



KONSEP KEBUTUHAN BADAN KEBIJAKAN INTERNAL KEMENTERIAN UNTUK RESPON KEBIJAKAN TERHADAP PEMBENTUKAN BRIN

Willy Wibowo

Pusat Pengembangan Kebijakan Balitbangham,
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I,
Jakarta, Indonesia

Email: repot.willy@gmail.com

Diserahkan: 21-01-2023; Diterima: 27-03-2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.30641/kebijakan.2023.V17.41-54>

ABSTRACT

The current Government policy that integrates all Research and Development Agencies in Ministries and Institutions demands that these agencies must be transformed. To be able to answer various strategic issues and anticipate demands that come from the internal and external environment is the basis for an organization to organize and evaluate internally. Proposed organizational arrangements in this case must have a clear basis and contain analysis of the various aspects needed. The purpose of this scientific work is to provide a concept for transforming a research and development Agency into an internal Policy Agency to avoid duplication of duties and functions in existing Research Agencies. This study uses the policy review type method which is focused on reviewing documents. The need for an Internal Policy Agency at the Ministries/Agencies level is currently very urgent because of the diverse and complex fields of work and to produce quality policies and can be measured by the Policy Quality Index. There are several suggestions for Ministries/Institutions that will form an Internal Policy Agency, among others, transformation must be based on evidence-based needs.

Keywords: *Organizational Structure; Government Research and Development Institute; Structuring and Strengthening Organizations; Bureaucratic Reform*

ABSTRAK

Kebijakan Pemerintah saat ini yang mengintegrasikan seluruh Badan Penelitian dan Pengembangan di Kementerian/Lembaga kedalam Badan Riset Nasional, menuntut agar Badan Penelitian dan Pengembangan yang ada harus bertransformasi, agar mampu menjawab berbagai isu strategis dan mengantisipasi tuntutan yang datang dari lingkungan internal maupun eksternal yang ada di Kementerian/Lembaga. Perubahan organisasi pengganti Badan Penelitian dan Pengembangan pada Kementerian/Lembaga yang diusulkan dalam harus memiliki landasan yang jelas dan memuat analisis dari berbagai aspek yang dibutuhkan. Tujuan dari karya ilmiah ini adalah untuk memberikan konsep transformasi Badan Penelitian dan Pengembangan menjadi Badan Kebijakan internal agar tidak terjadi duplikasi tugas dan fungsi pada Badan Riset Nasional. Penelitian ini menggunakan metode jenis review kebijakan yang difokuskan pada review dokumen. Kebutuhan Badan Kebijakan Internal di tingkat Kementerian/Lembaga saat ini sangat mendesak karena bidang kerja yang beragam dan kompleks serta untuk menghasilkan kebijakan yang berkualitas dapat diukur dengan Indeks Kualitas Kebijakan. Ada beberapa saran bagi Kementerian/Lembaga yang akan membentuk Badan Kebijakan Internal, antara lain transformasi harus berdasarkan kebutuhan berbasis bukti.

Kata kunci: Struktur Organisasi; Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pemerintah; Penataan dan Penguatan Organisasi; Reformasi Birokrasi

1. PENDAHULUAN

Pelaksanaan kegiatan Kementerian/Lembaga (K/L) yang efektif dan efisien perlu dilandasi oleh organisasi yang tanggap, inovatif, dan adaptif. Kebijakan Pemerintahan Presiden Joko Widodo yang mengintegrasikan seluruh Kementerian dan Lembaga Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) melalui Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional (Dalam hal ini tidak hanya LIPI, LAPAN, BATAN, dan BPPT dilebur menjadi BRIN, tetapi juga unit kerja yang melaksanakan penelitian, pengembangan, dan penerapan iptek di lingkungan kementerian dan lembaga (Pasal 65 Perpres No. 78 Tahun 2021). Di Indonesia, terdapat 329 Balitbang yang terdiri dari 101 lembaga pemerintah nonkementerian dan 228 kementerian atau lembaga.¹ Namun pada praktiknya belum semua K/L menindaklanjuti pengalihan pejabat fungsional penelitian ke BRIN.²

Hal ini menuntut seluruh Balitbang untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. BRIN memberikan tiga opsi untuk mengintegrasikan Balitbang ke dalam kementerian atau lembaga, yakni transformasi lembaga penelitian total, Balitbang parsial, atau lembaga lain. Transformasi tersebut dilakukan karena adanya kebutuhan untuk menjawab berbagai isu strategis dan mengantisipasi tuntutan dari lingkungan internal dan eksternal K/L. Selama ini penelitian dan pengembangan di kementerian dan lembaga berorientasi pada penelitian untuk mendukung kebijakan kementerian masing-masing (riset untuk justifikasi kebijakan sektoral).³

Namun demikian, kehadiran BRIN tidak serta merta memenuhi kebutuhan K/L untuk memenuhi tuntutan internal, terutama dalam mendukung pelaksanaan pembangunan inklusif yang memerlukan penyederhanaan dan pengembangan regulasi di sektor internal masing-masing. Ini karena posisi BRIN di eksternal. Sedangkan kebutuhan K/L adalah organisasi yang dapat mendukung dan menghasilkan kebijakan internal yang berbasis bukti dan tepat sasaran. Badan baru di K/L yang berfungsi mendukung kebijakan internal dapat bertindak sebagai:

- 1) Sebagai *technostructure* (*Mintzbeerg*), menjadi konsultan internal dan mitra untuk keberhasilan pengembangan kebijakan di K/L (a) memberikan referensi dan navigasi kebijakan, dokumen pra-kebijakan, opsi kebijakan alternatif, rekomendasi kebijakan, serta pemantauan dan evaluasi kebijakan kebijakan publik;
- 2) Sebagai *think-tank* pemerintah, berupa dukungan pengambilan keputusan dengan rekomendasi yang dihasilkan berdasarkan penelitian dan kondisi faktual;
- 3) Sebagai media pengembangan kebijakan internal K/L melalui kemitraan, kolaborasi, dan jaringan *penta-helix* (pemerintah, pendidikan bisnis, komunitas, dan media);
- 4) Sebagai organisasi yang melakukan analisis kebijakan internal pada setiap unit di K/L; Peran lembaga pendukung kebijakan internal di K/L tentunya masih sangat luas dan perlu dikaji. Bukan hanya lembaga tandingan yang dibuat untuk menampung sumber daya manusia, yang tidak terintegrasi dengan BRIN.

Dari sisi kebutuhan K/L, khususnya yang terkait dengan kebijakan, selama ini belum terakomodasi oleh Balitbang, sebagaimana terungkap,⁴ dan fakta tersebut terkait dengan persoalan yang sangat mendasar yaitu orientasi penelitian yang dilakukan di sebagian besar Balitbang pemerintah (baik di perguruan tinggi maupun di K/L pemerintah nonkementerian) belum menitikberatkan pada upaya memberikan kontribusi nyata dalam upaya memenuhi kebutuhan atau memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi masyarakat, pemerintah, maupun dunia usaha. Diduga, banyak kegiatan penelitian yang dilakukan masih dalam bentuk

1 Litbang Kemendagri, "Pemerintah Integrasikan Riset Lembaga Litbang Mulai Januari 2020," 2019, <https://litbang.kemendagri.go.id/website/pemerintah-integrasikan-riset-lembaga-litbang-mulai-januari-2020/#:~:text=Saat ini di Indonesia kata,dan 228 di kementerian%2Fl lembaga.>

2 Safira Annisa, "Politik Hukum Penyatuan Kelembagaan Litbang Jirap Dan Implikasinya Bagi Kelembagaan Dan Penataan SDM," *Constitution Journal, Fakultas Hukum, Universitas Gadjah Mada, Indonesia*. vol 1 No. (2022): 137–56.

3 Prakoso Bhairawa Putera et al., "Struktur Baru Organisasi Lembaga Penelitian Dan Pengembangan Pemerintah Di Indonesia: Sebuah Konsep Dan Respon Atas Kebijakan Penataan Dan Penguatan Organisasi 1 Dalam Reformasi Birokrasi," *Jurnal Borneo Administrator* 9, no. 3 (2013): 265–83.

4 Lakitan Benyamin, "Revitalisasi Kelembagaan Riset Dan Pengembangan Untuk Mendukung Sistem Inovasi Nasional," in *Seminar Revitalisasi Kelembagaan Litbang* (Jakarta: Universitas Sahid, 2011), 35–36

“latihan akademik” dan belum tanggap terhadap realitas yang dihadapi.

Kondisi ini mengindikasikan perlunya pembentukan organisasi baru yang dilakukan oleh K/L untuk dapat menjawab tantangan dan keluar dari permasalahan yang ada, yaitu organisasi yang condong ke arah pengembangan kebijakan. Sebagaimana dinyatakan, organisasi dapat dibayangkan sebagai aliran fluida yang terus bertransformasi.⁵ Intinya adalah bahwa organisasi adalah entitas yang terus berubah. Pola tersebut dapat berupa *feedback* atau umpan balik atas kesalahan sebelumnya. Atau, melalui teknik “*autopoiesis*”, di mana organisasi mengubah dirinya sendiri dengan mengubah lingkungannya. Atau, bisa juga melalui dialektika, di mana satu fenomena memunculkan fenomena lain yang berlawanan (aksi-reaksi).

Terbentuknya organisasi baru hasil transformasi Balitbang menjadi badan yang berfokus pada kebijakan bukanlah hal baru, seperti Badan Kebijakan Fiskal (BKF) di Kementerian Keuangan. Semangat perubahan tersebut tentunya sejalan dengan cita-cita transformasi organisasi dalam reformasi birokrasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi internal Kementerian terkait kebijakan.

Paradigma baru struktur organisasi penelitian dan pengembangan menempatkan manajemen puncak dan manajemen menengah dengan kokoh. Hal ini dilakukan untuk membangun kompetensi. Setiap pusat penelitian mengembangkan kompetensi di bidang keilmuan; setiap orang di pusat penelitian mengembangkan kompetensi ilmiah peneliti, dan kompetensi inti; ini adalah pendekatan organisasi yang memupuk profesionalisme peneliti dan profesionalisme kelembagaan.⁶

Mengingat masalah penelitian dan pengembangan di Indonesia adalah menemukan tingkat pengetahuan organisasi yang “paling masuk akal” sehingga dapat menjadi dasar untuk perbaikan berkelanjutan organisasi.⁷ Hal ini “wajar” karena organisasi harus terampil dalam menyusun sumber daya dan kemampuan informasi, mengubah informasi menjadi pemahaman dan pengetahuan, serta menyebarkan pengetahuan ini melalui inisiatif dan pola tindakan sehingga organisasi dapat belajar dari dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Balitbang harus memiliki kondisi ini, apalagi mengingat sifat organisasinya yang unik.

Fungsi BRIN adalah mengkoordinasikan tugas-tugas di luar riset dan inovasi, seperti menyiapkan rencana, program, anggaran, dan sumber daya iptek di bidang riset, pengembangan, kajian, dan penerapan untuk menghasilkan inovasi dan inovasi yang selama ini telah tersebar.⁸ Beberapa pihak juga mempertanyakan sikap BRIN karena tidak memiliki struktur dan organisasi yang jelas dan karena setiap lembaga penelitian yang membentuk BRIN memiliki ego sektoral masing-masing.⁹

Balitbang merupakan salah satu unit pusat yang berperan sebagai pendukung manajemen (*supporting unit*) bagi K/L dalam perumusan kebijakan di bidang hukum dan hak asasi manusia. Badan Litbang diharapkan berperan sebagai *Think Tank* Kementerian dari sisi proses, menjelaskan hubungan antara pembentukan kebijakan dan manajemen pengetahuan, serta merumuskan proses bisnis pembuatan kebijakan berbasis bukti.

5 Kusdi, *Teori Organisasi Dan Administrasi* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009).

6 Bhairawa Putera et al., “Struktur Baru Organisasi Lembaga Penelitian Dan Pengembangan Pemerintah Di Indonesia: Sebuah Konsep Dan Respon Atas Kebijakan Penataan Dan Penguatan Organisasi 1 Dalam Reformasi Birokrasi.”

7 Irfan Ridwan Maksum, *Sense Making: Mengarahkan Litbang Departemen, Kementerian Dan LPND Menjadi Knowing Organization, Dalam Organisasi Negara Amuba: Jalinan Sistemik Administrasi Publik, Reformasi Administrasi, Dan Pemerintahan Daerah*. (Depok, West Java: FISIP Universitas Indonesia, 2010).

8 ne, 2022, <https://www.hukumonline.com/berita/a/menyoal-integrasi-dan-sentralisasi-lembaga-riset.>,”plainTextFormattedCitation”.”Ph.D Heru Susetyo SH., LL.M., M.Si., “Menyoal Integrasi Dan Sentralisasi Lembaga Riset,” Hukum online, 2022, <https://www.hukumonline.com/berita/a/menyoal-integrasi-dan-sentralisasi-lembaga-riset.>,”previouslyFormattedCitation”.”Ph.D Heru Susetyo SH., LL.M., M.Si., “Menyoal Integrasi Dan Sentralisasi Lembaga Riset,” Hukum online, 2022, <https://www.hukumonline.com/berita/a/menyoal-integrasi-dan-sentralisasi-lembaga-riset.>,”properties”:{“noteIndex”:8},”schema”.”<https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json>”}Ph.D Heru Susetyo SH., LL.M., M.Si., “Menyoal Integrasi Dan Sentralisasi Lembaga Riset,” Hukum online, 2022, <https://www.hukumonline.com/berita/a/menyoal-integrasi-dan-sentralisasi-lembaga-riset.>

9 Suparyanto dan Rosad (2015, “ANALYSIS OF NATIONAL RESEARCH AND INNOVATION AGENCY (BRIN) TRANSFORMATION READINESS TO ACCELERATE NATIONAL RESEARCH AND INNOVATION DEVELOPMENT USING SWOT ANALYSIS,” *Suparyanto Dan Rosad* (2015 5, no. 3 (2020): 248–53.

Dengan begitu, Kementerian dapat menjadi lembaga pemerintah yang memiliki landasan tata kelola kebijakan yang mapan, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi bagi pelayanan, penegakan, dan pembentukan hukum, serta pemajuan hak asasi manusia yang lebih berkualitas kepada masyarakat luas.¹⁰ Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) yang mempunyai tanggung jawab dan kewenangan untuk melakukan penelitian di bidang pemerintahan, pembangunan, dan masyarakat dalam rangka pembangunan pada umumnya terintegrasi dengan Balitbang di tingkat daerah.¹¹

Tuntutan *rightizing* organisasi merupakan kebutuhan mutlak untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ada dua faktor pendorong dalam penataan organisasi, yaitu internal dan eksternal. Penggerak internal disebabkan yang pertama, pelaksanaan fungsi belum maksimal. Kedua, peran organisasi di ranah internal belum maksimal. Ketiga, praktik tata kelola yang buruk. Keempat, krisis identitas organisasi. Dorongan lingkungan eksternal meliputi demokratisasi dan desentralisasi yang telah meningkat selama lebih dari satu dekade.¹²

Berdasarkan latar belakang di atas dan beberapa kondisi yang terkait dengan adanya kebutuhan organisasi atau kelembagaan yang terfokus pada kebijakan, maka penting untuk memberikan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan oleh organisasi penelitian dan pengembangan yang ingin bertransformasi menjadi organisasi khusus organisasi kebijakan. Tulisan ini memberikan gambaran (konsep) transformasi Balitbang menjadi lembaga kebijakan untuk menghindari duplikasi tugas dan fungsi di BRIN. *First-time parent* beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk mengkaji keberadaan lembaga litbang di Indonesia dan bagaimana pengelolaannya, seperti yang dilakukan.¹³

Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian adalah konsep perlunya Badan Kebijakan Internal Kementerian sebagai Respons Kebijakan terhadap Pembentukan BRIN. Ada beberapa kementerian yang telah melakukan penataan organisasi untuk membentuk Badan Kebijakan Internal baik sebelum maupun sesudah kebijakan BRIN diberlakukan. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah apa urgensi pembentukan Badan Kebijakan Internal di Kementerian dan bagaimana Kementerian yang ada mengembangkan struktur organisasi Badan Kebijakan Internal di lingkungannya.

2. Metode

Penelitian ini merupakan jenis “penelaahan atas penelitian yang ada”.¹⁴ Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. *Policy research* difokuskan untuk melakukan *review* terhadap dokumen yang sudah ada dan temuan penelitian yang relevan dengan pertanyaan penelitian yaitu konsep baru restrukturisasi struktur kelembagaan kebijakan di Indonesia. Pengumpulan data dengan mengkaji artikel yang dipublikasikan dan berbagai sumber lain, seperti dokumen yang tidak dipublikasikan, proses penelitian ini juga mengikuti kegiatan tim transformasi Balitbangkumham dan pemangku kepentingan. Menyatakan bahwa sumber informasi yang digunakan hanya mereka yang secara langsung berkontribusi dalam proses mempelajari topik penelitian.¹⁵

3. Temuan dan Pembahasan

-
- 10 Balitbangkumham, “Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKj IP) Badan Penelitian Dan Pengembangan Hukum Dan Ham” (Jakarta, 2020).
 - 11 Roy Reyaji Yudhistira, Lita A.L.W. Tyesta, and Ratna Herawati, “Kedudukan Dan Fungsi Kedudukan Dan Fungsi Badan Perencanaan, Penelitian, Dan Pengembangan Daerah (Barenlitbangda) Dalam Perencanaan Kebijakan Pembangunan Di Kabupaten Semarang,” *Diponegoro Law Journal* 8, no. 1 (2019): 688–705.
 - 12 Agus Dwiyanto, ““Revitalisasi Lembaga Administrasi Negara Sebagai Pusat Keunggulan Dalam Bidang Pengkajian Kebijakan, Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Negara”” (Jakarta: Prestasi Perseorangan (KTP2), 2012).
 - 13 Lina Miftahul Jannah Ilfa Rizki Amelia, “ANALYSIS OF NATIONAL RESEARCH AND INNOVATION AGENCY (BRIN) TRANSFORMATION READINESS TO ACCELERATE NATIONAL RESEARCH AND INNOVATION DEVELOPMENT USING SWOT ANALYSIS,” *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 20 No (2022): 122–35.
 - 14 Steven Dukeshire and Jennifer Thurlow, *Understanding the Link Between Research and Policy, Rural Communities Impacting Policy* (Rural Communities Impacting Policy, 2002), www.ruralnovascotia.ca.
 - 15 Ann Majchrzak, *Methods for Policy Research, Methods for Policy Research* (London: sage Publication, 2011).

3.1. Kinerja Badan Litbang Kementerian/Lembaga

Presiden Jokowi mengonsolidasikan seluruh sumber daya riset dan inovasi nasional melalui Keputusan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional sebagai tindak lanjut dari Keputusan Presiden Nomor 74 Tahun 2019, di bawah payung kebijakan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Adanya kebijakan tersebut berimplikasi pada masing-masing K/L karena selama ini kinerja Balitbang telah dimanfaatkan oleh organisasi tersebut. Saat ini lembaga penelitian dan departemen litbang diintegrasikan melalui BRIN, untuk meningkatkan cakupan dan kualitas penelitian Indonesia.¹⁶

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, K/L berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan inovatif, namun dalam praktiknya masih ditemukan layanan yang mendapat kritik dari pengguna layanan. Di sinilah peran Balitbang yang mampu menghimpun bukti-bukti pemanfaatan dalam mendukung perumusan kebijakan di lingkup K/L.

Balitbang pada K/L selama ini berperan dalam mendukung internal manajemen untuk menghasilkan rekomendasi kebijakan berbasis riset, aplikasi layanan digital, pusat survei K/L, evaluasi kebijakan, penugasan kementerian terkait kajian, dan pengembangan kebijakan di masing-masing bidang. Meski berperan dalam dukungan internal, hasil kinerja Balitbang menjadi dasar bagi pemerintah untuk menetapkan kebijakan seperti larangan mudik di masa pandemi, dan kebijakan pembatasan sosial dalam mencegah penyebaran Covid-19.

Sebelum adanya kebijakan BRIN, keberadaan Balitbang di K/L masih harus diatur, terutama yang berkaitan erat dengan keberadaan jabatan fungsional peneliti hukum di Balitbang K/L. Pedoman untuk memilih bidang keahlian penelitian.¹⁷ Kemudian kinerja Balitbang pada K/L terkendala output yang dihasilkan tidak dapat diukur karena capaian organisasi Balitbang adalah banyaknya rekomendasi yang dihasilkan dapat dimanfaatkan oleh stakeholder dalam hal ini unit internal K/L.¹⁸ Namun banyak rekomendasi yang tidak disertai dengan rekomendasi yang dimanfaatkan, kesenjangan ini tentunya menurunkan nilai target indikator kinerja kegiatan (IKK). Penilaian tingkat pencapaian IKK dilakukan dengan membandingkan hasil aktual rekomendasi penelitian yang digunakan dengan hasil aktual rekomendasi penelitian. Berdasarkan fakta empiris, kinerja organisasi pemerintahan sampai saat ini belum menunjukkan hasil yang optimal.¹⁹

3.2. Urgensi Pendirian Lembaga Kebijakan

Isu strategis pertama adalah integrasi Balitbang ke dalam BRIN yang berimplikasi pada fungsi penelitian, pengembangan, pengkajian, dan implementasi yang tidak lagi diperbolehkan, sehingga secara organisasional perlu dilakukan pengaturan khusus terhadap sumber daya manusia, anggaran, dan aset di Balitbang K/L. Isu strategis kedua, adanya tuntutan ke depan akan perlunya pengembangan kebijakan di tingkat K/L sebagaimana diketahui masih banyak kesenjangan dalam perumusan kebijakan, banyak kebijakan yang tidak didasarkan pada analisis yang solid dan belum menggunakan hasil penelitian. kajian (*evidence-based*) pada kondisi seperti ini berimplikasi pada kebijakan yang dihasilkan tidak tepat sasaran dan belum sepenuhnya mencapai tujuan strategis RPJMN. Penyelenggaraan pemerintahan selama ini dirasakan belum sepenuhnya mendukung terwujudnya *good governance*, sehingga reformasi menjadi suatu keniscayaan.²⁰

16 Nurul Jannal Lailatul Fitria, "Pembentukan Badan Riset Dan Inovasi Nasional Sebagai Upaya Menuju Good Governance Dengan Prinsip Reformasi Birokrasi.," *Jurnal Wacana Publik* 15, no. 02 (2021): 105–110

17 Marulak Pardede, "KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA TERKAITKEPAKARAN PENELITI HUKUM 1 Expertise of Lawl Researcher) Abstrak," *Jikh* 1 (2017): 59–77.

18 Willy Wibowo, "Hubungan Peneliti Dan Analis Kebijakan Dalam Pembuatan Rekomendasi Kebijakan Pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Hukum Dan HAM," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 14, no. 1 (2020): 75–90.

19 Benyamin Harits and Tombak Gapura Bhagya, "The Influence of Civil Servant Competence and Bureaucratic Reform on Organizational Performance at the Government Offices," *Proceedings of the First International Conference on Science, Technology, Engineering and Industrial Revolution (ICSTEIR 2020)* 536, no. Icsteir 2020 (2021): 17–22, <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210312.003>.

20 Marsuki. Mayore, "Evaluasi Kebijakan Reformasi Struktur Birokrasi Pemerintah Kecamatan.," *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 3. No. no. 67–83 (2016).

Selain itu, badan baru ini akan mendukung program penyederhanaan regulasi, evaluasi, pencabutan, dan penggabungan sebagaimana tertuang dalam RPJMN 2020-2024. Kebijakan yang dikaji dan dikembangkan nantinya akan dapat mempengaruhi kebijakan para pembuat kebijakan. Dalam hal penyusunan dan perumusan kebijakan, hal ini bertujuan untuk memastikan konsistensi dan kesinambungan, serta keselarasan dari perencanaan pengembangan kebijakan (berbasis penelitian dan berbasis bukti) ke implementasi kebijakan, hingga evaluasi terhadap implementasi kebijakan secara keseluruhan. siklus (evaluasi kebijakan, penelitian cepat, pengumpulan dan pengolahan data, rekomendasi kebijakan).

Kompleksitas permasalahan yang terjadi dalam proses kebijakan publik membutuhkan sumber daya yang kompeten dan spesifik untuk mengawal proses tersebut mulai dari agenda setting, formulasi kebijakan, dan implementasi kebijakan, hingga evaluasi kebijakan publik. Efek regulasi bersifat spesifik konteks. Literatur tentang peraturan dan kebijakan tata kelola secara umum menunjukkan bahwa peraturan yang dirancang dengan buruk dapat menghambat kegiatan ekonomi dan pada akhirnya mengurangi pertumbuhan ekonomi.²¹ Masalah ketiga adalah perlunya unit yang mampu berkoordinasi dan berkomunikasi untuk mewujudkan rekomendasi partisipatif bekerja sama dengan pemangku kepentingan, think tank, universitas, dan lembaga mitra pembangunan, serta koordinasi yang erat dengan K/L terkait untuk mewujudkan rekomendasi kebijakan yang terintegrasi dan berkualitas. perumusan. Satker ini nantinya akan bertugas melakukan konsultasi publik dan advokasi kebijakan. Keempat, program reformasi birokrasi telah memasuki periode ketiga (2020 s/d 2024) dengan fokus untuk terus meningkatkan kapasitas birokrasi menuju pemerintahan kelas dunia.

Kelima, tindak lanjut dari penyederhanaan birokrasi yaitu penyederhanaan eselon menjadi dua jenjang dan menggantinya dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian dan kompetensi. PermenPAN-RB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional. Dengan kebijakan tersebut, ASN yang saat ini menduduki jabatan administrasi (administrator/eselon III, supervisor/eselon IV, dan pelaksana/eselon V) yang termasuk dalam kriteria penyederhanaan dapat dipindahkan ke jabatan fungsional yang relevan.²² Adanya kebijakan ini menjadi peluang bagi Balitbang sebagai *leading sector* untuk pengembangan fungsional para analis kebijakan di masing-masing K/L, seperti bersinergi dengan internal organisasinya.

Keenam, BRIN mempunyai tugas membantu Presiden dalam melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengelolaan, pengembangan, perencanaan, dan pelaksanaan serta penemuan dan inovasi, penyelenggaraan tenaga nuklir, dan pengelolaan ruang angkasa nasional terpadu. serta memantau, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan fungsi BRIDA sesuai ketentuan perundang-undangan. Selain itu, tugas BRIN lebih menitikberatkan pada pelaksanaan penelitian, pengembangan, kajian, dan implementasi serta intervensi dan inovasi dalam rangka penyusunan rekomendasi perencanaan pembangunan nasional berdasarkan hasil penelitian ilmiah berdasarkan nilai-nilai Pancasila. Dapat disimpulkan bahwa BRIN lebih mengakomodir kebutuhan Bappenas dibandingkan K/L (Pasal 4 Perpres No. 78 Tahun 2021).

3.3. Pembelajaran dari BKF

Lembaga yang berfungsi menangani kebijakan internal di K/L bukanlah hal baru di Indonesia. Praktik terbaik pengembangan kebijakan telah dilakukan Kementerian Keuangan dengan membentuk BKF, melalui Perpres Nomor 57 Tahun 2020. Untuk meningkatkan kualitas rekomendasi kebijakan melalui proses ilmiah dan bisnis yang akuntabel, BKF melakukan transformasi kelembagaan yang perjalanannya mulai tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 dengan mengemban jabatan fungsional analis kebijakan. Hal ini juga sejalan dengan visi Presiden RI yang disampaikan dalam pidatonya mengenai perlunya reformasi birokrasi sebagai implementasi reformasi struktural. Arah perubahan dilakukan dengan mengembangkan jabatan fungsional tertentu dan melaksanakan penundaan eselon III dan IV, penguatan fungsi manajerial pada unit teknis (fungsi administrasi, pengelolaan program, & pengelolaan pengetahuan), dan penguatan fungsi dukungan dan koordinasi.²³

BKF merupakan salah satu unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang bertugas menyusun

21 David Parker and Colin Kirkpatrick, "The Economic Impact of Regulatory Policy: A Literature Review of Quantitative Evidence," *OECD Framework for Regulatory Policy Evaluation* Expert Pap, no. 3 (2012): 65
22 KSI LAN RI, *Jabatan Fungsional Analis Kebijakan* (Jakarta: LANRI, 2021).
23 BKF, "Visi, Misi, Tugas, Dan Fungsi BKF," Badan Kebijakan Fiskal. Kementerian Keuangan, 2022, <https://fiskal.kemenkeu.go.id/profil/visi-misi-tugas-fungsi.22-03-2023>

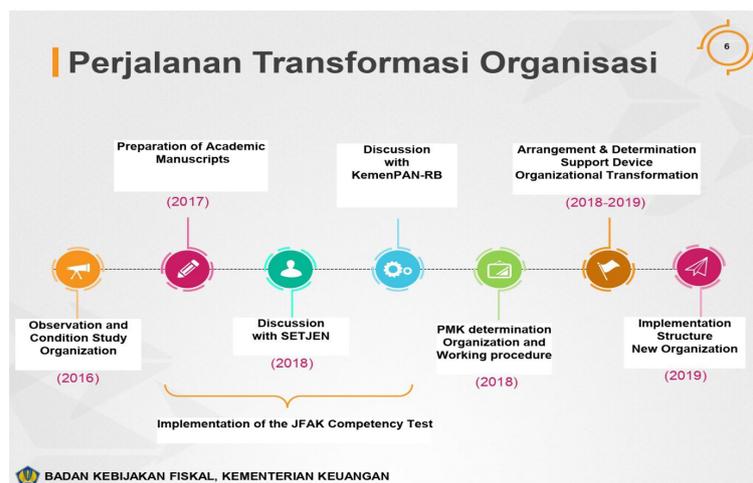
rekomendasi kebijakan fiskal dan sektor keuangan. Penyusunan rekomendasi kebijakan ini dilakukan berdasarkan bukti (*evidence based policy*) serta kajian teoritis yang relevan. Secara umum rekomendasi kebijakan yang dihasilkan oleh BKF dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori utama, yaitu:

- 1) Kebijakan fiskal makro;
- 2) Kebijakan penerimaan negara dan sektor keuangan, dan
- 3) Kebijakan kerjasama ekonomi dan keuangan internasional (BKF, 2021).

Pada awal berdirinya pada tahun 2006, BKF memiliki enam unit Eselon II, yaitu Pusat Kebijakan Penerimaan Negara, Pusat Kebijakan Belanja Negara, Pusat Kebijakan Ekonomi dan Keuangan, Pusat Manajemen Risiko Fiskal, Pusat Kerjasama Internasional, dan BKF. Dengan mempertimbangkan beban kerja yang semakin tinggi dan penambahan fungsi, termasuk fungsi perumusan kebijakan bidang keuangan, BKF mengalami beberapa kali perubahan pada tahun 2008, 2009, dan terakhir pada tahun 2019; sehingga struktur organisasi saat ini adalah sebagai berikut:

- 1) Pusat Kebijakan Penerimaan Negara;
- 2) Pusat Kebijakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
- 3) Pusat Kebijakan Ekonomi Makro;
- 4) Pusat Kebijakan Sektor Keuangan; dan.
- 5) Pusat Kebijakan Pembiayaan Perubahan Iklim dan Multilateral;
- 6) Pusat Kebijakan Regional dan Bilateral;
- 7) Sekretariat Badan.

Dalam menjalankan tugasnya, BKF didukung oleh tiga komponen organisasi utama, yaitu Perwira Pimpinan Tinggi Pratama/Madya, Perwira Struktural/Pegawai, dan Perwira Fungsional yang berperan sentral dalam pelaksanaan tugas pokok BKF. Transformasi organisasi mengubah bentuk organisasi menjadi berbasis fungsional. Hal ini sesuai dengan karakteristik kerja BKF pada bidang analisis, penelitian, dan pengembangan yang lebih menitikberatkan pada keahlian. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, BKF didukung oleh 7 Unit Eselon II, 17 Unit Eselon III, 55 Unit Eselon IV, dan Jabatan Fungsional. Jabatan fungsional terdiri dari jabatan fungsional yang menjalankan proses bisnis inti (Peneliti dan Analis Kebijakan) dan jabatan fungsional yang menjalankan proses bisnis pendukung (Arsip APBN dan Lembaga Keuangan).²⁴



Gambar 1 Transformasi Organisasi BKF, 2019, (Purwadi, 2019)

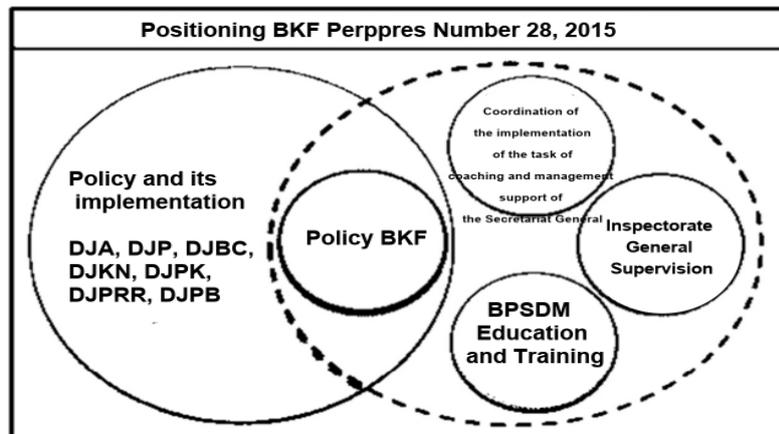
BKF menjalankan perannya sebagai:

- 1) Unit koordinasi konsep dan gagasan, khususnya dalam perumusan kebijakan;
- 2) Sistem saraf pusat dan kecerdasan, khususnya dalam pemantauan dan pengawasan;

24 BKF, "Bertahan Bersama Hadapi Pandemi, Laporan Tahunan 2020" (Jakarta, 2021).

3) Koordinator pengetahuan dalam penelitian kebijakan.

Dalam perkembangannya agar dapat berperan lebih optimal maka peran dan kapasitas BKF ditingkatkan, sehingga diharapkan kedepannya dapat berperan sebagai (1) *Central Processing Unit* (CPU) untuk kebijakan yang dinamis dan kreatif. perumusan; (2) Setia pada ilmu dan pengetahuan; (3) Mengelola pandangan yang berbeda terhadap konsep kebijakan yang terbaik, dan (4) Menyampaikan pemahaman tentang kebijakan fiskal kepada publik.



Gambar 2 Posisi BKF - Kementerian Keuangan

Visi BKF adalah menjadi perumus kebijakan fiskal dan sektor keuangan yang kredibel untuk mendukung visi Kementerian Keuangan menjadi pengelola keuangan negara untuk mewujudkan perekonomian Indonesia yang produktif, kompetitif, inklusif, dan berkeadilan. Misi BKF mendukung misi Kementerian Keuangan yaitu mengimplementasikan kebijakan fiskal yang responsif dan berkelanjutan serta mengembangkan *core business process* berbasis digital dan pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif sesuai kemajuan teknologi.²⁵

Tugas dan fungsi BKF adalah penelaahan dan perumusan kebijakan: Bertugas melaksanakan perumusan, penetapan, dan pemberian rekomendasi kebijakan fiskal dan bidang keuangan sesuai ketentuan perundang-undangan. Adapun fungsinya:

- 1) Penyiapan kebijakan teknis, analisis rencana dan program, serta perumusan rekomendasi kebijakan di bidang fiskal, keuangan, dan kerja sama ekonomi dan keuangan internasional;
- 2) Pelaksanaan analisis dan perumusan rekomendasi kebijakan di bidang fiskal dan keuangan;
- 3) Pelaksanaan kerjasama ekonomi dan keuangan internasional;
- 4) Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi kebijakan di bidang keuangan, bidang keuangan, dan kerja sama ekonomi dan keuangan internasional;
- 5) Pelaksanaan administrasi BKF; dan
- 6) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri Keuangan.

Menilik kinerja BKF tahun 2020, BKF aktif memantau dan menganalisis perkembangan upaya penanganan pandemi COVID-19. Pemantauan dan analisis yang dilakukan tidak hanya terbatas pada kebijakan di bidang kesehatan untuk menghentikan penyebaran virus tetapi juga kebijakan fiskal untuk mengatasi dampak sosial ekonomi yang muncul.

BKF terlibat dalam penyusunan Peraturan di tengah pandemi COVID-19 dan/atau dalam rangka mengatasi ancaman yang membahayakan perekonomian nasional dan/atau stabilitas sistem keuangan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan (Perppu 1 Tahun 2020) yang kemudian ditetapkan menjadi Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2020. Sebagai tindak lanjut dari Undang-Undang tersebut, BKF menyusun Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2020 sebagai langkah awal pelaksanaan program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN).

BKF juga berkoordinasi dengan lembaga lain untuk membahas dan menyiapkan dokumen Kerangka Ekonomi Makro dan Pokok-Pokok Kebijakan Fiskal (KEM dan PPKF) Tahun 2021 yang mengusung tema

25 BKF, "Visi, Misi, Tugas, Dan Fungsi Badan Kebijakan Fiskal," Kementerian Keuangan, 2022, <https://fiskal.kemenkeu.go.id/profil/visi-misi-tugas-fungsi>.

“Percepatan Pemulihan Ekonomi dan Penguatan Reformasi”. Pada tahun 2020, BKF telah menyiapkan rekomendasi kebijakan berupa 30 rancangan peraturan perundang-undangan di bidang perpajakan sebagai bentuk kebijakan strategis yang dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu mendorong pertumbuhan ekonomi, melindungi perekonomian domestik, mengendalikannya konsumsi dan mengoptimalkan penerimaan negara, serta perpajakan internasional.

Sedangkan untuk bidang keuangan, BKF terlibat aktif dalam penyusunan dan penyempurnaan beberapa peraturan untuk menyesuaikan dengan perkembangan terkini serta naskah akademik dan Rancangan Undang-Undang tentang pengembangan dan penguatan bidang keuangan. Dalam bidang kerjasama internasional, BKF berperan dalam proses negosiasi dan mengawasi perkembangan komunikasi bilateral. Di bidang penanganan perubahan iklim, BKF sebagai *National Designated Authority Green Climate Fund* (NDA GCF) di Indonesia telah berkoordinasi dan menyusun rekomendasi terkait keputusan penyaluran pembiayaan GCF. Pengembangan strategi dan kebijakan pembiayaan perubahan iklim juga dilakukan oleh BKF melalui *program Climate Budget Tagging* (CBT) di tingkat nasional dan daerah.

BKF aktif melakukan diskusi dan komunikasi dengan lembaga pemeringkat, analis pasar, dan akademisi untuk mendapatkan masukan mengenai aspek-aspek yang dapat menjadi fokus perbaikan untuk disampaikan kepada pimpinan. Selain itu, penguatan strategi komunikasi publik juga dilakukan agar edukasi dan sosialisasi kebijakan dapat tersampaikan secara luas kepada masyarakat.

Untuk memberikan rekomendasi kebijakan yang berkualitas sebagai urat nadi kementerian, peneliti dan analis BKF melakukan berbagai kajian dan kajian di bidang kebijakan fiskal dan ekonomi secara umum. BKF aktif bekerjasama dan berdiskusi dengan perguruan tinggi, lembaga penelitian, dan mitra pembangunan untuk memberikan pandangan dan masukan bagi perumusan kebijakan ekonomi nasional. Pemantauan, analisis, dan pelaporan kondisi penanganan pandemi, sistem keuangan, dan perekonomian secara umum dilakukan secara berkesinambungan dan disusun dalam publikasi internal serta buku dan jurnal ilmiah yang dipublikasikan secara luas.

3.4. Kebijakan dan Transformasi Organisasi

Transformasi kelembagaan adalah perubahan nilai-nilai organisasi dan pendekatan untuk menciptakan nilai-nilai baru tersebut. Transformasi kelembagaan bukan berarti mengubah sama sekali apa yang sudah baik tetapi menyempurnakan apa yang masih kurang. Tujuan transformasi kelembagaan adalah untuk menciptakan kepercayaan publik. Semua kebijakan pemerintah akan berjalan dengan baik jika didukung oleh rakyat/masyarakat.²⁶

Dalam merancang organisasi yang efektif dikemukakan bahwa rancangan dan kapasitas suatu organisasi harus sesuai (*best fit*) dengan kondisi dan tuntutan mengemban misi sekaligus memenuhi arah pengembangan organisasi.²⁷ Dalam menentukan posisi (*positioning*) organisasi yang dianggap tepat dan dapat dijadikan landasan untuk melaksanakan desain organisasi, dapat dilihat dari karakteristik atau aspek keragaman dan kompleksitas pekerjaan, serta tingkat analisis kebutuhan, dan tingkat perubahan yang dihadapi organisasi dalam menjalankan misinya.

Unit perumus kebijakan pada K/L dituntut mampu memenuhi harapan dan aspirasi pemangku kepentingan dan pimpinan di lingkungannya. Oleh karena itu, transformasi diawali dengan observasi dan kajian mengenai perlunya suatu unit perumusan kebijakan yang nantinya akan digunakan sebagai dasar penyusunan naskah akademik. Dalam melakukan transformasi, unit harus melalui serangkaian tahapan pembahasan dan penyiapan perangkat pendukung transformasi organisasi bekerja sama dengan unit terkait, seperti Sekretariat Jenderal K/L, Lembaga Administrasi Negara sebagai kebijakan nasional penasehat fungsional analis, dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Seperti biasa, pengaturan suatu organisasi akan berimplikasi baik pada aspek teknis maupun manajerial, pada bagian ini akan dipaparkan hal-hal yang merupakan implikasi manajerial yang perlu mendapat perhatian dan tindak lanjut, antara lain:

26 Tri Yuniningsih, *Kajian Birokrasi*, ed. Rizka Ciptaningsih, *Definisi Manajemen* (Semarang: FISIP-UDIP Departemen Administrasi Publik Press, 2019), http://eprints.undip.ac.id/73483/1/BUKU_KAJIAN_BIROKRASI_GABUNGAN.pdf.

27 P Cichocki and C Irwin, *A Guide to Building Effective Organizations* (KoganPage, 2014).

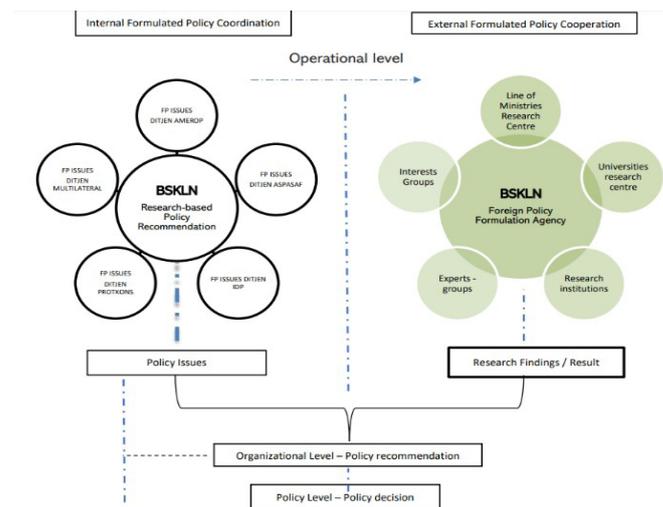
- 1) Aspek pola organisasi;
- 2) Aspek Sumber Daya Manusia;
- 3) Aspek hubungan internal dan antar fungsi di lingkungan K/L;
- 4) Aspek hubungan antar dan antar lembaga/organisasi.

Aspek pola organisasi, terdiri dari kelengkapan perangkat kelembagaan dan tata usaha yang akan menjadi landasan dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing unit organisasi, sebagai unit kerja mandiri, serta hubungan kerja antar fungsi dan antar unit kerja. Kelengkapan perangkat kelembagaan dan administrasi antara lain pertama penyusunan struktur organisasi yang meliputi proses penyusunan analisis jabatan, penyusunan uraian tugas, penyusunan tugas, dan pelaksanaan analisis beban kerja Kedua, penyusunan proses bisnis yang harus diikuti dengan penyusunan hubungan kerja, perjanjian prosedur operasi (OPA), dan prosedur operasi standar (SOP).

Aspek Manajemen SDM sebagai unit perumusan kebijakan akan membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi dalam kajian pengembangan dan perumusan kebijakan baik secara kuantitas maupun kualitas. Tenaga fungsional yang paling dibutuhkan adalah analis kebijakan fungsional tertentu, perencana, ahli statistik, dan fungsional kementerian/lembaga yang lebih spesifik. Dalam pelaksanaannya perlu direncanakan kebutuhan SDM secara matang dan diupayakan pemenuhannya menggunakan pengadaan dari lingkungan K/L. Namun, ditengarai masih ada tumpang tindih antara jabatan fungsional dan struktural, dengan mengacu pada UU ASN. Berbagai unit kerja yang memiliki tanggung jawab dan kewajiban penelitian serta misi analitis dan saran kebijakan harus diwujudkan sebagai unit jabatan fungsional daripada unit struktural.²⁸

Dengan integrasi Balitbang, peneliti harus memilih apakah tetap di Balitbang atau bergabung dengan BRIN. Jika Anda memilih Balitbang, Anda akan melalui tahapan uji kompetensi fungsional analis kebijakan melalui LAN. Dampak selanjutnya adalah pejabat eselon III dan IV yang mengalami pengurangan akibat restrukturisasi organisasi dan penyetaraan jabatan struktural ke fungsional.

Aspek Internal dan Hubungan Antar Organisasi, untuk memberikan rekomendasi kebijakan yang berkualitas sebagai think tank atau saraf kementerian, kelompok fungsional tertentu baik analis kebijakan maupun analis lainnya melakukan kajian di bidang kebijakan internal K/L. Dengan bekerjasama dengan perguruan tinggi, lembaga penelitian, dan mitra pembangunan untuk memberikan pandangan dan masukan bagi perumusan kebijakan, pemantauan, analisis, dan evaluasi.



Gambar 3 Perumusan Kebijakan Internal dan Eksternal (BSKLN, 2020)

28 Joko Tri Haryanto, “Mewujudkan Konsep Birokrasi Yang Kaya Fungsi Studi Kasus : Badan Kebijakan Fiskal , Kementerian Keuangan Actualizing Rich Funcionality Bureaucarcy Concept Case Study : Fiskal Policy Agency.,” 2017, 37–48.

Dalam praktek manajemen, transformasi organisasi tidak dapat dilakukan sekaligus, untuk itu perlu dirancang suatu konsep pengembangan yang bertahap hingga mencapai kondisi yang tepat. Hal ini diimplementasikan oleh BKF dalam proses transformasi yang dimulai pada tahun 2006 sebagai tahun penambahan fungsi yang terus meningkat hingga tahun 2008, 2009, dan terakhir 2019.

Tabel 1. Transformasi Organisasi Badan Litbang

No	Nama Unit		Tugas dan Fungsi	
	Sebelum	Sesudah	Sebelum	Sesudah
1	Badan Pengkajian Ekonomi, Keuangan, dan Kerjasama Internasional (Kementerian Keuangan)	Badan Kebijakan Fiskal	Fungsi penelitian dan pengembangan, Badan Analisis Keuangan dan Moneter	Melaksanakan perumusan dan pemberian rekomendasi kebijakan di bidang fiskal dan bidang keuangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
2	Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan (Kementerian Kesehatan)	Badan Kebijakan Pembangunan Kesehatan	Melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang kesehatan	Melaksanakan perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang kesehatan masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit, pelayanan kesehatan, kefarmasian, alat kesehatan, dan tenaga kesehatan.
3	Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan (Kementerian Luar Negeri)	Badan Strategi Kebijakan Luar Negeri	Melaksanakan kajian dan pengembangan di bidang kebijakan politik dan hubungan luar negeri.	Melaksanakan perumusan, penyusunan, dan pemberian rekomendasi strategi kebijakan di bidang penyelenggaraan hubungan luar negeri dan politik luar negeri
4	Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri (Kementerian Dalam Negeri)	Badan Strategi Kebijakan Dalam Negeri	Melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang pemerintahan dalam negeri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan	Menyelenggarakan perumusan, pengurangan, dan pemberian rekomendasi strategi kebijakan di bidang pemerintahan dalam negeri
5	Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan	Badan Kebijakan Transportasi	Perumusan kebijakan teknis penelitian dan pengembangan di bidang pengelolaan transportasi multimoda, transportasi darat, transportasi laut, dan transportasi udara.	Melakukan analisis dan memberikan rekomendasi untuk perumusan kebijakan transportasi berbasis penelitian dan berbasis bukti sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sumber: Wikipedia

Transformasi kelembagaan Balitbang menjadi Badan Kebijakan harus memperhatikan arahan RPJMN 2020-2024, khususnya tentang prinsip-prinsip kerangka kelembagaan, antara lain:

- 1) Sejalan dengan kebijakan pembangunan nasional;
- 2) Sejalan dengan peraturan perundang-undangan;

- 3) Mendukung hasil pembangunan, dan
- 4) Sejalan dengan perkembangan lingkungan strategis pembangunan.

Dari uraian Tabel 1 di atas, untuk mengembangkan organisasi baru terkait badan kebijakan ke depan agar dapat menjawab tantangan internal dan eksternal, perlu dilakukan inovasi-inovasi, antara lain sebagai berikut. Pertama, penguatan kelembagaan yang meliputi pemantapan struktur dan fungsi, pelembagaan prinsip merit, perubahan pola pikir, *e-office*, pelembagaan visi dan nilai baru, serta rekonstruksi konsep kekuasaan dan jabatan. Kedua, pembaharuan produk yang meliputi perumusan kebijakan, rekomendasi kebijakan, dan pemantauan evaluasi kebijakan yang bersifat solutif dan operasional. Ketiga, pengembangan integritas yang meliputi survei perilaku antikorupsi dan pengelolaan gratifikasi serta budaya antikorupsi. Keempat, pengembangan *reinvention*, yang mencakup kebiasaan mengembangkan setiap inovasi yang saat ini dikelola secara internal di K/L.

Transformasi tidak menutup kemungkinan restrukturisasi. Badan Kebijakan harus mencerminkan struktur organisasi yang spesifik dengan tugas dan fungsi Badan Kebijakan sehingga idealnya mengikuti prinsip *structure follow function*. Struktur organisasi yang belum mencerminkan tugas dan fungsi organisasi akan mempersulit optimalisasi koordinasi kebijakan dan pelaksanaan tugas yang akan menyebabkan lemahnya sinergi antar unit dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu perlu ditetapkan tujuan dari suatu struktur organisasi yang terkonsolidasi.

Restrukturisasi dapat dilakukan melalui berbagai upaya seperti meniadakan unit-unit untuk menghindari duplikasi fungsi dan menekan biaya operasional, misalnya dalam suatu kementerian terdapat dua organisasi terkait kebijakan seperti ada badan yang menangani regulasi kebijakan eksternal dan internal. Dari sekian sumber naskah akademik yang dipetik dari transformasi masing-masing organisasi di atas, beberapa hal dapat dijadikan pelajaran sekaligus inspirasi bagi lahirnya organisasi Badan Kebijakan, antara lain pentingnya tujuan Badan Kebijakan yang baru dibentuk. Tujuan lembaga baru adalah nilai manfaat dari rekomendasi kebijakan yang berkualitas sehingga memiliki nilai manfaat seperti jumlah kegunaan/manfaat dari rekomendasi strategis yang dihasilkan, dan rekomendasi kebijakan ditetapkan untuk mencapai kepentingan nasional dan organisasi serta memiliki derajat kualitas yang baik.

Kebijakan yang dikaji dan dikembangkan oleh Badan Kebijakan dinilai mampu mempengaruhi kebijakan pemangku kepentingan di masing-masing kementerian/lembaga. Selain itu, berbagai pihak yang terlibat dalam proses kajian dan pengembangan kebijakan harus menyambut baik berbagai inisiatif yang dilakukan oleh Kementerian/Lembaga masing-masing. Secara kualitatif, suatu kebijakan yang dihasilkan harus terukur, baik melalui pemberitaan media massa mengenai implementasi kebijakan maupun tanggapan baik dari instansi pemerintah, swasta, dan masyarakat luas maupun internal organisasi. Adapun secara kuantitatif, suatu kebijakan yang dikeluarkan oleh lembaga kebijakan harus dapat diukur melalui dampak kebijakan tersebut terhadap pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan yang dimaksud adalah kementerian dan lembaga terkait, lembaga penelitian, akademisi, pengguna jasa (masyarakat terdampak), dan jurnalis.

4. Kesimpulan

Berdasarkan enam alasan urgensi pendirian Badan Kebijakan Internal K/L, dapat disimpulkan bahwa pembentukan Badan Kebijakan Internal K/L sangat penting dan mendesak karena setiap K/L memiliki bidang kerja dengan keragaman dan lingkungan yang kompleks. Hal tersebut juga memiliki tingkat analisis yang tinggi yang perlu diikuti dengan tingkat perubahan lingkungan strategis yang tinggi pula, sehingga setiap K/L membutuhkan dukungan dari unit kerja internal yang dapat memberikan kajian analisis kebijakan yang mendalam baik secara aktual maupun *incidental* dalam berbagai kondisi atau peristiwa sebagai bahan pengambilan keputusan pemimpin. Kemudian dalam melakukan penataan ulang organisasi Badan Kebijakan Internal harus melalui tahapan redefinisi organisasi dimana tugas dan fungsi organisasi mengikuti kebutuhan lingkungan suatu K/L. Selain itu, Badan Kebijakan Internal memiliki kewenangan khusus sebagai satu-satunya organisasi yang dapat merumuskan, menganalisis, dan mengevaluasi kebijakan di lingkungan K/L serta memberikan rekomendasi kebijakan strategis kepada Menteri.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Tim Transformasi Badan Strategi Kebijakan Hukum dan HAM, Badan Kebijakan Fiskal, Badan Strategi Kebijakan Kementerian Luar Negeri, Badan Strategi Kebijakan Kebijakan Kementerian Dalam Negeri, Badan Strategi Kebijakan Kebijakan Kementerian Kesehatan, dan Badan Kebijakan Perhubungan.

DAFTAR PUSKATA

- Balitbangkumham. "Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKj IP) Badan Penelitian Dan Pengembangan Hukum Dan Ham." Jakarta, 2020.
- Benyamin, Lakitan. "Revitalisasi Kelembagaan Riset Dan Pengembangan Untuk Mendukung Sistem Inovasi Nasional." In *Seminar Revitalisasi Kelembagaan Litbang*, 35–36. Jakarta: Universitas Sahid, 2011.
- Bhairawa Putera, Prakoso, Husein Avicenna Akil, Erman Aminullah, Budi Triyono, and dan Dudi Hidayat Pusat Penelitian Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi -. "Struktur Baru Organisasi Lembaga Penelitian Dan Pengembangan Pemerintah Di Indonesia: Sebuah Konsep Dan Respon Atas Kebijakan Penataan Dan Penguatan Organisasi 1 Dalam Reformasi Birokrasi." *Jurnal Borneo Administrator* 9, no. 3 (2013): 265–83.
- BKF. "Bertahan Bersama Hadapi Pandemi, Laporan Tahunan 2020." Jakarta, 2021.
- . "Visi, Misi, Tugas, Dan Fungsi Badan Kebijakan Fiskal." Kementerian Keuangan, 2022. <https://fiskal.kemenkeu.go.id/profil/visi-misi-tugas-fungsi>.
- . "Visi, Misi, Tugas, Dan Fungsi BKF." Badan Kebijakan Fiskal. Kementerian Keuangan, 2022. <https://fiskal.kemenkeu.go.id/profil/visi-misi-tugas-fungsi>.
- Cichocki, P, and C Irwin. *A Guide to Building Effective Organizations*. KoganPage, 2014.
- Dukeshire, Steven, and Jennifer Thurlow. *Understanding the Link Between Research and Policy. Rural Communities Impacting Policy*. Rural Communities Impacting Policy, 2002. www.ruralnovascotia.ca.
- Dwiyanto, Agus. "Revitalisasi Lembaga Administrasi Negara Sebagai Pusat Keunggulan Dalam Bidang Pengkajian Kebijakan, Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Negara." Jakarta: Prestasi Perseorangan (KTP2), 2012.
- Fitria, Nurul Jannal Lailatul. "Pembentukan Badan Riset Dan Inovasi Nasional Sebagai Upaya Menuju Good Governance Dengan Prinsip Reformasi Birokrasi." *Jurnal Wacana Publik* 15, no. 02 (2021): 105–110.
- Harits, Benyamin, and Tombak Gapura Bhagya. "The Influence of Civil Servant Competence and Bureaucratic Reform on Organizational Performance at the Government Offices." *Proceedings of the First International Conference on Science, Technology, Engineering and Industrial Revolution (ICSTEIR 2020)* 536, no. Icsteir 2020 (2021): 17–22. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210312.003>.
- Haryanto, Joko Tri. "Mewujudkan Konsep Birokrasi Yang Kaya Fungsi Studi Kasus : Badan Kebijakan Fiskal , Kementerian Keuangan Actualizing Rich Funcionality Bureaucarcy Concept Case Study : Fiskal Policy Agency.," 2017, 37–48.
- Ilfa Rizki Amelia, Lina Miftahul Jannah. "ANALYSIS OF NATIONAL RESEARCH AND INNOVATION AGENCY (BRIN) TRANSFORMATION READINESS TO ACCELERATE NATIONAL RESEARCH AND INNOVATION DEVELOPMENT USING SWOT ANALYSIS." *Jurnal Administrasi Publik* Vol.20 No (2022): 122–35.
- Kusdi. *Teori Organisasi Dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika, 2009.
- LAN RI, KSI. *Jabatan Fungsional Analis Kebijakan*. Jakarta: LANRI, 2021.
- Litbang Kemendagri. "Pemerintah Integrasikan Riset Lembaga Litbang Mulai Januari 2020," 2019. <https://litbang.kemendagri.go.id/website/pemerintah-integrasikan-ri-set-lembaga-litbang-mulai-januari-2020/#:~:text=Sa%20t%20ini%20di%20Indonesia%20kata,dan%20228%20di%20kementerian%20lembaga>.
- Majchrzak, Ann. *Methods for Policy Research. Methods for Policy Research*. London: sage Publication, 2011.

- Maksum, Irfan Ridwan. *Sense Making: Mengarahkan Litbang Departemen, Kementerian Dan LPND Menjadi Knowing Organization, Dalam Organisasi Negara Amuba: Jalinan Sistemik Administrasi Publik, Reformasi Administrasi, Dan Pemerintahan Daerah*. Depok, West Java: FISIP Universitas Indonesia, 2010.
- Mayore, Marsuki. "Evaluasi Kebijakan Reformasi Struktur Birokrasi Pemerintah Kecamatan." *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 3. No. no. 67–83 (2016).
- Pardede, Marulak. "KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA TERKAITKEPAKARAN PENELITI HUKUM 1 Expertise of Lawl Researcher) Abstrak." *Jikh 1* (2017): 59–77.
- Parker, David, and Colin Kirkpatrick. "The Economic Impact of Regulatory Policy: A Literature Review of Quantitative Evidence." *OECD Framework for Regulatory Policy Evaluation* Expert Pap, no. 3 (2012): 65.
- Safira Annisa. "Politik Hukum Penyatuan KelembagaanLitbang Jirap Dan Implikasinya Bagi Kelembagaan Dan Penataan SDM." *Constitution Journal, Fakultas Hukum, Universitas Gadjah Mada, Indonesia*. vol 1 No. (2022): 137–56.
- Suparyanto dan Rosad (2015. "ANALYSIS OF NATIONAL RESEARCH AND INNOVATION AGENCY (BRIN) TRANSFORMATION READINESS TO ACCELERATE NATIONAL RESEARCH AND INNOVATION DEVELOPMENT USING SWOT ANALYSIS." *Suparyanto Dan Rosad (2015 5*, no. 3 (2020): 248–53.
- Wibowo, Willy. "Hubungan Peneliti Dan Analis Kebijakan Dalam Pembuatan Rekomendasi Kebijakan Pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Hukum Dan HAM." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 14, no. 1 (2020): 75–90.
- Yudhistira, Roy Reyaji, Lita A.L.W. Tyesta, and Ratna Herawati. "Kedudukan Dan Fungsi Kedudukan Dan Fungsi Badan Perencanaan, Penelitian, Dan Pengembangan Daerah (Barenlitbangda) Dalam Perencanaan Kebijakan Pembangunan Di Kabupaten Semarang." *Diponegoro Law Journal* 8, no. 1 (2019): 688–705.
- Yuniningsih, Tri. *Kajian Birokrasi*. Edited by Rizka Ciptaningsih. *Definisi Manajemen*. Semarang: FISIP-UDIP Departemen Administrasi Publik Press, 2019. http://eprints.undip.ac.id/73483/1/BUKU_KAJIAN_BIROKRASI_GABUNGAN.pdf.