



## Membangun Argumen Akademis Untuk Reformasi Proses Kebijakan<sup>1</sup>

*“Panduan proses kebijakan di Indonesia, seperti yang tertulis dalam UU Nomor 25/2004, tidak realistis. Panduan ini tidak menyediakan ruang bagi BAPPENAS untuk beradaptasi dengan perubahan, sehingga hal ini meningkatkan risiko terjadinya kegagalan kebijakan. Oleh karena itu, panduan proses kebijakan saat ini perlu direformasi. Tiga area yang perlu mendapat perhatian khusus adalah independensi BAPPENAS, diskusi publik, dan mekanisme respon cepat”.*



<sup>1</sup> Resya Kania, adalah pegawai tugas belajar Bappenas di University of Birmingham, School of Social Policy, dengan spesialisasi proses kebijakan dan pembelajaran kebijakan. Resya dapat dihubungi di : [r.kania@pgr.bham.ac.uk](mailto:r.kania@pgr.bham.ac.uk);

## Panduan Proses Kebijakan dalam UU Nomor 25/2004 Tidak Realistis

BAPPENAS (sesuai amanat UU SPPN) merumuskan kebijakan melalui proses yang runut. Secara garis besar, proses kebijakan diawali oleh pemetaan masalah melalui diskusi publik (Musrenbang) dengan mempertimbangkan hasil evaluasi, kemudian diikuti oleh proses teknokratik untuk menghasilkan alternatif kebijakan berbasis bukti. Proses ini diakhiri dengan pemilihan alternatif terbaik melalui proses politik. Dengan demikian, proses kebijakan hanya bergantung pada hasil peristiwa politik, alurnya sistematis, dan menempatkan lembaga teknokrat (BAPPENAS) sebagai penentu alternatif kebijakan.

Namun, panduan proses [kebijakan yang dibuat BAPPENAS](#) ini tidak sesuai dengan realita di lapangan.

*Realita pertama*, proses kebijakan di Indonesia tidak terjadi dalam tahapan yang sistematis ([Blomkamp et al., 2017](#)). Agenda kebijakan lebih sering ditentukan oleh disrupsi sosial-ekologi ([Birkland, 1998](#); [Sabatier, 1988](#); [Pierce et al., 2017](#)). Disrupsi ini memiliki banyak ragam, mulai dari forum internasional, pergantian Presiden, hingga bencana alam dan perubahan iklim.

Apapun bentuknya, disrupsi selalu diikuti oleh kebijakan yang sifatnya 'darurat' atau reaktif ([Birkland, 2020](#)). Kebijakan darurat bisa digunakan untuk beradaptasi dengan perubahan atau untuk mempertahankan target politik. Dari narasi kebijakan, keduanya akan sulit untuk dibedakan, tapi keduanya bisa dibedakan dari penerima manfaat langsung. Kebijakan darurat yang digunakan untuk beradaptasi menempatkan masyarakat sebagai penerima manfaat langsung. Kebijakan darurat yang dibangun untuk mempertahankan target politik akan menempatkan elit kebijakan (*the iron triangle* - birokrat, politikus, dan bisnis [Adams, 1981](#)) sebagai penerima manfaat langsung.

Contohnya, pandemi Covid-19 sebagai sebuah disrupsi telah memunculkan berbagai kebijakan 'darurat' dan reaktif. Hal ini terwujud mulai dari [kebijakan bekerja](#) dan [sekolah secara daring](#), hingga [PERPPU mengenai defisit anggaran](#). Dalam hal ini, pembuat kebijakan perlu ruang untuk refleksi: Apakah pandemi akan mengubah tatanan sosial-ekologi? Bagaimana dampak pandemic terhadap kebijakan yang tengah berlangsung? Siapa penerima manfaat langsung dari kebijakan-kebijakan darurat ini? Bagaimana menjadikan kebijakan-kebijakan darurat ini sebagai pembelajaran bagi kebijakan ke depan? Sayangnya, panduan proses kebijakan saat ini tidak memberi ruang untuk disrupsi dan refleksi.

*Realita kedua*, kebijakan yang murni berbasis bukti (*evidence-based policy*) adalah klaim. Yang lebih tepat adalah tiap kebijakan perlu bukti dengan derajat yang berbeda-beda ([Guenther et al., 2010](#)). Sebuah kebijakan adalah solusi untuk masalah publik. Masalah publik muncul karena masyarakat tidak bisa menerima manfaat yang adil atas sebuah sumber daya. Maka dalam proses kebijakan, tujuan dari proses teknokratik bukan untuk memproduksi bukti yang bisa mendorong pemanfaatan sumber daya secara efisien. Ini adalah tujuan riset dalam bisnis. Tujuan proses teknokratik adalah mengawal agar bukti bisa digunakan seoptimal mungkin untuk memastikan tegaknya keadilan sosial; kondisi dimana seluruh masyarakat bisa mendapatkan manfaat secara adil atas penggunaan sumber daya.

Misalnya, proposal kebijakan [reformasi regulasi ketenagakerjaan untuk keluar dari middle income trap](#). Dalam narasi proposal kebijakan ini, apa sebenarnya yang menjadi masalah publik? *Middle income trap* atau regulasi ketenagakerjaan? Siapa yang tidak bisa mendapatkan manfaat secara adil? Siapa yang mendapat manfaat langsung dari deregulasi ketenagakerjaan? Buruh, pengusaha, atau pembuat kebijakan yang ingin mendapat pengakuan dari lembaga yang mengkategorikan negara-negara berdasarkan pendapatan? Pertanyaan-pertanyaan kritis seperti inilah yang perlu menjadi pedoman proses teknokratik.

Pedoman proses kebijakan saat ini tidak mendorong penggunaan bukti untuk menjaga nilai-nilai keadilan sosial. Riset menunjukkan bahwa motivasi elit kebijakan di Indonesia dalam menggunakan bukti adalah untuk memobilisasi dukungan ([Datta et al., 2011](#)). Artinya, bukti lebih sering digunakan untuk melegitimasi agenda politik yang sudah ditentukan sebelumnya (*policy-based evidence*) daripada menyelesaikan masalah publik. Hal

ini dilakukan dengan menyederhanakan keterkaitan antara masalah, kebijakan, dan dampak yang diharapkan ke dalam narasi kebijakan. Kompleksitas isu sosial dikaburkan melalui indikator makro, infografis, dan jargon pembangunan. Proses teknokratik dalam UU Nomor 25/2004 perlu didefinisikan kembali, focus untuk menjaga nilai-nilai keadilan sosial dalam kebijakan.

*Realita ketiga*, proses kebijakan tidak dikontrol oleh institusi (teknokrat) yang ditunjuk Pemerintah, tapi dikontrol oleh mereka yang mampu membingkai masalah, memobilisasi dukungan terhadap salah satu alternatif kebijakan, dan bisa meyakinkan para pemangku kepentingan ([Lukes, 2007](#)).

Proses teknokratik di Indonesia sangat tergantung kepada NGO atau lembaga peneliti, dengan subsidi donor ([Blomkamp et al., 2017](#); [Annika, 2015](#)). Sementara agenda kebijakan di Indonesia banyak disetir oleh aktor transnasional ([Kaasch, et al 2015](#); [Diprose et al, 2018](#)). Aktor transnasional adalah individu atau lembaga yang tidak terikat aturan Pemerintah namun dapat mempengaruhi kebijakan melalui proposal kebijakan yang spesifik ([Maslanik dan Thiel, 2017](#)). Contohnya adalah organisasi internasional, lembaga simpan-pinjam internasional (misal: World Bank, Asian Development Bank, Islamic Development Bank), asosiasi pengusaha, bahkan juga lembaga peneliti. Dalam kriteria ini, aktor transnasional di Indonesia termasuk kantor-kantor dibawah Presiden dan Wakil Presiden.

Dominasi proses kebijakan oleh aktor transnasional ini disebabkan oleh dua hal yang saling terhubung. Pertama, [alokasi dana riset](#) untuk kebijakan sangat rendah. Pada tahun 2019, alokasi riset jumlahnya kurang dari 2 persen total APBN. Kedua, BAPPENAS sebagai lembaga teknokrat yang ditunjuk tidak mampu menghubungkan penggunaan dana riset dari APBN dengan kebutuhan proses kebijakan. Akibatnya, riset kebijakan didominasi oleh pandangan aktor transnasional dan tidak ada diskusi publik yang deliberatif.<sup>2</sup> Ketika proses diskusi public didominasi oleh satu proposal kebijakan, maka tidak ada proses membangun pemahaman, yang ada hanya proses kooptasi pemahaman. Artinya, pembuat kebijakan hanya sekedar menerjemahkan kembali alternatif kebijakan yang disodorkan oleh aktor transnasional tanpa mengkritisi kesesuaiannya dengan nilai-nilai keadilan sosial dan konteks lokal.

*Realita keempat*, kepentingan bukan satu-satunya 'bahan bakar' dalam proses kebijakan. Selain kepentingan, proses kebijakan juga dipengaruhi oleh keyakinan ([Sabatier, 1988](#) ; [Pierce et al, 2017](#)). Misalnya, pertumbuhan ekonomi dibingkai sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai masalah sosial. Hal ini merupakan keyakinan lama, tapi bingkainya selalu diperbaharui ([Hulst dan Yanow, 2014](#)). Representasi keyakinan ini dalam kebijakan didukung oleh bukti yang datang dari kelompok epistemik dengan keyakinan (metodologi, keahlian) tertentu dan didukung oleh komitmen kolektif elit kebijakan. Hal yang terjadi misalnya saat kelompok epistemik dibawah *World Bank Group* dan *UN Group* membingkai [teknologi finansial](#) atau [SDG](#) sebagai jawaban dari semua masalah. Mereka juga mensubsidi berbagai diskusi kebijakan yang diselenggarakan oleh lembaga pemerintah untuk mempromosikan dan memastikan teknologi finansial dan SDG masuk dalam komitmen kebijakan nasional dan daerah.

Peran komunitas epistemik, seperti asosiasi ilmuwan, asosiasi keahlian, dalam proses kebijakan menjadi sangat penting. Di tengah ketidakpastian, seperti pandemi, komunitas epistemik menjadi tempat bagi elit kebijakan untuk mendapatkan petunjuk. Namun potensi komunitas epistemik dalam pedoman proses kebijakan kurang diperhatikan. Peran mereka kedepan perlu dipikirkan dengan lebih hati-hati, karena komunitas epistemik dalam proses kebijakan bisa menjadi pedang bermata dua; tanpa proses diskusi publik yang deliberatif, komunitas epistemik bisa menyeter dan mempersempit pemahaman publik atas sebuah masalah atau solusi ([Beach, Schäfer, and Smeets, 2019](#); [Dunlop and Radaeli, 2018](#)).

*Realita kelima*, dampak dari sebuah kebijakan tersebar ([Manik et al, 2013](#)). Masing-masing dampak butuh waktu yang berbeda untuk muncul dan sangat dipengaruhi oleh konteks lokal ([Nugroho et al, 2017](#)). Berdasarkan

---

<sup>2</sup> Proses diskusi yang deliberatif akan mengundang berbagai pihak dengan argumen yang berbeda, atau pihak-pihak dengan keahlian yang berbeda, dengan tujuan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif oleh seluruh pihak atas suatu hal.

kondisi ini, evaluasi dalam proses kebijakan yang saat ini dilakukan oleh Pemerintah hanya bisa digunakan sebagai perbaikan atau eskalasi kebijakan teknis yang sudah ada, bukan untuk menciptakan agenda kebijakan baru seperti yang dikonsepsikan dalam UU Nomor 25/2004.

Untuk membentuk agenda kebijakan baru, pedoman proses kebijakan perlu menyediakan ruang yang cukup bagi teknokrat yang ditunjuk untuk melakukan pembelajaran kebijakan. Pembelajaran kebijakan merupakan proses diskusi, refleksi, dan inovasi, dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Pembelajaran kebijakan diperlukan agar teknokrat yang ditunjuk bisa mengawal proses kebijakan secara adil, mengoptimalkan bukti untuk melindungi kelompok yang terlemah, dan memastikan bahwa kebijakan bertujuan untuk membantu masyarakat beradaptasi dengan berbagai disrupsi.

### **BAPPENAS, Quo Vadis?**

Secara umum, kelima realita diatas menunjukkan jarak besar antara realita proses kebijakan dengan panduan proses kebijakan dalam UU Nomor 25/2004. Berdasarkan realita secara umum, proses kebijakan sangat sensitif terhadap berbagai disrupsi, sangat dinamis, dan melibatkan banyak aktor kebijakan dengan berbagai kepentingan dan keyakinan. Namun, dalam UU Nomor 25/2004 proses kebijakan diilustrasikan sebagai proses yang hanya bergantung pada hasil peristiwa politik, sistematis, dan menempatkan lembaga teknokrat (BAPPENAS) sebagai elit kebijakan yang mengontrol alternatif kebijakan.

Ketidaksinkronan antara realita dengan peraturan yang menjadi pegangan BAPPENAS untuk melakukan tugasnya menjadikan BAPPENAS terhimpit. Di satu sisi, realita proses kebijakan saat ini menggambarkan tugas dan fungsi BAPPENAS semakin berat. Di sisi lain, BAPPENAS tidak mendapatkan sumber daya yang sesuai dengan tanggung jawabnya. Jika BAPPENAS tidak mampu beradaptasi, BAPPENAS pelan-pelan akan mati.

Jika tidak ada lembaga yang mampu mengawal proses kebijakan yang sesuai dengan tuntutan di lapangan, potensi timbulnya risiko kegagalan kebijakan (*policy failure*) menjadi lebih besar. Kegagalan kebijakan terjadi saat kebijakan hanya menguntungkan kelompok tertentu atas biaya publik (McConnell, [2010](#); [2015](#)). Kegagalan kebijakan adalah sumber dari ketimpangan kesejahteraan.

Upaya BAPPENAS, dibantu donor, untuk beradaptasi sebenarnya sudah berupaya dilakukan melalui beberapa inovasi. Mulai dari pembentukan Pusat Analisis Kebijakan untuk mengoptimalkan penggunaan bukti dalam proses kebijakan ([Pelini et al, 2016](#)), [aplikasi KRISNA](#) untuk meningkatkan transparansi dan sinkronisasi anggaran dan perencanaan, [satu data](#) untuk menyatukan pemahaman mengenai standar data bagi kebijakan, hingga [Indonesian Development Forum \(IDF\)](#) sebagai alternatif forum diskusi publik yang tidak terjadi di forum seremonial seperti Musrenbang ([Sopannah, 2012](#); [Purba, 2011](#); [Kompas 2008](#)).

Namun semua inovasi dan bantuan ini tidak serta merta membantu memperbaiki proses kebijakan di Indonesia. Berbagai inovasi ini masih berjalan sendiri-sendiri sehingga justru menambah beban BAPPENAS sebagai sebuah organisasi. BAPPENAS perlu mendefinisikan kembali perannya dalam proses kebijakan dan merangkai berbagai inovasi ini sebagai landasan transformasi proses kebijakan di Indonesia.

### **Tiga Area Reformasi**

Apa yang diperlukan sekarang dan di masa depan adalah panduan proses kebijakan yang realistis: adaptif terhadap perubahan sosial-ekologi ([Bennet and Bennet, 2013](#)). Hal ini bisa difokuskan pada perbaikan di tiga area. *Pertama*, mentransformasi posisi BAPPENAS dalam proses kebijakan. *Kedua*, mendesain forum diskusi kebijakan yang partisipatif dan deliberatif. *Ketiga*, membangun mekanisme respon kebijakan yang cepat.

### **Reformasi 1: Transformasi BAPPENAS**

Teknokrat sejati, yakni mereka yang memiliki kemampuan untuk mengkritisi agenda politik dan menggeser arah kebijakan, semakin langka. Sebagian besar lembaga yang mengaku teknokrat biasanya adalah bagian dari pemerintahan yang berkuasa sehingga perannya lebih pada memberi legitimasi agenda politik daripada memberikan alternatif kebijakan ([McDonnell and Valbruzzi, 2014](#)).

Dalam UU Nomor 25/2004, BAPPENAS digambarkan sebagai teknokrat yang bertanggung jawab dalam perumusan alternatif kebijakan. BAPPENAS ditempatkan seperti *clearing house*: BAPPENAS menghimpun bukti, mempertimbangkan berbagai kepentingan, dan menentukan alternatif kebijakan yang terbaik untuk semua kelompok masyarakat. Gambaran ini tidak jauh berbeda dengan peran BAPPENAS di era orde baru, dimana peran teknokrat sangat elit dan sangat sentral.

Di konteks orde baru, fungsi teknokrat sebagai penentu alternatif kebijakan masuk akal mengingat terbatasnya teknologi, akses informasi, dan sumber daya manusia yang memiliki keahlian, khususnya di bidang ekonomi. Namun situasi saat ini sudah jauh berbeda. BAPPENAS perlu menerima realita bahwa konsep teknokrat saat ini sudah bergeser. Fungsi teknokrat sebagai 'elit pengetahuan' dalam proses kebijakan akan dipertanyakan: apa yang menjadikan teknokrat lebih punya kemampuan untuk merancang kebijakan?

Untuk bisa beradaptasi dengan kondisi yang semakin kompleks, BAPPENAS perlu memainkan perannya sebagai institusi pembelajar yang independen. Otoritas untuk mengawal proses kebijakan yang dimiliki BAPPENAS perlu diterjemahkan secara lebih bijaksana agar tidak mencederai nilai-nilai demokrasi atau melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan sumber daya yang dimilikinya. Untuk mengawal proses kebijakan di masa depan, BAPPENAS perlu memperkuat perannya dengan mendapatkan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan. Oleh karenanya, independensi BAPPENAS perlu diperkuat melalui regulasi.

Sedangkan, secara organisasi, BAPPENAS bisa memilih dua arah transformasi dari peran lamanya sebagai 'elit pengetahuan' ke perantara kebijakan (*policy broker*). Pilihan pertama adalah bertransformasi dari 'elit pengetahuan' ke 'profesional yang belajar dari profesional lain dan dari populasi yang ingin mereka bantu'. Pilihan kedua, transformasi dari 'elit pengetahuan' menuju 'profesional dan populasi yang belajar bersama dan menghasilkan kebijakan baru' ([Wilson, 2006](#)). Dengan berbagai inovasi yang sudah berjalan, BAPPENAS punya landasan kuat untuk mengeksplorasi dua jalur transformasi ini.

### **Reformasi 2: Diskusi Publik**

Indonesia tidak memiliki forum yang efektif dalam menjangkau partisipasi publik ([Jacson, Purnawati, and Shaxson, 2018](#)). Hal ini diperburuk dengan tidak adanya upaya serius untuk menegakan prosedur dan memperjelas kriteria mengenai proses diskusi publik seperti yang diamanatkan UU Nomor 25/2004. Proses kebijakan menjadi [tidak partisipatif dan tidak deliberatif](#).

Salah satu contohnya adalah penyusunan RKP. Apakah dalam penyusunan RKP setiap unit di BAPPENAS menjalankan proses diskusi publik? Apakah setiap unit memiliki kriteria yang sama untuk diskusi publik? Jika dalam internal BAPPENAS sendiri terdapat diskresi maka bisa dipastikan hal ini juga terjadi dalam proses kebijakan secara umum. Diskresi ini bukan hanya membuka peluang terjadinya konflik kepentingan, tapi juga berkontribusi memunculkan polarisasi politik.

Ketika tidak ada forum diskusi publik yang efektif maka aktor kebijakan akan mencari jalur yang tidak transparan untuk mempengaruhi kebijakan. Disrupsi akan dimanfaatkan oleh kelompok kepentingan untuk mendorong kebijakan 'darurat' melalui mekanisme informal ([Kingdon, 2003; 2013](#)). Media dan peneliti mengekspos bagaimana hal ini terjadi, misalnya pada [Kartu Prakerja](#), [rencana revisi UU BI](#), dan [RUU Cipta Kerja](#). Penelitian saya tentang proses kebijakan di area keuangan dan kesejahteraan sosial juga menunjukkan bahwa dalam mempengaruhi kebijakan, para aktor kebijakan (termasuk lembaga independen dan lembaga internasional)

menggunakan jalur cepat (misalnya melalui kantor Presiden, Wakil Presiden dan Menko), dan tidak menempuh proses sesuai aturan, seperti konsultasi publik atau Musrenbang.

Ketiadaan forum diskusi publik yang efektif menyebabkan proses teknokratik hanya dipengaruhi oleh hasil diskusi di level nasional dan internasional berdasarkan rekomendasi dari aktor transnasional. Kebijakan akan diidentifikasi secara *top-down*, lewat perbandingan indikator kesejahteraan antarnegara atau daerah. Dengan demikian, tidak heran jika implementasinya juga *top-down*, dengan membagi rata target capaian indikator ke dalam berbagai sektor dan daerah. Kebijakan tidak lagi bertujuan menyelesaikan masalah publik, tapi untuk mencapai target politik.

Lebih jauh lagi, ketiadaan forum diskusi publik yang efektif pada akhirnya membuat proses teknokratik memiliki kecenderungan hanya fokus pada desain solusi tapi menyederhanakan identifikasi permasalahan. Padahal, pemetaan masalah sama pentingnya dengan mendesain solusi. Cara pemetaan masalah yang salah bukan hanya bisa menjadikan kebijakan sia-sia, tapi juga bisa menciptakan masalah baru.

Karena tidak ada forum diskusi publik yang efektif, organisasi sipil di luar Pemerintah mencari jalur alternatif untuk mempengaruhi kebijakan. Berbeda dengan aktor transnasional yang lebih memiliki sumber daya – dan kesempatan – untuk muncul dalam forum-forum koordinasi, organisasi sipil akhirnya memilih jalur media untuk mempengaruhi kebijakan ([Ekayani et al, 2016](#); [Annika, 2015](#); [Cronin and Santoso, 2010](#)). Alih-alih merangkul organisasi sipil dalam forum diskusi publik yang deliberatif, elit kebijakan justru menggunakan media dan *influencer* untuk mempromosikan pandangan mereka. Pola seperti inilah yang meningkatkan polarisasi politik ([Bail et al, 2018](#)).

Saat ini bukan hanya penegakan prosedur, tapi kriteria dan prosedur diskusi publik untuk kebijakan pun tidak ada. Pembangunan kriteria diskusi publik yang partisipatif dan deliberatif memang proses yang tidak ada akhirnya. Namun kriteria ini perlu mulai dibuat dan kemudian direvisi secara berkala, misalnya menyesuaikan dengan perkembangan teknologi. BAPPENAS bisa menggunakan IDF sebagai purwarupa dan menggunakan pembelajaran dari IDF untuk membangun proses diskusi publik yang lebih efektif di produk utama BAPPENAS, yakni Musrenbang.

### **Reformasi 3: Mekanisme Respon Cepat**

Dengan semakin terbukanya informasi dan majunya teknologi, diskrupsi akan semakin sering terjadi. Mekanisme respon cepat diperlukan bagi setiap institusi, khususnya bagi lembaga yang bercita-cita mengawal proses kebijakan, seperti BAPPENAS. Mekanisme respon cepat merupakan kemampuan organisasi mengelola koalisi, fokus, dan motivasi.

Koalisi merupakan parameter utama dalam pembentukan kebijakan. Koalisi merupakan sumber daya yang jauh lebih penting daripada keuangan, teknologi, atau keahlian ([Sabatier, 1988](#)). Koalisi yang kuat bukan dibentuk oleh koordinasi, tapi kolaborasi. Koordinasi dilakukan antarpihak secara formal dan semata-mata untuk mencari efisiensi. Sementara kolaborasi biasanya bersifat semi-formal, dan memiliki tujuan menghasilkan sesuatu yang baru untuk menyelesaikan masalah yang tidak bisa diselesaikan oleh sistem yang ada. Kolaborasi hanya bisa dihasilkan jika antarpihak berbagi sumber daya dan memiliki kepercayaan satu sama lain ([Tamarac Institute, 2017](#); [Rhodes, 2013](#)). Berbagi sumber daya dan meningkatkan kepercayaan memang bukan hal yang mudah. Misalnya, menghapus stigma revalitas antara BAPPENAS dan Kementerian Keuangan. Stigma ini menyebabkan koalisi antara penganggaran dan perencanaan sukar dibentuk.

Namun, sebelum berfikir terlalu jauh untuk membangun koalisi dengan lembaga lain, koalisi perlu dimulai di internal organisasi. Jika koalisi internal tidak terbentuk, mustahil bisa berkoalisi dengan kelompok eksternal. Koalisi internal dilakukan dengan membentuk struktur dan mekanisme organisasi yang bisa mendorong kolaborasi. Dari kaca mata ini, koalisi internal di BAPPENAS bisa terbentuk jika struktur dan mekanisme

kerjanya dibentuk berdasarkan isu publik atau fungsi BAPPENAS, bukan berdasarkan anggaran, keahlian, sektor, atau wilayah.

Kondisi yang terjadi saat ini dan ke depan adalah permasalahan publik yang semakin kompleks. Kebijakan lintas sektor adalah keniscayaan. Struktur dan mekanisme kerja lintas sektor memungkinkan sebuah isu atau disrupsi dilihat dari berbagai sudut pandang sehingga mendorong kolaborasi dan inovasi.

Selain koalisi, sebuah organisasi perlu memiliki fokus. Saat ini, [peran BAPPENAS](#) terlalu luas dan tidak seimbang dengan sumber daya yang ada. Ketidakseimbangan sumber daya dengan beban kerja akan mengarah pada eksploitasi tenaga kerja, [kesenjangan kesejahteraan](#) antarjabatan, dan kesenjangan kesejahteraan dengan [lembaga lain yang perannya lebih fokus](#). Kondisi ini menurunkan motivasi dan kemampuan merespon secara cepat.

Fokus juga penting untuk kejernihan berfikir dan mengambil keputusan dalam mengawal proses kebijakan. Agar fokus, BAPPENAS perlu membuat skala prioritas. Sebelum BAPPENAS menetapkan skala prioritas nasional, BAPPENAS perlu menetapkan skala prioritas untuk organisasinya sendiri. Prioritas akan membentuk satu nilai yang diperjuangkan bersama.

Terakhir, respon yang cepat membutuhkan motivasi. Budaya berorganisasi di Indonesia yang tidak demokratis cenderung meredam atau menghindari diskusi tentang orientasi masa depan, seperti motivasi ([Hofstede, 2020](#)). Diskusi tentang motivasi sudah muncul di BAPPENAS, akan tetapi sering tidak formal, malu-malu, masih sporadis, dan belum tuntas. Mekanisme respon cepat harus dimulai dari berbicara tentang motivasi, bukan strategi.

### **Penutup dan Saran**

BAPPENAS perlu segera membangun pedoman proses kebijakan yang realistis dan yang dapat mendorong nilai-nilai keadilan sosial. Revisi UU Nomor 25/2004 adalah upaya hukum yang perlu dilakukan. Tiga area yang penting mendapat perhatian dalam revisi ini adalah independensi BAPPENAS, mekanisme, kriteria, dan pengawasan diskusi publik, serta perbaikan manajemen internal BAPPENAS. Untuk merealisasikannya BAPPENAS bisa membentuk tim reformasi waktu penuh beranggotakan pegawai BAPPENAS muda, dengan fasilitas yang sesuai dengan tanggung jawabnya yang cukup berat, yakni mendesain dan mengawal transformasi proses kebijakan di Indonesia.

*\*Untuk referensi maupun informasi lebih lanjut, silahkan membuka tautan-tautan yang tersedia*