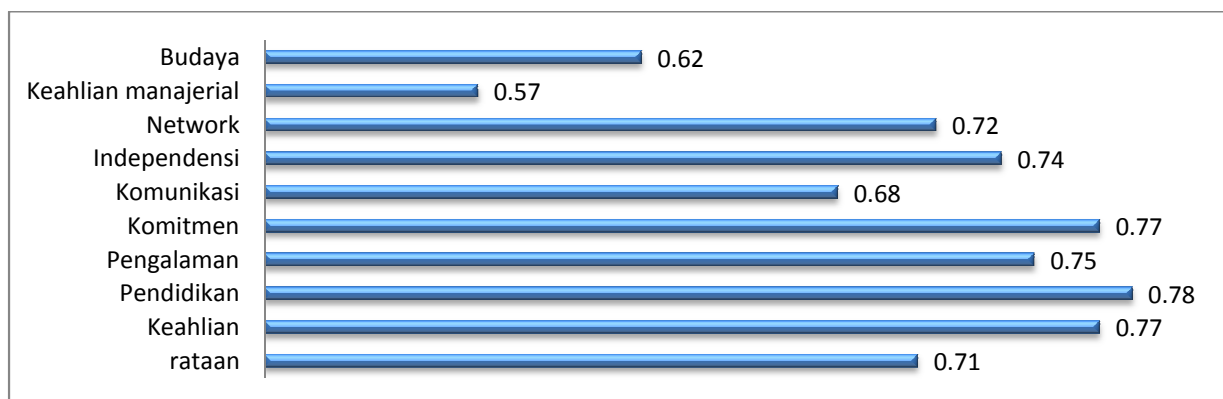
Pembahasan efektivitas TA asing terhadap kinerja di Kementerian Keuangan ditampilkan berdasarkan kriteria efektivitas (*input*, *proses*, *output* dan *outcome*), asal lembaga TA, dan rata-rata secara keseluruhan dari semua lembaga TA berasal. Efektivitas diukur dengan analisis gap, yaitu rasio antara nilai kinerja dengan kondisi

ideal. Nilai kinerja berkisar antara 1 sampai 5, dan nilai ideal adalah 5. Sehingga nilai efektivitas berkisar antara 0.2 (20%) yang merupakan nilai minimum sampai 1.0 (100%) yang merupakan nilai maksimum. Level efektivitas diklasifikasikan menjadi lima kategori yaitu: (1) sangat tidak efektif dengan nilai kurang dari 0.35 (20%-35.4%); (2) tidak efektif dengan nilai 0.36 sampai 0.52 (35.5%-52.4%); (3) cukup efektif dengan nilai 0.53 sampai 0.68 (52.5%-68.4%); (4) efektif dengan nilai 0.69 sampai 0.83 (68.5%-83.4%); dan (5) sangat efektif dengan nilai 0.84 atau lebih ($\geq 83.5\%$).

Sesuai dengan kerangka pemikiran (Bab 3), kriteria efektivitas tenaga ahli dikelompokkan menjadi 4 (empat) yaitu: (1) input tenaga ahli; (2) proses pendampingan; (3) *output* dan (4) *outcome*. Indikator masing-masing kriteria seperti yang telah dibahas pada subbab 5.1.

5.2.1. Efektivitas input TA

Kriteria input tenaga ahli sesuai dengan subbab 5.1 terdiri dari 9 (sembilan) kriteria yaitu: keahlian, relevansi pendidikan, pengalaman, komitmen, komunikasi, independensi, *networking*, keahlian manajerial dan pemahaman terhadap budaya lokal. Pada Gambar 5.1. ditunjukkan bahwa dalam perekrutan tenaga ahli, nilai kriteria efektivitas input secara keseluruhan mencapai 0.71 atau masuk dalam kategori efektif.

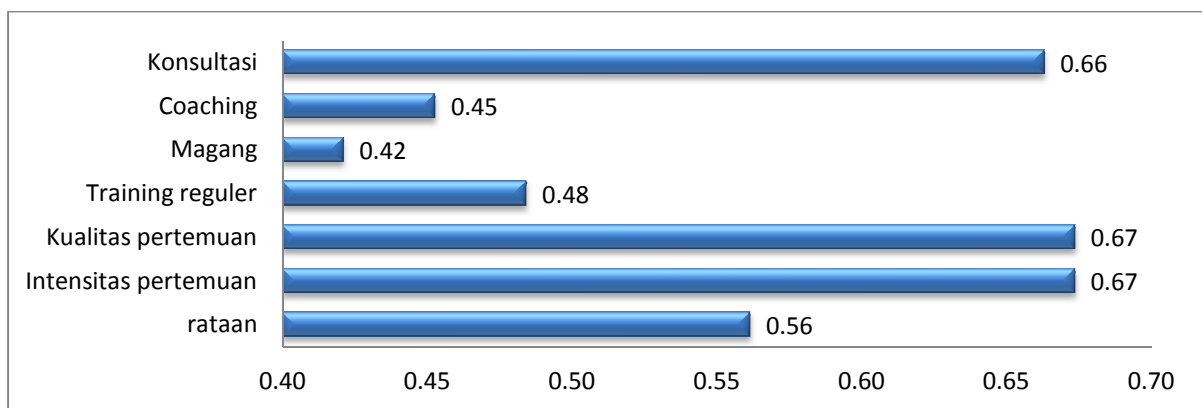


Gambar 5.1. Kinerja kriteria input tenaga ahli

Jika dilihat berdasarkan kriteria input, maka seluruhnya berada pada kategori cukup efektif dan efektif. Kategori cukup efektif (<0.69) terdapat pada kriteria input tenaga ahli budaya, keahlian manajerial dan komunikasi.

5.2.2. Efektivitas proses pendampingan oleh TA

Kriteria proses pendampingan oleh tenaga kerja sesuai dengan subbab 5.1 terdiri dari 6 (enam) indikator yaitu: intensitas pertemuan, kualitas pertemuan, *training* reguler, magang dan *choacing*. Pada Gambar 5.2. ditunjukkan bahwa dalam pendampingan oleh tenaga ahli nilai kriteria efektivitas pendampingan secara keseluruhan mencapai 0.56 atau masuk dalam kategori cukup efektif. Proses pendampingan oleh tenaga ahli melalui *training* reguler, magang dan *coaching*, dinilai oleh *stakeholder* tidak efektif dengan nilai masing-masing 0.48, 0.42 dan 0.45 (kurang dari 0.53).



Gambar 5.2. Kinerja kriteria proses pendampingan oleh tenaga ahli

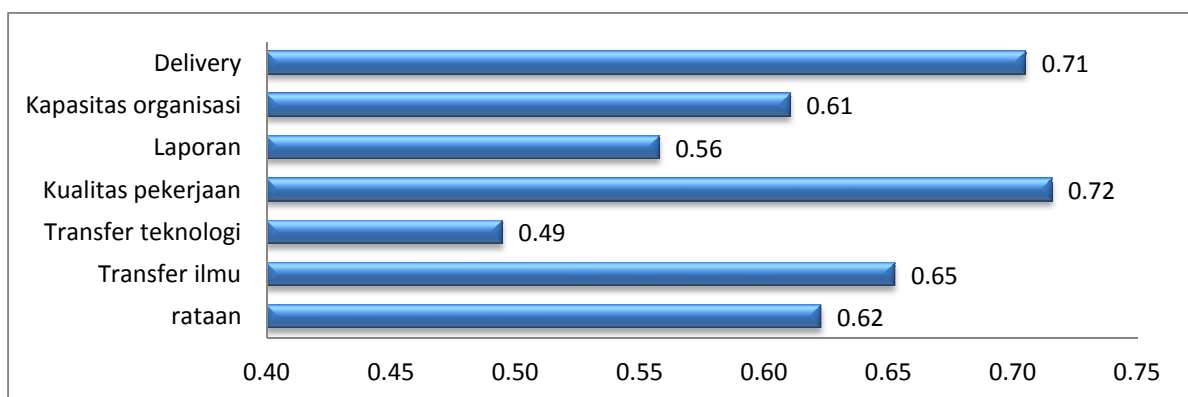
Jika dilihat berdasarkan kriteria proses pendampingan, maka seluruhnya berada pada kategori tidak efektif dan cukup efektif. Tidak ada proses pendampingan yang masuk kategori efektif apalagi sangat efektif. Kategori cukup efektif (≥ 0.53) terdapat

pada kriteria proses pendampingan konsultasi, kualitas pertemuan dan intensitas pertemuan.

Dari FGD diperoleh informasi tentang proses pendampingan yang dibutuhkan oleh *stakeholder* agar proses transfer *knowledge* bisa terjadi yaitu *training* reguler, magang dan *coaching*. Ketiga proses pendampingan tersebut bisa memberikan pengalaman empiris (*experience*) bagi *stakeholder*, sehingga diharapkan ketika kontrak tenaga ahli berakhir, mereka sudah bisa mengerjakan tugas secara mandiri.

5.2.3. Efektivitas kriteria *output*

Dalam mengukur efektivitas tenaga ahli, *output* (dampak jangka pendek) selama proses pendampingan merupakan kriteria yang paling penting. Kriteria *output* tenaga ahli sesuai dengan subbab 5.1 terdiri dari 6 (enam) yaitu: (1) transfer ilmu, (2) transfer teknologi, (3) peningkatan kualitas pekerjaan *stakeholder* (4) kemampuan organisasi *stakeholder*, (5) kualitas laporan, serta (6) ketepatan waktu *delivery* pekerjaan oleh tenaga ahli sesuai dengan permintaan *stakeholder*. Pada Gambar 5.3. ditunjukkan bahwa *output* selama proses pendampingan oleh tenaga ahli nilai secara keseluruhan memiliki nilai 0.62 atau masuk dalam kategori cukup efektif.

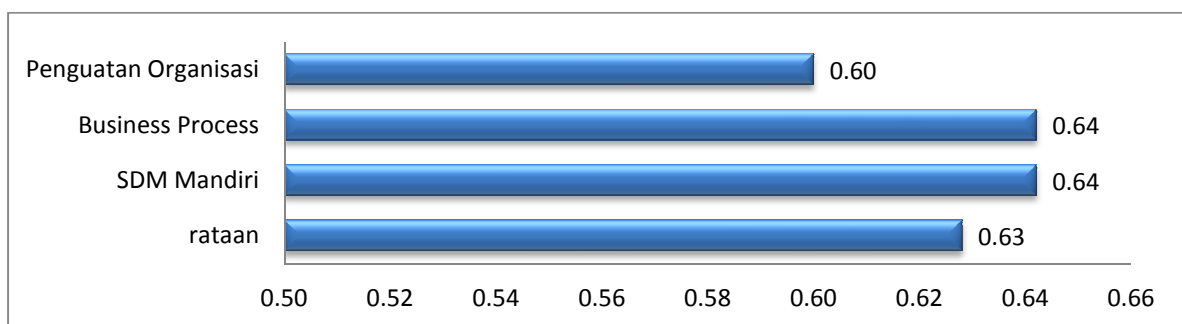


Gambar 5.3. Kinerja kriteria *output* tenaga ahli

Output transfer teknologi, dinilai tidak efektif (nilai 0.49). Ketepatan *delivery* pekerjaan dan kualitas pekerjaan, masuk dalam kategori efektif, sedangkan empat lainnya (kapasitas organisasi, laporan dan transfer ilmu) masuk dalam kategori cukup efektif. Dari FGD diperoleh informasi bahwa *stakeholder* sedikit sekali memperoleh teknologi baru seperti kemampuan mengoperasikan *software* untuk melakukan analisis permasalahan yang ada di lingkungan Kementerian Keuangan.

5.2.4. Efektivitas kriteria *outcome*

Disamping *output*, dalam mengukur efektivitas tenaga ahli *outcome* (dampak jangka panjang) selama proses pendampingan juga merupakan kriteria penting. Kriteria *output* tenaga ahli sesuai dengan subbab 5.1 terdiri dari 3 (tiga) yaitu: (1) sumberdaya manusia (SDM) mandiri, (2) *Bussines process*, dan (3) penguatan organisasi. Pada Gambar 5.4. ditunjukkan bahwa *outcome* selama proses pendampingan oleh tenaga nilai secara keseluruhan memiliki nilai antara 0.60 sampai 0.64, dengan rata-rata 0.63 atau masuk dalam kategori cukup efektif.



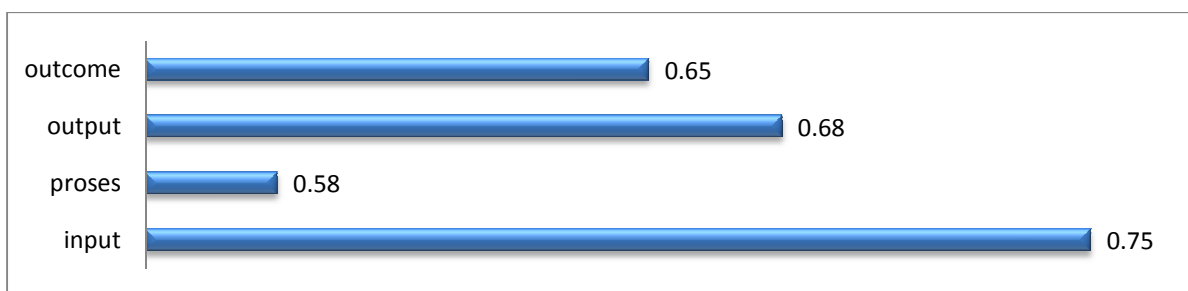
Gambar 5.4. Kinerja kriteria *outcome* tenaga ahli

Outcome penguatan organisasi dirasakan relatif kurang (nilai 0.60) dibandingkan dengan *bussiness process* dan SDM mandiri (keduanya memiliki nilai 0.64). *Outcome* tenaga ahli pada beberapa Ditjen di lingkungan Kementerian Keuangan

(misalnya di DJPU) dirasakan sangat efektif terutama terkait dengan pendampingan bisnis (seperti penerbitan surat utang), sekaligus pendampingan dari mulai DJPU terbentuk hingga dapat mandiri.

5.2.5. Efektivitas umum TA

Secara umum efektivitas keberadaan TA terhadap kinerja Kementerian Keuangan bisa dilihat dari kontribusi keempat kriteria efektivitas yaitu input, proses pendampingan, *output* dan *outcome*. Pada Gambar 5.5. ditunjukkan bahwa kontribusi keempat kriteria tersebut berbeda-beda dengan nilai antara 0.58 sampai 0.75. Dari keempat kriteria hanya input TA yang efektivitasnya masuk dalam kategori efektif, ketiga kriteria lainnya masuk dalam kategori cukup efektif.



Gambar 5.5. Kinerja tiap kriteria tenaga ahli

Input TA memberikan kontribusi paling tinggi terhadap efektivitas secara umum. Sementara kontribusi terendah diperoleh dari proses pendampingan oleh TA, dengan nilai efektivitas 0.58. Proses pendampingan yang masih dinilai 0.58 menunjukkan bahwa kegiatan TA masih jauh dari yang diharapkan oleh *stakeholder*. Dampaknya tercermin dari *output* dan *outcome* yang juga masih dibawah kategori “efektif”.

.

5.3. Analisis AHP prosedur penyediaan tenaga ahli

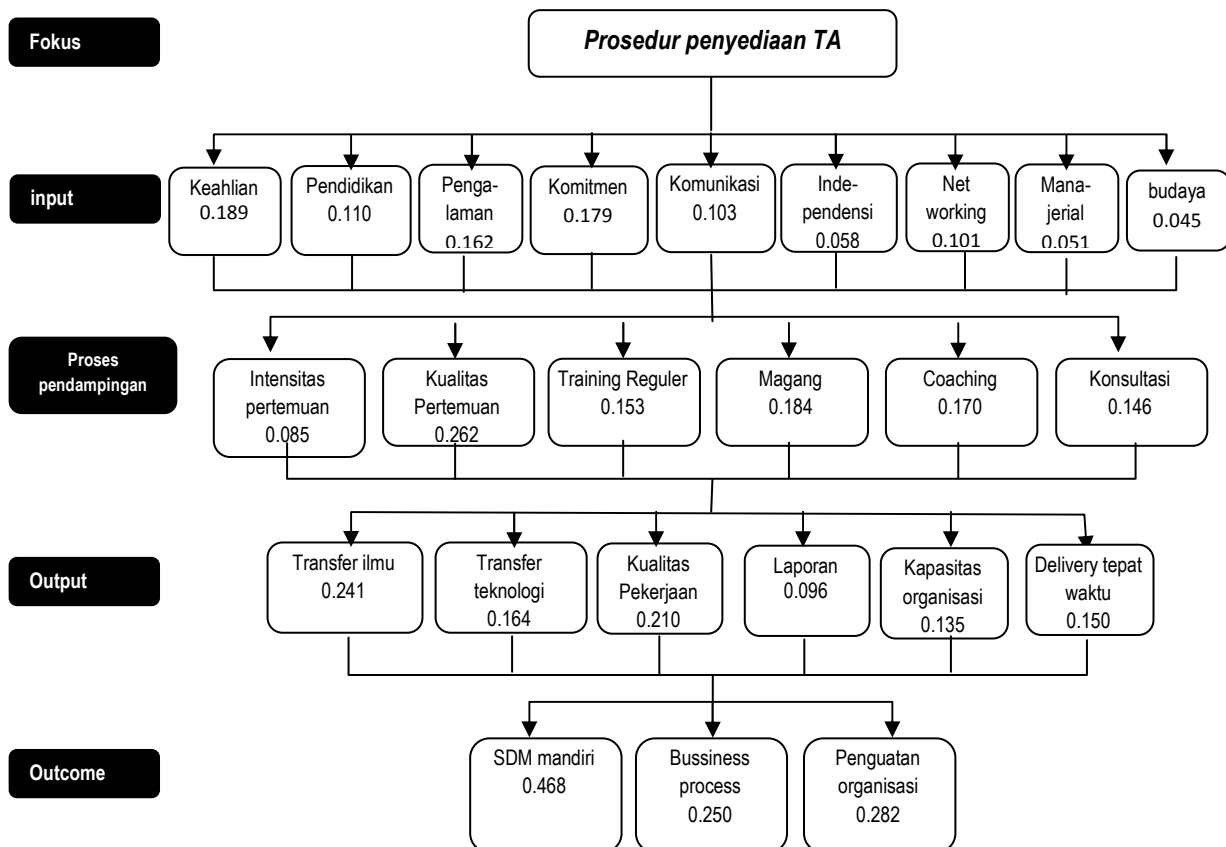
Prosedur penyediaan TA menjadi penentu efektifitas keberadaan TA terhadap kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Kriteria TA yang akan direkrut, harus sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*, termasuk di dalamnya *outcome* dan *output* yang diharapkan serta proses pendampingan yang diinginkan oleh *stakeholder*. Kriteria untuk merekrut TA dianalisis melalui pendekatan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) yang berbasiskan pada *stakeholder judgement*, sehingga responden penelitian benar-benar yang memahami kriteria TA serta kebutuhan pendampingan di lingkungan Kementerian Keuangan. Responden berasal dari pegawai beberapa unit eselon satu di Kementerian Keuangan.

Hirarki kriteria TA untuk lingkungan Kementerian Keuangan ditunjukkan pada Gambar 5.6. Hirarki disusun mulai dari tingkatan (*level*) paling tinggi sampai paling rendah dalam hirarki. Tingkatan tertinggi merupakan fokus, disusul oleh unsur, *output* dan *outcome* yang diharapkan.

Prinsip penilaian dalam AHP adalah membandingkan secara berpasangan (*pairwise comparisons*) tingkat kepentingan atau tingkat pengaruh satu elemen dengan elemen lainnya yang berada dalam satu tingkatan (*level*) berdasarkan pertimbangan tertentu. Nilai yang diberikan berada dalam skala pendapat yang dikeluarkan oleh Saaty (1993). Nilai rata-rata geometrik dari semua responden dari setiap nilai pendapat yang dibandingkan diolah menggunakan perangkat lunak *Criterion Plus Versi 3*. Analisis ini digunakan untuk menginterpretasi prioritas dari unsur, *output* dan *outcome* yang mempengaruhi kebijakan perekrutan TA di lingkungan Kementrerian Keuangan.

Hirarki AHP disusun dengan lima level yang memperlihatkan tahapan proses penetapan prioritas yang dimulai dari penetapan fokus pada level 1 yaitu *outcome*

(dampak jangka panjang) yang diinginkan dari proses pendampingan oleh TA. Level 2 adalah *output* (dampak jangka pendek) dari proses pendampingan oleh TA. Level 3 adalah proses pendampingan yang diinginkan oleh *stakeholder*.



Gambar 5.6. Diagram hirarki AHP prosedur penyediaan tenaga ahli

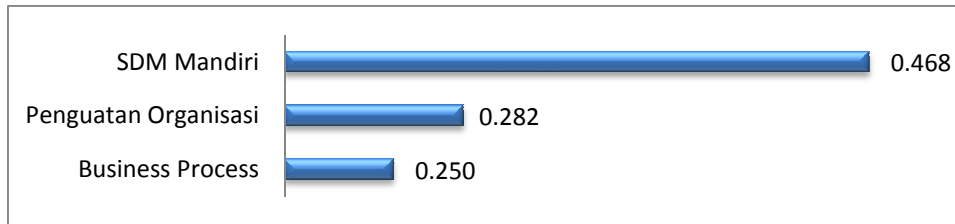
Proses pendampingan tersebut terkait dengan proses transfer ilmu dan transfer teknologi yang diharapkan memiliki dampak jangka panjang bagi kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Level 4 adalah kriteria TA yang terdiri atas kemampuan akademik, *networking* hingga kemampuan manajerial dalam proses pendampingan. Level 5 adalah sasaran yaitu prosedur penyediaan TA.

Hasil pengisian kuesioner matriks perbandingan berpasangan yang disampaikan kepada *stakeholder* di unit eselon satu Kementerian Keuangan, kemudian diolah dengan perangkat lunak *Expert Choice*. Hasil analisis AHP adalah bobot pada setiap level dari hirarki. Bobot dan prioritas yang dianalisis adalah hasil kombinasi (*combined*) dari pendapat para *stakeholder* pada setiap matriks berpasangan.

Berdasarkan hasil dari pendapat *stakeholder* tersusun unsur-unsur yang menjadi pengaruh utama dalam prosedur penyediaan TA. Gambar 5.7. sampai 5.10. menunjukkan urutan prioritas unsur-unsur tersebut. Nilai *consistency ratio* (CR), seluruhnya dibawah 10 persen sehingga memenuhi persyaratan seperti yang dikemukakan oleh Saaty (1993). Artinya ada kekonsistenan penilaian yang dilakukan oleh responden (yang terdiri dari *stakeholder* dari Kementerian Keuangan) terhadap kriteria penentu efektivitas TA.

5.3.1. Pembobotan kriteria *outcome* hasil AHP

Pada Gambar 5.7. ditampilkan hasil analisis AHP kriteria *outcome* yang merupakan unsur (level 1). kriteria *outcome* berdasarkan hasil FGD adalah kemandirian SDM setelah kontrak dengan TA berakhir, menjadi prioritas utama dengan bobot nilai 0.468, kemudian diikuti oleh *outcome* penguatan organisasi dengan bobot nilai 0.282. Kemandirian SDM merupakan *outcome* utama dari keberadaan TA.



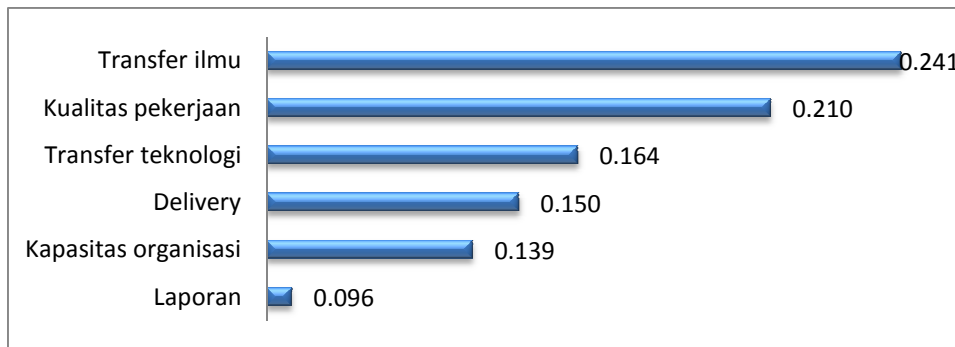
Concistency ratio: 0.1

Gambar 5.7. Prioritas kriteria *outcome* dari hasil AHP

Demikian juga dengan penguatan organisasi. Penguatan organisasi menjadi alasan utama bagi *stakeholder* dari keberadaan TA, terutama bagi unit eselon satu yang melakukan perbaikan terus menerus (*continuously improvement*), juga dengan program reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh Kementerian Keuangan.

5.3.2. Pembobotan kriteria *output* hasil AHP

Berdasarkan Gambar 5.8. hasil analisis AHP kriteria *output* yang merupakan kriteria (level 2) yaitu terjadinya transfer ilmu, tranfer teknologi, kualitas pekerjaan TA, ketepatan delivery tugas (pekerjaan) sesuai yang dijadwalkan, kapasitas organisasi dan kualitas laporan (termasuk ketepatan waktu). Output dalam bentuk transfer ilmu menjadi prioritas utama dengan bobot nilai 0.241, kemudian diikuti oleh kualitas pekerjaan, dan transfer teknologi. Sedangkan ranking terendah adalah output dalam bentuk laporan dengan nilai 0.0096.



Consistency ratio: 0.01

Gambar 5.8. Prioritas kriteria *output* dari hasil AHP

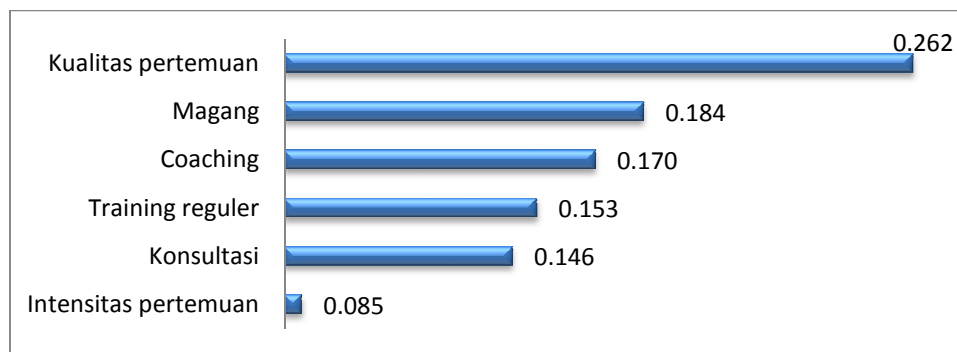
Transfer ilmu dari TA kepada para pegawai terkait di lingkungan Kementerian sangat diharapkan oleh *stakeholder*, karena sangat terkait dengan *outcome* (dampak jangka panjang), terutama untuk kemandirian SDM. Jika transfer ilmu bisa terjadi selama proses pendampingan, maka SDM dapat melakukan pekerjaan secara mandiri setelah kontrak TA berakhir.

Kualitas pekerjaan menjadi prioritas output terpenting kedua yang diharapkan *stakeholder*. Kualitas pekerjaan ini terutama bagi TA yang terkait dengan aktivitas sehari-hari di lingkungan Kementerian Keuangan (bukan kebijakan), seperti menyiapkan naskah pidato Menteri. Transfer teknologi (seperti *software*) menjadi prioritas ketiga, karena teknologi bisa diperoleh *stakeholder* dari pihak lain. Sedangkan laporan sifatnya hanya administratif.

5.3.3. Pembobotan kriteria proses pendampingan hasil AHP

Pada Gambar 5.9. ditampilkan hasil analisis AHP dari kriteria proses pendampingan yang merupakan unsur level 3. Indikator dari kriteria proses pendampingan berdasarkan hasil FGD ada 6 (enam) yaitu kualitas pertemuan, intensitas pertemuan, magang, *coaching*, *training* reguler dan konsultasi. Dari keenam kriteria

proses pendampingan tersebut, kualitas pertemuan menjadi prioritas utama dengan bobot nilai 0.262. Prioritas berikut dengan nilai yang hampir sama yaitu magang, *coaching*, *training* dan konsultasi. Ranking terendah dari proses pendampingan adalah intensitas pertemuan.



Concistency ratio: 0.007

Gambar 5.9. Prioritas kriteria proses pendampingan dari hasil AHP

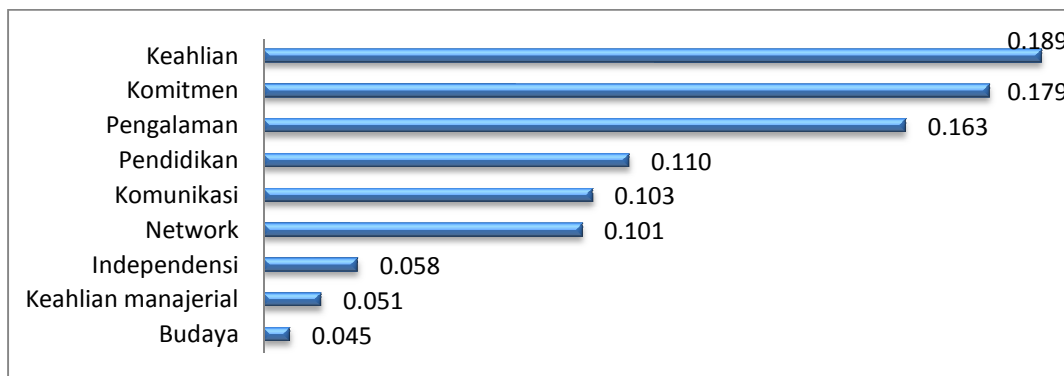
Kesibukan setiap pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan, membuat waktu untuk bertemu dengan TA sangat terbatas. Oleh karena itu yang diharapkan dari *stakeholder* adalah bukan intensitas pertemuan, namun kualitas pertemuan. Setiap ada kesempatan bertemu dengan TA, diharapkan bisa diisi dengan kegiatan yang bisa menjadikan transfer ilmu.

5.3.4. Pembobotan kriteria input hasil AHP

Pada Gambar 5.10. ditampilkan hasil analisis AHP dari kriteria input TA yang merupakan unsur level 4. Indikator dari kriteria input TA berdasarkan hasil FGD ada 9 (sembilan) kriteria yaitu keahlian, relevansi pendidikan, pengalaman, komitmen, komunikasi, independensi, *networking*, keahlian manajerial dan pemahaman budaya lokal.

Dari kesembilan kriteria input TA tersebut, keahlian TA menjadi prioritas utama dengan bobot nilai 0.189, diikuti oleh komitmen dan pengalaman (ketiga kriteria tersebut memiliki nilai yang hampir sama). Prioritas berikut dengan nilai yang hampir sama juga yaitu pendidikan, komunikasi, dan *networking*. Ranking terendah dari proses pendampingan adalah pemahaman terhadap budaya dengan nilai 0.0045.

Keahlian, komitmen dan pengalaman menjadi prioritas utama dalam merekrut tenaga ahli. Ketiga kriteria ini akan berdampak pada proses pendampingan yang berkualitas, dan selanjutnya kepada *output* dan *outcome*.



Concistency ratio: 0.02

Gambar 5.10. Prioritas kriteria input dari hasil AHP

Kemampuan berkomunikasi dan *networking*, mendukung TA dalam melakukan proses pendampingan. *Networking* dengan lembaga terkait lain, terutama yang berada di luar negeri, sangat membantu terutama untuk mendapatkan informasi dan data yang diperlukan oleh *stakeholder* di lingkungan Kementerian Keuangan. Independensi TA, meskipun tidak menjadi prioritas, tetapi perlu dijadikan kriteria dalam penyediaan TA. Data di Kementerian Keuangan, sebagian besar termasuk dalam kategori strategis bagi negara lain untuk dimanfaatkan bagi kepentingan negara tersebut. Sehingga loyalitas

TA terhadap Kementerian Keuangan khususnya (dan negara Indonesia pada umumnya), bisa tetap terjaga.

5.4. *Important Performance Analysis (IPA)*

Analisis *Important Performance Analysis* (IPA) dalam kajian ini ditujukan untuk memetakan posisi kriteria efektivitas TA berdasarkan kinerja kriteria dan tingkat kepentingannya. Gambar 5.11 sampai 5.14. menyajikan hasil IPA kriteria efektivitas TA pada Kementerian Keuangan untuk masing-masing keempat kriteria efektivitas TA.

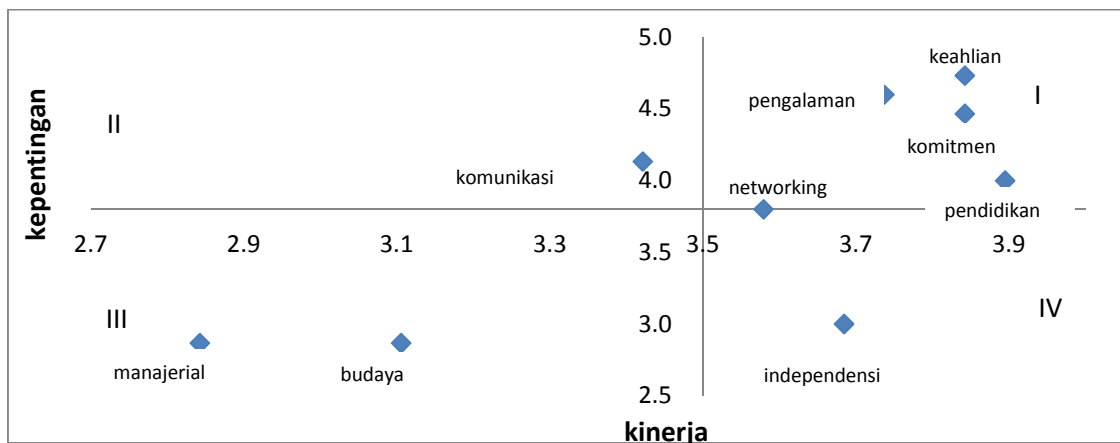
Matriks ini dibagi menjadi empat kuadran yang menunjukkan kesenjangan kinerja dan tingkat kepentingan kriteria efektivitas TA di Kementerian Keuangan dan pengembangan atau penyempurnaan yang perlu dilakukan. Kondisi ideal efektivitas TA berada pada kuadran II dimana kinerja sudah sangat baik dan sesuai dengan harapan *stakeholder*. Hal tersebut dikarenakan tingkat kepentingan kriteria efektivitas tersebut memang dinilai tinggi oleh *stakeholder*. Sebaliknya dengan kuadran IV yang menunjukkan kriteria efektivitas yang dinilai tidak penting oleh *stakeholder*, tetapi ternyata kinerja kriteria ini melebihi harapan dari *stakeholder*.

5.4.1. Peta kriteria indikator efektivitas hasil analisis IPA

Kriteria “input” TA terdiri dari 9 (sembilan) indikator yaitu keahlian, relevansi pendidikan, pengalaman, komitmen, komunikasi, independensi, *networking*, keahlian manajerial dan pemahaman budaya lokal. Hasil analisis IPA menunjukkan bahwa secara umum TA yang ada di lingkungan Kementerian Keuangan untuk indikator “keahlian”, “komitmen” dan “pengalaman”, meskipun belum maksimal, secara relatif sudah memenuhi tuntutan yang diinginkan oleh *stakeholder* (Gambar 5.11). Dengan tingkat

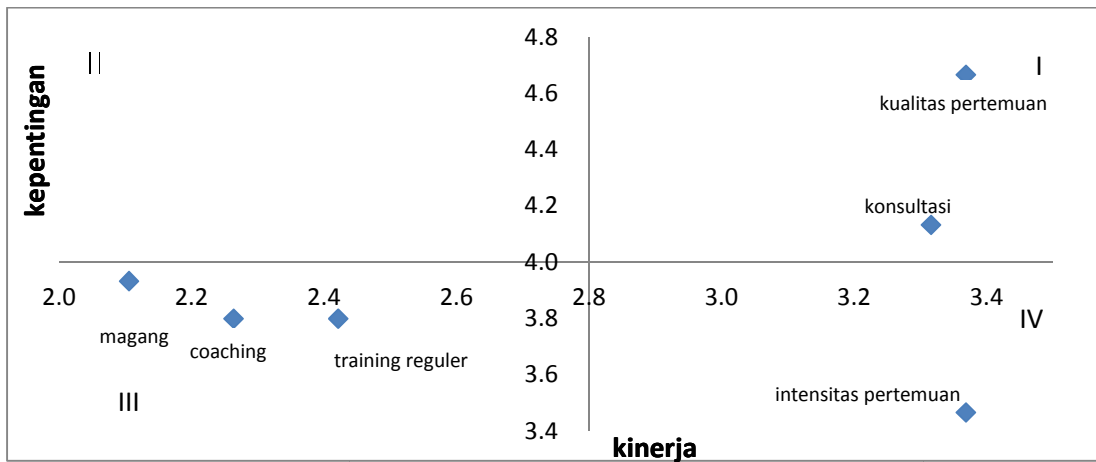
kepentingan yang relatif tinggi, kondisi aktual juga menunjukkan performa yang relatif tinggi untuk “keahlian”, “komitmen” dan “pengalaman” TA (kuadran I).

Indikator yang belum memenuhi keinginan *stakeholder* dari unsur input adalah bahasa (di kuadran II). Kriteria “Bahasa” memiliki tingkat kepentingan yang tinggi. Namun kemampuan berbahasa TA, belum seperti yang diinginkan *stakeholder*, sehingga masih dianggap sebagai penghambat untuk melakukan komunikasi antara TA dengan *stakeholder*. Kedepan perbaikan dalam proses penyediaan TA, kemampuan berbahasa TA (paham bahasa Indonesia) lebih diutamakan disamping keahlian, pengalaman dan komitmen dari TA



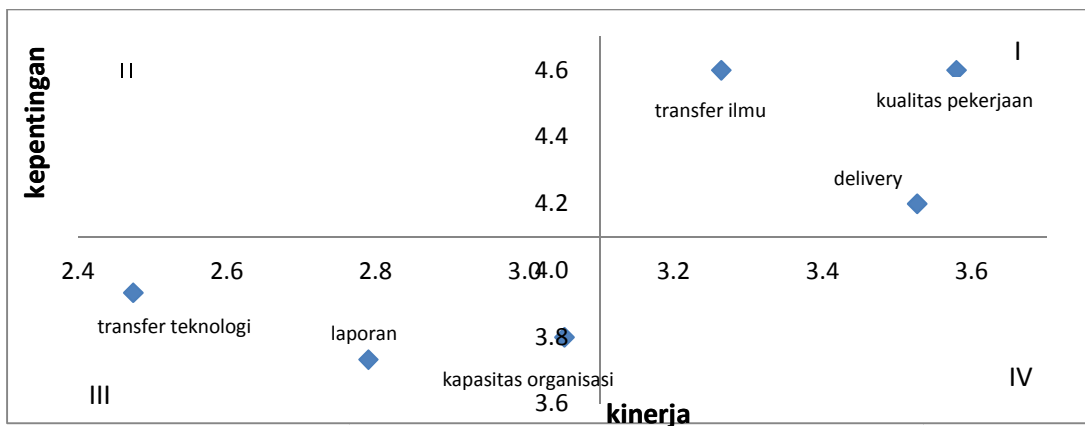
Gambar 5.11. Hasil analisis IPA kriteria input tenaga ahli

Untuk kriteria “proses pendampingan”, dari (enam) indikator yang ada yaitu intensitas pertemuan, kualitas pertemuan, konsultasi, *training* reguler, magang dan *coaching*, meskipun belum maksimal, hasil analisis IPA menunjukkan bahwa secara relatif seluruhnya sudah sesuai dengan harapan *stakeholder* (Gambar 5.12). Indikator “intensitas pertemuan” berada di kuadran IV yang menunjukkan sudah berlebihan. Oleh karena itu persyaratannya bisa lebih diperlonggar untuk mendapatkan indikator yang lebih penting di kuadran I dan II (terutama kuadran II).



Gambar 5.12. Hasil analisis IPA kriteria proses pendampingan tenaga ahli

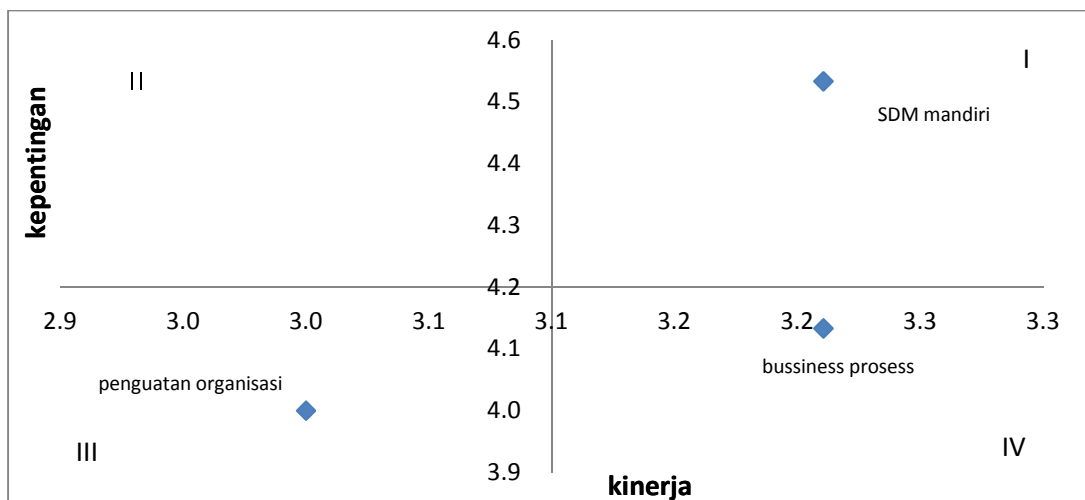
Sama halnya dengan kriteria proses pendampingan, dari 6 (enam) indikator pada kriteria “*output*” hasil analisis IPA (Gambar 5.13.) menunjukkan seluruhnya relatif sesuai antara tingkat kepentingan dengan kinerja TA (tidak ada yang di kuadran II). Sehingga untuk meningkatkan efektivitas TA, seluruh indikator pada kriteria “*output*” mendapatkan perhatian yang sama.



Gambar 5.13. Hasil analisis IPA kriteria *output* tenaga ahli

Khusus untuk kriteria *outcome*, dari 3 (tiga) indikator yang ada, masing-masing berada pada kuadran yang berbeda (Gambar 5.14.), yang menunjukkan perbedaan kepentingan relatif dan kinerja relatif. Indikator *outcome* untuk “SDM mandiri” dan

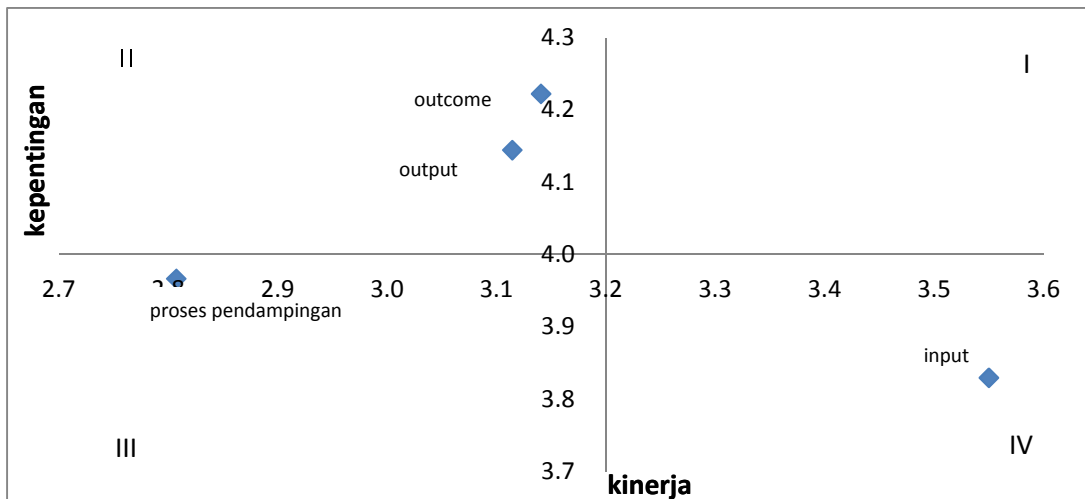
“penguatan organisasi” sudah sesuai antara kepentingan dengan kinerja. Sedangkan untuk indikator “*bussiness proses*”, kinerjanya relatif lebih tinggi dari yang diharapkan oleh *stakeholder*. Sehingga untuk meningkatkan efektivitas, *outcome* yang terkait dengan *bussines proses* kriterianya bisa diperlonggar.



Gambar 5.14. Hasil analisis IPA kriteria *outcome* tenaga ahli

5.4.2. Peta kriteria efektivitas hasil analisis IPA

Secara umum kriteria efektivitas (input, proses pendampingan, *output* dan *outcome*) kondisinya ditampilkan pada Gambar 5.15. Kriteria “*output*” dan “*outcome*” berada di kuadran II, yang menunjukkan bahwa tingkat kepentingan tinggi, namun kinerjanya masih jauh dari harapan. Sebaliknya untuk kriteria “input”, secara keseluruhan relatif baik (di kuadran IV), dan proses pendampingan relatif sesuai dengan harapan.



Gambar 5.15. Hasil analisis IPA efektivitas tenaga ahli

Berdasarkan hasil analisis IPA, maka untuk meningkatkan efektivitas TA, perhatian yang lebih banyak diperlukan pada pencapaian “*output*” dan “*outcome*”. Kriteria “proses pendampingan” meskipun relatif sudah sesuai harapan (kuadran III), namun juga perlu ditingkatkan, karena akan berdampak langsung pada pencapaian “*output*” dan “*outcome*”.

BAB VI

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

6.1. Kesimpulan

Kajian ini telah menganalisis mengenai efektifitas bantuan TA asing terhadap kinerja Kementerian Keuangan. Hal-hal penting yang dapat disimpulkan dari kajian ini adalah sebagai berikut.

1. Jumlah TA asing di Kementerian Keuangan mengalami perkembangan yang cukup pesat sepanjang tahun 2008-2012. Selama periode waktu tersebut terdapat beberapa lembaga donor yang mensponsori keberadaan TA asing di Kementerian Keuangan. Unit eselon I yang paling banyak menerima bantuan TA asing pada tahun 2008-2012 adalah DJPBN, DJP, BAPEPAM-LK, Sekjen dan BKF. Namun demikian, dilihat dari negara asal TA asing tersebut dan negara asal dari lembaga donor yang mensponsori TA tersebut mengindikasikan bahwa motif ekonomi masih berlaku dalam hal penunjukan TA. Lembaga-lembaga donor tersebut nampaknya masih berupaya agar uang yang mereka salurkan ke negara penerima bantuan mengalir kembali ke negara-negara pemberi donor tersebut dengan cara menunjuk TA asing yang berasal dari negara dimana lembaga donor tersebut berasal. Dilihat dari lamanya durasi penugasan masih terlihat masih adanya beberapa lembaga donor yang menempatkan TA asing kurang dari satu tahun, yaitu GFMRAP dan AIPEG. Pendeknya durasi penugasan tersebut berpotensi tidak terjadinya transfer pengetahuan, pengalaman dan keahlian dari TA asing ke tenaga lokal di Kementerian Keuangan.

2. Dari lima kategori efektivitas (sangat tidak efektif, tidak efektif, cukup efektif, efektif dan sangat efektif), dari seluruh TA asing yang diteliti belum ada yang mencapai efektivitas maksimal (sangat efektif). Berdasarkan kriteria efektivitas TA asing yang dinilai (input, proses pendampingan, *output* dan *outcome*) sebanyak 5 persen masuk kategori sangat tidak efektif, 18 persen tidak efektif, 55 persen cukup efektif dan 23 persen efektif.
3. Dari hasil analisis IPA, *output* (dampak jangka pendek) dan *outcome* (dampak jangka panjang) yang dinilai memiliki tingkat kepentingan relatif tinggi oleh *stakeholder*, namun pencapaian kinerjanya masih relatif rendah. Demikian juga untuk kriteria kemampuan bahasa dari TA relatif belum sesuai harapan *stakeholder*. Khusus untuk TA asing yang masuk dalam kategori tidak efektif (JICA), kinerja yang secara relatif belum sesuai harapan *stakeholder* adalah terkait dengan kemampuan “bahasa”, “keahlian” yang dimiliki serta “*networking*” dengan lembaga di luar negeri yang terkait dengan kegiatan Kementerian Keuangan.
4. Dari hasil analisis AHP, kriteria yang harus diprioritaskan terkait dengan TA asing secara umum adalah: keahlian, komitmen, pengalaman (untuk input TA asing); kualitas pertemuan antara TA asing dengan *stakeholder* (untuk proses pendampingan); transfer ilmu (untuk *output*) dan SDM yang mandiri (untuk *outcome*).

6.2. Implikasi kebijakan

Berikut adalah beberapa implikasi kebijakan terkait dengan peningkatan efektivitas keberadaan TA asing di lingkungan Kementerian Keuangan.

1. Penempatan TA asing hendaknya tidak hanya didasarkan pada negara di mana lembaga sponsor tersebut berasal, tetapi hendaknya juga memperhitungkan keberadaan TA asing dari negara lainnya terutama tenaga ahli yang berasal dari Indonesia. Unit eselon I penerima bantuan dari lembaga donor yang paling tahu karakteristik TA asing seperti apa yang mereka inginkan. Dengan kata lain penempatan TA asing di Kementerian Keuangan di masa yang akan datang hendaknya berdasarkan *demand-driven* yaitu unit eselon I penerima bantuan asing yang menentukan perlu tidaknya keberadaan TA asing tersebut dan kriteria seperti apa yang mereka inginkan dari seorang TA asing.
2. Beberapa TA asing yang dinilai efektif (23%), menunjukkan bahwa TA asing masih diperlukan oleh *stakeholder* untuk mendampingi beberapa pekerjaan tertentu. Sementara ada beberapa TA asing yang sangat tidak efektif (5%), dan tidak efektif (18%). Ada tiga kemungkinan TA asing dinilai tidak efektif. Pertama, unit eselon satu memang tidak memerlukan TA asing sehingga tidak ada program khusus yang harus dilakukan TA asing tersebut. Untuk kondisi pertama ini TA asing lebih baik ditiadakan. Kedua, Unit eselon satu memerlukan TA asing, namun TA asing yang ada tidak sesuai dengan kriteria yang diperlukan oleh unit tersebut, sehingga keberadaan TA asing menjadi *idle*. Kondisi ini memerlukan evaluasi dalam merekrut TA asing, dengan memberikan persyaratan tertentu sesuai dengan kebutuhan. Ketiga, Unit eselon satu memerlukan TA asing, dan TA asing yang ada juga memiliki kriteria yang sesuai dengan yang dibutuhkan, namun komunikasi antara TA asing dengan *stakeholder* terhambat (bisa karena budaya, bahasa atau sikap yang belum bisa menyatukan antara TA dengan *stakeholder*). Pada kasus ini perlu ada

pendekatan dari unit eselon satu untuk bisa memaksimalkan proses pendampingan, sehingga bisa dihasilkan *output* dan selanjutnya *outcome* yang maksimal.

3. Agar memperoleh TA asing yang bisa memberikan efektivitas maksimal, maka mulai dari proses perekrutan TA asing, selama proses pendampingan dan evaluasi output, kriteria yang menjadi prioritas dari hasil AHP dan indikator yang masih lemah dari analisis IPA, perlu mendapat perhatian lebih. Indikator yang dimaksud adalah kemampuan bahasa, keahlian, komitmen, pengalaman (untuk kriteria input TA asing); kualitas pertemuan antara TA asing dengan *stakeholder* (untuk kriteria proses pendampingan) agar output dalam bentuk transfer ilmu bisa maksimal dan dalam jangka panjang SDM di lingkungan Kementerian Keuangan bisa melaksanakan pekerjaan secara mandiri setelah kontrak dengan TA asing berakhir.
4. Dari analisis IPA, proses pendampingan masih perlu mendapatkan perhatian lebih dibandingkan dengan kriteria input. Kriteria pendampingan yang masih perlu ditingkatkan lagi adalah *training* reguler, magang dan *coaching* agar *stakeholder* bisa memperoleh pengalaman empiris.
5. Penelitian ini masih membahas keberadaan TA asing di Kemenkeu secara umum berdasarkan perspektif dari pegawai Kemenkeu yang terlibat dengan TA asing tersebut. Penelitian yang akan datang diharapkan memasukan perspektif TA asing terhadap keberadaan mereka di Kemenkeu. Dengan demikian efektivitas TA asing dapat dilihat dari dua sisi, yaitu pegawai Kemenkeu yang terlibat dengan TA asing dan para TA asing yang ditempatkan di Kemenkeu. Analisis

tingkat kebutuhan TA asing dimasing-masing unit eselon I hendaknya juga di pertimbangkan pada penelitian yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, A. (1987). Tanzania 's Expert-led Planning: An Assessment. Public Administration and Development, Vol. 7, hal. 261-271, John Wiley and Sons, Ltd, United Kingdom.
- Chuma, A.C. (2008). Enhancing The Effectiveness of Technical Assistance. Staff Opinion, o. 3. United Nations Development Programme (UNDP), Zambia.
- Cohen, J.M. (1992). Foreign Advisor and Capacity Building: The Case of Kenya. Public Administration and Development, Vol. 12, hal. 493-510, John Wiley and Sons, Ltd, United Kingdom.
- Cohen, J.M. dan Wheeler, J.R. (1997). Building Sustainable Professional Capacity in African Public Sector: Retention Constrains in Kenya. Public Administration and Development, Vol. 17, No.3, hal. 307-324, John Wiley and Sons, Ltd, United Kingdom.
- Danim, S. (2004). Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok. PT Rineka Cipta. Bengkulu.
- Departemen Luar Negeri. (2009). Diplomasi: Media Komunikasi dan Interaksi. Departemen Luar Negeri, Jakarta.
- Fewidarto, P.D. (1996). Proses Hirarki Analitik (*Analytical Hierarchy Process*). Materi Kursus Tingkat Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Finn, J. & Checkoway, B. (1998). Young People As Competent Community Builders: A Challenge to Social Work. Social Work, 43, 335-345.

- Gedeian, A.G. (1991). *Organization Theory and Design*. University of Colorado, Denver.
- Godfrey, M., Sophal, C., Kato, T., Piseth, L. V., Dorina, P., Saravy, T. Savora, T., dan Sovannarith, S. (2002). *Technical Assistance and Capacity Development in an Aid-Dependent Economy: The Experience of Cambodia*. *World Development*, Vol. 30, No. 3. Hal. 355-373. Elsevier Science Ltd, Great Britain.
- Kurniawan, A. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Pembaruan, Yogyakarta.
- Ma'arif, M.S. dan Tanjung, H. (2003). *Teknik-teknik Kuantitatif untuk Manajemen*. Grasindo, Jakarta.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- MNSMART. (2007). *Competencies for Effective Technical Assistance*. Concordia University, Kanada. [dapat diunduh pada <http://mnsmart.metrostate.edu/docs/Web%20final%20for%20technical%20assistance%20307.pdf>]
- Rangkuti, F. (2008). *Measuring Customer Satisfaction: Tehnik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Plus Analisis Kasua PLN JB*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Saaty, T. L. (1993). *Decision-Making for Leaders, The Analytical Hierarchy Process for Decisions in Complex World*. University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Stiglitz, J.E. (2006). *Making Globalization Work*. W.W. Norton and Company, Inc., New York.
- Tjiptono, F. (2008). *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*. PT. Andi, Yogyakarta.