

2023

POLICY BRIEF

MODUL PKN TINGKAT II

Lembaga Administrasi Negara

Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2023

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110

POLICY BRIEF

Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Dr. Tr. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

Dr. Tr. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

REVIEWER: Dr. Adi Suryanto, M.Si.

EDITOR: Mulia Ela Syifaurohmah, S.IP.

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Penyelenggaraan pelatihan menjadi bidang yang wajib mengikuti perkembangan teknologi. Orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran e-learning. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan mindset dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui e-learning menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Hasil Belajar.....	5
C. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok.....	5
BAB II <i>POLICY BRIEF</i> SEBAGAI KOMUNIKASI TERTULIS PRODUK ANALISIS KEBIJAKAN	7
A. Pendahuluan.....	7
B. Konsep dan Jenis <i>Policy Brief</i>	9
C. Kegiatan Penyusunan <i>Policy Brief</i>	12
BAB III PEMBUATAN <i>POLICY BRIEF</i>	26
A. Pendahuluan.....	26
B. Struktur Penulisan <i>Policy Brief</i>	27
C. <i>Policy Brief</i> dalam PKN Tingkat II	35
D. Soal Latihan.....	40
BAB IV PENUTUP	41
DAFTAR PUSTAKA	42

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kegiatan Pembuatan <i>Policy Brief</i>	13
Gambar 2 Keterkaitan Analisis Masalah-Analisis Solusi	15
Gambar 3 Struktur Penulisan <i>Policy Brief</i>	28
Gambar 4 Arahana Penerapan Reformasi Birokrasi Berdampak oleh Presiden	36
Gambar 5 Keterkaitan Tema PKN Tk. II dengan <i>Policy Brief</i> dan VKN	38
Gambar 6 Tahapan pembelajaran VKN dan Keterkaitan Produknya dalam Penyusunan <i>Policy Brief</i>	39

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi sebagai perubahan *revolutionary* yang pada saat ini menempatkan perubahan teknologi komunikasi dan informasi sebagai salah satu faktor utama telah mentransformasi dunia dengan berbagai tuntutan baru. Tuntutan perubahan yang sangat cepat dan *massive* pada semua sektor kehidupan misalnya menguatnya pemanfaatan *artificial intelligence*, pemanfaatan *big data* dalam pengambilan keputusan dan perubahan interaksi dan pelayanan yang mengarah pada sistem dalam jaringan (*daring*) menjadi tantangan dan peluang tersendiri bagi sektor publik untuk tetap menjadi *relevant*. Selain sektor teknologi, perubahan lain juga terjadi pada berbagai bidang kehidupan bernegara baik pada bidang sosial, ekonomi, politik dan teknologi. Perubahan yang sangat cepat dengan karakteristik *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA) membutuhkan pemerintah yang responsif dan adaptif. Era *pandemic covid-19*, tantangan ini menjadi semakin tinggi dengan munculnya BANI (*Brittle, Anxiety, NonLinier, dan Incomprehensive*) yang menuntut organisasi untuk mampu mengelola sumber daya yang dimiliki tidak hanya untuk mampu bergerak cepat dan fleksibel, namun memperhatikan kesehatan organisasi sehingga mampu secara *agile* merespon berbagai tuntutan organisasi.

Respon dan wujud adaptabilitas pemerintah ini ditunjukkan dengan berbagai kebijakan yang dipilih dan dilakukan pemerintah. Kebijakan yang dimaksudkan disini tidak hanya dalam bentuk formal perundang-

undangan, namun termasuk berbagai keputusan yang terkait dengan kegiatan, program atau pun agenda-agenda serta arahan-arahan dari pemerintah untuk merespon permasalahan atau isu publik. Kebijakan yang tidak hanya didefinisikan sebagai kebijakan formal sebagaimana pendapat Fisher, dkk, yaitu *“As a course of action (or inaction), a public policy can take the form of a law, a rule, a statute, an edict, a regulation or an order”* (Fischer et.al., 2007, hal. xix).

Hakekat keberadaan instansi pemerintah untuk menangani *public affairs* (persoalan pada masyarakat) dan *public bussiness* (manajemen dari usaha masyarakat).¹ Penanganan *public affairs* dan *public business* tersebut diukur dengan kinerja kebijakan. Kinerja kebijakan ini sangat tergantung pada ketepatan keputusan yang diambil aktor kebijakan publik. Ukuran utama ketepatan keputusan adalah dampaknya bagi masyarakat atau stakeholders. Kebijakan dikatakan baik ketika mampu memberikan dampak (baik) terhadap permasalahan, tantangan dan kebutuhan masyarakat (stakeholders).

Perubahan dengan ciri VUCA dan BANI yang membutuhkan kecepatan dan ketepatan dalam pembuatan keputusan ini menyebabkan semakin intensifnya kebutuhan informasi bagi pengambil keputusan. Keputusan-keputusan kebijakan dalam era saat ini dihadapkan pada semakin canggihnya perkembangan teknis suatu bidang yang dihadapkan dengan realitas sosial dan politik yang kompleks, serta penetapan kebijakan publik sendiri yang seringkali juga dihadapkan berbagai permasalahan.

Kebutuhan pengambil keputusan akan informasi kebijakan menjadi

¹ Miftah Thoha, *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer* (Jakarta: Kencana, 2008).

sangat penting. Kegiatan Analisis Kebijakan sebagai sebuah proses penerapan berbagai disiplin ilmu terapan yang diarahkan untuk melakukan penilaian secara kritis dan memberikan rekomendasi diharapkan mampu membantu pengambil keputusan (*decision maker*) untuk merespon berbagai isu kebijakan yang muncul. Sebagai sebuah disiplin ilmu yang diarahkan untuk menyelesaikan masalah, analisis kebijakan memanfaatkan berbagai metode dalam ilmu sosial, teori-teori, temuan-temuan substantif sebagai hasil analisis untuk menyelesaikan masalah-masalah nyata (Dunn, 2018, hal. 3). Hasil proses analisis kebijakan ini menjadi informasi yang sangat berharga bagi pengambil keputusan sebagai pertimbangan 'rasional', tepat dan cepat untuk merespon setiap permasalahan atau isu publik.

Proses analisis dan pengambilan keputusan ini seringkali berada pada jalur yang berbeda, dimana proses analisis berada pada wilayah profesi keahlian substantif yang cenderung bersifat *independen* dan *decision maker* berada pada wilayah manajerial dan kepemimpinan yang memiliki *dependency* yang kuat terhadap berbagai kepentingan dalam pemerintahan; analisis memiliki tugas untuk melakukan telaahan secara tersistem, pengambil keputusan bekerja dalam skala waktu yang terbatas dan dihadapkan pada berbagai pilihan untuk menetapkan prioritas isu kebijakan. Keberhasilan analisis terletak pada ketepatan dan kemanfaatan analisis yang dilakukan, keberhasilan *decision maker* terletak pada ketepatan keputusan yang dipilih. Hubungan antara dua kepentingan ini sangat tinggi, analisis membutuhkan *decision maker* untuk mengadopsi analisis atau memanfaatkan rekomendasi yang dibuat, *decision maker* membutuhkan analisis untuk mendapatkan informasi yang relevan

bahkan alternatif solusi terkait isu dengan cara cepat dan tepat. Kebijakan publik sebagai sebuah keputusan yang diambil oleh aktor-aktor kebijakan memiliki dampak pada kehidupan publik sehingga kita sangat mengharapkan bahwa setiap keputusan yang diambil dipilih yang ‘terbaik’. Pembuatan keputusan yang baik dapat diperoleh ketika proses pembuatannya didukung dengan keberadaan bukti yang mampu menjelaskan bahwa sebuah kebijakan dapat dilaksanakan dengan baik dan mendapatkan hasil yang baik sesuai yang diharapkan.

Dalam konteks ini, komunikasi hasil analisis menjadi sangat penting untuk mendapatkan perhatian dan digunakan untuk pengambilan keputusan publik. Kemampuan untuk mengkomunikasikan hasil analisis (temuan) melalui berbagai dokumentasi kebijakan seperti memo, telaahan kebijakan, naskah kebijakan (*policy paper*), *policy brief* dan bentuk lain komunikasi tertulis menjadi sangat penting. Dari berbagai bentuk komunikasi rekomendasi tersebut, *policy brief* adalah salah satu bentuk dokumentasi kebijakan yang tepat untuk menjawab kebutuhan informasi yang ringkas dan cepat. *Policy brief* adalah media komunikasi tertulis untuk menyajikan berbagai informasi dan analisis atas suatu isu kebijakan secara ringkas dan cepat sehingga dapat segera digunakan untuk pengambilan keputusan.

Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN Tk. II) sebagai pelatihan yang diperuntukkan bagi pejabat (atau calon) pimpinan tinggi Pratama perlu memiliki kompetensi untuk penyusunan *policy brief* ini. Selain agar mampu menyusun *policy brief* dengan baik untuk mengambil keputusan dan memilih kebijakan terbaik dan berdampak, dengan kemampuan ini mereka dapat memahami proses penyusunan, menilai

dan memanfaatkan keberadaan *policy brief* dalam pelaksanaan tugasnya.

Modul ini membahas berbagai hal yang menyangkut pembuatan *policy brief*. Materi yang dibahas dalam modul ini diharapkan dapat membekali peserta dengan kemampuan untuk memahami komponen-komponen utama dalam *policy brief*, membuat *policy brief* yang baik dan mudah dipahami serta dapat menganalisis suatu *policy brief*. Modul ini digunakan sebagai acuan dalam penyusunan Policy Brief sesuai Tema dan Sub Tema PKN Tk. II. Peserta mempelajari pembuatan *policy brief* secara mandiri (*self learning*) dengan cara membaca modul pelatihan dengan mengunduh materi pelatihan melalui situs resmi yang ditetapkan LAN dan mulai dengan menyimak video, *e-learning* (melalui pembelajaran *synchronous* dan *asynchronous*), dan tatap muka dalam kelas sesuai dengan jadwal yang ditetapkan Lembaga Penyelenggara Pelatihan. Hasil akhir atau output pembelajaran adalah *Policy Brief* yang disusun dalam kelompok sesuai dengan Sub Tema PKN Tk. II.

B. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini Peserta dengan kemampuan mendemonstrasikan hasil belajar yang telah diperoleh ke dalam praktik penyelesaian isu strategis yang dituangkan ke dalam *Policy Brief*.

C. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Modul ini terdiri atas beberapa materi pokok dan sub materi pokok :

1. *Policy brief* Sebagai Komunikasi Tertulis Produk Analisis Kebijakan.
 - a. Konsep dan Jenis *Policy brief*;
 - b. Kegiatan Penyusunan *Policy brief*.
2. Pembuatan *Policy brief*.

- a. Karakteristik *Policy brief*;
- b. Struktur *Policy brief*

BAB II

***POLICY BRIEF* SEBAGAI KOMUNIKASI TERTULIS PRODUK ANALISIS KEBIJAKAN**

A. Pendahuluan

Kebijakan publik sebagai sebuah keputusan yang diambil oleh aktor-aktor kebijakan memiliki dampak pada kehidupan publik sehingga kita sangat mengharapkan bahwa setiap keputusan yang diambil merupakan pilihan ‘terbaik’. Pembuatan keputusan yang baik dapat diperoleh ketika proses pembuatannya dilaksanakan dengan analisis yang baik serta didukung dengan keberadaan bukti yang mampu menjelaskan bahwa sebuah kebijakan dapat dilaksanakan dengan baik dan akan menghasilkan *outcomes* yang baik atau sesuai yang diharapkan. Pengambilan keputusan adalah salah satu *core* kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemimpin diharapkan mampu untuk membuat suatu keputusan dengan tepat dan dalam waktu yang tepat pula. Salah satu bahan (perumusan) kebijakan yang dapat dimanfaatkan seorang pimpinan adalah *Policy brief*. *Policy brief* digunakan sebagai media komunikasi tertulis untuk menyajikan berbagai informasi secara ringkas, cepat dan dapat disertai analisisnya sehingga keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan.

Policy brief adalah suatu produk analisis kebijakan tentang masalah kebijakan, prediksi sebuah kebijakan, tindakan kebijakan ataupun kinerja kebijakan. Mengapa seorang pimpinan harus menguasai atau kompeten dalam membuat *policy brief*? Bukankah seorang pemimpin dapat meminta seorang analis kebijakan, pejabat fungsional lain atau ahli untuk mendapatkan berbagai informasi sebelum mengambil keputusan? Ketika

pimpinan memiliki keterbatasan waktu untuk melakukan analisis atau mendapatkan informasi, mereka dapat memanfaatkan *policy brief* yang disusun pihak lain untuk mengambil keputusan. Dalam konteks ini, pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menyusun *policy brief*, dapat memilih *policy brief* yang tepat dan berkualitas untuk membantu mereka dalam membuat keputusan. Kompetensi dalam pembuatan *policy brief* dapat digunakan pimpinan untuk menelaah secara cepat *policy brief* yang diterima dari seorang analis, pejabat fungsional lain atau ahli sehingga secara cepat keputusan juga dapat segera diambil.

Namun dalam praktek dijumpai dimana seorang pemimpin tidak memiliki pilihan (atau tidak ada *policy brief* yang tersedia dan sesuai dengan kebutuhan) untuk menggunakan *policy brief* orang lain sehingga mereka harus melakukan analisis. Kemampuan untuk melakukan analisis secara cepat dan tepat menjadi penting untuk dikuasai terlebih bagi JPT Pratama (atau calon) yang berada dalam suatu struktur yang mengharuskan dia juga mampu memberikan suatu informasi secara akurat, cepat dan tepat kepada pimpinan yang lebih tinggi atau pihak lain yang terkait dengan suatu isu atau permasalahan. Dia harus mampu membuat sebuah rekomendasi atau saran kebijakan tertulis kepada atasan (yang lebih tinggi) dan salah satunya dapat berbentuk *policy brief* tentang solusi potensial untuk suatu masalah atau *awareness* atas isu yang harus segera diberi perhatian. *Policy brief* juga dapat digunakan sebagai media *briefing* tertulis pimpinan tentang suatu keputusan kebijakan secara ringkas dan tepat.

Policy brief adalah salah satu produk dari kegiatan analisis kebijakan, sehingga setiap aktivitas dalam perumusannya memiliki kaidah 'ilmiah'.

Harold d. Lasswell seorang ahli kebijakan publik menyebutkan bahwa sebagai sebuah aktivitas yang menghasilkan pengetahuan kegiatan dalam analisis kebijakan harus didasari pada analisis tentang sebab dan akibatnya, analisis terhadap kinerja kebijakan atau program publik. Konsepsi ini juga berlaku pada kegiatan dalam proses pembuatan *policy brief*. Kaidah-kaidah ilmiah seperti metodologi dan sistematika harus dilakukan dalam prosesnya untuk memberikan informasi lebih lanjut dan lebih baik dalam pembuatan keputusan. Proses yang dilakukan untuk membuat *policy brief* adalah kegiatan-kegiatan yang merujuk pada metodologi ilmiah, meskipun proses ini seringkali tidak kelihatan dalam dokumen *policy brief*. Informasi dan analisis yang dilakukan dalam proses 'ilmiah' ini dalam perumusan *policy brief* diubah dalam bahasa tulis yang mudah dimengerti oleh *decision maker* atau orang lain.

B. Konsep dan Jenis *Policy Brief*

Policy brief adalah dokumen ringkas dan netral yang berfokus pada isu tertentu yang membutuhkan perhatian pengambil kebijakan, yang memaparkan alasan/rasional pemilihan alternatif kebijakan tertentu yang ada pada tataran perdebatan kebijakan (LAN, 2015, Modul Pelatihan Analisis Kebijakan). Perdebatan kebijakan menjadi unsur utama pemilihan substansi pada *policy brief*. Perdebatan kebijakan adalah berbagai hal yang memiliki aspek ke-publik-an (kebijakan formal, program, kegiatan, *statement* yang mengikat publik dan lain-lain) yang memunculkan *concern* bagi publik misalnya isu tentang efisiensi, efektivitas, ketepatan, keadilan, prioritas, kecukupan, dan lain-lain. *Policy brief* dapat dibuat dari **temuan dan rekomendasi sebuah penelitian** untuk *non-specialized audience* (IDRC, Canada) namun harus dipastikan aspek yang diangkat

dari penelitian adalah substansi tentang perdebatan kebijakan.

Sebagai sebuah produk yang digunakan untuk meng-*address* perdebatan kebijakan, dari sisi isi *policy brief* dapat berupa argumentasi untuk **merekomendasikan solusi** (media advokasi) permasalahan kebijakan atau **memberikan informasi** (media eksplorasi) yang seimbang pada pembuat keputusan untuk mengubah pendapatnya (rekomen-*dasi* tidak diberikan dalam *policy brief* jenis ini). Argumentasi rekomendasi atau pemberian informasi ini harus disusun dalam sebuah dokumen tertulis yang ringkas dan netral.

Ringkas dalam arti singkat dan mudah dipahami oleh seorang profesional (bukan akademisi) yang memiliki waktu terbatas (misalnya untuk mengambil keputusan), menggunakan bahasa-bahasa yang mudah dipahami (sering *decision maker* bukan seorang *specialist* teknis tertentu), dan informatif (memuat informasi-informasi kunci). Rekomendasi dan

Policy brief

- Bertujuan untuk mendukung pembuatan kebijakan berdasar informasi yang relevan pada individu atau organisasi yang relevan.
- Menjelaskan *issue*/masalah, konteks, stakeholders, cakupan dan dampak.
- Dibangun dalam konteks akademik yang kuat.
- Target pembaca adalah profesional

informasi yang disajikan dalam *policy brief* bersifat ringkas sehingga pertanyaan-pertanyaan yang digunakan biasanya dalam bentuk apa (*what*), bagaimana (*how*), siapa (*who*), dan kapan (*when*). Apa problemnya, bagaimana situasi dan solusinya, siapa saja yang terdampak dan harus menyelesaikan,

kapan terjadi dan kapan harus dilakukan intervensi?

Netral dalam arti *policy brief* adalah produk yang disusun berdasarkan analisis yang bersifat ‘ilmiah’ yang didukung dengan data dan fakta yang akurat. Meskipun *policy brief* diberikan pada *decision maker* yang memiliki agenda, namun tujuan pembuatan *policy brief* adalah mendukung pembuatan kebijakan yang obyektif dan tepat untuk kepentingan publik. Obyektifitas ini

Policy brief Yang Baik

- Memberikan latar belakang yang jelas pada pembaca untuk memahami masalah
- Meyakinkan pembaca bahwa masalah harus segera ditangani secepatnya
- Memberikan informasi tentang alternatif (*objective brief*).
- Menyediakan bukti untuk mendukung alternatif terbaik (*advocacy brief*).
- Mendorong pembaca atau pengambil keputusan

ditunjukkan dengan eksplorasi secara tepat dan proporsional atas berbagai penyebab masalah, hubungan antar berbagai isu terkait, mengidentifikasi implikasi temuan-temuan dalam analisis serta perumusan rekomendasi yang realistic untuk dapat dilaksanakan.

Tujuan pembuatan *policy brief* dibuat rasional dan ringkas adalah untuk meyakinkan pembuat keputusan/kebijakan (individual atau organisasi) untuk melakukan atau tidak melakukan ‘sesuatu’ atas suatu isu kebijakan tertentu. Pembuat *policy brief* harus mampu meyakinkan persepsi atas suatu isu kebijakan, membawa isu tersebut untuk diperhatikan pembuat kebijakan, mem-*framing* isu untuk pembuat kebijakan dengan memberi keyakinan persepsi pembuat kebijakan atas isu dan solusinya.

Dalam tataran praktek *policy brief* memuat ringkasan isu kebijakan, opsi kebijakan terkait isu, dan rekomendasi terbaik atas isu. Ringkasan isu kebijakan adalah kegiatan analisis terhadap isu atau permasalahan

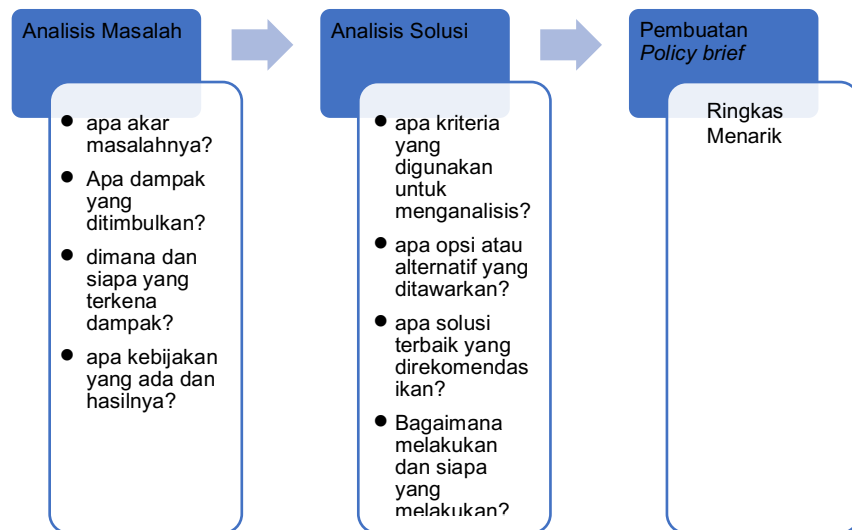
yang akan diangkat dalam *policy brief*. Berbagai informasi yang terkait dengan informasi kebijakan dianalisis sehingga menghasilkan informasi yang ringkas dan jelas tentang akar masalah dan dampak dari permasalahan tersebut. Informasi yang tepat dan akurat tentang akar masalah sangat penting untuk landasan pembuatan solusi yang ditawarkan. Kegagalan untuk mengidentifikasi masalah ini memberikan dampak pada pemberian solusi yang tidak tepat.

Opsi atau pilihan kebijakan merupakan kegiatan analisis yang diperuntukkan untuk menawarkan dan memberikan pertimbangan kebijakan yang dapat dipilih atau dilakukan oleh pengambil kebijakan. Dalam analisis ini opsi atau alternatif kebijakan perlu diberikan untuk memberikan beberapa pilihan kebijakan yang dapat menjadi pertimbangan pengambil keputusan untuk dipilih. Opsi-opsi ini dianalisis dengan cara dibandingkan dengan menggunakan kriteria-kriteria yang dipilih atau digunakan. Untuk *policy brief* yang memiliki tujuan untuk *advocacy* diberikan rekomendasi kebijakan terpilih/terbaik berdasarkan analisis yang dilakukan penulis *policy brief*.

C. Kegiatan Penyusunan *Policy Brief*

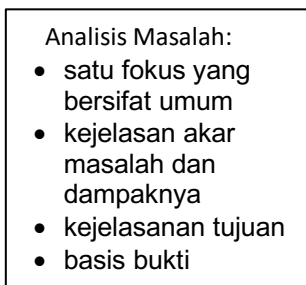
Modul ini tidak menjelaskan berbagai teknis analisis yang dapat digunakan untuk menganalisis masalah dan analisis solusi terhadap suatu permasalahan publik, namun akan berfokus pada kegiatan utama dalam analisis masalah, analisis solusi serta pembuatan *policy brief*.

Tiga kegiatan utama dalam penyusunan *policy brief* adalah analisis masalah, analisis solusi dan pembuatan *policy brief* itu sendiri sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 1 Kegiatan Pembuatan Policy Brief

1. Analisis Masalah



Output kegiatan analisis masalah adalah kejelasan akar masalah dan dampak yang ditimbulkan dari suatu masalah sehingga harus dilakukan intervensi. Informasi tentang masalah, dampak, *stakeholder*, lokasi serta berbagai kebijakan, program atau kegiatan yang terkait dengan munculnya masalah dianalisis dan digambarkan dengan jelas pada tahapan ini.

Salah satu kesalahan umum yang sering dilakukan dalam pembuatan *policy brief* adalah keinginan untuk menyelesaikan banyak hal atau permasalahan atau menginformasikan berbagai permasalahan kebijakan. Ciri khas *policy brief* adalah ringkas sehingga kita harus memastikan bahwa focus (permasalahan atau isu) kebijakan yang diangkat berjumlah

1 (satu). Tahapan analisis kebijakan ini digunakan untuk mengklarifikasi isu kebijakan (yang besar dan kompleks) tersebut sehingga jelas akar masalahnya sehingga ketika kita masuk ke analisis solusi menjadi fokus dan tepat untuk dapat diimplementasikan. Mengingat fokus *policy brief* adalah bidang ‘kepublikan’ kita juga harus memastikan bahwa fokus yang dipilih bersifat umum, dalam arti berlaku, atau terjadi dalam berbagai konteks sehingga akar masalahnya bersifat umum serta solusi yang ditawarkan nantinya dapat diterapkan secara umum.

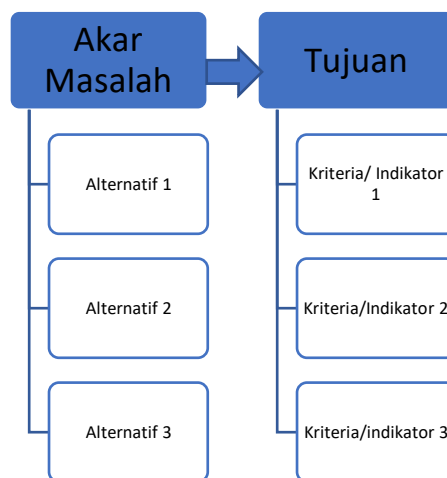
Berbagai teknis analisis dapat digunakan untuk mengidentifikasi akar masalah (*root cause analysis*) seperti *pareto chart (pareto analysis)*, *the 5 whys*, *fishbone diagram*, *scatter diagram*, *failure mode and effects analysis (FMEA)*, *design thinking* dan berbagai teknik analisis akar masalah lainnya. Teknik analisis akar masalah dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi informasi yang relevan untuk menunjukkan keberadaan masalah dan dampak yang ditimbulkan. Informasi-informasi yang dapat digunakan dalam analisis masalah ini antara lain data tentang keberadaan masalah, dampak, *stakeholder* yang terlibat dan terdampak serta berbagai kebijakan, program, kegiatan atau lainnya yang relevan dengan fokus masalah. Basis bukti menjadi fokus penting dalam kegiatan analisis masalah ini.

Pemilihan fokus ini harus disertai dengan tujuan atau mengapa fokus tersebut harus mendapatkan perhatian dalam pengambilan keputusan. Misalnya apakah hanya memberikan informasi tentang kinerja sebuah kebijakan, dampak kebijakan, atau ingin merekomendasikan suatu kebijakan baru, perubahan strategi atau program, modifikasi kebijakan yang ada atau merekomendasikan perbaikan manajemen pelaksanaan

dan lain-lain.

2. Analisis Solusi

Output kegiatan analisis solusi adalah rekomendasi alternatif terbaik (media advokasi) atau informasi solusi atau tindakan yang dapat dilakukan atas suatu masalah publik (media eksplorasi). Hasil analisis masalah yang berupa akar masalah dan tujuan dalam tahapan pertama menjadi acuan kegiatan yang kedua ini. Akar masalah menjadi fokus dalam pengembangan alternatif atau opsi yang ditawarkan untuk menyelesaikan masalah. Tujuan penyelesaian masalah menjadi acuan dalam pengembangan kriteria yang digunakan untuk menganalisis alternatif yang dibuat (indikator dalam mengukur keberhasilan penyelesaian masalah).



Gambar 2 Keterkaitan Analisis Masalah-Analisis Solusi

Analisis solusi ini diawali dengan pengembangan alternatif berdasarkan akar permasalahan yang sudah ditetapkan dalam tahapan

analisis masalah. Alternatif merupakan opsi atau pilihan potensial yang belum ataupun pernah dilaksanakan dan memenuhi kriteria untuk mengatasi sebuah masalah. Pengembangan alternatif menjadi bagian penting dalam proses analisis kebijakan karena berkaitan erat dengan kegiatan membuat pilihan-pilihan kebijakan dengan mempertimbangkan berbagai faktor dalam lingkungan kebijakan. Kegiatan perbandingan atau pertimbangan ini biasanya diakhiri dengan merekomendasikan pilihan terbaik untuk menyelesaikan masalah ataupun menggantikan kebijakan yang sudah/sedang digunakan.²

Ada beberapa alasan mengapa kita membutuhkan opsi atau alternatif kebijakan diantaranya yakni solusi yang ada saat ini sudah tidak relevan dengan perkembangan zaman yang menuntut cara-cara kreatif. Perkembangan lingkungan strategis yang sangat pesat saat ini seringkali membawa dampak pada perubahan lingkungan kebijakan sehingga harus segera direspon dengan kebijakan-kebijakan yang tepat. Sebagai konsekuensi, eksplorasi terhadap berbagai opsi atau alternatif solusi terhadap tuntutan dan masalah publik juga harus dilakukan. Keberadaan berbagai opsi ini memberikan peluang kepada aktor kebijakan untuk memilih 'alternatif terbaik' yang sesuai dengan kebutuhan (berdampak) dan tuntutan publiknya.

Pertimbangan efisiensi dan efektifitas juga seringkali menjadi alasan

² Apakah Analisis Kebijakan harus memilih atau merekomendasikan alternatif? Kegiatan pengembangan alternatif memiliki tujuan utama dalam membandingkan berbagai alternatif untuk menganalisis kemungkinannya untuk diadopsi sebagai kebijakan. Analisis Kebijakan dapat berperan sebagai advokator, ketika mereka melakukan kegiatan memilih 'alternatif terbaik' dan melakukan kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar memilih alternatif yang direkomendasikan. Analisis Kebijakan juga menjadikan kegiatan analisis terhadap berbagai alternatif sebagai media untuk mengeksplorasi keberadaan berbagai alternatif dan menganalisisnya, namun tidak melakukan 'pemilihan' atas berbagai alternatif. Analisis Kebijakan hanya menyediakan informasi atas alternatif dan analisisnya, *decision maker* yang akan menggunakan informasi tersebut untuk memilih alternatif yang tepat.

kita membutuhkan *alternatif*. Kebutuhan akan solusi yang paling efisien membutuhkan daftar solusi potensial, demikian halnya dengan pencarian solusi yang paling tepat (efektif) membutuhkan hal yang sama. Alternatif memberikan gambaran berbagai kemungkinan hasil dan konsekuensi terhadap solusi, informasi ini sangat dibutuhkan sebagai dasar pertimbangan pengambilan keputusan. Kita tidak akan mengetahui bahwa pilihan alternatif kebijakan itu adalah yang terbaik tanpa didahului dengan analisis berbagai alternatif yang ada sebelumnya. Sumber-sumber ide untuk pengembangan alternatif bisa dari kebijakan sebelumnya, modifikasi kebijakan sebelumnya, adaptasi dari kebijakan lainnya, proses *benchmarking* atau pun proses kreatif dari seorang yang melakukan analisis kebijakan.

Contoh Kasus:

Kemacetan di ruas jalan Thamrin-Sudirman terjadi hampir setiap hari terutama pada jam-jam sibuk seperti pada pagi hari, siang hari pada saat jam makan siang serta sore pada saat jam pulang kantor hingga menjelang malam. Kondisi tersebut tidak aneh karena pada ruas jalan tersebut merupakan pusat bisnis dan pemerintahan. Tak pelak kemacetan menjadi sebuah keniscayaan yang tak terbantahkan. Pengguna jalan di ruas jalan Thamrin-sudirman yang berjarak hanya sekitar 4,3 KM dapat menghabiskan waktu hingga 1,5 jam pada saat terjadi kemacetan.

Kemacetan di ruas jalan Thamrin-Sudirman telah menjadi persoalan bersama baik para pengguna jalan maupun pemerintah setempat. Selain jumlah atau volume kendaraan yang tinggi, beberapa penyebab lainnya yang berkontribusi atas kemacetan di ruas jalan Thamrin-Sudirman yakni durasi lampu merah yang relative lama, angkutan umum yang berhenti disembarang tempat, serta motor terutama ojek online yang berhenti di bahu jalan tersebut. Permasalahan utama kemacetan adalah volume kendaraan pada jam tertentu yang melebihi kapasitas Jalan Sudirman-Thamrin, sehingga upaya untuk mengurangi volume kendaraan bermotor pada Jalan Sudirman-Thamrin pada jam tertentu menjadi solusi terhadap permasalahan kemacetan.

Beberapa contoh alternatif solusi yang dapat dikembangkan dan dianalisis untuk mengurangi antara lain:

- Sistem 3 in1

- Sistem Ganjil Genap

- Larangan kendaraan roda dua melintas pada jam tertentu

- Pembangunan MRT

- Penerapan *Fee* untuk masuk Sudirman-Thamrin

- Sistem Otomatis Buka Tutup Jalan Sudirman

- Berbagai alternatif tersebut diarahkan untuk mengurangi volume kendaraan bermotor yang beredar di jalan Sudirman-Tahmrin.

Pelaksanaan analisis atas berbagai alternatif untuk mendapatkan alternatif terbaik pada dasarnya adalah kegiatan untuk melakukan prediksi hasil kebijakan (kegiatan *forecasting*). Keberadaan kriteria menjadi sangat penting untuk membandingkan atas peramalan masa depan dengan alternatif-alternatif. Milan Zeleny dalam Patton dan Sawicki (1993: 186) menyebutkan *“Criteria are what we use to guide making a decision. They can be ‘measures, rules, standards all those attributes, objectives, or goals which have been judged relevant in given decision situation by a particular decision maker’*. Kriteria adalah standar atau ukuran yang digunakan untuk menganalisis beberapa alternatif sehingga semua alternatif diberlakukan secara sama dan adil. Proses ini memberikan jaminan objektivitas dalam menghasilkan alternatif terbaik untuk direkomendasikan. Mengapa kita membutuhkan kriteria? Beberapa alasan pentingnya kriteria dalam analisis solusi (tepatnya digunakan dalam analisis alternatif kebijakan) adalah:

- untuk menghindari adanya favoritisme atau keberpihakan terhadap salah satu alternatif kebijakan.
- memberikan aturan main yang jelas yang harus diikuti oleh analisis kebijakan.
- sebagai standar dalam menetapkan peringkat alternatif terbaik (terpilih) dalam membuat keputusan.

Perkembangan ilmu kebijakan publik pada dasarnya sudah menemukan dan menyediakan kriteria atau indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan kebijakan publik. Sebagai contoh Bardach (2012) menyebutkan fisibilitas teknis, fisibilitas ekonomi dan keuangan, dukungan politis, dan kemudahan administratif.

Sedangkan William Dunn (2003) menyebutkan 6 kriteria sebagai ukuran keberhasilan suatu kebijakan publik yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, keadilan, *responsiveness*, dan kesesuaian. Dalam melakukan perbandingan alternatif kita bisa menggunakan kriteria-kriteria tersebut atau melakukan kontekstualisasi atas kriteria tersebut. Sebagai contoh kriteria keuangan Bardach dan kriteria efisien dari Dunn dapat kita kontekstualisasikan menjadi biaya, sebagai indikator untuk membandingkan alternatif. Kriteria keadilan dan dukungan politik dapat kita kontekskan dalam bentuk indikator untuk mengukur dukungan stakeholder atas kriteria yang kita usulkan.

Analisis Solusi:

- Alternatif lebih dari 1
- Kriteria untuk perbandingan alternatif
- Peramalan atas alternatif
- Merekomendasikan alternatif terbaik

Berbagai teknik dapat digunakan untuk melakukan penilaian dan peramalan alternatif kebijakan diantaranya *Benefit/Risk analysis (BRA)*, *Cost-benefit analysis (CBA)*, *Operation Research (OR)*, Simulasi, *Scenario*, Pertimbangan ahli (*Expert Judgment*), Metode survei cepat (*Quick Surveys*), *Matriks*, Curah Pendapat (*Brainstorming*) dan lain sebagainya.

Berdasar hasil analisis terhadap alternatif berdasar kriteria-kriteria yang ditetapkan, kesimpulan dirumuskan sebagai bentuk rekomendasi alternatif terbaik.

3. Pembuatan *Policy brief*

Kegiatan pembuatan *Policy brief* pada dasarnya adalah menuangkan hasil analisis masalah dan solusi kedalam Bahasa tertulis yang mudah dipahami dan ringkas. Bagaimana menuangkan akar masalah, dampak masalah, urgensi dilakukan tindakan, keberadaan alternatif dan kriteria,

hasil peramalan sampai keputusan rekomendasi yang ditawarkan.

Untuk mendapatkan *Policy brief* yang ringkas dan mudah dipahami, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penyusunannya:

a. Pembaca *Policy brief*

Policy brief dibuat untuk meng-*addres* suatu isu kebijakan (publik) dan dalam tataran formal penyelenggaraan pemerintahan pasti terdapat instansi yang bertanggung jawab atas isu tersebut atau pihak-pihak lain yang relevan. Informasi tentang kepada siapa *policy brief* ini menjadi penting dalam penyusunan *policy brief* karena mempengaruhi konten dan aspek teknis penulisan *policy brief* seperti pemilihan kata, tampilan dan kedalaman informasi. Tujuan utama pembuatan *policy brief* adalah mempengaruhi atau memberikan informasi kepada *decision maker* sehingga harus mampu ‘menarik perhatian’ mereka.

Policy brief adalah media komunikasi yang kita buat secara tertulis untuk dipertimbangkan dalam pembuatan keputusan. *Decision maker* dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan adalah seseorang yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam urusan tertentu sehingga dari sisi waktu seringkali memiliki berbagai pekerjaan yang menuntut untuk diprioritaskan, kesibukan ini seringkali berimplikasi pada terbatasnya waktu untuk ‘membaca’ atau ‘mempelajari’ suatu rekomendasi kebijakan. Namun demikian mereka memiliki kewenangan untuk membuat keputusan sehingga pengenalan terhadap *decision maker* ini akan membantu kita bagaimana membuat *policy brief* yang mudah mereka pelajari dan pertimbangkan dalam pembuatan keputusan.

Informasi tentang pembaca *policy brief* bukan dimaksudkan untuk ‘menyesuaikan’ argumentasi dengan preferensi *decision maker* namun

lebih menyesuaikan penyampaian rekomendasi dan informasi menjadi menarik dan mudah dipahami. Beberapa informasi yang perlu diketahui terkait dengan pembaca *policy brief* antara lain:

- Tingkat pemahaman atau pengetahuan yang dimiliki *decision maker* terkait dengan isu atau fokus *policy brief*. Kita mungkin menjumpai seorang *decision maker* yang memiliki pengetahuan yang baik atas substansi atau fokus dari *policy brief* yang kita buat. Namun demikian tidak jarang kita menjumpai *decision maker* yang memiliki kompetensi sebagai *leader* atau manajer, namun secara substansi tidak memiliki pengetahuan yang cukup. Dalam pembuatan *policy brief*, dua kondisi ini memerlukan pendekatan dan strategi berbeda dalam pembuatan *policy brief*. Bagi yang memiliki pengetahuan cukup, misalnya penggunaan istilah-istilah menjadi lebih mudah dipahami, tidak memerlukan penjelasan atas berbagai istilah dasar dalam isu yang dibahas dan lain-lain, sebaliknya bagi *decision maker* yang tidak memiliki pengetahuan yang mendalam atas substansi, penggunaan istilah-istilah teknis dan minimnya penjelasan atas beberapa konsepsi akan menyulitkan dan akhirnya mempengaruhi hasil '*advocacy tertulis*' yang kita lakukan.
- Sikap dan tanggapan mereka terkait isu dan fokus yang dibicarakan dalam *policy brief*. Informasi ini penting bukan untuk menyesuaikan atau mengarahkan rekomendasi kita, namun untuk memperkuat argumentasi kita dalam *policy brief*. Misalnya ketika sikap atau tanggapan mereka berbeda dengan sikap pembuat *policy brief*, argumentasi dapat dikembangkan untuk melihat kedua aspek yang berbeda tersebut. Strategi lain misalnya ketika *decision maker* sudah

memiliki sikap atau preferensi atas suatu solusi, solusi tersebut dapat digunakan sebagai sebuah alternatif yang dibahas dan dibandingkan dengan alternatif yang lain.

- Urgensi *policy brief* terhadap mereka. Bagaimana posisi *decision maker* terhadap fokus yang diangkat? Jika focus sudah menjadi perhatian, akan menjadi lebih mudah untuk meyakinkan keberadaan masalah, analisis pada solusi menjadi andalan untuk menjadi lebih *stand-out* dalam penulisan. Namun jika, *decision maker* yang memiliki kewenangan belum menempatkan fokus masalah dalam prioritasnya. Isu kebijakan perlu di-*framing* dan *branding* menjadi isu yang menarik sehingga mampu merebut perhatian pengambil keputusan, yang akhirnya mempengaruhi adopsi rekomendasi yang diberikan dalam *policy brief*.

b. Waktu Pembuatan *Policy brief*

Kemanfaatan *Policy brief* terlihat ketika digunakan. Dengan kata lain *policy brief* harus tersedia ketika dibutuhkan. Penyusunan *policy brief* dilakukan dalam skala waktu yang terbatas. Dalam berbagai keterbatasan waktu, kecepatan perubahan, kompleksitas permasalahan dan urgensi, *policy brief* harus relevan (*up-to-date*). Data, informasi, analisis dan rekomendasi harus relevan dengan permasalahan terkini yang dihadapi, namun demikian kehadirannya juga ‘tepat’ ketika keputusan harus diambil. Kecepatan menjawab tuntutan dan respon atas permasalahan publik harus dilakukan secara cepat, pembuatan *policy brief* perlu memperhatikan ini ketika mencari, menganalisis, dan merekomendasikan solusi sehingga keberadaan *policy brief* tepat secara waktu ketika dibutuhkan.

c. Menyajikan basis bukti dengan menarik

Basis bukti menjadi fokus utama baik pada analisis masalah maupun analisis solusi. Tantangan yang dihadapi dalam penulisan *policy brief* adalah bagaimana menyajikan bukti-bukti tersebut tidak terlalu ‘berat’ untuk dipahami dan menarik dan cukup untuk dilihat dalam waktu yang terbatas. Pemilihan bukti yang ditampilkan dan tidak ditampilkan menjadi penting.

Pilihan bukti yang harus ada dalam penulisan *policy brief* fokuskan pada fakta formal yang mendukung tujuan, misalnya jika tujuan ingin mengubah kebijakan, sajikan fakta-fakta terpercaya (valid dan akurat) untuk memberikan informasi bahwa kebijakan saat ini tidak mendapatkan hasil yang memuaskan (misalnya tidak efektif dan tidak efisien). Aktivitas lain yang bisa dilakukan adalah memisahkan dan mengelompokkan fakta-fakta sehingga mempermudah penyajian dan juga peginformasian yang berujung pada kemudahan untuk mendapatkan gambaran fakta-fakta tersebut untuk memperkuat tujuan. Usahakan bukti, fakta dan data diperoleh dari berbagai sumber tidak hanya dari satu sumber untuk memperkuat argumentasi (reliabilitas data dan fakta yang digunakan).

Tujuan penyajian data adalah memberikan informasi agar *decision maker* tahu masalahnya dan tahu ‘potensi’ hasil dari rekomendasi sehingga penjelasan secara detail tidak diperlukan. Fakta-fakta harus disajikan secara *to-the-point* sehingga mudah dipahami. Penyajian dalam bentuk infografis yang menarik dapat membantu mempersuasi adopsi rekomendasi yang diberikan.

d. Penggunaan Bahasa yang Padat, Jelas dan Menarik

Pembaca yang notabene adalah pengambil keputusan seringkali tidak memiliki perhatian yang cukup untuk mencerna dan memahami sebuah usulan sehingga *policy brief* bekerja pada *range* perhatian yang terbatas. Penggunaan Bahasa yang ringkas dan mudah dipahami menjadi kunci untuk pemanfaatan *policy brief*.

Penggunaan kalimat-kalimat harus jelas dan padat, penjelasan tambahan dengan kosakata yang sangat rumit seringkali tidak dibutuhkan. Istilah BLUF (*Bottom Line Up Front*) atau memulai paragraf dengan kesimpulan sering kali menjadi andalan dalam membuat tulisan yang ditujukan untuk kepentingan kebijakan. Pemilihan informasi juga hanya dibatasi pada hal yang penting dan utama, detail informasi tidak dibutuhkan dalam *policy brief*. Meskipun ditulis dalam bentuk ringkas dan padat, usahakan semua aspek, elemen dan unsur yang relevan ditampilkan sehingga dari sisi kecukupan, pembaca tidak perlu mencari dari tempat lain. Penggunaan gambar, ilustrasi, dan infografis dapat digunakan untuk memberikan visualisasi yang menarik dan mudah dipahami pembaca.

BAB III

PEMBUATAN *POLICY BRIEF*

A. Pendahuluan

Sebagaimana dijelaskan pada Bab sebelumnya, penulisan *policy brief* pada dasarnya adalah memindahkan proses analisis, baik analisis masalah maupun analisis solusi ke dalam bahasa tulisan secara ringkas dan padat. Format penulisan *policy brief* bervariasi, namun dua komponen tersebut harus ada dalam penulisannya. Perbedaan format *policy brief* biasanya didasari pada preferensi struktur penulisan. Terdapat *policy brief* yang secara struktur terdiri atas bagian-bagian utama yakni analisis masalah dan analisis solusi, namun ada *policy brief* yang secara rinci memiliki struktur yang terdiri atas masalah, analisis, rekomendasi dan informasi-informasi lain yang dibutuhkan.

Terdapat berbagai versi ukuran dari '*brief*', dari sisi halaman format umum *policy brief* terdiri atas 1-2 halaman (700 kata) dan versi panjang bisa mencapai 8 halaman (sekitar 3000 kata). Batasan-batasan jumlah halaman ini dimasukkan untuk mengakomodasi tuntutan kebutuhan pembaca yang cenderung memiliki keterbatasan waktu dan kecepatan informasi yang dibutuhkan. Selain ringkas, *policy brief* juga dituntut menarik sehingga mendapatkan atensi tinggi pemilihan kata, penyajian dalam bentuk gambar, ilustrasi dan infografis sangat mungkin digunakan untuk meningkatkan kualitas tampilan.

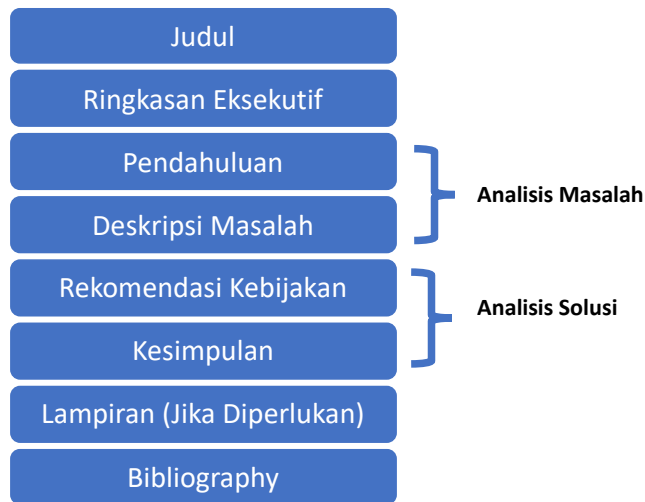
Terlepas dari perbedaan struktur dan jumlah halaman untuk memberi arti kata '*brief*' tersebut, dalam pembuatan *policy brief* yang harus menjadi perhatian adalah kesamaan tujuan pembuatan *policy brief*

yaitu ‘menjual’ ide rekomendasi atau informasi kepada *decision maker*. Dalam konteks ini struktur dan format bisa disesuaikan dengan kebutuhan.

Tujuan *policy brief* adalah menginformasikan atau merekomendasikan solusi sebuah kebijakan publik sehingga yang menjadi bahan utama atau focus utama dalam penulisannya adalah rekomendasi yang ditawarkan atau informasi yang diberikan bukan detail informasi cara memperoleh rekomendasi atau informasi tersebut. Berbagai Teknik dan metode untuk analisis dan juga perbandingan untuk melihat *outcome* kebijakan adalah proses ‘ilmiah’ yang harus dilalui namun tidak perlu disajikan secara spesifik dalam *policy brief*. Yang disajikan adalah hasil dan rekomendasi atau informasi yang diperoleh.

B. Struktur Penulisan *Policy Brief*

Terdapat berbagai struktur atau *outline policy brief*, namun secara garis besar semua *policy brief* memiliki 2 (dua) komponen informasi, yaitu hasil kegiatan analisis masalah dan analisis solusi. Pembuatan *policy brief* dalam Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II mengarah pada merespon suatu perdebatan kebijakan sehingga struktur penulisannya harus menggambarkan dua komponen tersebut secara tepat dan ringkas. Di bawah ini digambarkan *outline policy brief*. Outline ini secara fleksibel sistematikanya dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan (diubah dan dimodifikasi), namun komponen analisis masalah dan solusi harus tergambar jelas dalam penulisannya.



Gambar 3 Struktur Penulisan *Policy Brief*

1. Merumuskan Judul

Decision maker setiap harinya seringkali dihadapkan pada berbagai laporan, *brief*, memo, naskah kebijakan dan dokumen-dokumen lain yang terkait dengan bidang tugasnya sehingga sangat penting bagi *policy brief* untuk ‘*stand-out*’ atau menonjol’ di antara dokumen-dokumen yang lain. Ringkas, menarik perhatian dan langsung pada fokus adalah hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan judul.

Ukuran ringkas selalu dikaitkan dengan jumlah kata dalam judul. Usahakan judul tidak lebih dari 12 kata, dan jika tidak memungkinkan dapat dipecah menjadi judul dan sub judul. Judul juga dapat disusun dalam bentuk pertanyaan untuk menarik perhatian pembaca.

Contoh Judul *Policy Brief*

Krisis Literasi Digital: Apa yang Dapat Dilakukan?	Membuat Policy Brief dalam bentuk pertanyaan akan menarik orang untuk mencari jawaban dalam teks/body
Korupsi, Kolusi, dan Kerugian Negara	Judul singkat yang to the-point tentang 3 aspek utama yang akan diperoleh pembaca dalam policy brief
<i>Digital Ethics</i> : Pendekatan Perilaku Ampuh di Era Digital	Judul Utama <i>Digital Ethics</i> adalah isi atau fokus policy brief, dan judul memberikan penjelasan lebih lanjut dan mengundang pembaca untuk membaca
Krisis Garam di Indonesia: Dibutuhkan Aksi Nyata Bukan Kata	Judul utama Krisis Garam di Indonesia adalah fokus atau isi policy brief, sub judul Dibutuhkan Aksi Nyata bukan kata mendorong urgensi isu untuk memprovokasi pengambil keputusan
<i>Digital Safety</i> : Tantangan Keamanan Identitas di Era Digital	Policy brief menunjukkan cara (<i>digital safety</i>) mengamankan Identitas di Era Digital
Quo Vadis Staf Gubernur?	Judul Singkat dan provokatif
Memanusiakan Pekerja Migran: Mengikis Utopia Kehadiran Negara	Judul utama adalah fokus policy brief, dan sub judul memberikan penjelasan lebih lanjut untuk judul utama

2. Ringkasan Eksekutif

Sesudah tertarik dengan judul, perhatian pembaca biasanya tertuju pada ringkasan eksekutif sebuah *policy brief*. Keterbatasan waktu seringkali berimbas pada keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan pembaca sebuah *policy brief*. Ringkasan eksekutif yang informatif dan mudah dipahami akan mengarahkan dan menarik minat pembaca untuk membaca dan mengetahui lebih lanjut sebuah *policy brief*.

Ringkasan eksekutif memuat hal-hal utama yang perlu diketahui pembaca yaitu apa masalahnya, mengapa penting untuk diinformasikan atau diselesaikan, dan bagaimana solusinya. Ringkasan eksekutif juga bisa ditambahkan dengan siapa yang melaksanakan atau yang menindaklanjuti rekomendasi. Apa masalahnya menjelaskan mengenai fokus atau isu yang diangkat dalam *policy brief* misalnya mengenai penurunan kasus korupsi pada periode 2015-2019, namun kerugian negara justru mengalami kenaikan. Mengapa penting untuk diperhatikan atau dicarikan solusi merujuk pada dampak yang ditimbulkan

permasalahan tersebut. Misalnya peningkatan jumlah kerugian ini berdampak pada melambatnya pertumbuhan ekonomi dan juga meningkatkan kemiskinan. Solusi yang ditawarkan merujuk pada alternatif terbaik yang direkomendasikan dalam *policy brief* misalnya pemanfaatan teknologi digital untuk memantau setiap aktifitas sistem birokrasi untuk meminimalisir kesempatan untuk melakukan korupsi. Siapa yang menindaklanjuti rekomendasi memberikan informasi pihak-pihak yang terkait dan harus menindaklanjuti rekomendasi tersebut misalnya KPK dan Kemenkominfo (jika memungkinkan spesifik unit yang menangani).

Informasi-informasi yang disajikan dalam ringkasan eksekutif diharapkan mampu merangsang pertanyaan-pertanyaan pembaca sehingga mereka tertarik untuk membaca *policy brief* lebih lanjut. Misalnya dari contoh di atas beberapa pertanyaan yang muncul: Mengapa jumlah berkurang, kerugian semakin tinggi, apa penyebabnya? Bagaimana dampak terhadap ekonomi dan jumlah kemiskinan terjadi jika korupsi ini dibiarkan? Teknologi digital seperti apa yang ditawarkan sehingga dapat memantau setiap aktifitas sistem birokrasi? Bagaimana pihak-pihak berwenang akan melaksanakan rekomendasi ini?

Ringkasan eksekutif juga bisa dibuat untuk ‘memancing’ pembaca untuk mencari tahu lebih lanjut solusi yang ditawarkan dengan memberikan gambaran tentang masalah dan dampaknya yang signifikan.

Contoh Ringkasan Eksekutif

Periode 2015-2019 jumlah kasus korupsi di Indonesia menurun, namun kerugian yang ditimbulkan mengalami kenaikan yang signifikan sebanyak 171% (dari 3,1 Trilyun menjadi 8,4 Trilyun). Peningkatan jumlah kerugian ini berdampak pada melambatnya pertumbuhan ekonomi dan juga meningkatkan kemiskinan. Pemanfaatan teknologi digital untuk memantau setiap aktifitas sistem birokrasi di pemerintahan, perusahaan, bisnis dan Lembaga Pendidikan merupakan strategi yang efisien, modern dan tepat untuk meminimalisir kesempatan untuk melakukan korupsi. KPK dan Kemenkominfo dapat berkerja sama mengembangkan teknologi ini sebagai bagian dari upaya pencegahan korupsi dalam berbagai sisi

3. Pendahuluan

Ketertarikan pada judul dan juga ringkasan eksekutif perlu kita manfaatkan dengan baik dengan membuat pendahuluan yang kuat dan mengantarkan pada urgensi isu atau substansi untuk dibaca lebih lanjut. Pendahuluan diharapkan memberikan jaminan bahwa ketertarikan pembaca akan dipertahankan dengan memberikan alasan, informasi atau pun rekomendasi yang berharga.

Tiga hal utama yang terdapat dalam pendahuluan adalah:

- 1) Mengenalkan isu awal atau topik *policy brief*, isu digambarkan secara ringkas dan padat. Beberapa data dan informasi yang solid, akurat dan cukup dapat diberikan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas akan keberadaan masalah.
- 2) Dampak yang ditimbulkan isu tersebut, seperti halnya isu atau topik *policy brief*, dampak juga perlu digambarkan secara singkat

dan jelas. Beberapa data dan fakta juga perlu diberikan untuk memberikan gambaran aspek negatif dari isu yang diangkat dan jika dibiarkan atau tidak dilakukan intervensi dampak tersebut akan menjadi besar. Skala urgensi, jumlah kerugian yang ditimbulkan, jumlah yang terkena dampak, dan pembiayaan adalah contoh informasi mengenai dampak yang dapat diberikan. Pembaca atau *decision maker* perlu diberikan gambaran penting dan urgensi isu yang diangkat dalam *policy brief*.

- 3) *Overview* isi *policy brief* (merekomendasikan atau menginformasikan) perlu ditampilkan dalam pendahuluan untuk memperjelas apa yang ditawarkan. Pendahuluan yang baik dan *to the point* akan memberikan dasar yang kuat bagi pembaca untuk meneruskan membaca atau mempelajari *policy brief*. *Overview* isi *policy brief* ini digunakan sebagai jembatan memasuki *main body* (bagian utama) yang terdiri atas analisis masalah dan solusinya.

CONTOH STRUKTUR PENDAHULUAN

- Background-Masalah-Penyebab Masalah-Dampak Masalah-Cara Mengatasi Masalah
- Pertanyaan untuk menarik perhatian pembaca-Masalah-Penyebab masalah-Dampak Masalah-Cara Mengatasi Masalah

4. Deskripsi Masalah

Deskripsi masalah memberikan gambaran mengenai fokus atau permasalahan yang diangkat dan analisisnya. Informasi pada bagian ini pada dasarnya menjelaskan mengenai apa akar masalahnya, penyebab, keberadaan kebijakan, program, kegiatan yang sudah dilakukan, hasil dan dampaknya seperti apa? Informasi-informasi yang disajikan pada bagian

ini harus meyakinkan pembaca sehingga harus disertai dengan bukti-bukti yang relevan dan valid.

Berbagai ilustrasi, infografis dan bentuk lain untuk membuat pembaca mudah memahami permasalahan yang terjadi dan kondisinya dapat digunakan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- Isu atau permasalahan digambarkan dengan konteksnya. Apa masalah yang belum diselesaikan dan apa akar masalahnya?
- Ringkasan fakta dan bukti disajikan dan ditampilkan dengan menarik.
- Identifikasi stakeholder yang terlibat dan sudut pandangnya masing-masing.
- Hubungan dan dinamika berbagai komponen atau unsur permasalahan digambarkan juga dengan ringkas.
- Berbagai kebijakan, program, kegiatan baik yang berhasil maupun yang gagal yang terkait dengan masalah juga digambarkan.
- Dampak dari permasalahan tersebut perlu diberikan gambaran secara jelas sehingga pengambil keputusan tahu 'bahaya' atau urgensi' permasalahan yang diangkat dalam *policy brief*.

5. Rekomendasi Kebijakan

Bagian rekomendasi kebijakan pada dasarnya memuat analisis solusi. Seperti dijelaskan di awal bahwa *policy brief* memiliki dua bentuk dan tujuan yaitu sebagai media advokasi atau sebagai media eksplorasi. Analisis yang dilakukan pada kedua jenis *policy brief* ini sama namun penyajian rekomendasinya yang berbeda. Sebagai media advokasi rekomendasi harus ada dan jelas apa yang harus dipilih/dilakukan, sedangkan untuk media eksplorasi lebih diarahkan untuk meyakinkan

urgensi masalah dan kebutuhan solusi baru yang disertai gambaran solusi (potensi dari opsi atau alternatif digambarkan).

Rekomendasi tidak hanya berarti kebijakan formal dalam bentuk peraturan perundang-undangan namun berbagai tindakan yang dapat dilakukan yang terkait dengan isu atau masalah misalnya kegiatan, program, atau bentuk intervensi lainnya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun rekomendasi adalah sebagai berikut:

Policy brief tidak digunakan untuk argumentasi idiologi, namun lebih memberikan analisis dan rekomendasi aksi atau tindakan (*specific course of action*)

- Penyajian opsi disertai analisis. Tujuan pembuatan *policy brief* adalah ‘membujuk’ pembaca untuk melakukan suatu tindakan atas masalah. Pembaca perlu diberikan gambaran mengenai apa yang ‘perlu’ atau ‘bisa’ dilakukan dan untuk meyakinkan ketepatan solusi ini, solusi atau opsi yang ditawarkan perlu dianalisis dan dibandingkan dengan opsi yang lain.
- Sajikan kriteria untuk analisis dengan seimbang dan meyakinkan. Teknik untuk menganalisis dapat disebutkan namun tidak perlu dijelaskan secara rinci penggunaannya (tahapan dan prosesnya).
- Gambarkan dengan jelas hasil atau *outcome* dari opsi yang ditawarkan. Gambaran *outcome* (hasil) atau dampak keputusan yang direkomendasikan perlu dilengkapi dengan ukuran-ukuran yang jelas misalnya memiliki nilai ekonomis (efisiensi anggaran atau sumber daya lain). Indikator-indikator kuantitatif dan kualitatif yang jelas atau dapat dilihat ukurannya menjadi kunci untuk adopsi rekomendasi yang ditawarkan *policy brief*. Tujuan pembuatan *policy brief* adalah membuat pembaca atau pengambil keputusan untuk bertindak atau melakukan sesuatu (*action*). Untuk itu rekomendasi

yang diberikan harus spesifik dan jelas, apa manfaat yang ditimbulkan bagi mereka. Jika *policy brief* digunakan sebagai media advokasi pastikan rekomendasi terpilih atau yang terbaik disertai dengan strategi implementasinya (bagaimana diimplementasikan).

6. Kesimpulan

Kesimpulan adalah penutup sebuah *policy brief* yang berisi *summary* masalah, hasil analisis, rekomendasi (aksi yang harus dilakukan) serta siapa yang harus melaksanakan atau menindaklanjuti. Kesimpulan menegaskan bahwa pemilihan atas alternatif terbaik harus ditindaklanjuti dengan kegiatan pelaksanaannya.

C. *Policy Brief* dalam PKN Tingkat II

Pembelajaran PKN Tingkat II diselenggarakan berdasarkan tema (dan sub tema) yang digunakan sebagai fokus berbagai pembelajaran dalam pelatihan. Salah satu pembelajaran yang dilakukan adalah Agenda Aktualisasi Kepemimpinan. Penyusunan *Policy Brief* merupakan bagian dari Agenda Aktualisasi Kepemimpinan untuk membekali peserta dengan kemampuan untuk mampu menyusun rekomendasi atas isu atau fokus sesuai dengan Tema dan Sub Tema PKN Tingkat II.

Tema dan sub tema disusun oleh Lembaga Penyelenggara Pelatihan sebelum penyelenggaraan dan dibahas serta disetujui oleh Lembaga Administrasi Negara yang mengkoordinasikan penyelenggaraan PKN Tk. II secara nasional. Tema PKN Tk. II diselaraskan dengan Reformasi Birokrasi (RB) berdampak untuk mempercepat penerimaan manfaat program pembangunan, mempercepat penyelesaian permasalahan utama

di masyarakat, serta berkontribusi langsung pada program prioritas Presiden.



Gambar 4 Arahan Penerapan Reformasi Birokrasi Berdampak oleh Presiden

RB Berdampak (dapat juga disebut RB Tematik) sebagai program nasional diarahkan sebagai upaya perbaikan yang memiliki manfaat langsung pada penyelesaian berbagai permasalahan dan tuntutan baru dalam penyelenggaraan pemerintahan menjadi acuan utama dalam penetapan tema PKN Tk. II. Terdapat 4 (empat) tema utama reformasi birokrasi yang dapat digunakan untuk menetapkan tema PKN Tingkat II, yaitu:

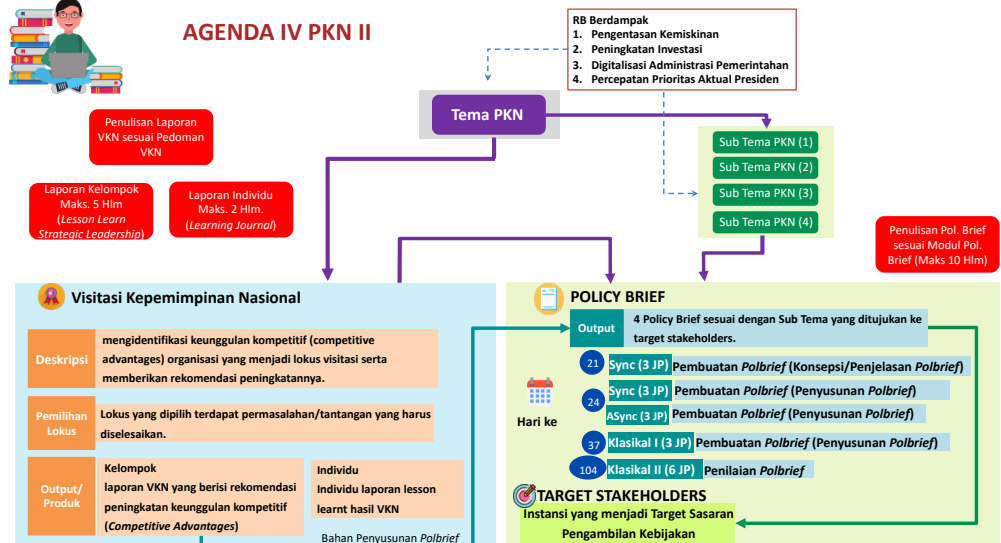
- a. RB Pengentasan Kemiskinan, dimana tata kelola birokrasi diarahkan agar anggaran kemiskinan dapat berdampak secara optimal pada penurunan angka kemiskinan.

- b. RB Peningkatan Investasi, yang memperkuat penerapan omnibus law, meningkatkan competitiveness index, dan menggandakan investasi.
- c. RB Digitalisasi Administrasi Pemerintahan, untuk menciptakan birokrasi tangkas dan pelayanan public berbasis digital untuk memudahkan masyarakat dengan struktur, budaya, dan kompetensi digital pada birokrasi.
- d. RB Percepatan Prioritas Aktual Presiden, untuk merespon dan mengawal hal mendesak sesuai arahan Presiden sehingga dapat memitigasi risiko yang berdampak serius pada masyarakat, misalnya penanganan inflasi, percepatan produk dalam negeri dan lain sebagainya.

Berdasar pada agenda RB Berdampak tersebut, Lembaga Penyelenggara akan merumuskan Tema dan Sub Tema PKN Tk. II. Secara spesifik dalam penyusunan *Policy Brief*, tema dan sub tema menjadi fokus bahasan setiap kelompok. Kelompok akan membuat *Policy Brief* sesuai dengan sub tema tertentu. *Policy Brief* yang disusun sesuai Tema dan Sub-tema diharapkan mampu memberikan kontribusi rekomendasi pemenuhan kebutuhan sektoral atau isu strategis nasional tertentu terkhusus dalam aspek RB Berdampak. Inseri tema-tema RB Berdampak dalam penyusunan Policy Brief diharapkan dapat berkontribusi pada upaya untuk:

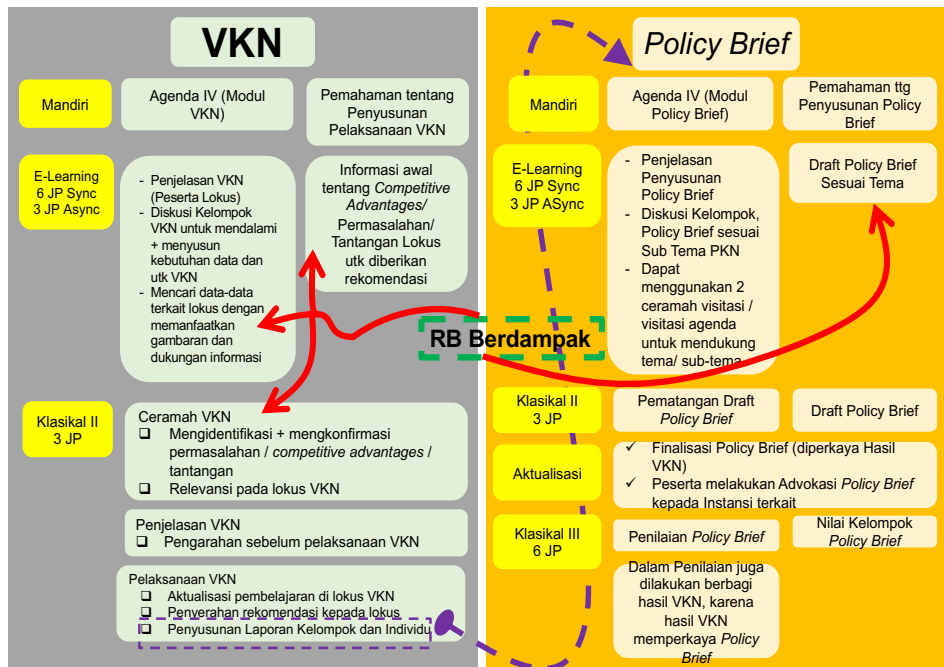
- 1. Mempercepat manfaat program pembangunan agar dapat dirasakan langsung oleh masyarakat;
- 2. Memberikan bukti nyata kontribusi program RB pada program prioritas; dan

3. Mempercepat penyelesaian permasalahan utama di masyarakat.



Gambar 5 Keterkaitan Tema PKN Tk. II dengan Policy Brief dan VKN

Pembelajaran PKN Tk. II diselenggarakan berdasarkan tema yang digunakan sebagai fokus berbagai pembelajaran dalam pelatihan. Secara spesifik Tema difokuskan dalam beberapa sub tema (contoh dalam gambar 5 terdapat 4 sub tema). Angkatan akan dibagi kedalam kelompok-kelompok sesuai sub tema yang disusun dan *policy brief* disusun dalam kelompok-kelompok tersebut. Penyusunan *policy brief* memiliki keterkaitan dengan hasil kegiatan Visitasi Kepemimpinan Nasional (VKN), khususnya laporan kelompok. Laporan VKN digunakan untuk memperkaya penyusunan *policy brief*, khususnya penguatan akan data dan informasi dari lapangan.



Gambar 6 Tahapan pembelajaran VKN dan Keterkaitan Produknya dalam Penyusunan Policy Brief

Gambar 6 memperlihatkan sesi pembelajaran dalam perumusan *policy brief* dalam penyelenggaraan PKN Tk. II dengan metode *Blended* dan *Distance Learning*. Peserta mempelajari cara penyusunan dan menyusun *policy brief* melalui pembelajaran mandiri (*self learning*), *e-learning* (*synchronous* dan *asynchronous*), dan pembelajaran kelas. Kegiatan pembelajaran tersebut di akhiri dengan penilaian *Policy Brief* dalam bentuk seminar Angkatan. Masing-masing kelompok *policy brief* memaparkan *policy brief*-nya dihadapan 2 orang penguji. Pemaparan *policy brief* ini juga mencakup *sharing* hasil VKN yang telah digunakan untuk memperkaya penulisan *policy brief*.

Pemaparan kelompok *policy brief* dilakukan selama 45 menit (30 menit pemaparan kelompok, 10 menit *feedback*/pertanyaan/klarifikasi penguji, dan 5 menit respon kelompok). Pada akhir seminar, penguji melakukan ulasan keseluruhan *policy brief*, *wrap-up* dan memberikan penilaian. Pada Pelatihan Klasikal, pelaksanaan dan penilaian *Policy Brief* digabungkan dalam pembelajaran VKN.

Dalam penyelenggaraan PKN Tk. II tidak dilakukan penyusunan *policy brief* Angkatan. Kompilasi *policy brief* kelompok dilakukan pada akhir pelatihan dan diserahkan pada *stakeholders*/instansi terkait tema PKN Tk. II sebagai bagian dari advokasi kebijakan dan dilakukan evaluasi kemanfaatannya secara khusus atau melalui evaluasi pasca pelatihan.

D. Soal Latihan

1. Berikut ini terdapat dua judul *policy brief* yaitu 'Memanusiakan' Pekerja Migran: Mengikis Utopia Kehadiran Negara dan Peran Pemerintah dalam Perlindungan Pekerja Migran. Judul mana yang menurut Saudara memiliki kaidah judul yang tepat? Jelaskan!
2. Bacalah sebuah penelitian atau berita yang komprehensif tentang suatu permasalahan publik. Lakukan analisis mengapa suatu kebijakan terkait masalah tersebut tidak berjalan dengan baik dan mengapa penting untuk mencari alternatif solusi. Tulislah analisis tersebut dalam bahasa yang singkat (tidak lebih dari 6 kalimat).

BAB IV

PENUTUP

Policy brief dibuat untuk menyajikan rekomendasi kepada *decision maker* untuk dapat mengambil keputusan berdasarkan analisis berbasis bukti yang kuat (*evidence-based policy advice*). *Policy brief* adalah dokumen yang hadir secara tertulis dihadapan pengambil keputusan, sehingga isi *policy brief* harus mampu menjelaskan dan menghadirkan berbagai informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan.

Decision maker dengan berbagai karakternya cenderung membutuhkan informasi yang singkat namun jelas dan komprehensif, sehingga kehadiran dokumen *policy brief* yang fokus (topik tunggal) dan jelas sangat membantu untuk membuat keputusan yang baik (*informed decisions*).

DAFTAR PUSTAKA

- Dunn, W., 2018, *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*, New York: Routledge
- Fischer, F., Miller, G. J., Sidney, M. S., (eds), 2007, *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods*, US: CRC Press.
- Thoha, Miftah. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana, 2008.