

CERITA PERUBAHAN

Memperkuat Manajemen dan Kolaborasi Pengetahuan

(2012–2022)



Daftar Isi

Daftar Isi	i
Daftar Singkatan	iii
Pengantar	vi
Bagian 1. Peran Analis Kebijakan Dalam Ekosistem Pengetahuan	2
Mendalami Kebutuhan Analis Kebijakan	2
Meningkatkan Urgensi Analis Kebijakan	4
Mengevaluasi Perkembangan Analis Kebijakan	7
Mengoptimalkan Peran Analis Kebijakan	9
Bagian 2. Indonesia Development Forum Hubungkan Peneliti dan Pembuat Kebijakan	12
Membentuk dan Menghadapi Tantangan pada IDF	12
Menyatukan Aktor-Aktor Penting	16
Menuju Ekosistem Pengetahuan yang Lebih Inklusif.....	21
Pembelajaran Bagi Sektor Pengetahuan Lainnya dalam Memperluas Cakrawala Kebijakan.....	22
Bagian 3: Perkuat Aksesibilitas dan Ketersediaan Data Melalui KRISNA.....	25
Melihat Hubungan Antarplatform	26
Mengembangkan Sistem Perencanaan Terintegrasi	26
Mengukur Dampak KRISNA.....	28
Mengamankan Keberlanjutan KRISNA	31
Bagian 4: Manajemen Pengetahuan Perencanaan Pembangunan untuk Tingkatkan Kolaborasi.....	33
Menjajaki Kebutuhan Manajemen Pengetahuan	34
Mendesain Model Manajemen Pengetahuan.....	36

Mengkaji Viabilitas Manajemen Pengetahuan.....	37
Mempersiapkan Transfer Pengetahuan	38
Bagian 5: Diskursus Publik untuk Pengaruhi Kebijakan	39
Mendorong Internalisasi Paradigma Sebagai Bentuk Pelembagaan	41
Membangun Momentum dan Mengumpulkan Gagasan Serupa	41
Membangun Diskursus untuk Memengaruhi Paradigma	50
Menjaga Keberlanjutan Paradigma	54
Bagian 6: Daerah Sebagai Pelaku Pembangunan	57
Menjalin Hubungan Melalui PRI dan Balitbangda	57
Membangun dari Daerah	58
Membuka Peluang	61
Memetik Pelajaran dari K2P	62
Penutup.....	64
Referensi	67

Daftar Singkatan

AAKI	: Asosiasi Analis Kebijakan Indonesia
AIC	: Australia-Indonesia Centre
AIDRAN	: Australia-Indonesia Disability Research and Advocacy Network
APII	: Akademi Ilmu Pengetahuan Indonesia
AIPJ	: Australia Indonesia Partnership for Justice
ALMI	: Akademisi Ilmuwan Muda Indonesia
ANU	: Australian National University
APP	: Alokasi Pendanaan Pembangunan
ASN	: Aparatur Sipil Negara
ASWGI	: Asosiasi Pusat Studi Wanita/Gender dan Anak Indonesia
ATBM	: Alat Tenun Bukan Mesin
Athena SWAN	: Athena Scientific Women's Academic Network
AWP	: Annual Workplan
BaKTI	: Bursa Pengetahuan Kawasan Timur Indonesia
Balitbang	: Badan Penelitian dan Pengembangan
Bappenas	: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
Bappelitbangda	: Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah
BKF	: Badan Kebijakan Fiskal
BPJS	: Badan Penyelenggara Jaminan Sosial
BPK	: Badan Pemeriksa Keuangan
BRIN	: Badan Riset dan Inovasi Nasional
CCPHI	: Company-Community Partnership for Health in Indonesia
CIPG	: Centre for Innovation Policy and Governance
CSIS	: Centre for Strategic and International Studies
CSOs	: Civil Society Organizations
CWI	: Cakra Wikara Indonesia
DFAT	: Department of Foreign Affairs and Trade
DIPI	: Dana Ilmu Pengetahuan Indonesia
EOPO	: End of Program Outcome

FITRA	: Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran
GEDSI	: Gender Equality, Disability, and Social Inclusion
IDF	: Indonesia Development Forum
IKK	: Indeks Kualitas Kebijakan
IPEK	: Industri, Pariwisata, dan Ekonomi Kreatif
IRE	: Institute for Research and Empowerment
Jakstra	: Kebijakan dan Strategi
JFAK	: Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan
Kemendikbud	: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Kemendikbud Ristek	: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi
Kemenkeu	: Kementerian Keuangan
Kemen PPN	: Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional
Kemen PAN dan RB	: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
Kemenristek	: Kementerian Riset dan Teknologi
Kemenristekdikti	: Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi
KOMPAK	: Kolaborasi Masyarakat dan Pelayanan untuk Kesejahteraan
KPPOD	: Komite Pemantauan Pelaksanaan Otonomi Daerah
KRISNA	: Kolaborasi Integrasi Sistem Perencanaan, Penganggaran dan Informasi Kinerja
KSI	: Knowledge Sector Initiative
LAN	: Lembaga Administrasi Negara
LIPI	: Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia
LKPP	: Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
LPPM	: Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
LSM	: Lembaga Swadaya Masyarakat
MK	: Mahkamah Konstitusi
MP3	: Manajemen Pengetahuan Perencanaan dan Penganggaran
OPD	: Organisasi Perangkat Daerah
PAK	: Pusat Analisis Kebijakan
Pemda	: Pemerintah Daerah
Permen PAN dan RB	: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
Perpres	: Peraturan Presiden
PRIs	: Policy Research Institutes
PSHK	: Pusat Studi Hukum dan Kebijakan Indonesia
PUSAD	: Pusat Studi Agama dan Demokrasi
PUSAKA	: Pusat Pembinaan Analisis Kebijakan
Pusdatin	: Pusat Data dan Informasi

Pusdatinrenbang	: Pusat Data dan Informasi Perencanaan dan Pembangunan
Renja	: Rencana Kerja
Renstra	: Rencana Strategis
RKA	: Rencana Kerja dan Anggaran
RPJMN	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
Sains	: Sajogyo Institute
SAKTI	: Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi
Seknas FITRA	: Sekretariat Nasional Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran
SK	: Surat Keputusan
SKKNI	: Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia
SOP	: Standard Operating Procedures
SPBE	: Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
Sulsel	: Sulawesi Selatan
TCID	: The Conversation Indonesia
TPM	: Tim Pengendali Mutu
UI-CSGAR	: Universitas Indonesia – Center for the Study of Governance and Administrative Reform
UMKM	: Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
UU Sisnas Iptek	: Undang-Undang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Pengantar

Semangat pembangunan yang berkelanjutan mudah diucapkan, tetapi sulit dilakukan. Salah satu penyebabnya adalah tendensi perumusan kebijakan yang belum berbasis penelitian tepat sasaran atau bukti objektif. Pembuat kebijakan cenderung menggunakan bukti dari peneliti yang memiliki koneksi pribadi.¹ Hal ini melanggengkan sifat informal dari proses pengetahuan menjadi kebijakan di Indonesia, di mana jaringan informal menjadi platform utama arus informasi dari para ahli dan kelompok kepentingan kepada pengambil keputusan. Padahal, Carden (2009) berpendapat bahwa hubungan pribadi dapat menyebabkan “*misgovernment*” dan mengurangi peluang penelitian dalam memengaruhi kebijakan.²

Di sinilah kebutuhan akan adanya perubahan kelembagaan menjadi sangat krusial. Kehadiran mekanisme atau ruang formal bagi para aktor nonpemerintah akan memberikan dimensi segar kolaborasi pengetahuan dan memperluas jaringan serta cakrawala kebijakan (*policy horizon*)³ untuk mendorong proses perumusan kebijakan berbasis bukti di negara demokrasi terbesar ketiga di dunia ini. Dalam ekosistem pengetahuan, lembaga riset dan peneliti sebagai penghasil pengetahuan, media sebagai perantara pengetahuan dan para pengambil kebijakan sebagai pengguna pengetahuan perlu berkolaborasi untuk mendorong kebijakan berbasis bukti yang bermanfaat bagi publik.

Sebagai bentuk kemitraan strategis antara Pemerintah Republik Indonesia dan Australia yang diresmikan pada 2013, Knowledge Sector Initiative (KSI) didesain sebagai sebuah lembaga inovatif yang mendukung terjadinya kolaborasi antara peneliti dan pembuat kebijakan. Gagasan tersebut diwujudkan, salah satunya melalui pembentukan wadah-wadah yang memungkinkan terjadinya interaksi antara peneliti, analis kebijakan, pembuat kebijakan, dan para pemain kunci lainnya. Forum-forum diskusi berbobot, seperti Indonesia Development

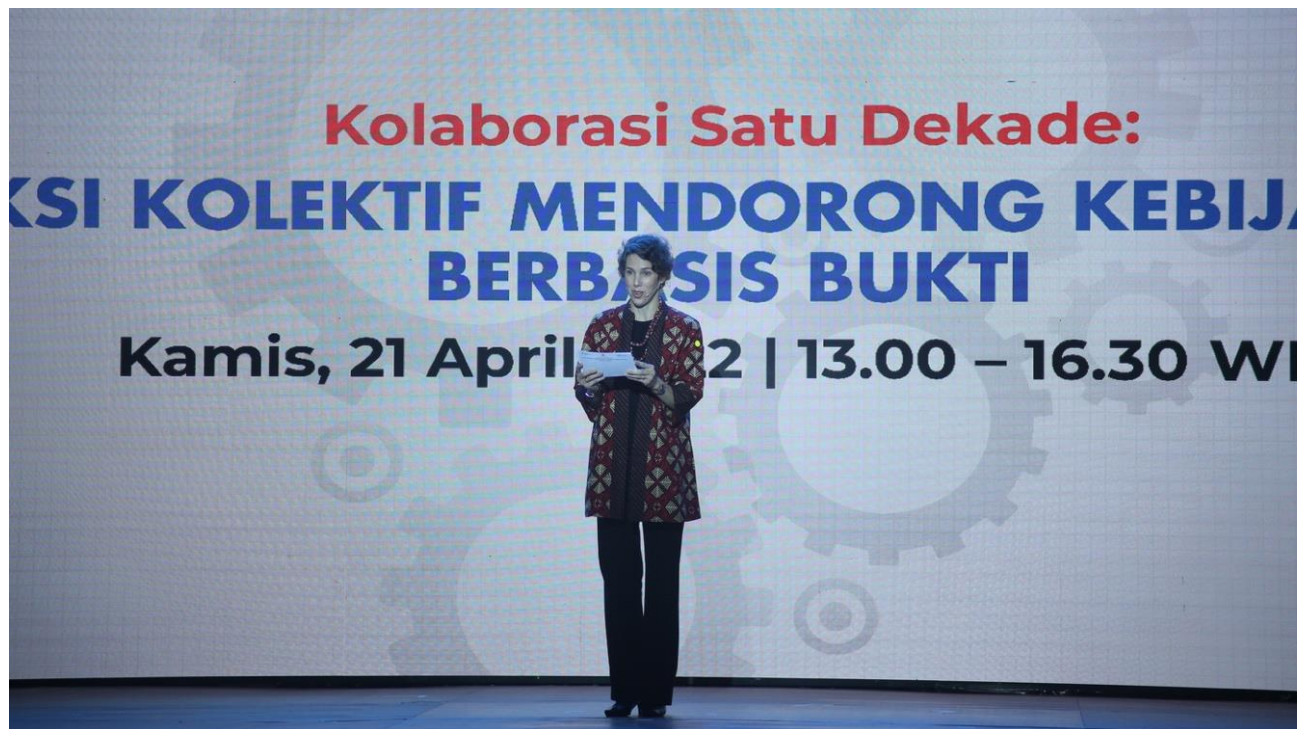
¹ Ajay Datta, et al., *The political economy of policymaking in Indonesia: Opportunities for improving the demand for and use of knowledge*, Overseas Development Institute, 2011.

² Fred Carden, *Knowledge to Policy: Making the Most of Development Research*, International Development Research Centre, 2009.

³ “Memperluas cakrawala kebijakan” adalah tentang memperkenalkan ide-ide baru pada agenda kebijakan (misalnya dalam ekosistem pengetahuan dan inovasi), memastikan informasi disampaikan kepada para pembuat kebijakan dalam format yang mudah digunakan, dan menghadirkan dialog antara peneliti dan pembuat keputusan, serta memperluas horizon dialog antarkomunitas pembuat kebijakan (Carden 2009). Hal ini akan membantu melewati rezim perubahan-perubahan kebijakan dari waktu ke waktu.

Forum (IDF), KSIxChange, dan KSI4RDI, menjadi tinta emas penanda kiprah KSI dalam mendukung terwujudnya perangkat ilmiah dalam setiap sendi masyarakat.

Buku ini menyajikan kisah-kisah perubahan yang dihadirkan oleh KSI dalam tajuk Pilar 2 – Kolaborasi dan Manajemen Pengetahuan. Harapannya, semua informasi yang terkandung akan menjadi pembelajaran bagi semua pembacanya dan menginspirasi semangat pembangunan yang berlandaskan pada penelitian dan data.⁴



"Kami berharap bahwa aksi kolektif multipihak yang mendorong kebijakan berbasis bukti akan terus berlanjut pasca-KSI."

Jana Hertz, KSI

⁴ Knowledge Sector Initiative, "Kegiatan Kami," <https://www.ksi-indonesia.org/id/events/index/45/>



Bagian 1.

Peran Analisis Kebijakan Dalam Ekosistem Pengetahuan

Knowledge Sector Initiative (KSI) mendeskripsikan sektor pengetahuan sebagai “sebuah sistem yang terdiri dari pemerintah, swasta, dan organisasi kemasyarakatan dengan peran untuk menyediakan analisis bagi para pembuat kebijakan” (Department of Foreign Affairs and Trade). Dalam rangka menghasilkan lebih banyak kebijakan publik berkualitas, KSI memberikan dukungan terhadap kementerian dan lembaga (K/L) dalam implementasi riset, analisis, dan perumusan kebijakan berbasis bukti. Adapun bentuk dukungan lain diarahkan terhadap organisasi nonpemerintah (ornop) di bidang riset, terutama untuk meningkatkan kualitas riset dan kapabilitas komunikasi publik, akses terhadap data dan informasi, serta pemahaman mengenai faktor peluang dan tantangan sehubungan dengan perumusan kebijakan (Nixon, Karetji, & Jackson, 2017).

Berdasarkan kajian pustaka dari berbagai sumber, terdapat tiga peran utama dalam sektor pengetahuan, yaitu knowledge user atau pembuat kebijakan (policy maker), knowledge producer, dan knowledge intermediary. Aktor terakhir juga disebut sebagai analis kebijakan. Mereka memainkan peran vital sebagai perantara bagi dua pihak lainnya, terutama dalam bertindak sebagai fasilitator komunikasi, sintesis, dan kolaborasi pengetahuan (Pellini, Pramusinto, & Fatonie, 2017). Secara umum, fungsi analis kebijakan sudah ada sejak lama dan berperan sebagai penjamin agar suatu kebijakan dibuat berdasarkan bukti (evidence-based policy). Pun demikian, profesi ini belum dianggap penting oleh sebagian besar pengambil kebijakan dan masyarakat.

Mendalami Kebutuhan Analisis Kebijakan

KSI memulai fase 1 pada masa ketika produk kebijakan publik di Indonesia dinilai belum memenuhi standar kualitas yang baik (Kumorotomo, et al., 2013). Data pada 2003–2013 menunjukkan, Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia (MK RI) mengabulkan 127 dari total 807 Undang-Undang (UU) yang melalui proses hak uji materi (*judicial review*). Dalam tingkatan

hierarki peraturan yang lebih rendah, sebanyak 4.000 dari 13.000 peraturan daerah (Perda) pada periode 2002–2011 dibatalkan oleh pemerintah pusat.⁵

Mekanisme peninjauan dan pembatalan merupakan elemen esensial dalam negara demokrasi. Namun, besaran jumlah aturan yang bermasalah menjadi kontraindikasi terhadap peningkatan alokasi anggaran. Survei Perhimpunan Pembentuk Peraturan Daerah Indonesia (Perda Indonesia) menemukan, biaya pembuatan Perda di 33 provinsi, 571 kabupaten, dan 103 kota berada pada rentang Rp300 juta hingga Rp2 miliar. Jika menggunakan asumsi ambang bawah, maka inefisiensi anggaran pembentukan Perda mencapai Rp1,2 triliun.⁶ Hal yang sama dapat disimpulkan mengenai UU, walaupun dalam nominal yang berbeda.

Kualitas keluaran yang beragam mengindikasikan pentingnya keberadaan fungsi analisis kebijakan untuk membantu pembuat kebijakan dalam proses perumusan aturan, terutama mengingat perbedaan dari masing-masing peran. Menurut Viteritti (1982) dalam Kumorotomo (2013), terdapat tujuh lingkup pekerjaan seorang analisis kebijakan, yaitu:

1. memilih klien yang akan menerima hasil pekerjaan;
2. memahami dan mengetahui kebutuhan tiap klien;
3. memiliki akses ke pembuat kebijakan;
4. mempunyai otonomi;
5. memiliki sifat adaptif terhadap hierarki organisasi;
6. mempunyai akses terhadap informasi dan data; dan
7. memiliki orientasi pada tindakan.

Pemerintah RI di bawah kepemimpinan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono memformalkan Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) pada 2013 dengan dasar hukum Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN dan RB) No. 45 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan dan Angka Kreditnya. Melalui aturan tersebut, Lembaga Administrasi Negara (LAN) mengemban mandat sebagai instansi pembina JFAK di Indonesia. Kemudian, Pusat Pembinaan Analisis Kebijakan (PUSAKA) mendapat peran strategis untuk memperkuat fungsi LAN dalam melaksanakan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) (Irawati, Santoso, & Fatonie, 2018).⁷ Sebagai informasi, peraturan-peraturan turunan tersebut merupakan pengejawantahan Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025.

⁵ Naskah Akademik Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan menjelaskan, 4.000 aturan tersebut dianggap bertentangan dengan UU No. 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan. Selain itu, ada indikasi bahwa Perda disusun tanpa mengakomodasi kepentingan masyarakat.

⁶ Merujuk pada 4.000 Perda yang dibatalkan pada periode 2002–2011.

⁷ Rapid Assessment Study, hlm. 2

Meningkatkan Urgensi Analisis Kebijakan

Keterlibatan KSI dalam mendorong peran dan fungsi analisis kebijakan merupakan bagian dari kerangka strategi besar program untuk mendukung rencana Pemerintah RI. Pada fase 1, salah satu kegiatan inti KSI adalah bekerja sama dengan lembaga riset nonpemerintah dan lembaga pemerintah untuk meningkatkan kualitas riset dan analisis kebijakan, maupun cara mengomunikasikannya kepada para pembuat kebijakan. Program ini terjewantahkan, misalnya, melalui dukungan terhadap 16 lembaga riset kebijakan (*policy research institutes/PRIs*), Pusat Analisis Kebijakan (PAK) Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), litbang, dan kader-kader baru.⁸

Terhitung sejak 2014, dukungan KSI terhadap upaya peningkatan kapasitas analisis kebijakan dilakukan melalui pengembangan kurikulum dan empat modul pelatihan. Materi-materi tersebut disusun oleh LAN bersama mitra KSI, yaitu School of Government di The University of Melbourne dan Magister Administrasi Publik di Universitas Gadjah Mada. Walaupun investasi-investasi awal mencatatkan beberapa kemajuan positif, evaluasi yang dilakukan KSI menunjukkan bahwa jumlah analisis kebijakan tetap terbatas.⁹ Kajian yang dilakukan KSI bersama PUSAKA LAN dan Asosiasi Analisis Kebijakan Indonesia (AAKI)¹⁰ pada 2018 memperkirakan, total kebutuhan JFAK untuk 77 K/L adalah 6.000 orang,¹¹ sementara untuk 541 Pemda mencapai 16.499 orang.¹² Tabel 1 menjelaskan lebih lanjut mengenai estimasi kebutuhan per tahun untuk tiap tingkatan.¹³

Tabel 1 Estimasi kebutuhan JFAK per tahun di K/L dan pemerintah daerah

No.	Tingkat	Estimasi Per Tahun (K/L)	Kebutuhan Per Tahun (Pemda)
1	JFAK Ahli Utama	61	92
2	JFAK Ahli Madya	124	220
3	JFAK Ahli Muda	175	287
4	JFAK Ahli Pertama	609	1.483
Total		969	2.082

⁸ KSI Phase 2 Guiding Strategy V1.2, hlm. 6

⁹ KSI PCR V7, hlm. 45

¹⁰ AAKI merupakan organisasi profesi yang didirikan pada 2016 dengan tujuan untuk mewadahi para analisis kebijakan di Indonesia dalam mengembangkan kapasitas dan peran. AAKI terbuka untuk menerima anggota, baik tetap maupun tidak tetap, selama memenuhi persyaratan yang ditentukan. Anggota tetap adalah pejabat fungsional analisis kebijakan yang telah diangkat di K/L/D dan mendapatkan sertifikasi. Anggota tidak tetap adalah analisis kebijakan di perguruan tinggi/swasta dan mendapatkan sertifikasi.

¹¹ Perhitungan kebutuhan analisis kebijakan dari K/L dilakukan dengan menghitung kebutuhan formasi nasional analisis kebijakan, kebutuhan berdasarkan E-formasi dari pemda, dan kebutuhan berdasarkan formulir formasi yang masuk dari K/L.

¹² Perhitungan kebutuhan analisis kebijakan dari pemda dilakukan dengan menghitung kebutuhan formasi nasional analisis kebijakan, kebutuhan berdasarkan E-formasi dari pemda, dan kebutuhan berdasarkan formulir formasi yang masuk dari pemda.

¹³ Rapid Assessment Study, hlm. 10–11

Pada fase 2, KSI berfokus untuk meningkatkan interaksi, diskusi, dan kolaborasi antara analis kebijakan, peneliti, pembuat kebijakan, dan para pemangku kepentingan lainnya di sektor pengetahuan (Knowledge Sector Initiative, 2022).¹⁴ Strategi tersebut sejalan dengan agenda Pemerintah RI untuk meningkatkan efektivitas birokrasi, sebagaimana tertuang pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024 (Diprose, Wulandari, Williams, & Yustriani, 2020).¹⁵ ¹⁶ Dalam hal ini, keberadaan JFAK diharapkan dapat menjadi salah satu solusi untuk menghindari kebijakan yang tumpang-tindih, tanpa atau minim kajian, serta tidak sinkron antara pemerintah pusat dan daerah.

Pada sisi lain, KSI memperkirakan akan terjadi peningkatan permintaan terhadap profesi analis kebijakan di luar pemerintah.¹⁷ Sebagai respons, LAN dan KSI melibatkan AAKI, Centre for Strategic and International Studies (CSIS), Komite Pemantauan Pelaksanaan Otonomi Daerah (KPPOD), dan perguruan tinggi (Universitas Diponegoro, Universitas Gadjah Mada, dan Universitas Indonesia) untuk menyelesaikan kurikulum, silabus, dan modul pelatihan bagi para analis kebijakan nonpemerintah. Tujuannya adalah menciptakan standardisasi untuk penguatan pengetahuan, baik dari dalam maupun luar lembaga pemerintah.¹⁸ Penerbitan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan No. 106 Tahun 2018 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) pada jabatan kerja analis kebijakan publik, membuka peluang hadirnya profesi analis kebijakan dari kalangan nonpemerintah, sekaligus semakin memperkuat posisi JFAK dalam birokrasi.¹⁹ ²⁰

¹⁴ Ibid, hlm. 6

¹⁵ Bureaucratic Reform in Indonesia: Policy Analyst Experiences, hlm. 1

¹⁶ Gagasan mengenai penyederhanaan birokrasi kerap disampaikan oleh Presiden Joko Widodo. Dalam pidato di depan DPR pada 2019, Presiden meminta pejabat administrator (eselon 3 dan 4) berubah menjadi tenaga fungsional.

¹⁷ KSI PCR V7, hlm. 46

¹⁸ Laporan Tahunan KSI 2018, hlm.17

¹⁹ Laporan Tahunan KSI 2018, hlm. 17

²⁰ Ibid, hlm. ix



"Analisis kebijakan akan memiliki peran lebih strategis untuk memastikan setiap kebijakan publik, dari tingkat tertinggi di nasional sampai di daerah, adalah kebijakan-kebijakan berbasis bukti dan pengetahuan. Dengan itu, kita akan mampu mendorong kinerja organisasi untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat."

Tri Widodo Wahyu Utomo, LAN

Pada periode 2018–2019, LAN dan delapan perguruan tinggi menandatangani nota kesepahaman (*memorandum of understanding/MoU*).²¹ Kerja sama ini bertujuan untuk menyosialisasikan dan meningkatkan minat kalangan akademik terhadap profesi analis kebijakan. Selain itu, KSI memfasilitasi LAN melakukan sosialisasi JFAK di Banda Aceh dan Nusa Tenggara Barat, serta melaksanakan pelatihan bagi aparatur pemerintah dan analis kebijakan nonpemerintah di Makassar dan Banda Aceh. Minat peserta mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut cukup baik. Sebagai contoh, dalam kolaborasi bersama Bursa Pengetahuan Kawasan Timur Indonesia (BaKTI), acara sosialisasi dan pelatihan JFAK berhasil menarik lebih dari 210 pendaftar.²²

Sosialisasi juga dilakukan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, khususnya media sosial. KSI membantu LAN dalam membuat video berjudul *Panduan Optimalisasi Peran Jabatan Fungsional Analis Kebijakan*.²³ Video ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman terkait

²¹ Kedelapan universitas adalah Universitas Andalas, Universitas Merdeka Malang, Universitas Brawijaya, Universitas Indonesia, Universitas Hasanuddin, Universitas Sriwijaya, Universitas Diponegoro, dan Universitas Gadjah Mada.

²² Laporan Tahunan KSI 2018, hlm. 30

²³ Video ini tayang di akun resmi YouTube LAN (<https://www.youtube.com/watch?v=OO5U2OvasdQ>) dan disebarluaskan juga melalui akun Facebook Komunitas Analis Kebijakan (<https://www.facebook.com/100008150883283/posts/3069605806654419>)

beragam aspek seputar utilisasi JFAK, seperti peran JFAK dalam siklus kebijakan, penjabaran pekerjaan, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja. Medium komunikasi lain, seperti siniar (*podcast*) menggunakan pihak ketiga serta video yang diunggah dalam kanal YouTube juga digunakan.²⁴

Mengevaluasi Perkembangan Analisis Kebijakan

Hingga 10 Desember 2021, terdapat 3.802 analisis kebijakan aktif yang tersebar di 26 kementerian, 24 lembaga, dan 47 pemerintah daerah (*lihat Bagan 1*). Perkembangan pelatihan dan penempatan JFAK di berbagai posisi berjalan secara moderat dalam dua tahun pertama fase 2. Peningkatan pesat secara kuantitas baru terjadi pada 2019. Namun, lonjakan tersebut terjadi karena adanya proses penyederhanaan birokrasi; sebuah visi yang disampaikan Presiden Joko Widodo pada pidato pengangkatan periode kedua dan kemudian diformalkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN dan RB) No. 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.²⁵

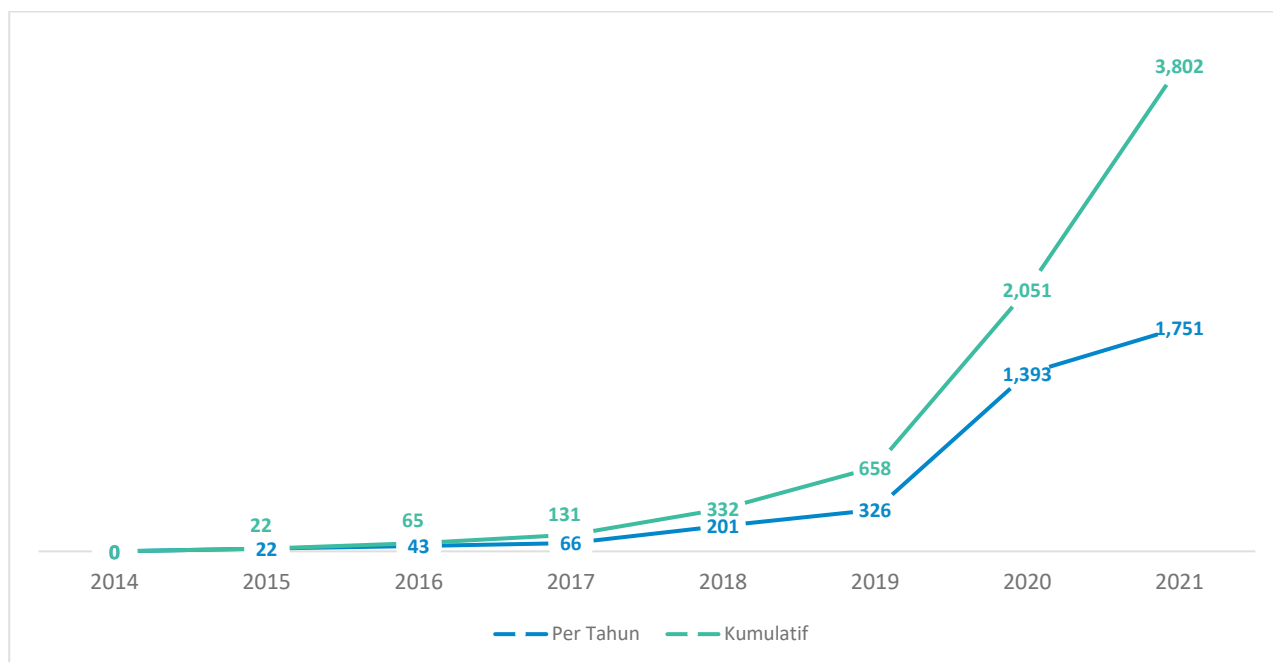
Pada saat awal penyederhanaan birokrasi, lebih banyak JFAK yang langsung ditunjuk oleh kementerian dan lembaga tanpa melalui mekanisme uji kompetensi. Di beberapa kementerian, hal ini disebabkan oleh kurangnya posisi yang tersedia, sementara di kementerian lain, tenggat waktu penunjukan akan diperpanjang guna memfasilitasi peralihan staf ke peran baru mereka.²⁶ Namun demikian, Permen PAN dan RB No. 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional mengamanatkan bahwa pejabat fungsional yang diangkat melalui proses penyederhanaan birokrasi wajib mengikuti pelatihan, lulus uji kompetensi, dan memperoleh sertifikat kompetensi paling lambat dua tahun setelah diangkat menjadi pejabat fungsional. Peraturan ini juga berlaku bagi JFAK.

²⁴ Ditayangkan *Asumsi* di YouTube (https://youtu.be/Cum8_ara3eo) dan Spotify (<https://open.spotify.com/episode/1r7xTKWPoPifhHlxHqeafb?si=4DAsU4ctQxmyuluM7wJIRO&utm>)

²⁵ KSI PCR V7, hlm. 46

²⁶ Laporan Tahunan KSI 2018, hlm. 18

Bagan 1 Pertumbuhan JFAK dalam birokrasi per 10 Desember 2021



Ada dua hal penting yang perlu dicermati dari situasi di atas:

1. **Pertumbuhan permintaan (*demand*) terhadap peningkatan kapasitas JFAK masih berada dalam proyeksi awal pada *Baseline* dan *Road Map* 2018–2022.** Kajian yang dilakukan oleh PUSAKA LAN, AAKI, dan KSI memperkirakan rata-rata kebutuhan tahunan sebanyak 3.051 orang dalam lima tahun (*lihat Tabel 1*). Namun, data menunjukkan, rata-rata keikutsertaan per tahun dalam empat tahun (2018–2021) adalah 918 orang. Angka serapan sebesar 30 persen ini mengindikasikan bahwa diperlukan percepatan terhadap peningkatan penawaran (*supply*) dalam sistem pelatihan dan sertifikasi analis kebijakan.
2. **Asumsi peningkatan penawaran terhadap sistem pelatihan dan sertifikasi yang perlu diantisipasi adalah sekitar 2–2,5 kali kapasitas pada 2021.** Penyederhanaan birokrasi yang mengakibatkan peningkatan jumlah JFAK mencapai 327,3 persen y-o-y (2020) sedikit banyak membebani sistem pelatihan dan sertifikasi yang ada, tetapi secara kumulatif mendorong jumlah tenaga aktif mencapai 3.801.²⁷ Jika ingin mencapai target berdasarkan asumsi total sebesar 22.499 (2018), maka Pemerintah RI membutuhkan sekitar 3.740 tambahan per tahun selama lima tahun ke depan.²⁸

²⁷ Ibid.

²⁸ Proyeksi ini mengabaikan perubahan nomenklatur yang telah atau mungkin terjadi.

Mengoptimalkan Peran Analis Kebijakan

Berkaca pada implementasi program selama dua fase, terdapat beberapa indikator positif mengenai keberlanjutan analisis kebijakan pasca-KSI. Pertama, fungsi analisis kebijakan sudah terlembaga dengan baik dalam birokrasi yang ditandai oleh keberadaan Undang-Undang (UU) No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Permen PAN dan RB No. 45 Tahun 2013 tentang JFAK dan Angka Kreditnya, dan Permenaker No. 106 Tahun 2018 tentang Penetapan SKKNI.

Kedua, pelembagaan juga tercermin dari perubahan praktik bisnis, sebagaimana dibuktikan oleh jumlah posisi analisis kebijakan di tingkat nasional dan subnasional. Pun demikian, perlu diperhatikan bahwa pertumbuhan eksponensial mungkin tidak akan terjadi kembali jika proses penyederhanaan birokrasi sudah berakhir. Terakhir, sudah mulai muncul beberapa contoh praktik baik sehubungan dengan peran analisis kebijakan, seperti program percontohan *knowledge to policy* (K2P) KSI di Sulawesi Selatan.²⁹

Adapun sebagai rekomendasi untuk langkah ke depan adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan audit persepsi terhadap ASN terdampak

Peningkatan jumlah JFAK terjadi secara signifikan. Amanat Presiden Joko Widodo dalam melakukan perampingan birokrasi menjadi salah satu faktor yang memungkinkan perubahan ini terjadi dalam periode yang relatif singkat. Namun, sebagaimana kita lihat dari kejadian-kejadian yang terjadi pada masa lampu, perubahan cepat atau revolusi selalu mengundang potensi konflik, baik secara horizontal maupun vertikal. Audit persepsi yang dilakukan secara metodologis menjadi kunci untuk menggali pemahaman kualitatif mengenai implementasi fungsi analisis kebijakan. Wawasan terhadap hambatan dan peluang yang bersumber dari subjek kebijakan akan membantu para aktor di sektor pengetahuan untuk memperbaiki celah-celah yang masih berlubang.³⁰

2. Melaksanakan audit persepsi terhadap kelompok eksternal tertentu

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah bagaimana memperluas permintaan terhadap pelatihan dan sertifikasi analisis kebijakan di kalangan nonpemerintah. Analisis KPPOD menyimpulkan, individu yang tergabung ke dalam PRIs atau *civil society organizations* (CSOs) cenderung kurang tertarik karena merasa belum berdampak terhadap prospek kerja. Tanggapan ini berbanding terbalik di perguruan tinggi yang menilai dosen dan

²⁹ KSI PCR V7, hlm. 48

³⁰ Dalam setiap kebijakan selalu ada *unintended consequences* karena manusia selalu menemukan cara untuk mengakali sistem (*game the system*). Salah satu contoh potensi celah adalah sistem kredit. Analisis Kebijakan bisa saja mengikuti berbagai jenis seminar tanpa serius mempelajari, hanya karena ingin menambah kredit. Situasi ini bisa menjadi kontraproduktif bagi birokrasi.

mahasiswa akan mendapat manfaat lebih dari proses sertifikasi.³¹ Padahal, proses perumusan kebijakan yang efektif membutuhkan partisipasi dari pihak nonpemerintah. Jika terjadi ketimpangan standar antara analisis kebijakan di pemerintah dan nonpemerintah, proses *check-and-balances* yang berkualitas sebagai prasyarat negara demokratis berpotensi terancam.

³¹ Merespons perkembangan tersebut, KSI menghentikan dukungan terhadap analisis kebijakan nonpemerintah dan AAKI pada akhir 2019 dengan alasan efektivitas.



Bagian 2.

Indonesia Development Forum Hubungkan Peneliti dan Pembuat Kebijakan

Sejak KSI memulai programnya hampir satu dekade lalu, dimensi kolaborasi dengan Policy Research Institute (PRI), organisasi masyarakat sipil, dan pemerintah semakin berkembang dan berkesinambungan. Sebagai langkah lebih lanjut untuk memastikan kolaborasi yang lebih terstruktur, KSI bersama dengan Bappenas menginisiasi Indonesia Development Forum (IDF) pada 2017. Forum yang menjadi wadah bertemunya aktor-aktor pembangunan, baik pada skala nasional maupun global ini, bertujuan untuk membangun mekanisme berkelanjutan demi meningkatkan interaksi dan kolaborasi antara produsen pengetahuan, pembuat kebijakan dan pemangku kepentingan dalam memperluas kapasitas kebijakan. Forum ini juga memperluas cakrawala kebijakan sebagai salah satu dimensi kunci dari dampak kebijakan.

IDF berfokus kepada tiga hal, yaitu; berbagi pengetahuan, membangun hubungan, dan memengaruhi kebijakan dan praktik. IDF diharapkan dapat menjadi konferensi pembangunan yang diadakan setiap tahun guna menyatukan berbagai aktor dalam satu wadah diskusi interaktif. Selain itu, forum *high level* ini didesain untuk membahas masalah-masalah utama yang sedang menjadi tantangan pembangunan, untuk akhirnya dibuatkan kebijakan yang berbasis bukti untuk membantu proses pembangunan yang berkelanjutan.

Selanjutnya, bagian ini akan menceritakan proses pergantian tongkat estafet IDF kepada Bappenas sebagai salah satu warisan KSI yang berkelanjutan.

Membentuk dan Menghadapi Tantangan pada IDF

Aktor pemerintah yang berperan kunci membidani lahirnya IDF bersama KSI adalah Bappenas. Dukungan teknokratik Bappenas mendorong lahirnya IDF pada 2017, yang mengambil tema 'Fighting for Better Growth', berfokus pada isu ketimpangan daerah.³² Pendekatan yang

³² Knowledge Sector Initiative, "Road to the Indonesian Development Forum 2017," KSI Indonesia, 6 Juni 2017, <https://www.ksi-indonesia.org/en/wawasan/detail/802-road-to-the-indonesian-development-forum-2017>.

digunakan untuk menemukan solusi pembangunan terbaik dengan metode *Inspire, Imagine, and Innovate*. Karena masih merupakan kegiatan yang pertama, IDF 2017 diselenggarakan secara mandiri, tanpa melibatkan *event organizer*, dan belum ada kegiatan di awal ataupun akhir forum. KSI membiayai 95 persen pelaksanaan kegiatan, dan selebihnya sebesar 5 persen ditanggung oleh Bappenas. Dengan bantuan teknis dan pendanaan yang signifikan dari KSI, IDF berhasil menjadi forum interaktif yang melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan di berbagai level.³³

Diskusi terkait ketimpangan daerah pada IDF 2017 dilanjutkan pada tahun berikutnya, yang mengusung tema 'Pathways to Tackle Regional Disparities Across the Archipelago'. Ada perbedaan pendekatan, di mana mulai IDF 2018 (dan kemudian IDF 2019) mulai menekankan pentingnya untuk mengarah kepada agenda kebijakan, serta pelaksanaan yang memikirkan kontinuitas dalam interaksi dan kolaborasi di antara peserta yang hadir, sehingga dilakukan kegiatan sebelum dan sesudah IDF (*pre- and post-conference*). Terkait dengan usaha memengaruhi kebijakan, evaluasi IDF 2018 menyatakan bahwa 'IDF2018 telah berfungsi sebagai katalisator untuk ide-ide dan inovasi baru, daripada mekanisme untuk mempengaruhi kebijakan.' (hal. 54). Selama evaluasi IDF 2019, seorang pejabat senior Bappenas menyebutkan bahwa '... kontribusi realistis IDF dalam memperkuat pembuatan kebijakan berdasarkan informasi bukti adalah melalui peningkatan "literasi kebijakan" dan "sikap kebijakan" (*policy attitude*) alih-alih penyerapan langsung ke konten kebijakan.' (hal.19).

Pada tahun kedua penyelenggaraan ini, IDF juga dirancang lebih matang dengan melibatkan *event organizer*. Bappenas juga mengambil porsi pembiayaan lebih besar, sehingga KSI hanya memberikan dana sebesar 56 persen saja dari total biaya kegiatan. Selain itu, mitra pembangunan lainnya, utamanya di bawah program DFAT, juga memberikan bantuan baik berupa dana ataupun *in kind*.

IDF 2018 berlangsung dinamis dalam dua hari, dengan menggunakan berbagai metode dan melibatkan fasilitator dari berbagai disiplin ilmu agar dapat menjaring usulan-usulan kebijakan yang didukung fakta dan pengalaman di lapangan.

"Kami ingin mencari terobosan baru dari para ahli dan akademisi, baik dari dalam maupun luar negeri, mengenai kemiskinan dan disparitas yang telah diuji di komunitas, sehingga menjadi pembelajaran dan inspirasi bagi daerah lain." – Menteri PPN/Kepala Bappenas, Bambang P.S. Brodjonegoro dalam Peluncuran IDF 2018.³⁴

³³ Laporan Tahunan KSI 2019, hlm. ix

³⁴ Reza, "Indonesia Development Forum 2018, Solusi untuk Atasi Disparitas," Liputan6, 23 Maret 2018, <https://www.liputan6.com/news/read/3399318/indonesia-development-forum-2018-solusi-untuk-atasi-disparitas>.

KSI yakin bahwa IDF 2018 akan mampu memberikan perubahan jangka panjang, khususnya dalam sektor pengetahuan dan pembangunan inklusif di Indonesia. Namun, tantangan yang paling nyata adalah pengawasan dan pengembangan lebih lanjut mengenai rekomendasi kebijakan berbasis bukti setelah IDF.³⁵

Tahun selanjutnya, IDF 2019 kembali digelar dengan apik oleh Bappenas dan KSI, kali ini dengan penurunan pembiayaan dari KSI dengan porsi jauh lebih sedikit, atau sekitar 33 persen saja. Antusiasme peserta dan jumlah publikasi juga meningkat secara signifikan, bahkan tiket kegiatan yang dibagikan secara gratis melalui kanal media sosial selalu habis dalam hitungan menit pada setiap *batch* penawaran. Hal ini juga tak lepas dari topik utama yang sangat menarik, yaitu terkait pembangunan sumber daya manusia Indonesia, di tengah berbagai tantangan adaptasi terhadap teknologi dan revolusi industri 4.0. Fokus dari diskusi bertemakan 'Mission Possible: Memanfaatkan Peluang Pekerja Masa Depan untuk Mendorong Pertumbuhan Inklusif (*Mission Possible: Seizing the Opportunities of Future Work to Drive Inclusive Growth*)' ini adalah tindakan-tindakan nyata, serta kebijakan-kebijakan yang perlu diambil menuju puncak bonus demografi Indonesia pada 2045. Diskusi berlangsung dinamik mengingat pasar talenta lokal bersaing semakin ketat dengan talenta asing, utamanya di tengah derasnya arus pertumbuhan teknologi yang mendisrupsi banyak aspek pembangunan.

Karenanya, IDF 2019 tampil lebih kreatif, dengan menghadirkan lokapasar (*marketplace*) lengkap dengan *booth* yang memberikan kesempatan bagi pemain *start-up* tanah air pamer ide dan gagasan, mengingat suburnya perusahaan teknologi di dalam negeri. Tidak hanya bisa dihadiri peserta umum, *booth* ini juga ditilik oleh para pemodal ventura tanah air dan luar negeri yang berminat untuk mengembangkan portofolio investasi mereka. Hasil diskusi yang melibatkan hingga 250 pembicara dari Indonesia dan luar negeri ini sedianya akan menjadi basis penyusunan peta jalan sumber daya manusia Indonesia 2045.

Sepanjang perjalanan IDF, tantangan demi tantangan datang. Tantangan yang paling utama adalah pengawalan hasil penelitian yang berkualitas menjadi sebuah kebijakan berbasis bukti yang inklusif.³⁶ Tentu saja, hasil penelitian yang berkualitas tidak boleh hanya berakhir di meja konferensi, tetapi perlu adanya tindak lanjut dan pengembangan agar hasil penelitian tersebut bisa dimanfaatkan, khususnya oleh pembuat kebijakan.

Menariknya, hasil survei justru menunjukkan bahwa IDF lebih menghargai pengetahuan profesional dan lokal ketimbang pengetahuan ilmiah.³⁷ Tentunya hal ini cukup mengejutkan, mengingat program didesain untuk mengedepankan pengetahuan ilmiah dan mengumpulkan produsen pengetahuan yang sudah menjadi pakar dalam penelitian ilmiah. Cara KSI, Bappenas,

³⁵ Laporan Tahunan KSI 2019, hlm. 21

³⁶ Ibid

³⁷ Laporan Tahunan KSI 2020, hlm. 26

dan tim IDF lainnya merespons hasil survei tersebut menjadi tantangan lainnya dalam mengevaluasi kegiatan.

Sayangnya, IDF 2020 belum dapat terselenggara optimal seperti tahun-tahun sebelumnya akibat pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia dan dunia. Anggaran yang sebelumnya sudah disiapkan untuk mendukung program-program KSI, perlu dialokasikan untuk menanggulangi pandemi. Alhasil, beberapa anggaran mengalami penundaan dan pemotongan. Meski direncanakan akan ditunda hingga 2022, Bappenas tetap melaksanakan berbagai kegiatan *Road to IDF* secara daring untuk menjaga kesinambungan diskusi yang digawangi IDF terkait pembangunan ini. Momentum Covid-19 juga digunakan sebaik-baiknya untuk mempromosikan pentingnya pembuatan kebijakan berbasis bukti, serta tersedianya repositori ekosistem pengetahuan yang mumpuni sehingga pemerintah dan elemen masyarakat dapat bergerak cepat dalam menghadapi situasi krisis yang tidak terduga.

Ide terkait kebijakan berbasis bukti yang menjadi lebih krusial pada masa pandemi berhasil digaungkan secara luas melalui berbagai acara dan produk pertukaran pengetahuan, seperti *Road to IDF*, *KSIXChange*, maupun hasil-hasil penelitian bersama PRI yang disebarluaskan. Hasilnya, isu-isu yang diusung mendapat porsi sorotan yang sangat baik di media dengan PR Value yang diperkirakan mencapai Rp10.796.884.880.³⁸ KSI tentu mengharapkan bahwa pencapaian yang ada akan lebih dari tataran kesadaran dari publik, tetapi juga pemahaman dan aplikasi pentingnya menggunakan data yang berkualitas dalam menggali informasi.

Mengingat konsentrasi anggaran pemerintah yang diperketat untuk penanggulangan pandemi, KSI berinisiatif untuk mengambil porsi lebih besar pada pembiayaan kegiatan *Road to IDF* 2020, atau sebesar 78 persen dari nilai total kegiatan. Akan tetapi, di tahun berikutnya, Bappenas kembali mengambil alih tongkat kendali, dan KSI hanya cukup berkontribusi 5 persen saja dari anggaran. Bantuan donor, swasta dan lembaga pembangunan juga terus mengalir, menjadi bukti bahwa IDF sudah memiliki tempat khusus di kalangan aktor pembangunan sebagai forum diskusi kebijakan yang bergengsi.

Investasi yang diberikan Bappenas menjadi bukti akan pentingnya keluaran dan nilai yang muncul dari forum diskusi tingkat tinggi ini dalam menciptakan kebijakan-kebijakan yang berbasis kuat di Indonesia. KSI berhasil berperan aktif dalam proses penanaman kebijakan berbasis bukti dengan memperkuat sisi produksi pengetahuan dan kolaborasi antaraktor, serta meningkatkan tingkat partisipasi dan kontribusi.

³⁸ Laporan Tahunan KSI 2020, hlm. 49

Menyatukan Aktor-Aktor Penting

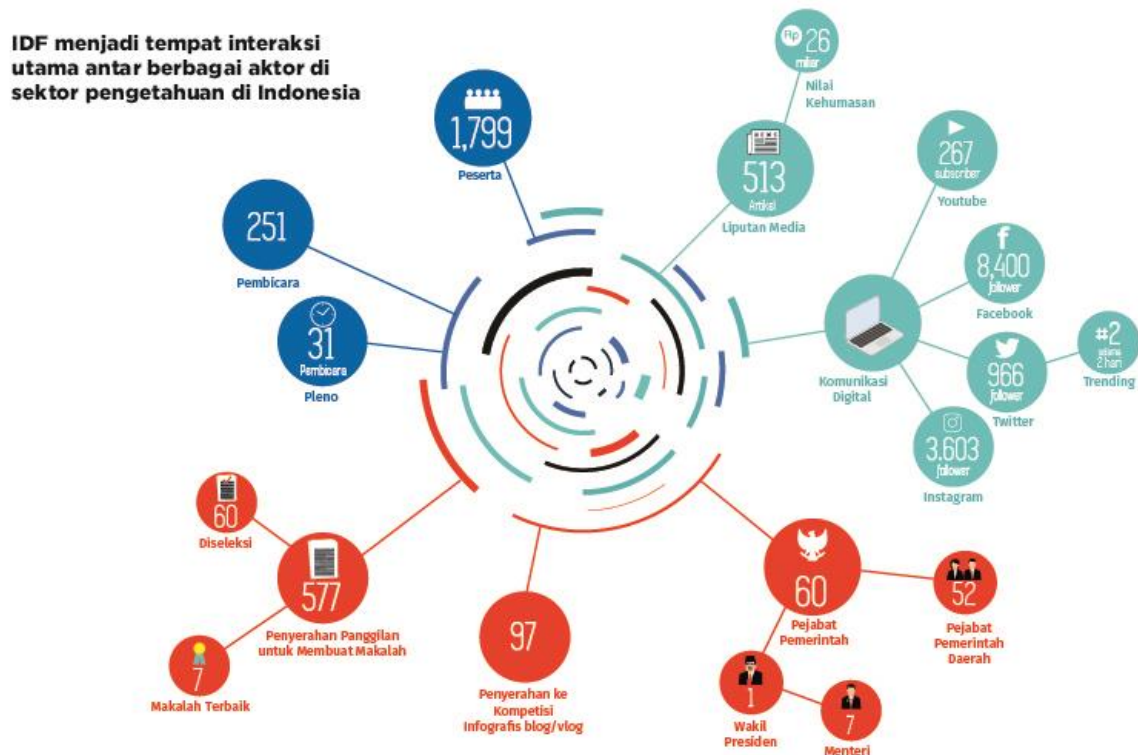
Sejak tahun kedua penyelenggaraan, keterlibatan aktor-aktor penting pada IDF terbilang fantastis, utamanya karena kesuksesan kegiatan di tahun pertama. IDF 2018 berhasil menarik 1.799 peserta, 60 badan pemerintah, 577 pengumpulan *call-for-paper*, 513 liputan media, 251 pembicara, 13.000+ pengikut di media sosial dan menjadi *trending topic* kedua di Twitter hanya dalam waktu dua hari.³⁹ Publisitas yang tinggi mencerminkan antusiasme media pada topik, yang masih berkesinambungan dengan tema pada tahun sebelumnya, serta mengirimkan pesan penting mengenai pentingnya membentuk ekosistem pengetahuan yang lebih inklusif dan menciptakan kebijakan berbasis bukti yang kuat dan menyeluruh.



"IDF menjadi rumah bersama bagi semua pihak untuk berkolaborasi—yang memiliki pengetahuan, menginformasikannya, mengadvokasikannya. Ini difasilitasi melalui IDF untuk bisa menemukan solusi yang lebih inovatif." **Teguh Sambodo, Bappenas.**

³⁹ Laporan Tahunan KSI 2018, hlm. 20

Gambar 1 IDF Menjadi Gelaran Premium yang Mewadahi Komunikasi Aktor dalam Ekosistem Pengetahuan Indonesia⁴⁰

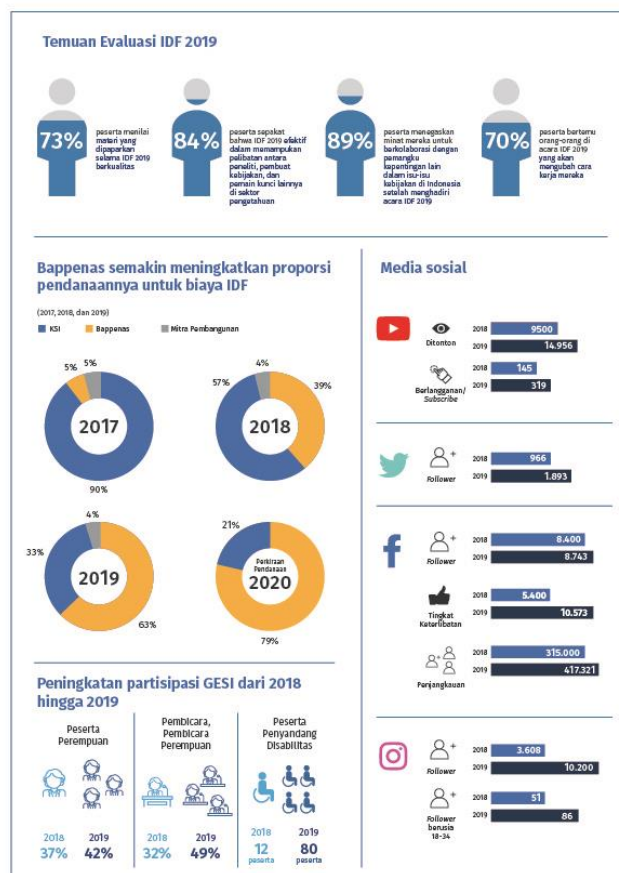


Tidak hanya memiliki publisitas yang tinggi, tetapi Indeks Inklusif Ekonomi Bappenas juga diluncurkan pada program tersebut. Indeks ini mengukur pengembangan inklusif secara spesifik, yang dapat membawa dampak positif terhadap pembangunan dalam jangka panjang.⁴¹

Topik 2019 tidak kalah menarik, terkait sumber daya manusia Indonesia serta pemanfaatan peluang pekerjaan di masa depan, juga memasukkan unsur GEDSI. Kelompok disabilitas mendapatkan porsi penting dalam diskusi sebagai salah satu bagian dari angkatan kerja Indonesia. Unsur GEDSI terlihat dimasukkan dalam berbagai program secara hati-hati untuk menekankan pesan terkait pembangunan yang inklusif.

⁴⁰ Laporan Tahunan KSI 2018, hlm. 20

⁴¹ 4 Lembar Ringkasan Laporan Tahunan KSI 2018, hlm. 3



18



Seiring pelaksanaan yang semakin rapi dan terstruktur, IDF terus menunjukkan posisi strategisnya sebagai kegiatan yang mawadahi berbagi ilmu pengetahuan dan kolaborasi, baik selama maupun setelah acara. Evaluasi IDF di 2019 menunjukkan bahwa 84,1 persen koresponden membagikan ide-ide baru dari kegiatan kepada koleganya selepas acara, dan 70,1 persen merasa bahwa diskusi berhasil membawa perubahan pada lingkup kerjanya. Evaluasi ini juga menemukan bahwa lima bulan setelah penyelenggaraan IDF 2019, 48 persen responden sudah menindaklanjuti diskusi dengan rekan-rekan yang mereka temui pada kegiatan. Evaluasi ini mengemukakan berbagai studi kasus dampak setelah kegiatan IDF (*lihat gambar di atas*). Lainnya, evaluasi juga memberikan rekomendasi bahwa kurasi kepesertaan yang lebih fokus dan sesuai target, baik pada masa persiapan, selama hingga setelah IDF akan mampu meningkatkan kolaborasi dan kemampuan memengaruhi kebijakan.

Sepanjang 2020 dan 2021, Bappenas menyelenggarakan 24 acara 'Road to IDF', yang melibatkan 118 pembicara, dan ditonton 5.968 peserta melalui Zoom dan 18.191 penayangan di saluran You Tube dan media sosial IDF.⁴² Sementara gelaran IDF selanjutnya berkonsep *hybrid*, dirancang untuk dapat terselenggara pada Juni 2022.

20

Menuju Ekosistem Pengetahuan yang Lebih Inklusif

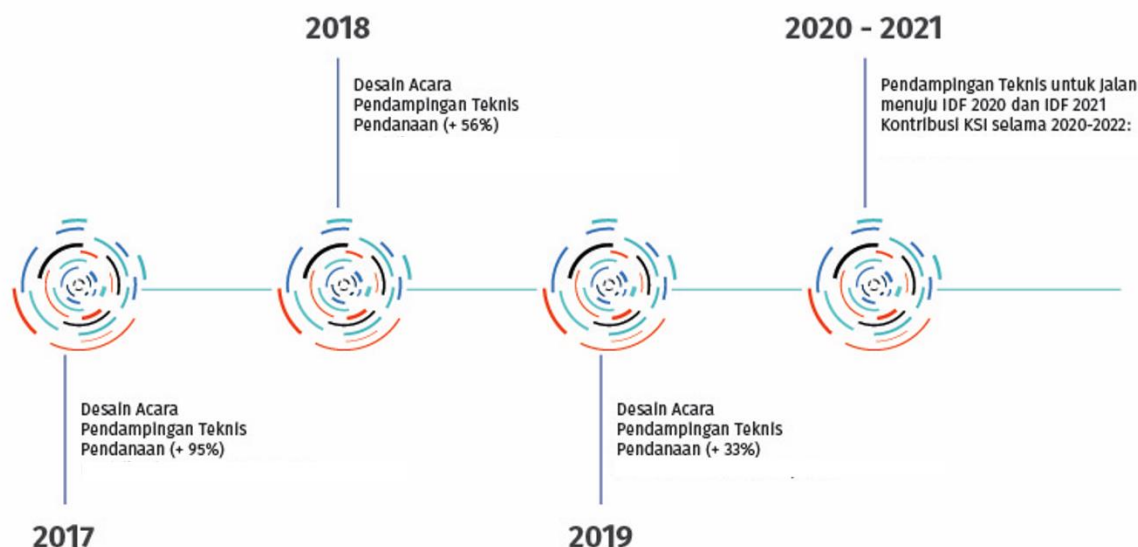
IDF menjadi platform yang baik dalam mempromosikan keberagaman sumber ilmu pengetahuan, sebagai penanda pembuatan kebijakan yang sehat. Pengetahuan yang berkualitas dan juga relevan dapat disajikan dengan baik kepada partisipan dalam jumlah besar. Forum ini juga memberikan kesempatan bagi para aktor pembangunan untuk saling terhubung. Banyak dari partisipan berhasil bertemu dengan banyak orang yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai pada pekerjaan masing-masing, sehingga kolaborasi lebih lanjut pun dapat terbentuk.

Baik partisipan maupun media sepakat bahwa IDF tumbuh secara stabil sebagai forum pembangunan yang premium di Indonesia. Bahkan, liputan media pada 2019 secara substansi menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Persepsi positif pada nilai anggaran yang dicurahkan bagi keberhasilan IDF juga disampaikan oleh partisipan dari berbagai kelompok.

IDF menjadi forum yang menggeser dominasi hubungan informal antara pembuat kebijakan, pemangku kepentingan, dan para peneliti ke wadah yang lebih formal dan terbuka demi menciptakan kebijakan yang lebih berkualitas. Peluang bagi para kolaborator untuk duduk bersama dan membuat koneksi baru terbuka lebar melalui IDF. Laporan evaluasi menyebut IDF memperluas wawasan dan pemahaman peserta tentang aktor yang relevan dalam proses pembuatan kebijakan.

Antusiasme peserta terlihat dari laporan yang menyebutkan bahwa sepertiga dari peserta menghadiri IDF dengan pembiayaan sendiri dan hampir semuanya (95 persen) ingin datang ke IDF selanjutnya. Selain itu, 75 persen responden merasa perlu memberikan rekomendasi kepada pemberi kerja atau proyek mereka untuk mendanai mereka menghadiri IDF. Sedikit demi sedikit, KSI melepaskan manajemen IDF kepada Bappenas. Pada pertengahan 2020, IDF telah dipegang penuh oleh Bappenas.

Bagan 2 Kontribusi KSI dalam IDF



Proses penyerahan manajemen IDF merupakan rencana KSI untuk mewariskan dan melembagakan IDF kepada Pemerintah RI sebagai program yang perlu diadakan tiap tahunnya untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan, meskipun KSI selesai di bulan Juni 2022. Melalui pelembagaan IDF, para peneliti, pemangku kepentingan, dan pembuat kebijakan akan selalu mengembangkan dan bergerak menuju ekosistem pengetahuan yang lebih inklusif sesuai dengan pakem-pakem yang sudah disusun oleh KSI sebelumnya.

Pembelajaran Bagi Sektor Pengetahuan Lainnya dalam Memperluas Cakrawala Kebijakan

Sebagai sebuah forum berukuran masif dan menghadirkan diskusi yang fokus serta padat terkait isu-isu pembangunan dalam dua hari, keberlanjutan IDF menjadi krusial untuk memastikan nilai-nilai inklusivitas terus ada dalam perencanaan kebijakan terkait pembangunan. Rencana KSI dalam mewariskan nilai-nilai IDF berjalan lancar, terlepas dari banyaknya tantangan yang dihadapi.

Salah satu tantangan utama adalah mengukur hasil keluaran dan implementasinya pada kebijakan. Bappenas sebenarnya sudah mengadopsi poin-poin keluaran IDF dalam siklus perencanaannya, seperti penyusunan RPJMN 2020–2024 serta Rencana Kerja Pemerintah (RKP). Akan tetapi, karena IDF tidak secara hukum diposisikan dalam proses kebijakan formal Bappenas, penyerapan poin keluarannya harus dilakukan melalui jalur informal di internal unit kerja Bappenas sendiri.

Situasi ini menegaskan peranan penting Manajemen Pengetahuan pada tubuh Bappenas, serta krusialnya kehadiran Repositori IDF sebagai platform untuk memberikan akses secara mudah

hasil-hasil diskusi selama forum memainkan peran penting di sini. Harapannya, kebutuhan data dan referensi bagi para pembuat kebijakan kapan pun dapat terpenuhi.

IDF menjadi salah satu warisan KSI yang berharga bagi terbentuknya ekosistem ilmu pengetahuan dalam proses penyusunan kebijakan. Bappenas sebagai pemegang tongkat estafet penyelenggaraan berikutnya diharapkan dapat terus meningkatkan tata kelola penyelenggaraan agar partisipasi terus meningkat. Terlebih setelah era pandemi di mana orang-orang mulai terbiasa untuk dapat terlibat aktif secara daring, ini berarti membuka peluang jangkauan IDF dengan lebih luas lagi, karena kegiatan dapat diikuti secara interaktif baik secara luring ataupun daring. Selain itu tata kelola dalam mengaitkan rekomendasi dan banyaknya cerita pembelajaran pembangunan dari para aktor yang terlibat perlu ditingkatkan lagi, agar dapat mendukung proses penyusunan perencanaan di Bappenas. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan IDF menjadi salah satu kunci pokok agar forum premium ini dapat terus berkembang lebih baik lagi.

Kesuksesan IDF menjadi sebuah pembelajaran dan milestone untuk organisasi yang bergerak di sektor pengetahuan lainnya, serta pembangunan inklusif Indonesia. Manajemen dan mekanisme formal yang terhubung dengan penyusunan kebijakan perencanaan pembangunan dibutuhkan demi memastikan penggunaan, diseminasi dan kolaborasi pengetahuan berjalan secara sistematis dan dapat benar-benar diimplementasikan pada kebijakan. IDF sudah memulai langkah ini dan dalam waktu relatif singkat mampu memiliki pengaruh pada faktor-faktor pendukung dan mekanisme dalam memengaruhi kebijakan melalui perluasan kapasitas dan cakrawala kebijakan.



Bagian 3:

Perkuat Aksesibilitas dan Ketersediaan Data Melalui KRISNA

Kinerja merupakan salah satu kata kunci utama dalam transformasi pemerintahan di seluruh dunia. Di Indonesia, koordinasi gerakan kinerja (*performance movements*) dalam manajemen pemerintahan menjadi tanggung jawab tiga instansi berbeda, yaitu Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PAN dan RB), Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN)/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), dan Kementerian Keuangan (UI-CSGAR, 2020).

Mewujudkan suatu proses manajemen pemerintahan yang lebih produktif, gesit, efektif, dan efisien dengan berorientasi pada hasil sembari tetap menjaga akuntabilitas bukan merupakan tugas mudah. Menurut Blöndal (2009) dalam kajian UI-CSGAR, dibutuhkan sebuah kesepakatan bersama bahwa pengelolaan program dan anggaran negara harus terarah pada pencapaian suatu kinerja tertentu. Oleh karena itu, pengesahan Peraturan Pemerintah (PP) No. 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional dianggap memberikan kejelasan terhadap arah kebijakan nasional.

PP tersebut secara eksplisit menjelaskan bahwa penyusunan perencanaan dan penganggaran pembangunan nasional harus dilakukan dengan pendekatan penganggaran berbasis program (*money follow program*) melalui penganggaran berbasis kinerja.⁴⁵ Selain itu, pendekatannya harus tematik, holistik, integratif, dan spasial.⁴⁶ Pasal-pasal berikutnya juga mengamanatkan Menteri Keuangan dan Menteri PPN untuk menerapkan berbagi-pakai data (*data sharing*) perencanaan, penganggaran, dan realisasi belanja. Amanat ini kemudian diejawantahkan dalam sebuah sistem terintegrasi bernama Kolaborasi Integrasi Sistem Perencanaan, Penganggaran, dan Informasi Kinerja (KRISNA).

⁴⁵ Pasal 3 huruf (a).

⁴⁶ Pasal 3 huruf (b).

Melihat Hubungan Antarplatform

Sejak fase 1 dimulai, Knowledge Sector Initiative (KSI) telah mengidentifikasi adanya kebutuhan untuk menyempurnakan sistem perencanaan pembangunan di Indonesia.⁴⁷ Ketika itu, konfigurasi yang digunakan Bappenas sebagai pengoordinasi belum saling terhubung, baik secara internal maupun eksternal kepada kementerian dan lembaga (K/L) lainnya. Akibatnya, masing-masing K/L menyusun draf Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan mengirimkannya secara konvensional untuk mendapatkan persetujuan.

Mengikuti perkembangan teknologi informasi dan komunikasi selama dua dekade terakhir, beberapa unit di Bappenas mulai mengembangkan sistem aplikasi berbasis elektronik untuk mempermudah proses perencanaan dan penganggaran antar-K/L. Inisiatif-inisiatif mandiri tersebut tersebar di berbagai instansi. Tiap platform dikembangkan secara terpisah, sehingga tidak ada integrasi dan interkoneksi. Pada 2016, Bappenas merancang langkah strategis untuk memulai integrasi berbagai platform sistem perencanaan pembangunan yang sudah ada.⁴⁸ Di sisi lain, KSI menyediakan dukungan teknis bagi Bappenas untuk menciptakan sistem perencanaan terintegrasi berbasis digital pertama yang kemudian dikenal sebagai KRISNA.⁴⁹ Aplikasi tersebut mulai aktif pada pertengahan 2017 dan langsung digunakan oleh 125 lembaga pemerintah dalam proses perencanaan tahunan periode 2018.⁵⁰

Mengembangkan Sistem Perencanaan Terintegrasi

Keterlibatan KSI dalam pengembangan desain dan penerapan implementasi KRISNA berlangsung selama lima tahun dari 2016 hingga 2020 (*lihat Bagan 2*). Pada awalnya, porsi peran terbesar KSI adalah melakukan koordinasi antarbidang yang ada di Bappenas dalam melakukan perencanaan, penganggaran, dan pengintegrasian platform. KSI mendukung Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan menjadi perantara antardirektorat di Bappenas dalam membangun sistem dan mendanai pengembang sistem berkualitas tinggi guna mempercepat pengembangan KRISNA. KRISNA mulai dapat dipakai pada 2017 sebagai alat bantu K/L dalam penyusunan dan pemutakhiran data rencana kerja (renja), khususnya sehubungan dengan pengecekan atau validasi data.⁵¹

⁴⁷ KSI PCR V7, hlm. 49

⁴⁸ Perjalanan KRISNA Mengintegrasikan Perencanaan dan Penganggaran, diakses melalui tautan <https://www.ksi-indonesia.org/id/wawasan/detail/2240-perjalanan-krisna-mengintegrasikan-perencanaan-dan-penganggaran>

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Keberlanjutan KRISNA Sebagai Instrumen Kebijakan Penguatan Reformasi Birokrasi, hlm. 6

Bagan 3 Lini masa pengembangan KRISNA



Pengembangan KRISNA terus dilakukan. Pada 2018, Bappenas meluncurkan KRISNA 2.0 yang dilengkapi dengan aplikasi KRISNA-RKP untuk penyusunan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan KRISNA-DAK sebagai instrumen proses pengusulan Dana Alokasi Khusus (DAK) untuk infrastruktur.⁵² Pada tahun tersebut, KRISNA sudah digunakan oleh semua pemerintah daerah karena memiliki kemampuan interoperabilitas yang memungkinkan terjadinya berbagi-pakai data antarinstansi, termasuk integrasi dengan sistem perencanaan di tingkat daerah.

Penerimaan K/L terhadap KRISNA yang semakin tinggi dibuktikan melalui keberadaan anggaran pemeliharaan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) 2019. Namun demikian, sebagian pengembangan lebih lanjut masih melibatkan dukungan program donor selain KSI. Hasilnya, pada 2019, KRISNA sudah dilengkapi fitur terkait Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), Rencana Strategis (Renstra), dan lainnya.⁵³ Kini, KRISNA menampilkan integrasi sistem dari kementerian lain, seperti Kementerian Keuangan, Kemen PAN dan RB, dan Kementerian Dalam Negeri. Dengan ini, pekerjaan antarkementerian yang sebelumnya bersifat manual dapat difasilitasi dengan sebuah sistem yang lebih efisien dan efektif.

Sejak 2020, pengembangan KRISNA sudah sepenuhnya dibiayai APBN. Pengembangan KRISNA ke depan adalah integrasi dengan platform instansi lain untuk memungkinkan interoperabilitas, seperti antara KRISNA dengan Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) yang dikelola oleh Kementerian Keuangan. Pada tahun sama, KSI mengakhiri dukungan untuk KRISNA. Namun, KSI tetap berupaya memperluas cakupan dukungan terhadap integrasi Manajemen Pengetahuan yang ada di Bappenas (termasuk KRISNA dan IDF), melalui platform Manajemen Pengetahuan untuk Perencanaan Pembangunan (MP3).

⁵² Perjalanan KRISNA Mengintegrasikan Perencanaan dan Penganggaran, diakses melalui tautan <https://www.ksi-indonesia.org/id/wawasan/detail/2240-perjalanan-krisna-mengintegrasikan-perencanaan-dan-penganggaran>

⁵³ Perbaikan KRISNA Menuju Sistem Perencanaan dan Penganggaran yang Paripurna, diakses melalui tautan <https://www.ksi-indonesia.org/id/wawasan/detail/2242-perbaikan-krisna-menuju-sistem-perencanaan-dan-penganggaran-yang-paripurna>



"Untuk KSI, bantuan yang disampaikan ke kami itu sangat berharga. Transisi yang kami hadapi bagaimana membangun KRISNA sejak 2017, 2019, 2020, dan 2021—itu perjalanan yang cukup panjang—dan kita sama-sama belajar. Tentunya belajar tidak sampai satu titik dan berhenti. Kita masih perlu melanjutkan perbaikan ke depan. Kita sudah mulai dengan hal yang baik dan kita tentunya akan meningkatkan lagi."

Scenaider Clasein Hasudungan Siahaan, Bappenas

Bappenas dan KSI berharap KRISNA mampu meningkatkan aksesibilitas data, mengefisiensikan waktu dan tenaga untuk melakukan perencanaan dan penganggaran, dan menambah dukungan terhadap Bappenas guna mendapatkan pendanaan yang memadai bagi program prioritas nasional.

Mengukur Dampak KRISNA

Sejak pertama kali diluncurkan pada pertengahan 2017,⁵⁴ KRISNA telah digunakan oleh 87 K/L, 34 pemerintah provinsi, dan 514 pemerintah kota/kabupaten.⁵⁵ Manfaat nyata KRISNA sangat dirasakan oleh para pemangku kepentingan di pemerintah. Hal ini dibuktikan melalui penambahan anggaran Pemerintah RI sebesar AU\$1,9 juta (Rp19 miliar) guna memperkuat

⁵⁴ KSI PCR V7, hlm. 49

⁵⁵ Ibid, hlm. 51

KRISNA.^{56 57} Bahkan, secara total Pemerintah RI mengeluarkan AU\$4,4 juta (Rp44,2 miliar) antara 2016 dan 2022.⁵⁸

Dengan penguatan KRISNA, data-data yang terdapat di dalam sistem digunakan untuk merencanakan pembangunan dan mendukung integrasi program kerja antar-K/L. Menurut Direktur Alokasi Pendanaan Pembangunan (APP) Bappenas Erwin Dimas, salah satu contoh nyata dari penggunaan data KRISNA adalah penanggulangan *stunting* dan gizi buruk oleh sejumlah K/L. KRISNA memberikan informasi tentang program kerja yang dilakukan di setiap institusi hingga perincian proyek dan lokasi, termasuk pengelolaan DAK untuk penanganan *stunting* yang dilakukan pemerintah daerah.

“Dari KRISNA, kita bisa melihat program *stunting* mana yang tidak tepat sasaran dan perlu diperbaiki.” – Direktur APP Bappenas Erwin Dimas

Contoh lain pemanfaatan KRISNA yang mendukung integrasi program kerja antarkementerian atau lembaga adalah program penanggulangan kemiskinan. Staf Ahli Menteri PPN Bidang Sosial dan Penanggulangan Kemiskinan Vivi Yulaswati menyatakan, KRISNA berhasil membantu perencana memetakan program-program pembangunan sampai ke tingkat komponen dan keluaran (*output*). Data tunggal yang ada di KRISNA mencegah tumpang-tindih program sehingga membuat program kerja antara kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah lebih terintegrasi, akuntabel, dan transparan. Akuntabilitas dan keterbukaan perencanaan pembangunan melalui KRISNA mendorong tata kelola pemerintahan Indonesia yang lebih baik.

“Dengan data yang baik, kami bisa melakukan evaluasi terhadap efektivitas dari pelaksanaan program-program tersebut dalam mengurangi kemiskinan.” – Staf Ahli Menteri PPN, Vivi Yulaswati

KRISNA dianggap berhasil dalam meningkatkan kualitas proses perencanaan dan penganggaran. Survei daring yang dilakukan terhadap 98 responden pada 24–28 Juni 2020 menunjukkan

⁵⁶ KSI PCR V7, hlm. 49

⁵⁷ KSI mengeluarkan dana sebesar AU\$250.000 antara Juni 2016 dan Juni 2017 untuk memulai pengembangan awal KRISNA.

⁵⁸ Total investasi yang dikucurkan KSI untuk KRISNA adalah AU\$700.000 (Rp7 miliar). Investasi KSI pada area ini tergolong sangat baik, terutama jika merujuk pada total anggaran Pemerintah RI yang mencapai 6,3 kali lipat investasi awal.

- a. sebanyak 96,6 persen responden mengatakan terjadi peningkatan dalam transparansi dan akuntabilitas perencanaan dan penganggaran;
- b. sebanyak 94 persen responden menyatakan KRISNA menyediakan basis data yang lebih baik dalam perencanaan;
- c. sebanyak 91 persen responden melihat adanya perbaikan terhadap kualitas proses bisnis yang memungkinkan kalangan pemerintah untuk melihat secara detail tiap aktivitas yang ada; dan
- d. sebanyak 84,4 persen responden menilai proses penganggaran menjadi lebih efisien dan efektif.⁵⁹

Meski mendapat dukungan yang sangat baik dari pemerintah dan mendapat respons yang sangat positif dari para pemangku kebijakan, pengampu KRISNA harus mengantisipasi isu-isu yang berpotensi mempengaruhi keberlanjutannya. Evaluasi yang dilakukan oleh Sekretariat Utama Bappenas bersama Universitas Indonesia – Center for Study of Governance and Administrative Reform (UI-CSGAR) dan KSI mengambil beberapa kesimpulan, yaitu

1. KRISNA telah menjadi aplikasi yang bermanfaat bagi K/L;
2. KRISNA memiliki keterbatasan dalam kebijakan dan prosedur terkait perencanaan teknologi informasi dan komunikasi, pengorganisasian pengelolaan, dan keamanan informasi; dan
3. kelemahan pada butir (2) sejalan dengan hasil temuan dalam penilaian domain tata kelola indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang dilakukan oleh Kemen PAN dan RB.

Persoalan lain adalah belum tersedianya protokol akses data untuk KRISNA, terbatasnya akses bagi direktorat Bappenas dan kementerian lain, serta sistemnya belum cukup ramah pengguna (*user-friendly*) untuk melakukan penyortiran data.⁶⁰ Hal-hal tersebut perlu dioptimalkan sebelum diintegrasikan lebih lanjut dengan sistem lainnya, seperti SAKTI.

Adapun interkoneksi antara KRISNA dan SAKTI akhirnya terjadi pada 8 Juli 2022. Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati dan Menteri PPN Suharso Moroarfa melakukan penandatanganan “Nota Kesepahaman Pengintegrasian Sistem KRISNA dari Kementerian PPN/Bappenas dan SAKTI dari Kementerian Keuangan.” Kemitraan ini diharapkan menjadi suatu platform yang bisa mengintegrasikan aspek perencanaan dan penganggaran di semua K/L. Kerja sama tersebut juga menjadi fondasi sistem integrasi renja K/L, termasuk dari sisi penelaahan (*review*) dan penyesuaian peraturan atau kebijakan sehubungan dengan renja K/L dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Selain itu, juga akan ada pertukaran data dan akses data perencanaan, penganggaran, dan pemantauan. Adanya fungsi-fungsi ini memungkinkan proses *check-and-balance* yang menyeluruh.

⁵⁹ KSI PCR V7, hlm. 50

⁶⁰ Laporan Tahunan 2018 KSI, hlm. 23

Mengamankan Keberlanjutan KRISNA

Penerimaan dan pelembagaan KRISNA telah terjadi secara nasional. Pengesahan PP No. 17 Tahun 2017 dan penyediaan anggaran pemeliharaan sistem pada APBN semakin memperkuat legitimasi KRISNA sebagai fondasi pembentukan kebijakan Pemerintah RI.⁶¹ Di sisi lain, penyempurnaan terhadap sistem teknologi informasi dan perangkat keras (*hard ware*) terus dilakukan, terutama di bawah koordinasi Bappenas. Hal tersebut diatur ke dalam Permen PPN No. 16 Tahun 2020 tentang Manajemen Data SPBE. Dengan kata lain, keberlanjutan KRISNA terjamin.

KRISNA menjadi salah satu warisan yang secara langsung berperan sebagai lumbung data. Dengan mekanisme Satu Data yang dimiliki pemerintah, adanya KRISNA diharapkan melengkapi *dashboard* data yang saling terintegrasi dan mudah diakses untuk menghasilkan kebijakan berkualitas berbasis bukti. Dalam jangka panjang, KRISNA diharapkan dapat menjadi jendela bagi masyarakat untuk mengetahui struktur rencana dan anggaran pemerintah secara keseluruhan.

Hasil evaluasi yang dilakukan KSI dan UI-CSGAR dapat menjadi landasan rekomendasi ke depan, yaitu:

1. Meningkatkan kepemilikan (*ownership*) KRISNA di kalangan pemerintah

Kajian menunjukkan, hampir seluruh tipe responden memiliki rasa kepemilikan yang rendah.⁶² Walaupun belum ada evaluasi yang memaparkan faktor penyebab, ada beberapa dugaan yang dapat dijadikan titik awal, seperti tingkat kemudahan dalam menggunakan KRISNA, tingkat pemahaman tentang kapabilitas KRISNA, dan tingkat keyakinan terhadap keamanan KRISNA.

2. Memperkuat interoperabilitas sistem KRISNA sebagai infrastruktur dasar

Sistem di Indonesia cenderung terfragmentasi menggunakan bahasa pemrograman yang berbeda-beda. KRISNA perlu mendapatkan dukungan politik agar menjadi rujukan sebagai sebuah sistem dasar yang kemudian dapat berkomunikasi dengan aplikasi-aplikasi milik K/L/D lain yang sudah ada sebelumnya.

3. Menyederhanakan *user experience* dan *user interface* KRISNA

Pengembangan ke depan harus berorientasi terhadap simplifikasi penggunaan. Dalam proses bisnis, KRISNA harus menunjukkan bahwa sistem ini jauh lebih ringkas dan memudahkan pengguna jika dibandingkan dengan metode konvensional.

⁶¹ Anggaran untuk pengembangan sistem baru diperoleh dari donor lain selain KSI.

⁶² KSI PCR V7, hlm. 124



Bagian 4:

Manajemen Pengetahuan Perencanaan Pembangunan untuk Tingkatkan Kolaborasi

Manajemen Pengetahuan (MP) merupakan sebuah konsep yang terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dunia dan diinterpretasikan secara terbuka oleh para ahli.⁶³ Masing-masing model yang diusulkan oleh pakar memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga implementasi yang sesuai bagi satu organisasi belum tentu dapat diterapkan secara akurat bagi institusi yang lain. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai tiap model diperlukan sebelum mendesain konfigurasi yang dibutuhkan.

Model Wiig (1993), misalnya, merumuskan empat langkah utama dalam siklus MP, yaitu (i) membangun pengetahuan, (ii) memegang pengetahuan, (iii) mengumpulkan pengetahuan, dan (iv) menerapkan pengetahuan.⁶⁴ Meyer dan Zack (1996) memiliki pandangan yang sedikit berbeda. Latar belakang di bidang produk informasi memungkinkan mereka memberikan sejumlah analogi yang berguna, seperti gagasan tentang platform produk (*knowledge repository*) dan platform proses informasi (*knowledge refinery*) untuk menekankan gagasan pemrosesan nilai tambah yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dari suatu organisasi.⁶⁵

Adapun salah satu model yang kerap digunakan oleh berbagai pemerintah di dunia adalah versi Smart Policy Design and Implementation (SPDI) Harvard (2010). Di India, Smart Policy Design (SPD) telah menghasilkan reformasi terhadap peraturan lingkungan yang dapat

⁶³ Modul 1 Manajemen Pengetahuan Perencanaan Pembangunan (MP3), hlm. ii

⁶⁴ Wiig menyatakan, suatu organisasi akan maju jika berfokus pada tiga prakondisi, yakni (i) harus memiliki bisnis produk atau jasa dan pelanggan; (ii) harus memiliki sumber daya manusia, modal, dan fasilitas; dan harus memiliki kemampuan untuk bertindak. Pun demikian, kapabilitas dalam bertindak dipengaruhi oleh keberadaan mekanisme pengelolaan pengetahuan. Penguasaan pengetahuan akan membuat perusahaan tahu apa dan bagaimana cara melakukan sesuatu untuk mencapai hasil yang maksimal.

⁶⁵ Meyer dan Zack berasal dari bidang desain dan pengembangan produk informasi. Produk informasi didefinisikan sebagai informasi yang “dijual” kepada pelanggan internal atau eksternal, seperti basis data, sinopsis berita, dan profil pelanggan.

menurunkan harga emisi pabrik. Di Pakistan, SPD berkontribusi dalam merancang dukungan layanan keuangan dan pendidikan untuk sekolah swasta kecil, sehingga memberikan pendidikan berkualitas dan terjangkau bagi penduduk miskin. Di Uganda, SPD menghasilkan bukti baru tentang mekanisme berbasis pasar untuk memerangi penyebaran obat-obat dan benih palsu yang mengancam kesehatan.⁶⁶ Sementara itu di Indonesia, penerapan SPD dibuktikan melalui program peningkatan kesejahteraan masyarakat yang memungkinkan penduduk desa untuk mengidentifikasi penerima yang layak dan menciptakan peluang bagi mereka untuk mengambil pilihan sendiri.

Menjajaki Kebutuhan Manajemen Pengetahuan

Pada 2020, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional /Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Kementerian PPN/Bappenas) dan KSI menyelesaikan dasbor analisis data pada Kolaborasi Integrasi Sistem Perencanaan, Penganggaran, dan Informasi Kinerja (KRISNA). Pengembangan terbaru tersebut menandai lima tahun kolaborasi dalam upaya mengintegrasikan sistem perencanaan dan penganggaran di lingkungan Pemerintah Republik Indonesia (RI). Pada tahun yang sama, KSI mengakhiri dukungan untuk KRISNA dan mengalihkan dukungan untuk pengembangan MP di Kementerian PPN/Bappenas melalui kegiatan Manajemen Pengetahuan Perencanaan Pembangunan (MP3).

KSI melihat MP3 sebagai elemen integral dalam mengimplementasikan Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 dan Peraturan Menteri (Permen) PPN/Kepala Bappenas No. 11 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis (Renstra) Kementerian PPN/Bappenas Tahun 2020–2024.⁶⁷ Gagasan ini merupakan inisiatif langsung dari Bappenas yang melihat pentingnya penyempurnaan dalam hal pengumpulan, penyimpanan, penggunaan, dan pendistribusian pengetahuan.⁶⁸

⁶⁶ Modul 1 Manajemen Pengetahuan Perencanaan Pembangunan (MP3), hlm. 23–24

⁶⁷ KSI PCR V7, hlm. 52

⁶⁸ Ibid.



"Salah satu aspek yang kita utamakan dalam proses reformasi birokrasi adalah bagaimana pengetahuan yang diproduksi oleh seluruh lembaga pemerintah dapat dikelola dengan baik. Pada saat ini, Kementerian PPN/Bappenas sudah memiliki platform awal tersebut untuk bisa kita kolaborasikan semua kegiatan yang berada di seluruh unit Bappenas. Harapannya dalam waktu dekat kita bisa kembangkan ke seluruh stakeholder di seluruh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah." **M. Irfan Saleh, Bappenas**

Rapid Needs Assessment MP di Kementerian PPN/Bappenas telah diadakan pada bulan Juni hingga September 2020 untuk mengidentifikasi situasi implementasi MP di internal Kementerian PPN/Bappenas. Temuan penting dalam studi, antara lain:

1. Produksi dan pengelolaan pengetahuan di berbagai unit kerja berlangsung secara masif dan dinamis, tetapi belum terpadu satu sama lain.
2. Tata kelola yang baik (*good governance*) yang mengatur proses dan prosedur KM Bappenas secara efektif, efisien, dan terukur masih belum optimal. Perbaikan tata laksana dapat dilakukan dengan membangun standar baru atau memperkuat standar serupa yang sudah ada.
3. Dukungan sumber daya manusia (SDM) dalam mengelola produk pengetahuan secara komprehensif belum memadai.
4. Aksesibilitas atas koleksi produk pengetahuan yang terbatas, berisiko menghambat inisiatif pemanfaatan kembali dan pembelajaran praktik untuk perencanaan yang berkualitas dan kredibel. Pemanfaatan Teknologi Informasi Komputer terkini harus diupayakan untuk mendukung proses repositori dan berbagi pengetahuan yang komprehensif.⁶⁹

⁶⁹ Dinda Putri Hapsari, "Draft Laporan Analisis Kebutuhan (*Need Assessment*) Untuk Pengembangan Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management-KM) Bappenas," 2021.

Mendesain Model Manajemen Pengetahuan

Kajian awal KSI mengenai budaya “*data silo*” menjadi pintu masuk dalam menginstitutionalkan MP3. Setelah pertemuan dengan Sekretaris Menteri PPN/Sekretaris Utama Bappenas, KSI menyusun cetak biru yang dikonsultasikan kepada Direktorat Industri, Pariwisata, dan Ekonomi Kreatif (IPEK), Pusat Data dan Informasi Perencanaan Pembangunan (Pusdatinrenbang), dan pihak-pihak terkait lainnya. Cetak biru tersebut membahas tata kelola MP3, tetapi belum memberikan rekomendasi mengenai struktur pengelolaan.⁷⁰

Terbitnya Permen PPN/Bappenas No. 16 Tahun 2020 tentang Manajemen Data Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik memberikan mandat pengelolaan MP3 Bappenas kepada Pusdatinrenbang. KSI dan mitra kemudian membantu Pusdatinrenbang untuk mengembangkan panduan teknis, prosedur operasional standar (*standard operating procedures/SOP*), dan modul-modul pelatihan pelaksanaan MP3. Tahap pertama pelaksanaan MP3 ini dilakukan bersama 80 persen dari total unit kerja di Kementerian PPN/Bappenas). Pelembagaan lebih lanjut diwujudkan melalui Surat Keputusan (SK) Sekretaris Menteri PPN/Sekretaris Utama Bappenas (Sesmen PPN/Sestama Bappenas) nomor 81/SES/HK/2021 yang meresmikan pembentukan tim teknis lintas bidang untuk pelaksanaan MP3 di Bappenas.

Selain pelembagaan secara formal, KSI juga melakukan berbagai upaya agar MP3 diterima secara kultur oleh para pemangku kepentingan di Kementerian PPN/Bappenas (*soft institutionalisation*). Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, KSI mendesain rangkaian kegiatan, termasuk pelatihan, yang memungkinkan tim MP3 untuk memakai dan menyempurnakan alat bantu berbasis web Platform MP3 yang telah dikembangkan dan terus disempurnakan untuk memfasilitasi proses institusionalisasi (*lihat Bagan 3*).

⁷⁰ KSI PCR V7, hlm. 52

Bagan 4 Proses institusionalisasi MP3 di Bappenas



KSI juga mendukung Kementerian PPN/Bappenas dalam menyelenggarakan empat rangkaian pelatihan yang masing-masing terdiri dari enam sesi. Secara kumulatif, kegiatan tersebut diikuti⁷¹ yang merupakan perwakilan dari 48 unit kerja di Kementerian PPN/Bappenas.⁷² pemahaman sehubungan dengan pelaksanaan MP3.⁷³

Mengkaji Viabilitas Manajemen Pengetahuan

Kerangka regulasi yang terbit sebagai dasar penyelenggaraan MP3 merupakan langkah awal dalam memastikan keberlanjutan sistem MP Kementerian PPN/Bappenas. Namun, hal yang lebih krusial adalah membangun kultur organisasi yang tepat. Ada dua hal positif yang dapat menjadi indikasi mengenai masa depan pelaksanaan MP3:⁷⁴

1. Rasa kepemilikan tinggi dari para pimpinan organisasi

Gagasan mengenai MP3 datang dari Kementerian PPN/Bappenas, sehingga pengejawantahan program ini mendapat kawalan dari Sesmen PPN/Sestama Bappenas,

⁷¹ Terdiri dari 39 laki-laki dan 50 perempuan

⁷³ Peringkat rata-rata dalam transfer pengetahuan meningkat dari 3,42 menjadi 3,72. Dalam manajemen pengetahuan, peringkat rata-rata meningkat dari 3,35 menjadi 3,58. Dalam pemahaman konsep, meningkat dari 3,02 menjadi 3,79.

⁷⁴ KSI PCR V7, hlm. 54

Direktur IPEK, dan Kepala Pusdatinrenbang, mulai sejak awal penyusunan konsepsi hingga implementasi. Kolaborasi tripartit tersebut mencegah ketergantungan berlebihan pada tokoh tertentu (*champion*) dan mengurangi risiko program ditelantarkan ketika ada perubahan posisi.

2. Mekanisme insentif dalam hal kinerja

SK Sesmen PPN/Sestama Bappenas nomor 81/SES/HK/2021 menunjuk secara resmi pembentukan tim teknis lintas bidang untuk pelaksanaan MP3 di Bappenas. Dalam salah satu ketentuan, tertulis bahwa ASN yang tercantum dapat melakukan klaim poin kredit yang akan dihitung sebagai basis performa evaluasi. Hal ini dapat menjadi insentif yang kuat bagi para pihak yang terlibat.

Mempersiapkan Transfer Pengetahuan

Fase kedua pengembangan MP3 akan dilanjutkan oleh Pusdatinrenbang mulai 2022 dan akan mencakup modul lintas kedeputian di Kementerian PPN/Bappenas dan modul lintas sektor pengetahuan di Kementerian dan Lembaga yang lain (*lihat Bagan 5*). Pada 2023, pengembangan akan diarahkan pada penyusunan modul bagi pemerintah daerah, dan tahun berikutnya akan difokuskan pada pengembangan modul tematik lintas sektor.

Bagan 5 Rencana pengembangan MP3 pada periode 2022–2024



Guna memastikan kontribusi terhadap sektor pengetahuan agar terus terdokumentasi dan dimanfaatkan, KSI juga melakukan langkah-langkah untuk mentransfer produk pengetahuan KSI yang telah dikumpulkan selama 10 tahun sebagai bagian dari repositori pengetahuan Kementerian PPN/Bappenas. Hingga saat ini, sebanyak 611 produk pengetahuan sudah tersinkronisasi ke dalam platform MP3.⁷⁵

⁷⁵ KSI PCR V7, hlm. 55



Bagian 5:

Diskursus Publik untuk Pengaruhi Kebijakan

Knowledge Sector Initiative (KSI) mempromosikan konsep Ekosistem Pengetahuan dan Inovasi (EPI) yang didefinisikan sebagai “konseptualisasi holistik yang membuat spesifik seperangkat institusi dan aktor pengetahuan, serta menggambarkan interkoneksi di antara mereka” (Hertz, Brinkerhoff, Bush, & Karetji, 2020). Pendekatan EPI memberikan penekanan terhadap pentingnya rekognisi, adopsi, dan kolaborasi antaraktor, utamanya para pembuat kebijakan. Mengingat keberlangsungan inisiatif tersebut akan dipengaruhi oleh kesadaran dan kepentingan para pemangku kepentingan terkait, urgensi memiliki kerangka strategi komunikasi yang tepat menjadi krusial.

Komunikasi strategis KSI menekankan pada pendekatan diskursus publik. Langkah tersebut dipilih atas dasar pemahaman bahwa pengetahuan dibentuk bersama dengan praktik sosial dan hubungan kekuasaan yang melekat pada pengetahuan (Weedon, 1987, hlm. 108). Adapun gambaran diskursus yang dimaksud adalah sebuah wadah berdialog untuk mengumpulkan ide dan kerangka berpikir, menumbuhkan visi bersama, dan membangun aksi kolektif dalam mewujudkan sebuah inisiatif tertentu.

Kegiatan diskursus publik KSI menggunakan perspektif *agenda setting* untuk mengidentifikasi jendela kebijakan (*policy window*)⁷⁶, dengan tiga fokus utama:

1. Apakah isu yang berpotensi menarik perhatian para pembuat kebijakan?
2. Bagaimana rekomendasi kebijakan usulan KSI dapat sejalan dengan agenda para pembuat kebijakan?
3. Siapakah aktor kunci dalam penetapan agenda kebijakan dan bagaimana cara terbaik untuk menjangkau mereka?

Dengan memperhatikan ketiga hal tersebut, KSI menentukan topik-topik yang menjadi prioritas untuk disampaikan kepada publik melalui pelibatan media, pertukaran pengetahuan, dan kerja sama konten media sosial. Secara khusus, inisiatif tersebut diharapkan dapat mendorong lebih

⁷⁶ Peluang yang tidak terduga dalam memberikan pengaruh pada penyusunan kebijakan.

banyak diskusi mengenai dampak riset terhadap kebijakan pembangunan, melahirkan pemikiran kritis terhadap temuan riset, menghubungkan lembaga riset kebijakan dengan lembaga pemerintah di tingkat nasional dan subnasional, serta meningkatkan minat media terhadap isu-isu prioritas tetapi belum populer (Knowledge Sector Initiative, 2017).

Mendorong Internalisasi Paradigma Sebagai Bentuk Pelembagaan

Pemerintah, politik, dan advokasi merupakan ketiga elemen yang menggambarkan relasi di antara kelompok masyarakat. Pemerintah adalah bentuk pelaksanaan otoritas berdaulat dalam memerintah sebuah masyarakat atau bangsa, sementara politik adalah mekanisme sah dalam mengejar kekuasaan. Adapun advokasi dimaknai sebagai proses untuk memengaruhi publik dan kebijakan pemerintah (Mack, 1997). Pemahaman terhadap ketiga hal ini sangat penting dalam mengidentifikasi konteks masa ketika KSI beroperasi dan mengapa diskursus publik menjadi strategi primer.

Dengan penekanan terhadap kolaborasi aktor ekosistem, KSI memandang bahwa prinsip dan paradigma EPI perlu dilembagakan. KSI melakukan pelembagaan menggunakan pendekatan internalisasi paradigma melalui diskursus publik yang dilakukan dalam rangka membangun kesadaran terhadap ide baru, perubahan paradigma, dan penempatan pada agenda kebijakan. Konsep ini berbeda dengan pelembagaan formal yang menganggap bahwa pelembagaan suatu gagasan terjadi ketika diserap ke dalam seperangkat aturan formal⁷⁷ (Wiener, 2006). Adapun sasaran utama dari internalisasi paradigma adalah media sebagai perantara pengetahuan. Namun demikian, hal tersebut tidak mengecilkan peran aktor lain, seperti pemungkin (*enabler*), pengguna pengetahuan (*knowledge user*), dan produsen pengetahuan (*knowledge producer*).

Membangun Momentum dan Mengumpulkan Gagasan Serupa

KSI mulai melaksanakan kegiatan diskursus publik pada awal 2019 dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran atas tantangan utama sektor pengetahuan, mendorong terjadinya diskusi, serta menggalang dukungan terhadap gerakan perubahan. Secara koordinasi, implementasi aktivitas berfokus pada pilar tata kelola penelitian, agenda penelitian dan pendanaan penelitian. Strategi ini turut disesuaikan agar sejalan dengan topik pendanaan penelitian, khususnya perhatian Presiden Joko Widodo terhadap inefisiensi riset karena anggaran yang tersebar di seluruh kementerian dan lembaga. Menurut Presiden, total anggaran Rp24,9 triliun menjadi kurang memberikan hasil yang nyata dan berdampak (Kusuma, 2018).

⁷⁷ Wiener (2006) menjelaskan, suatu gagasan dapat dianggap mencapai pelembagaan bila dimasukkan dalam seperangkat aturan formal, seperti dalam undang-undang, peraturan, prosedur operasi standar atau perjanjian resmi.

Membangun Ekosistem Penelitian dan Inovasi

Willy Toisuta

Penasihat Senior di Knowledge Sector Initiative

Supaya tetap kompetitif dalam ekonomi global yang berbasis pengetahuan, Indonesia harus terus berinvestasi pada penelitian, serta mengatasi sejumlah hambatan yang menyurutkan kualitas penelitian.

Penelitian dan pengembangan (litbang) berkontribusi pada inovasi dan ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan suatu negara agar tanggap terhadap perubahan dan kebutuhan pasar. Tanpa tenaga kerja yang terampil, Indonesia mungkin tidak dapat menghindari perangkap pendapatan menengah (*middle income trap*) dan tidak memperoleh manfaat dari revolusi industri keempat.

Pemerintah memang mengakui pentingnya agenda litbang yang kuat, unggul, dan ilmiah. Baru-baru ini pemerintah mengesahkan Rencana Induk Riset Nasional melalui Perpres Nomor 38/2018, dan sedang menyelesaikan RUU Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Namun, litbang di Indonesia masih minim dana, sumber daya, dan produktivitas. Pendanaan hanya 0,25 persen dari produk domestik bruto (PDB). Bandingkan dengan dana riset di sebagian negara berkembang yang berkisar 1-2 persen PDB, bahkan negara-negara di Asia Timur mengalokasikan lebih dari 3 persen.

Pada tingkat individu, permasalahan ada pada kualitas penelitian yang rendah dan jika dibandingkan dengan negara-negara tetangga, jumlah publikasi yang melalui *peer review* internasional masih minim. Menurut Times World University Ranking tahun 2019 yang baru saja diumumkan, tidak ada perguruan tinggi (PT) Indonesia yang masuk peringkat 500 teratas dunia untuk penelitian. Hanya Universitas Indonesia dan Institut Teknologi Bandung yang masuk dalam 1.000 teratas. Ditinjau dari tingkat pendidikan, kurang dari 25 persen peneliti pemerintah memiliki gelar S-2 atau S-3. Persoalan lain, dana litbang dibagikan kepada lebih dari 80 lembaga, tanpa fokus strategis dan koordinasi yang memadai. Kinerja badan penelitian dan pengembangan (balitbang) kementerian mendapatkan tantangan karena rendahnya kualifikasi dan keahlian penelitiannya, remunerasi, serta sikap profesionalisme. Kita melihat tak banyak produk, paten, dan inovasi baru yang dihasilkan oleh balitbang.

Akhirnya, inovasi dan komersialisasi terhambat. Presiden Jokowi pernah ber-

ujar di dalam sidang kabinet paripurna, "Apa hasilnya anggaran Rp 24,9 triliun (untuk balitbang)? Saya tanya." (Berita Media Kemenristekdikti 10 April 2018, "Presiden Pertanyakan Kinerja Balitbang"). Pertanyaan berikutnya: apakah balitbang memang memiliki masa depan atau sebaiknya dibubarkan saja? (Kompas.com, 10 April 2018). Baru-baru ini, Presiden juga mengeluh tentang kurang responsivitas universitas dalam menjawab berbagai tantangan masa kini melalui penelitian inovatif (Kompas, 2/10/2018). Bahkan, data yang menjadi bahan penyusunan kebijakan pemerintah selama bertahun-tahun sering kali diperoleh berkat bantuan donor asing.

Masalah utama

Masalah utama adalah dicampur-adukannya tiga fungsi utama sektor pengetahuan dan inovasi, yaitu penelitian, inovasi, dan bukti untuk pembuatan kebijakan. Di Indonesia, 80 persen dana litbang pemerintah masuk ke balitbang kementerian yang ditugaskan untuk melakukan ketiga fungsi di atas. Pengalaman internasional menunjukkan, pelbagai fungsi sektor pengetahuan tersebut akan optimal hasilnya jika masing-masing dijalankan oleh lembaga tersendiri.

Fungsi pertama, yakni penelitian atau penciptaan pengetahuan baru, terdiri dari penelitian dasar dan penelitian terapan. Penelitian dasar adalah eksperimen atau karya teoretis untuk memperoleh pengetahuan baru yang mendasari fenomena dan fakta yang teramati, tanpa mempertimbangkan penerapan atau penggunaannya. Penelitian terapan juga merupakan riset orisinal untuk memperoleh pengetahuan baru, tetapi diarahkan untuk tujuan atau sasaran yang spesifik dan praktis.

Kedua jenis penelitian ini paling tepat dilakukan di universitas dan lembaga penelitian, bukan di kementerian. Penelitian harus memiliki ruang lingkup yang eksploratif, fleksibel, dan inovatif. Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) menyimpulkan bahwa dana publik akan menghasilkan dampak yang lebih besar jika disalurkan ke perguruan tinggi daripada ke lembaga balitbang pemerintah.

Fungsi kedua, ekosistem inovasi yang dinamis, di mana organisasi maupun individu dapat berkolaborasi untuk memunculkan ide. Ekosistem yang baik memungkinkan tumbuhnya perusahaan yang dinamis dan industri yang kompetitif, dan memberikan dampak positif bagi masyarakat dan ekonomi. Hal ini dapat dicapai melalui kemitraan antara perguruan tinggi, inkubator, dan sektor swasta—untuk mendanai komersialisasi dan hilirisasi inovasi.

Fungsi ketiga adalah produksi pengetahuan yang relevan dengan kebijakan. Agar pembuat kebijakan tak hanya ber-



pikir jangka pendek dan supaya menghasilkan kebijakan yang konsisten, mereka butuh dukungan riset dan data yang kuat. Sebagai negara demokratis, ada tekanan publik pada Pemerintah Indonesia untuk menunjukkan efektivitas belanja pemerintah dan dampak kebijakan. Tanpa data, bukti, dan penelitian, ketidakpercayaan publik dan ketidakpercayaan terhadap pemerintah akan meningkat dan dapat melemahkan legitimasi pemerintah. Maka, analisis kebijakan sangat dibutuhkan di unit-unit pemerintahan agar dekat dengan pembuat kebijakan. Analisis tersebut bersandar pada pengetahuan para birokrat (yang bisa bersifat ilmiah atau berdasarkan opini publik) untuk mendukung penerapan *knowledge-to-policy*.

Perlu direformasi

Unit kebijakan kementerian harus mampu memberikan nasihat kebijakan yang tepat waktu bagi pembuat keputusan. Fokus unit-unit ini adalah untuk menerjemahkan temuan ilmiah ke dalam saran kebijakan dan memberikan saran yang berkualitas dan tepat waktu mengenai isu-isu kebijakan yang relevan. Tidak seperti penelitian dasar yang berfokus pada penciptaan pengetahuan baru, unit kebijakan pada kementerian akan memberikan *just-in-time* solusi atas masalah nyata pembangunan dan memberikan rekomendasi kepada pembuat kebijakan. Posisi analisis kebijakan di pemerintahan yang diperkenalkan pada 2013 menjembatani kesenjangan antara peneliti dan pembuat kebijakan. Agar lebih efektif, balitbang pada kementerian harus berfokus pada analisis dan rekomendasi kebijakan. Dalam hal ini, Badan Kebijakan Fiskal di Kementerian Keuangan dapat menjadi contoh yang positif.

Ketiga fungsi tersebut mensyaratkan tiga jenis institusi berbeda yang bertanggung jawab pada fungsi utamanya. Ada juga beberapa kendala sumber daya

manusia dan administratif yang perlu ditangani dengan solusi yang komprehensif. Setelah bertahun-tahun, banyak peneliti pemerintah di balitbang yang kemudian berubah menjadi lebih seperti birokrat. Persyaratan pelaporan pemerintah juga dinilai memberatkan, sedangkan dana penelitian sering tak cukup untuk menggaji staf administrasi. Hal ini menyebabkan peneliti lebih sering menghabiskan waktu untuk mengelola administrasi daripada berfokus pada penelitian. Sistem penganggaran, pelaporan, dan bahkan proses audit yang kaku perlu diubah agar fleksibel dalam menanggapi permintaan dan untuk menyelaraskan dengan karakter penelitian yang sering tidak dapat diukur pada awal riset. Memasukkan "hibah penelitian" sebagai akun khusus dalam sistem penganggaran dan pelaporan pemerintah juga bagian dari reformasi ini.

Jumlah peneliti berkualitas juga perlu diperbanyak. Jalur karier peneliti harus lebih menarik dengan menerapkan sistem kinerja sesuai UU No 5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara, termasuk soal remunerasi berdasarkan kinerja dan promosi berdasarkan prestasi. Strategi nasional diperlukan untuk mengembangkan ekosistem ilmuwan untuk berpartisipasi dalam ekonomi berbasis pengetahuan, dan membangun budaya universitas yang menghargai prestasi, kualitas, dan pikiran kritis dalam penelitiannya. Dengan meningkatkan investasi pada penelitian dan pendidikan tinggi, dividen ekonomi dan pembangunan dapat terdorong secara signifikan sehingga daya saing nasional akan meningkat. Litbang harus jadi mesin penggerak inovasi, selanjutnya akan mendorong industri, menarik investasi, dan mendorong kolaborasi internasional.

Kurang dinamisnya penelitian dan pengembangan berarti Indonesia berisiko kehilangan manfaat dari penelitian dan penemuan besar dalam ilmu alam dan ilmu sosial. Akuntabilitas kelembagaan dan persaingan harus jadi pusat reformasi ini. Tidak ada pendekatan *one size fits all*. Pelbagai penyesuaian diperlukan. Belajar dari pengalaman internasional, pemerintah harus mengurusi kontrol atas sektor penelitian, dan mendorong otonomi, inovasi, dan kolaborasi. Pemangku kepentingan di seluruh lembaga dan sektor industri harus menjadi bagian dari strategi ini.

Manusia adalah sumber dan pendorong inovasi. Memperjelas peran pelbagai lembaga sektor pengetahuan di Indonesia adalah langkah pertama. Ihwal ini, balitbang sebaiknya ditransformasi jadi unit kebijakan di tiap-tiap kementerian dan diisi jabatan fungsional Analisis Kebijakan. Adapun fungsi penelitian diserahkan kepada PT dan lembaga riset, seperti Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia dan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi.

Penggunaan terminologi 'ekosistem' secara kontekstual terjadi pertama kali melalui artikel opini (*op-ed*) Willy Toisuta berjudul 'Membangun Ekosistem Penelitian dan Inovasi di Indonesia' yang dimuat *Harian Kompas* pada 28 Januari 2019. Hanya berselang beberapa waktu, seorang pimpinan perusahaan rintisan di bidang lokapasar-el (*e-commerce*) menyampaikan opini

⁷⁸<https://www.ksi-indonesia.org/id/wawasan/detail/697-membangun-ekosistem-penelitian-dan-inovasi-di-indonesia>

perihal minimnya pendanaan riset dan pengembangan (*research and development*, R&D) di Indonesia. Ia berargumen, alokasi anggaran riset negara berada pada urutan ke-43 di dunia, sehingga 'presiden baru' harus lebih memprioritaskan R&D. Walaupun secara substansi tidak ada yang salah, tweet tersebut memantik reaksi keras publik karena dinilai politis dan tendensius.^{79 80}

KSI memanfaatkan momentum ini sebagai kesempatan untuk melibatkan *Key Opinion Leader* (KOL) dalam diskursus publik, misalnya melalui penulisan artikel opini di media cetak dan mengunggahnya kembali sebagai sebuah utas di Twitter. Isu tersebut telah menjadi bola salju, dan kata kunci seperti 'penelitian', 'R&D' dan 'ekosistem pengetahuan' telah menjadi terminologi populer di ruang publik.

Dalam rangka memperpanjang momentum, KSI terus mendorong para aktor sektor pengetahuan untuk berpartisipasi dalam kampanye *off-brand* untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya tindakan kolektif dalam menghasilkan pengetahuan dan inovasi berkualitas tinggi. Para mitra strategis, seperti Akademi Ilmuwan Muda Indonesia (ALMI), Akademi Ilmu Pengetahuan Indonesia (API), dan Dana Ilmu Pengetahuan Indonesia (DIPI), turut dilibatkan dalam kegiatan bersama media, aktivitas pertukaran pengetahuan, dan media sosial. Demikian juga kesempatan diberikan kepada para pembuat kebijakan yang memiliki visi sama.

⁷⁹ Tweet tersebut terjadi pada tahun politik dengan melibatkan hanya dua kandidat pasangan. Opini yang bersangkutan dianggap mendiskreditkan sosok kepala negara yang sebelumnya membawa ia ke Amerika Serikat sebagai perwakilan perusahaan rintisan papan atas asal RI.

⁸⁰ Dalam debat Pemilu Presiden putaran ketiga (17/03/2019), KSI menyarankan agar media penyelenggara debat memasukkan pertanyaan tentang sektor pengetahuan dan inovasi. Menjawab satu pertanyaan, calon wakil presiden Ma'ruf Amin mengatakan akan membentuk Badan Riset Nasional untuk mengembangkan penelitian dan mengkoordinasi dana penelitian yang tersebar di kementerian dan lembaga. Pernyataan tersebut menunjukkan komitmen publik kandidat terkait isu ekosistem penelitian. Setelah memenangkan pemilu, Joko Widodo dan Ma'ruf Amin mendirikan BRIN pada Oktober 2019.

Membuka Keterisolasian Sektor Pendidikan Tinggi

Chairil Abdini

Sekretaris Jenderal Akademi Ilmu Pengetahuan Indonesia (AIPi)

Dalam daftar peringkat universitas terbaik dunia 2019 yang dikeluarkan Times Higher Education, tidak ada satu pun perguruan tinggi di Indonesia yang menembus posisi 500 besar. Selain itu, hanya Universitas Indonesia dan Institut Teknologi Bandung yang masuk dalam daftar 1.000 besar universitas dengan riset berkualitas.

Mengapa hal itu bisa terjadi? Data ini tak lantas berarti kualitas riset perguruan tinggi di Indonesia menurun mengingat jumlah publikasi internasional terus meningkat. Akan tetapi, laju peningkatan kualitas riset PT di negara lain ternyata jauh lebih cepat sehingga China, misalnya, memiliki 70 universitas yang masuk daftar 1.000 universitas terbaik dunia disusul India (33 universitas), Malaysia (30 universitas), dan Thailand (5 universitas).

Fakta tersebut memaparkan risiko bagi Indonesia yang dengan perkembangan kapital, pasar, dan wirausahanya saat ini sangat membutuhkan ilmu yang mendukung dan sumber daya manusia terbaik (talenta). Terbelah lagi dengan berkembangnya ekonomi berbasis pengetahuan dan Revolusi Industri 4.0 yang sangat menghargai keahlian teknis, inovasi, dan sumber-sumber pengetahuan baru. Ketidaksiapan antara kualifikasi pendidikan tinggi dengan keahlian yang dibutuhkan dan besarnya jurang keahlian (*skill gap*) merupakan hambatan bagi pertumbuhan ekonomi. Negara yang sukses adalah negara yang bisa menghasilkan talenta berbakat dan menciptakan pengetahuan baru.

Keterbukaan dan kompetisi

Lantas, apa yang dilakukan negara lain sehingga mereka berhasil meningkatkan kualitas riset dan menumbuhkan ekonomi berbasis pengetahuan? Beragam referensi dari berbagai sumber di seluruh dunia menyimpulkan bahwa kesuksesan suatu perguruan tinggi untuk meraih pencapaian yang tinggi ditentukan oleh kemauan untuk berorientasi keluar dan berkompetisi.

Laporan komparatif Bank Dunia 2011 tentang "The Road to Academic Excellence" juga menyimpulkan bahwa negara-negara yang sukses adalah negara yang berbasis pengetahuan terbuka dan kompetisi, mengasimilasikan pengetahuan yang dimiliki ke dalam pembangunan ekonominya, serta membangun keunggulan komparatif di sektor-sektor yang memiliki potensi tinggi untuk tumbuh dengan dukungan talenta dan sumber daya yang tersedia.

Secara praktis, itu berarti, pertama, ada kebutuhan untuk meningkatkan keahlian dari para peneliti dan guru besar. Peneliti harus bersaing, yang dalam sek-

tor pengetahuan dilakukan melalui sistem ulasan sejawat (*peer review*) secara independen, serta membandingkan pengetahuan yang dimiliki dengan pengetahuan sejawat mereka yang terbaik di dunia. Peran dari kompetisi sangatlah penting dalam konteks pengalokasian hibah riset, penempatan dosen ataupun penerimaan mahasiswa doktoral.

Kedua, harus ada akses yang terbuka terhadap pengetahuan. Sektor pengetahuan yang beragam adalah sektor pengetahuan yang sehat. Penelitian harus dilakukan secara eksploratif, fleksibel, dan inovatif, serta harus didukung dengan akses ke pengetahuan yang relevan. Suatu penelitian tidak akan bisa dilakukan tanpa adanya akses ke pengetahuan komparatif. Wikipedia memang merupakan penemuan yang menarik, tetapi itu bukanlah sumber pengetahuan yang bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Ketiga, kunci sukses perguruan tinggi kelas dunia di kawasan Asia Pasifik adalah menurut peneliti-peneliti dari berbagai negara lain, sebagian besar adalah mahasiswa doktoral, dan mengaji mereka secara komprehensif untuk melakukan penelitian dan menerbitkan hasilnya di jurnal-jurnal terbaik di dunia (Bank Dunia, 2011). Penelitian tidak akan bisa berkembang di dalam komunitas tertutup. Penelitian itu mestinya didiskusikan dengan peneliti-peneliti dari negara lain dan dengan disiplin ilmu yang berbeda (multidisiplin dan/atau lintas disiplin).

Kemudian, tidak ada negara yang sukses menerapkan ekonomi berbasis pengetahuan yang memiliki kontrol terpusat terhadap penelitian. Para guru besar dan peneliti membutuhkan fleksibilitas dan otonomi. Sebab, suatu penelitian bisa beresiko gagal sehingga tidak cocok jika dikelola dalam struktur birokrasi terpusat. Pengalaman perguruan tinggi terbaik dunia menunjukkan, penciptaan pengetahuan baru tak bisa dilakukan atas dorongan pemerintah. Penelitian harus dikerjakan melalui kompetisi (OECD 2003). Bahkan, kini penelitian dikerjakan secara kolaboratif oleh semua pemangku kepentingan di sektor PT, pemerintah, serta industri (komersial, sosial, dan kultural).

Benang merah yang menghubungkan keempat faktor tersebut adalah bahwa keterbukaan dan kompetisi merupakan hal yang penting. Bagaimana hal itu diterapkan di Indonesia saat ini? Ternyata, sampai saat ini perguruan tinggi asing belum diizinkan beroperasi di Indonesia. Demikian pula dengan guru besar ataupun peneliti, termasuk mahasiswa doktoral asing, yang hanya bisa mendapatkan posisi di Indonesia sebagai dosen/peneliti tamu ataupun dosen kontrak.

Kelemahan sistem di Indonesia

Rancangan Undang-Undang tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang saat ini masih dalam pembahasan juga mencantumkan pasal

yang bisa membidanakan peneliti asing yang tak memiliki izin. Pendekatan aturan yang keras ini akan kian mempersulit posisi Indonesia untuk membuka diri terhadap penciptaan pengetahuan baru.

Indonesia pada dasarnya memiliki ekosistem penelitian yang tertutup dan terbatas, dengan para peneliti yang memublikasikan hasil penelitiannya untuk pembaca lokal tanpa melalui sistem ulasan sejawat. Hal itu bisa dilihat dari kecenderungan peneliti memublikasikan karyanya melalui prosiding konferensi yang tak melalui proses suntingan. Selain itu, penerimaan dosen baru dilakukan lewat proses informal dan tertutup (Rachmani dan Siregar, 2016).

Ada alasan ekonomi politik di balik fenomena ini, seperti disampaikan Andrew Hurn dan rekan-rekannya dalam *Comparative Education* pada 2017 mengenai keengganan mengubah peraturan pendidikan tinggi dan membukanya supaya bisa berkompetisi karena akan berdampak pada hilangnya peluang mendapatkan sumber/keuntungan finansial. Sebab, jika ada kompetisi internasional, PT di Indonesia akan terpapar risiko kalah bersaing.

Saat ini, alih-alih fokus meningkatkan kualitas institusi pendidikan tinggi, Indonesia justru memperkuat PT di negara lain dan sekaligus berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas negara lain. Setiap tahun, Pemerintah Indonesia menyubsidi lebih dari 18.000 mahasiswa untuk belajar di luar negeri. Hanya segelintir dari para penerima beasiswa itu yang akhirnya kembali dan berkontribusi terhadap ekonomi berbasis pengetahuan melalui penelitian. Lulusan terbaik program master dan doktoral bahkan tetap tinggal dan bekerja di luar negeri sebagai bagian dari cendekiawan diaspora. Tentunya ini bukan merupakan investasi yang bagus. Indonesia tidak bisa selamanya menyubsidi mahasiswanya untuk belajar di universitas asing. Oleh karena itu, akan lebih baik untuk membuka sektor pendidikan tinggi agar kompetitif dan berakademi internasional. Kita harus memulainya dengan pola pikir bahwa ekosistem pendidikan tinggi yang tertutup tidak ada hubungannya dengan nasionalisme. Justru sebaliknya, hal itu akan menjadi kendala bagi pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sosial.

Ini tidak berarti bahwa Indonesia akan mengikuti jalur neoliberal dan membiarkan pasar mengambil alih penuh pendidikan tinggi, sebagaimana penentang Undang-Undang No 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan (UU BHP) membayangkannya. Komersialisasi pendidikan semacam itu juga bukan merupakan cara China, India, Korea Selatan, Malaysia, maupun Singapura dalam mentransformasi pendidikan tinggi mereka.

Yang dibutuhkan adalah sistem men-

toring, transfer pengetahuan serta kebijakan bagi peneliti dan perguruan tinggi di Indonesia. Harus ada insentif dan sumber daya yang memadai guna mendorong para guru besar di Indonesia untuk meningkatkan keahlian penelitiannya melalui proses transfer pengetahuan dan kebijakan afirmasi.

Untuk menghindari komersialisasi pendidikan tinggi, para ahli menyepakati bahwa bagi perguruan tinggi asing yang akan membuka cabang perlu diatur dengan jelas. Tujuannya bukan mencari keuntungan, melainkan untuk mendukung inovasi, memperkuat sektor pengetahuan dan mempromosikan kolaborasi internasional. Oleh karena itu, harus ada kebijakan yang mendukung perguruan tinggi di daerah untuk berkontribusi dalam ekonomi daerah—karena tidak semua universitas perlu berubah menjadi universitas riset kelas dunia. Hal ini sejalan dengan pernyataan Presiden Joko Widodo bahwa institusi pendidikan perlu menjadi relevan dan berkontribusi bagi masyarakat di sekitarnya (Tempo.co, 16/2/2018).

Hal yang paling penting adalah, pendidikan tinggi dan ekosistem riset di Indonesia harus dibuka dan dilibatkan dalam kompetisi. Universitas harus diberi otonomi yang lebih besar, termasuk untuk menerima pendanaan dari berbagai sumber dan menyesuaikan kebijakan baru terkait penerimaan dan remunerasi bagi akademisi diaspora Indonesia yang ingin kembali, seperti yang disampaikan Direktur Jenderal Sumber Daya Iptek dan Dikti Ali Gufron (Republika.co.id, 21/3/2018). Demikian pula dengan gagasan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi untuk membolehkan perguruan tinggi asing beroperasi di Indonesia, meskipun sejauh ini baru sedikit yang terealisasi.

Kebutuhan paling mendasar saat ini adalah adanya serangkaian reformasi, baik di sisi suplai maupun sisi permintaan sektor pengetahuan, seperti yang dijabarkan Yanuar Nugroho (*Kompas*, 20/2/2019). Di dalamnya termasuk pendanaan riset kompetitif melalui sistem seleksi oleh para ilmuwan pakar melalui dewan riset ilmiah independen yang lebih mengutamakan kualitas dibandingkan dengan pertimbangan birokratis. Pemerintah juga harus merevisi sentralisasi kontrol terhadap sektor penelitian dan mendorong otonomi, inovasi, dan kolaborasi termasuk kolaborasi internasional.

Jalan menuju perguruan tinggi kelas dunia bukanlah dengan meningkatkan jumlah publikasi internasional seperti yang saat ini didorong pemerintah. Inti masalahnya lebih dalam dan mendasar, dan itu berhubungan dengan pola pikir, regulasi, dan kelembagaan. Hanya dengan pendekatan ekosistem yang terbuka, kompetitif, dan kolaboratiflah sektor pengetahuan di Indonesia akan bisa mengatasi keteringgalan sehingga bisa mentransformasikan ekonomi Indonesia menuju ekonomi berbasis pengetahuan.



MERYUNANTO

⁸¹ <https://www.ksi-indonesia.org/id/wawasan/detail/702-membuka-keterisolasian-sektor-pendidikan-tinggi>
⁸² <https://www.ksi-indonesia.org/id/wawasan/detail/696-membangun-ekosistem-riset-di-indonesia>

Membangun Ekosistem Riset di Indonesia

Yanuar Nugroho

Deputi II Kepala Staf Kepresidenan RI; Peneliti di University of Manchester, Inggris; dan Anggota Akademi Ilmuwan Muda Indonesia (ALMI)

Karena kicauan CEO Bukalapak tentang dana pemerintah untuk penelitian dan pengembangan (litbang R&D) (*Kompas*, 15/2/2019), perhatian publik lantas tertuju pada topik riset.

Di zaman modern ini, riset memang tulang punggung kemajuan bangsa. Tidak ada bangsa maju tanpa riset yang baik. Perguruan tinggi, lembaga riset pemerintah, dan lembaga *think tank* non-pemerintah menciptakan pengetahuan, mengeksplorasi cakrawala untuk membuka berbagai kemungkinan kemajuan (*progress*), membangun kualitas kewargan (*citizenship*), dan keadaan publik (*public civility*).

Itu bukan teori, melainkan saya alami sendiri sebagai seorang peneliti di Inggris dan Eropa selama beberapa tahun sebelum dipanggil pulang ke Indonesia pada 2012. Riset menjadi faktor utama keunggulan Inggris dan negara-negara Eropa dalam bersaing di kancah global. Bersama inovasi, riset menjadi kunci mendorong perbaikan kualitas hidup manusia dan bernegara, yang pada ujungnya adalah produktivitas dan daya saing bangsa (Nelson, 1993).

Riset terkait erat dengan kemajuan bangsa secara kompleks dan berdimensi jamak. Namun, upaya memperjelasnya justru sering diabaikan. Misalnya, menganggap alokasi anggaran negara untuk riset akan serta-merta meningkatkan kualitas riset dan mendorong daya saing bangsa. Anggapan itu tak saja keliru, tetapi juga nalar jika ditempatkan dalam konteks pembuatan kebijakan tentang riset.

Presiden Joko Widodo, misalnya, mempertanyakan apa hasil dan dampak dari anggaran riset Rp 24,9 triliun per tahun di Indonesia yang direvisi Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Bappenas dengan usulan menghapus lembaga litbang (*Kompas*, 10/4/2018). Karena itu, bukan saja kita perlu tahu hakikat riset, melainkan juga membangun dan merawat ekosistemnya. Itu syarat memahami kaitan antara riset dan kemajuan bangsa.

Riset dan produksi pengetahuan

Ada tiga hal mendasar tentang riset. Pertama, *riset dasar* memperluas pemahaman mengenai disiplin-disiplin ilmu khusus. Kedua, *riset terapan* memungkinkan adanya komersialisasi produk dan mendorong perbaikan kebijakan. Ketiga, perguruan tinggi dan lembaga riset menumbuhkan *penikiran kritis*. Ketiganya harus ada.

Hanya dengan ketiganya ini sebuah bangsa akan punya apa yang disebut Jawaharlal Nehru *scientific temper* atau perangkat ilmiah, yakni komitmen bangsa terhadap jalan pemikiran yang sistematis untuk penciptaan pengetahuan (*knowledge production*), menyebarkan ide-ide baru, serta menjelaskan hukum semesta melalui observasi faktual dan pencarian kebenaran. Ia tak hanya dibutuhkan untuk perbaikan kebijakan, tetapi juga kunci menata hidup bersama, apalagi di era *post-truth* dan hoaks seperti saat ini.

Dekade lalu Indonesia tertinggal dari negara-negara tetangga di bidang produksi pengetahuan. Kini, pemerintah sadar pentingnya sektor pengetahuan. Hal ini tecermin dari sejumlah upaya. Pertama, disusunnya Rencana Induk Riset Nasional (RIRN) lewat Peraturan Presiden No 38/2018 sebagai rujukan prioritas riset di Indonesia. Kedua, draf RUU mengenai Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (RUU Sinau Iptek) yang juga menggarisbawahi

kebutuhan akan ekosistem yang mendukung iklim riset di Indonesia.

Ketiga, Perpres No 16/2018 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, yang dalam bidang riset menekankan perlunya pengadaan publik terkait riset yang berkualitas, baik dari perguruan tinggi maupun lembaga *think tank*. Keempat, Peraturan Pemerintah tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) yang memberi ruang untuk merekrut talenta riset berpengalaman pada posisi yang cukup senior, yang sebelumnya tidak dimungkinkan.

Kerangka regulasi ini memberi ruang gerak bagi pemerintah dan pihak-pihak terkait untuk membentuk kondisi pemungkin (*enabling conditions*) agar penciptaan pengetahuan bisa berjalan. Kondisi pemungkin inilah yang disebut ekosistem riset: bagaimana riset perlu di-tata, dikelola, diberi sumber daya, dan diatur dalam tata institusi. Karena itu, muncul juga wacana mengenai berbagai kerangka institusi di sektor pengetahuan: dari balitbang, badan riset nasional, *world class university*, hingga dana abadi penelitian.

Namun, penataan dan solusi institusi butuh syarat: kita perlu melihat prinsip dan fungsi ekosistem riset yang sehat. Tanpa itu, akan ada risiko *isomorphic mimicry* (Andrews, et al., 2017), yakni sekadar meniru—bertingkah seakan-akan telah melakukan reformasi dengan mengubah kebijakan ataupun organisasi—tanpa benar-benar melihat kondisi sebenarnya sehingga hanya menghasilkan perubahan yang tak signifikan.

Prinsip dan aspek ekosistem riset

Ekosistem dalam riset adalah hasil sekaligus prasyarat. Artinya, ekosistem yang baik akan menghasilkan riset yang bermutu, yang dibutuhkan untuk melahirkan ekosistem yang lebih baik lagi.

Ekosistem riset punya beragam fungsi dan aktor, mulai dari riset tingkat dasar hingga terapan yang mendorong munculnya inovasi dan perubahan kebijakan, yang berlangsung baik di dalam maupun di luar perguruan tinggi atau lembaga penelitian. Ia juga mempunyai sejumlah prinsip tata kelola: akuntabilitas, otonomi dan kualitas, yang diterapkan dalam ekosistem riset, yang mencakup pendanaan, kelembagaan, sumber daya manusia, dan regulasi.

Pertama, dalam hal pendanaan. Investasi untuk riset dan pengembangan di Indonesia masih sangat rendah. Pendanaan riset hanya mencapai 0,21 persen dari produk domestik bruto (PDB) pada 2017, jauh tertinggal dibandingkan dengan negara-negara berkembang lain yang mencapai 1-2 persen atau negara-negara Asia Timur yang lebih dari 3 persen. Sebagian besar, jika tidak seluruhnya, dana itu merupakan jenis pendanaan nonkompetitif. Hal ini berdampak pada kualitas riset yang didanai.

Untuk menjamin kualitas riset, pendanaan riset semestinya kompetitif. Apalagi kualitas riset juga berkaitan dengan pemanfaatan hasil riset, bukan sekadar publikasi. Kualitas itu akan bisa dicapai melalui *competitive tensioning* (Walmsley, 2016), yakni membandingkannya dengan yang terbaik di dunia melalui proses *peer review*. Peran kompetisi di sini menjadi sangat penting untuk memastikan *excellence* dari sebuah riset. Prinsip Haldane (1918) menyatakan bahwa proses seleksi pendanaan riset harus dilakukan oleh para ilmuwan pakar melalui dewan riset ilmiah independen. Di Indonesia, gagasan tentang dana abadi penelitian (semacam Lembaga Pengelola Dana Pendidikan/LPDP tapi khusus untuk riset) yang saat ini banyak dibicarakan bisa dikelola oleh Akademi Ilmu Pengetahuan Indonesia (AIPI) yang sejak 2016 mendukung Dana Ilmu Pengetahuan Indonesia (DIPI). Dana ini akan menyediakan hibah bagi penelitian yang berkualitas melalui se-

leksi ketat dengan sistem ulasan sejawat secara anonim (*blind peer review*).

Kedua, dari sisi kelembagaan. Pada 2018 ada lebih dari 4.700 perguruan tinggi di Indonesia, 586 di antaranya berbentuk universitas. Dari jumlah tersebut, hanya Universitas Indonesia (UI) dan Institut Teknologi Bandung (ITB) yang masuk daftar 1.000 universitas dengan riset berkualitas di dunia pada 2019 (Times World University Rankings).

Pada hal, 10 tahun lalu, UI, ITB, dan Universitas Gadjah Mada (UGM) berada dalam peringkat 500 besar dunia. Ironisnya, kondisi ini terjadi meski 20 persen APBN dialokasikan untuk pendidikan, termasuk di dalamnya pendidikan tinggi. Selain perguruan tinggi, di tingkat nasional ada 81 lembaga pemerintah yang terdiri dari 38 lembaga pemerintah kementerian (PK), 6 lembaga riset non-kementerian, dan 37 lembaga pemerintah non-kementerian (LPNK) yang melakukan litbang.

Karena itu, kebijakan menaikkan anggaran riset butuh prasyarat reformasi kelembagaan dan peta jalan (*roadmap*) mengenai pemanfaatan dana tersebut. Menurut OECD (2008), dana publik untuk riset akan mencapai hasil maksimal jika dialokasikan bagi universitas dan lembaga *think tank* ketimbang melalui lembaga litbang pemerintah yang saat ini di Indonesia menerima sekitar 80 persen dana litbang. Perlu diketahui bahwa peran pokok litbang pemerintah adalah untuk mendukung penyusunan kebijakan dan tugas/fungsi pemerintah itu sendiri. Dibandingkan dengan riset dasar dan terapan, efektivitas belanja litbang pemerintah memang harus ditingkatkan.

Ketiga, dalam hal sumber daya manusia. Saat ini ada lebih dari 292.000 dosen aktif serta 8.700 peneliti yang bekerja di 4.700 perguruan tinggi dan 81 lembaga pemerintah. Sebanyak 70 persen dosen merupakan lulusan S-2. Aset semacam ini harus dikelola supaya bisa menjadi *critical mass* yang mendorong budaya ilmiah unggul. Menurut Willy Toisuta, perlu satu strategi nasional untuk mendorong sosok-sosok berbakat berpartisipasi dan terlibat dalam ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge economy*) serta membangun budaya universitas yang menghargai kompetensi, kualitas, serta melatih mahasiswa untuk berpikir kritis dan melakukan riset (*Kompas*, 28/1/2019).

Di negara Asia Pasifik lainnya, kunci sukses dalam mewujudkan universitas kelas dunia adalah melalui internasionalisasi dengan merekrut akademisi berkualitas dari luar negeri dan membayar mereka secara kompetitif supaya bisa menghasilkan publikasi di jurnal-jurnal terbaik dunia (Bank Dunia, 2011). Di era maju saat ini, internasionalisasi di sektor pendidikan tinggi dan riset bukanlah hal tabu.

Keempat sekaligus terakhir, kerangka regulasi dan tata kelola. Ada sejumlah persoalan terkait kebijakan sumber daya manusia dan beban administrasi yang harus diselesaikan secara komprehensif. Misalnya, banyak peneliti menghabiskan waktu lebih banyak untuk urusan administrasi ketimbang melakukan riset. Karena itu, sistem penganggaran dan pelaporan riset harus lebih terbuka dan fleksibel sesuai dengan karakter riset yang hasilnya tidak selalu bisa diukur sejak awal. Sistem tersebut harus bisa mendorong aktor-aktor lintas lembaga berkolaborasi, saling bertukar pengetahuan, mempromosikan kebijakan berbasis bukti, mendorong dihasilkan *startup* dan *spin-off*. Regulasi yang berlebihan akan menghambat kemajuan ilmu pengetahuan dan ekonomi berbasis pengetahuan.

Melangkah ke depan

Visi Indonesia 2045 telah dicanangkan. Namun, visi ini akan tinggal tulisan jika mesin utama untuk mencapainya

tidak berfungsi. Mesin utama itu adalah daya saing dan produktivitas bangsa yang didorong oleh riset. Pertanyaannya: bagaimana membangun ekosistem riset yang sehat di Indonesia?

Pertama, interaksi dinamis di antara keempat aspek di atas akan mendorong pertumbuhan ekosistem riset yang sehat. Belajar dari universitas-universitas yang maju di bidang riset, ekosistem riset membutuhkan institusi yang akuntabel dengan pembagian tugas yang jelas, pendanaan riset yang fleksibel, serta memiliki gudang bakat (*talent pool*) yang bisa mengelola sumber daya dan mengarahkan riset, inovasi, serta aturan dan regulasi. Karena itu, ke depan Indonesia perlu merumuskan solusi jangka panjang guna meningkatkan kualitas riset dengan memperhitungkan seluruh komponen tersebut, bukan hanya satu atau beberapa bagiamnya saja.

Kedua, pendekatan *one size fits all* tidak bisa dilakukan, tetapi perlu penyesuaian. Fungsi-fungsi yang berbeda dari sektor pengetahuan sebaiknya dikerjakan oleh lembaga-lembaga spesialis. Jika satu lembaga mengelola banyak fungsi, hal itu akan menimbulkan inefisiensi dan tumpang tindih. Akuntabilitas hanya akan bisa dicapai dengan definisi fungsi yang jelas. Belajar dari pengalaman negara-negara maju, Indonesia juga harus mendorong sentralisasi di sektor riset serta mendorong adanya otonomi, inovasi, dan kolaborasi.

Pada akhirnya, hasil dari ekosistem riset yang sehat akan terlihat saat suatu negara menjadi tujuan pelajar dan akademisi terbaik, untuk belajar ataupun bekerja di universitas atau lembaga risetnya. Juga ketika perusahaan lokal dan global bersedia melakukan investasi jangka panjang di sektor pengetahuan. Apakah hal ini sudah terjadi di Indonesia? Jawabnya lugas: belum. Karena itu, Indonesia perlu merumuskan visi nasional untuk menyatakan upaya di bidang riset dan inovasi, termasuk tata kelola untuk mengoordinasikan kelembagaan, kebijakan, dan regulasi secara efektif.

Saya ingin satu hari nanti anak-anak saya, atau selama-lamanya anak-anak mereka, bangga karena negerinya menjadi tujuan belajar warga dunia. Bukan seperti bapaknya yang hanya bisa bangga karena pernah belajar dan menjadi peneliti di negeri orang.

POJOK

Capres belum yakin akan memilih bimbang. Malah semakin ragu....

• Penyedia uang elektronik garap luar Jabodetabek. Pilih yang "cash back"-nya gede.

• Peduli pendidikan jangan hanya komentar di medsos. Bisanya cuma itu.

• Peritel modern siapkan kantong plastik berbayar. Niatnya tetap dagang.

Mang Muli

KSI melakukan proses kurasi komprehensif dalam pelibatan KOL dan pembuat kebijakan. Kerja sama dilaksanakan bersama mereka yang memiliki pandangan sama tentang EPI, seperti Deputy II Kepala Staf Presiden (KSP) RI 2015–2019 Yanuar Nugroho, Sekretaris Jenderal AIPI Chairil Abdini, dan Ketua Dewan Pembina Bursa Pengetahuan Kawasan Timur Indonesia (BaKTI) Willy Toisuta. Adapun jenis kegiatan yang dilakukan bervariasi, mulai dari penulisan artikel opini, penyelenggaraan *webinar*, hingga pemengaruh opini di media sosial. Proses ini telah menghasilkan narasi yang beragam tentang pentingnya EPI. Walaupun demikian, narasi ini saling terkait satu sama lain.



"Ketika The Conversation diluncurkan di Indonesia pada tahun 2017, kami merupakan proyek percontohan dengan tim berjumlah empat orang. Knowledge Sector Initiative (KSI) mendukung transformasi The Conversation dari sebuah proyek percontohan, menjadi media rintisan, dan kini lembaga nirlaba independen yang semakin mapan."

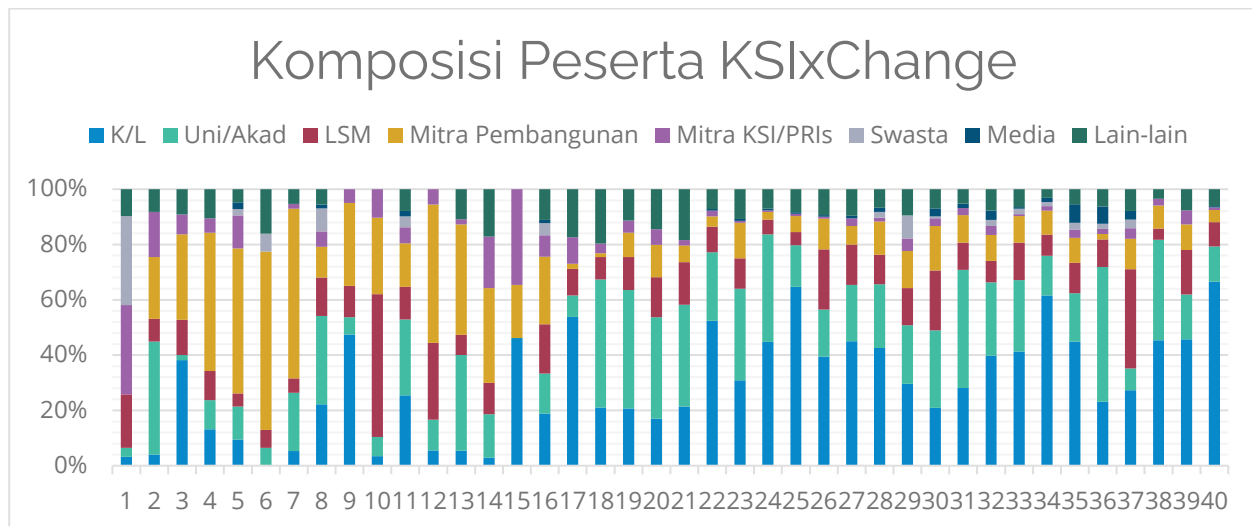
Prodita Sabarini, The Conversation Indonesia

KSI juga menyatukan para aktor penting ekosistem, termasuk pembuat kebijakan, dalam berbagai forum berbagi pengetahuan swakelola atau bekerja sama dengan media dan mitra KSI. Pertemuan semacam ini diharapkan untuk dapat menyatukan berbagai pandangan serta mencatat komitmen diskursif para pembuat kebijakan. Antara 2019 dan 2021, KSI telah menyelenggarakan 9 seminar dan *webinar* tingkat tinggi dengan melibatkan 4 Menteri, 3 Duta Besar, 2 Gubernur, 1 Walikota, 12 pejabat senior setingkat eselon 1 dan 2, 2 akademisi senior, 1 ekonom senior, dan 4 aktor internasional.

Salah satu wadah diskursus publik yang dinilai paling efektif adalah KSIxChange. Sejak pertama kali terselenggara pada 2 Agustus 2018, program ini telah berlangsung 40 kali dengan total peserta mencapai 84.480 orang, baik secara langsung maupun tersambung secara daring (*lihat*

Bagan 1).⁸³ Sebuah temuan menarik adalah proporsi keikutsertaan perwakilan K/L (lihat Bagan 1). Pada mulanya, kehadiran K/L hanya di bawah 10 persen, kecuali pada beberapa kegiatan dalam mana tingkat kehadiran sangat tinggi sehingga dikategorikan sebagai sebuah anomali. Namun, sejak edisi ke-15 dengan topik ‘Swakelola Tipe III – Sosialisasi Internal Bappenas’ kehadiran perwakilan pemerintah selalu di atas ambang 10 persen. Data menunjukkan, kehadiran tertinggi terjadi pada 20 Januari 2022 (66,52 persen) dan terendah pada 13 April 2020 (17,03 persen).

Bagan 6 Komposisi peserta KSIxChange berdasarkan kelompok



Selanjutnya, KSI bekerja sama dengan Aliansi Jurnalis Independen Indonesia (AJI) menyelenggarakan lokakarya yang melibatkan 22 jurnalis pada Mei–November 2020, dengan tujuan untuk menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang EPI. Pelatihan jurnalis dianggap sebagai kegiatan strategis, terutama mengingat peran mereka sebagai penyambung lidah rakyat dalam menginterpretasikan konsep EPI ke dalam dialektika sehari-hari. Berdasarkan hasil tes pra kegiatan dan pascakegiatan, pemahaman jurnalis meningkat pesat dari rata-rata 40 persen menjadi 90 persen (Knowledge Sector Initiative, 2020).⁸⁴

Selain wadah diskusi swakelola, KSI juga menyatukan aktor penting ekosistem dalam berbagai kegiatan yang bekerja sama dengan media atau mitra. Misalnya, kunjungan KSI ke kantor redaksi *KataData* pada Juni 2019 dan pada Juni 2020 membuahkan kerja sama dalam mengadakan diskusi kebijakan. Kolaborasi pertama menghadirkan Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati, Deputi II KSP Yanuar Nugroho, Kepala Departemen Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Indonesia Teguh Dartanto, Wali Kota Surabaya Tri Rismaharini, Associate Professor di Division of Economics, Nanyang Technological University

⁸³ Secara kumulatif, kehadiran peserta yang mengidentifikasi sebagai perempuan mencapai 54,4 persen.

⁸⁴ KSI Annual Report 2020, hlm. 28

(NTU) Yohanes Eko Riyanto, dan Chief of Data Officer OVO Vira Shanty.⁸⁵ Pada kegiatan tersebut, Menteri Keuangan menyatakan, terlepas dari adanya pendanaan publik untuk R&D melalui mekanisme *research endowment fund*, Pemerintah RI masih membutuhkan dukungan teknis maupun finansial dari sektor swasta.

Kolaborasi kedua dengan *KataData* dihadiri oleh Australia's Charge D' affaires to Indonesia Allaster Cox, Menteri Riset dan Teknologi (Menristek) Bambang Brodjonegoro, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Tjahjo Kumolo, Research Professor di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Dewi Fortuna Anwar, dan Senior Advisor Centre for Innovation Policy and Governance (CIPG) Yanuar Nugroho.⁸⁶ Menristek menyampaikan, pandemi Covid-19 membuktikan bahwa ekosistem riset dan inovasi ternyata berjalan baik saat kondisi genting, berbeda ketika kondisi normal yang cenderung sulit digerakkan. Oleh karena itu, Menristek berharap ekosistem riset dan inovasi bisa terus berjalan pascapandemi. Pemerintah akan terus mendorong pihak swasta terlibat langsung dalam (R&D) agar lebih banyak inovasi yang sesuai kebutuhan masyarakat, misalnya melalui pemberian insentif pajak kepada perusahaan yang melakukan R&D untuk menghasilkan inovasi (Knowledge Sector Initiative, 2020).



"KSI selalu mengedepankan bagaimana menyampaikan informasi, bagaimana pengambilan kebijakan berdasarkan data, riset, dan bukti. Ini yang ingin dibangun KataData sejak awal. Salah satu peran media bertujuan meningkatkan literasi masyarakat."

Ade Wahyudi, KataData

⁸⁵ Forum publik bertajuk "Mencari Model dan Pengelolaan Dana Riset untuk Indonesia" diadakan di Jakarta pada Rabu, 31 Juli 2019.

⁸⁶ Forum publik bertajuk "Penanggulangan Covid-19 Berbasis Pengetahuan dan Inovasi" diadakan secara daring pada Senin, 22 Juni 2020.

Majalah Tempo menerbitkan laporan khusus EPI setebal 18 halaman pada 10 Agustus 2020. Rekomendasi KSI sehubungan dengan narasumber potensial di BPPT, LIPI, CIPG, AAKI, BRIN, dan Menristek menjadi landasan jurnalis *Majalah Tempo* dalam mengolah pemberitaan. Edisi tersebut mencakup sudut pandang yang bervariasi dan menghubungkannya dengan isu-isu praktis, seperti pertanian, penemuan vaksin Covid-19, tantangan ekosistem penelitian, serta masa depan inovasi di Indonesia. Artikel opini dua halaman, “Urgensi Ekosistem Pengetahuan dan Inovasi”, yang ditulis oleh salah satu KOL KSI, berfokus pada pentingnya pendekatan ekosistem dalam sistem pengetahuan Indonesia. Redaksi *Majalah Tempo* turut mengutip beberapa bagian dari catatan konsep yang diberikan oleh CIPG, dan menyoroti peraturan Sisnas Iptek yang akan menjadi dasar pengembangan ekosistem pengetahuan Indonesia. Mereka juga menggarisbawahi pentingnya struktur organisasi dan tata kelola di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), agar integrasi antarlembaga riset bisa segera dilakukan.

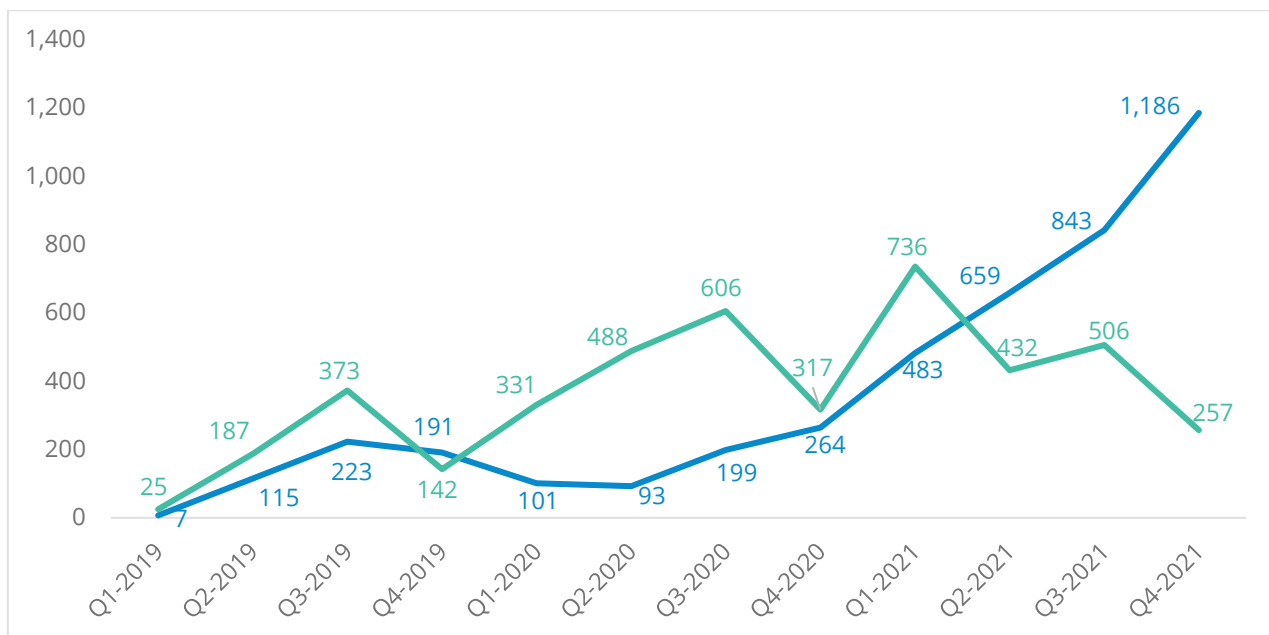
Memperkuat Manajemen dan Kolaborasi Pengetahuan

(@afutami), dan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi Republik Indonesia (BPPT RI; @BPPT_RI). Ketiga nama tersebut terasosiasi dengan upaya KSI membentuk jawara (*champion*) EPI, tetapi secara bertahap, proses demokratisasi terhadap EPI mulai memperlihatkan hasil. Analisis pada kuartal II-2021 memberikan gambaran bahwa kata kunci “pengetahuan” dan “inovasi” secara kontekstual menjadi pokok diskusi warganet di Twitter. Nama-nama tokoh atau institusi terkenal, seperti Burhanuddin Muhtadi, Budiman Sudjatmiko, dan Sekretariat Kabinet Republik Indonesia (Setkab RI) mulai mewarnai diskursus publik seputar EPI.

Membangun Diskursus untuk Memengaruhi Paradigma

Sejak dimulai pada 2019, kegiatan diskursus publik KSI telah membuat kemajuan positif dalam memantapkan gagasan EPI kepada para pemangku kepentingan, termasuk pembuat kebijakan dan media. Upaya pengejawantahan *agenda setting* dilakukan oleh KSI dengan cara mendorong lebih banyak aktor media sebagai perantara dalam sistem pengetahuan. Mereka berperan sebagai pemantik debat publik terhadap isu-isu kebijakan utama, terutama yang berkaitan dengan sektor pengetahuan Indonesia dan pendekatan berbasis bukti. Hal ini dibuktikan oleh peningkatan jumlah pemberitaan (*lihat Bagan 7*).

Bagan 7 Perkembangan jumlah pemberitaan tentang EPI di media daring (biru) dan media sosial (hijau) yang terpantau sejak KSI menjalankan strategi diskursus publik



Proses pengarusutamaan topik EPI terjadi secara wajar (naik-turun) dan turut dipengaruhi oleh dinamika eksternal. Namun, jika dihitung secara kumulatif tahunan, pemberitaan terus meningkat. Pada 2019, tercatat ada 536 artikel. Tahun berikutnya, terjadi peningkatan 23 persen (y-o-y) atau menjadi 657 artikel. Lonjakan tertinggi terjadi pada 2021 yang mencapai 383 persen (y-o-y) atau menjadi 3.171 artikel. Selama kurun tiga tahun, konsep EPI dibahas dalam

4.364 artikel dengan perkiraan *PR value* sebesar Rp34.319.824.880 (AU\$3.191.743).^{87 88} Perolehan tersebut didorong oleh peran KSI dan para mitra dalam mengampanyekan EPI selama tiga tahun (*lihat Tabel 2*).

Tabel 2 Jumlah pemberitaan dan konten yang dihasilkan oleh KSI dan para mitra selama tiga tahun pelaksanaan strategi diskursus publik

	2019 ⁸⁹	2020 ⁹⁰	2021 ⁹¹	Total
Artikel	5	58	360	423
Infografis	8	5	3	16
Opini	6	10	6	22
Konten Media Sosial	12	1	3	16

KSI melibatkan tokoh kunci untuk menyuarakan agenda bersama tentang EPI dalam berbagai kesempatan, seperti Prof. Dewi Fortuna Anwar, Prof. Arief Anshori Yusuf, Prof. Armida Alisia Alisjahbana, Chatib Basri, Sudirman Said, Yanuar Nugroho, Wahyu Susilo, Hatib Abdul Kadir, Irsan A. Pawennei, Wawan Mas'udi dan Fithra Faisal Hastiadi. Kredibilitas yang dibawa oleh para tokoh ini, secara langsung maupun tidak langsung, berhasil menumbuhkan respons para pemangku kepentingan mengenai isu-isu EPI. Tabel 2 mendokumentasikan pernyataan beberapa figur penting di kementerian dan pemerintah daerah yang mencerminkan komitmen diskursif.

⁸⁷ KSI Annual Report 2021, hlm. 42

⁸⁸ Asumsi kurs AUD 1 = IDR 10.784,63

⁸⁹ KSI Annual Report 2019, hlm. 70–71

⁹⁰ KSI Annual Report 2020, hlm. 28

⁹¹ KSI Annual Report 2021, hlm. 39–40

Tabel 3 Lini masa pernyataan kunci yang mengindikasikan adanya proses penerimaan terhadap konsep EPI

31 Juli 2019	Sri Mulyani Indrawati <i>Menteri Keuangan</i> [Tentang minimnya belanja penelitian di sektor swasta] “Kurangnya partisipasi swasta ini pasti ada penyebabnya. Yang paling mudah pasti bilang karena tidak ada insentif. Pemerintah sudah mengeluarkan insentif, tapi prosesnya meleset dan saya dengar dari swasta karena terlalu banyak prosesnya. Jadi meskipun kebijakan ini sudah dikeluarkan 10 tahun yang lalu, dampaknya sangat kecil. Pemerintah kemudian mengeluarkan insentif lagi untuk inovasi dan pendidikan vokasi. Jadi di luar dana riset yang Rp35 triliun, pemerintah masih memberikan insentif karena ingin menyeimbangkan peranan agar kontribusi pendanaan riset tidak hanya dari pemerintah. Sebab, kalau riset itu keluar dari swasta biasanya muncul <i>problem solving</i> yang lebih riil.”⁹²
22 Juni 2020	Bambang Brodjonegoro <i>Menteri Riset dan Teknologi/Kepala BRIN</i> “Kami telah mencoba menerapkan <i>triple helix</i> dalam Konsorsium Riset dan Inovasi Covid-19 untuk menghubungkan dunia riset dengan industri dan pemerintah. Kami berharap ekosistem riset dan inovasi dapat terus berjalan dengan baik setelah pandemi berakhir. Pemerintah Indonesia akan terus mendorong swasta untuk terlibat langsung dalam penelitian dan pengembangan (R&D) untuk menghasilkan lebih banyak inovasi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Caranya adalah dengan memberikan insentif pajak kepada perusahaan yang melakukan penelitian dan pengembangan untuk menghasilkan inovasi.”⁹³
22 Juni 2020	Tjahjo Kumolo <i>Menteri PAN-RB</i> [Tentang kebijakan pelayanan publik berbasis bukti dan data] “... diperlukan sinergi dan koordinasi antarinstansi pemerintah dan antarlitbang pemerintah pusat maupun daerah agar dapat saling transfer data dan menghindari tumpang-tindih data.”^{94 95}
3 Maret 2021	Anies Baswedan <i>Gubernur DKI Jakarta</i> Beliau memaparkan, transformasi digital berperan sangat penting dalam upaya menangani dampak pandemi di DKI Jakarta.⁹⁶

⁹² Terjadi dalam diskusi *KataData bersama KSI: “Mencari Model dan Pengelolaan Dana Riset untuk Indonesia.”*

⁹³ Terjadi dalam diskusi *KataData bersama KSI: “Penanggulangan Covid-19 Berbasis Pengetahuan dan Inovasi.”*

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Menteri PAN-RB menambahkan, peranan pimpinan sangat menentukan EPI di lingkup instansi pemerintah. Salah satu peran pimpinan dapat ditunjukkan melalui penyertaan indikator inovasi sebagai bagian dari penilaian kerja, baik secara organisasi maupun perorangan.

⁹⁶ Terjadi dalam diskusi *KataData Forum Virtual Series “Urgensi Transformasi Digital di Lingkungan Pemerintah untuk Merespon[sic] Pandemi dan Pembangunan Nasional.”*

3 Maret 2021	Ganjar Pranowo <i>Gubernur Jawa Tengah</i>
	Beliau menyampaikan, pandemi telah mendorong percepatan transformasi digital karena adanya kebutuhan untuk memberikan pelayanan publik. Berbagai inovasi pelayanan publik pun muncul, baik di level pemerintah provinsi maupun kabupaten/kota. ⁹⁷
16 Maret 2021	Suharso Monoarfa <i>Menteri PPN/Kepala Bappenas</i>
	[Tentang membangun Visi 2045 di atas landasan pengetahuan dan inovasi] “Untuk memperbaiki ekosistem pengetahuan dan inovasi, ada tiga hal yang harus dilakukan. Pertama, memastikan sejumlah strategi prioritas dalam cetak biru ekosistem pengetahuan dan inovasi terakomodasi dalam rencana kerja pemerintah. Ini akan dilakukan oleh seluruh jajaran pemerintah terkait dan Bappenas sebagai <i>clearing house</i> akan mencoba mengawalinya. Kedua, memastikan cetak biru tersebut terintegrasi ke dalam RPJMN, bahkan untuk rencana pembangunan jangka panjang nasional 2025–2045. Ketiga, memastikan proses diskusi multilateral berjalan baik dan efektif.” ^{98 99}
16 Maret 2021	Bambang Brodjonegoro <i>Menteri Riset dan Teknologi/Kepala BRIN</i>
	“Ekonomi berbasis inovasi bukan hanya berorientasi pertumbuhan, tetapi juga pemerataan ekonomi dan penghapusan kemiskinan.” ¹⁰⁰
16 Maret 2021	Tjahjo Kumolo <i>Menteri PAN-RB</i>
	“KemenPAN-RB berperan memastikan implementasi cetak biru pengetahuan dan inovasi dengan mendorong kebijakan yang mendukung.” ^{101 102}

Seiring waktu, para pemangku kepentingan utama menjadi lebih mampu memahami ide-ide inti EPI, sehingga dapat dikatakan bahwa definisi bersama telah berkembang, dan sudah ada pengakuan bersama tentang pentingnya pengetahuan sebagai dasar pengambilan keputusan dan perlunya tata kelola multiaktor dalam EPI.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Terjadi dalam diskusi *Kompas Talks* bersama KSI: “*Improving the Knowledge & Innovation Ecosystem for a Better Indonesia.*”

⁹⁹ Menteri PPN menekankan bahwa pengetahuan tidak lagi hanya sektor, tetapi juga merupakan fondasi untuk pembangunan.

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Menteri PAN-RB menjelaskan bahwa dalam ekosistem pengetahuan dan inovasi, ada empat elemen penting, yaitu pengguna pengetahuan, perantara, produsen, dan pemungkin (*enabler*). Menurut beliau, ASN memainkan peran dalam semua elemen ini. ASN menggunakan pengetahuan, khususnya sebagai dasar untuk mengembangkan kebijakan dan mengambil keputusan.

Menjaga Keberlanjutan Paradigma

Pelembagaan menggunakan pendekatan internalisasi paradigma melalui diskursus publik dilakukan oleh KSI selama tiga tahun. Dalam kurun waktu tersebut, terjadi peristiwa-peristiwa global yang memengaruhi implementasi kegiatan, sehingga dibutuhkan pendekatan adaptif. Beberapa butir pembelajaran yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas diskursus publik dalam advokasi

Isu kepentingan sektoral menjadi salah satu faktor tantangan dalam memastikan pembentukan kebijakan publik yang efektif di Indonesia. Adanya kegiatan diskursus publik, seperti yang disediakan KSI, menjadi katalis yang membuka wadah diskusi, pembelajaran, dan negosiasi di antara para pemangku kepentingan. Selain itu, proses demokratisasi topik yang dilakukan melalui media massa dan media sosial membuat isu berada dalam domain publik. Artinya, diskursus secara tidak langsung meningkatkan transparansi dan akuntabilitas di dalam perumusan kebijakan.

Pun demikian, perlu diperhatikan bahwa diskursus harus dilakukan secara repetitif. Hal ini mengingat proses penerimaan gagasan dan pembangunan visi bersama terjadi secara perlahan dan bertahap. Jika diskursus hanya bersifat satu kali (*one off event*), bukan tidak mungkin advokasi yang diusung akan terlupakan sebelum benar-benar dipahami. Selama KSI menyelenggarakan diskursus publik, keberhasilan signifikan lebih jelas terlihat pada tahun ketiga, yang mana para pemangku kepentingan sudah menerima konsep EPI. Selain kuantitas pemberitaan yang meningkat pesat, beberapa pejabat, seperti Menteri PAN-RB dan Menristek, menjadi pihak yang turut mempromosikan paradigma EPI secara aktif. Dengan kata lain, kegiatan diskursus publik perlu direplika pada masa mendatang.

2. Identifikasi ulang terhadap tren sosial

Pandemi Covid-19 sejak kuartal pertama 2020 mengubah kebiasaan masyarakat dalam bekerja dan mengakses informasi. Salah satu perubahan fundamental adalah penyelenggaraan seminar berbasis web atau *webinar*. Medium ini memungkinkan para pemangku kepentingan dari berbagai daerah untuk ikut berpartisipasi dalam diskusi, sekaligus membuka peluang lebih besar terhadap kehadiran para pejabat tingkat tinggi. Pun demikian, proses vaksinasi yang terus berjalan, serta rencana pemerintah mengembalikan status pandemi menjadi endemi, akan sedikit banyak mengembalikan kebiasaan penyelenggaraan acara kembali secara luring (*offline*). Tren ini akan membuat acara-acara diskursus publik menjadi kembali eksklusif, terutama jika ditinjau secara geografis. Kondisi tersebut akan menjadi tantangan jika ingin memastikan replikasi model ini untuk kegiatan advokasi lainnya.

3. Percepatan isu melalui kelompok kepentingan

Sehubungan terhadap perkembangan beberapa isu populer dalam negeri, para pejabat teras pemerintah cenderung bereaksi cepat terhadap sentimen negatif yang diutarakan publik di media sosial. Bahkan, selentingan 'kebijakan berbasis viral' sempat menjadi lelucon di antara para akademisi di Twitter. Adanya perkembangan ini berpotensi menggerus fondasi EPI yang telah ditanamkan selama dua fase, tetapi pada saat yang bersamaan, membuka peluang untuk melakukan advokasi dari kelompok akar rumput sebagai kekuatan sosial dalam mendorong perubahan. Observasi terhadap kelompok tertentu dengan determinasi tinggi (misalnya, kelompok pengemudi ojek daring atau kelompok fanatik musik) perlu dipertimbangkan sebagai motor sosial pembentukan agenda publik.



Bagian 6:

Daerah Sebagai Pelaku Pembangunan

Tingkat subnasional merupakan salah satu subjek dalam rangkaian program-program Knowledge Sector Initiative (KSI). Pada fase I, KSI berfokus pada pengembangan studi mengenai daerah. Misalnya Institute for Research and Empowerment (IRE) yang menyoroti aspek *pembangunanisme* yang terlalu sentralistik di Indonesia.¹⁰³ Kajian-kajian serupa juga dilakukan oleh lembaga riset kebijakan (*policy research institutes*/PRIs) lain yang menjadi mitra KSI.

Salah satu proyek percontohan (*pilot project*) KSI adalah program *knowledge-to-policy* (K2P) yang terlaksana di Sulawesi Selatan (Sulsel). Kerja sama yang melibatkan pemerintah daerah, organisasi lokal, dan PRIs menghasilkan kajian lintas aktor dan lintas disiplin ilmu dalam merekomendasikan terobosan pengembangan sutra, salah satu komoditas unggulan di provinsi tersebut. Model kerja sama ini bahkan mulai direplikasi oleh Pemerintah Provinsi (Pemprov) Sulsel dan mendapat perhatian daerah lain. Adanya mekanisme pengadaan Swakelola Tipe III, yang memungkinkan kerja sama pemerintah dengan ormas, memudahkan kolaborasi semacam ini.

Menjalin Hubungan Melalui PRI dan Balitbangda

Beberapa PRIs yang bekerja sama dengan KSI pada fase I mengangkat isu-isu daerah. Hubungan ini terus berlanjut dan membuka jalan baru untuk memberikan dampak yang lebih luas. Pada fase I, misalnya, Sekretariat Nasional Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran (Seknas FITRA) aktif mengangkat isu ketimpangan serta evaluasi pembangunan di daerah. SMERU Research Institute mengangkat persoalan di Nusa Tenggara Barat dan Sulawesi Selatan, yang akhirnya berujung pada hubungan dengan pemerintah daerah (pemda) setempat. SurveyMeter melaksanakan Studi Asesmen Kapasitas Kota Ramah Lanjut Usia di 14 kota di 11 provinsi yang akhirnya mendapat sambutan baik oleh Pemerintah Provinsi Bali dan DKI Jakarta, serta Pemerintah Kota Denpasar dan Balikpapan.

¹⁰³ Mahmud, "Naskah Sanding RPJMN 2020–2024," IRE, 6 Maret 2020, <https://www.ireyogya.org/naskah-sanding-rpjm-2020-2024/>

Salah satu program konkret KSI yang ada di lapangan adalah pelatihan kompetensi para analis kebijakan dan pelatihan penerapan Indeks Kualitas Kebijakan (IKK) yang dilaksanakan di Makassar dan Banda Aceh, bekerja sama dengan Yayasan Bursa Pengetahuan Kawasan Timur Indonesia (BaKTI) dan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi analis kebijakan dan mendorong penggunaan IKK oleh pemerintah daerah. Total dari dua seri kegiatan pelatihan ini, KSI berhasil menjangkau 210 partisipan.

Di sisi lain, KSI juga bekerja sama dengan Yayasan BaKTI, LAN, dan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) untuk menjangkau pemangku kepentingan strategis di daerah melalui Forum Kepala Bappeda Kawasan Timur Indonesia, yang merupakan bagian dari Jaringan Kawasan Timur Indonesia yang dikelola Yayasan BaKTI. Pada 2018, KSI memfasilitasi pertemuan berbentuk forum untuk mempromosikan peran Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (JFAK) dan mendorong diskusi perencanaan pembangunan di daerah dan nasional untuk memberi masukan pada dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2020–2024.

Kegiatan-kegiatan ini menjadi pijakan untuk mengembangkan program KSI di daerah yang dirumuskan dalam suatu strategi subnasional. Mempertimbangkan daerah kerja PRIs dan sebaran program-program DFAT di daerah yang merupakan aset penting untuk membangun kerja sama, diputuskan bahwa kegiatan subnasional KSI difokuskan di Provinsi Sulawesi Selatan.

Membangun dari Daerah

Dalam melaksanakan kegiatan *Knowledge to Policy (K2P)* di Sulawesi Selatan, KSI bekerja sama dengan Yayasan BaKTI. Pada 2019, gagasan mengenai proyek percontohan K2P mulai dirancang. Dari lokakarya awal di Makassar, didapati tiga masalah utama yang menjadi agenda prioritas, yakni tata kelola ekonomi daerah untuk peningkatan komoditas; perencanaan dan penganggaran daerah; serta kemiskinan dan ketimpangan.¹⁰⁴

Sejak awal KSI mendorong kerja sama ini supaya sebisa mungkin menggunakan dana pemerintah melalui skema pengadaan Swakelola Tipe III.¹⁰⁵ Dengan adanya payung hukum kerja sama Swakelola Tipe III, pemerintah dapat melakukan pengadaan riset dengan menggandeng organisasi riset nonpemerintah yang bekerja di wilayah tersebut. Kondisi ini menguntungkan kedua belah pihak, pemerintah mendapatkan mitra yang kompeten dan hasil studi yang berkualitas, sedangkan organisasi riset nonpemerintah mendapatkan dukungan finansial dan bertumbuh pengalamannya.

¹⁰⁴ Laporan Tahunan KSI 2019, hlm. 46.

¹⁰⁵ Laporan Tahunan KSI 2019, hlm. 47

KSI, BaKTI, dan Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda) Sulsel serta para pemangku kepentingan setempat sepakat mencari solusi bagi penguatan tata kelola komoditas unggulan Sulawesi Selatan untuk meningkatkan perekonomian daerah. Komoditas sutra dipilih dengan pertimbangan faktor budaya daerah Sulawesi Selatan dan pemahaman rantai nilai sutra yang panjang dan kompleks diharapkan dapat membantu penguatan perekonomian setempat pada masa mendatang. Kabupaten Wajo dan Soppeng dipilih sebagai lokasi utama kajian riset dengan tujuan dapat membuahkan kebijakan yang tepat.



"Pendekatan kolaborasi yang difasilitasi oleh Yayasan BaKTI dan didukung oleh KSI, benar-benar memberikan sebuah kajian atau penelitian yang hasil rekomendasinya luar biasa. Dengan pendekatan multi-pihak, multi-disiplin, muncul sebuah kajian berkualitas yang rekomendasinya mendukung kebijakan berbasis ilmu pengetahuan."

Andi Darmawan Bintang, Kepala Bappelitbangda Sulawesi Selatan

Proses penyusunan kebijakan berbasis pengetahuan melewati beberapa tahap. Pertama, diawali dengan proses *agenda setting*, yakni berupa rangkaian diskusi multipihak untuk mengidentifikasi isu hingga pemilihan komoditas prioritas, yaitu sutra. Pelaksanaan proyek percontohan K2P terus berlanjut di tengah pandemi Covid-19, tetapi pelaksanaan kajian rantai nilai sutra akhirnya menggunakan pendanaan dari KSI.

Kedua, penyusunan kerangka kajian yang melibatkan lintas disiplin keilmuan dan pembentukan sejumlah tim dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 17 Tahun 2016, termasuk Tim Pengendali Mutu (TPM) dan Tim Pelaksana Kajian dan yang terdiri dari peneliti dan ahli dari perguruan tinggi, Bappelitbangda, dan organisasi riset nonpemerintah dari Sulawesi Selatan. Kajian rantai nilai sutra melibatkan para ahli dari bidang ekonomi, kehutanan, kebijakan publik, lingkungan, kesetaraan gender, dan pemberdayaan masyarakat.

Ketiga, pelaksanaan kajian kolaborasi yang dikawal oleh TPM untuk memastikan kualitas kajian yang baik, melalui sejumlah pertemuan, seminar hasil, hingga finalisasi laporan kajian. Struktur TPM diperkuat dengan melibatkan para peneliti senior dari PRI mitra KSI.

Keempat, hasil dan rekomendasi kajian diformulasikan ke dalam rancangan kebijakan, bersama dinas terkait dan Analis Kebijakan (JFAK) Bappelitbangda Sulsel. Pada tahap keempat ini, dilakukan sejumlah pertemuan pembahasan dan konsultasi publik untuk membuat rumusan final, yang dikonsultasikan dengan Kementerian Dalam Negeri. Setelah itu, barulah naskah kebijakan disahkan oleh Kepala Daerah melalui Peraturan Gubernur (Pergub).

Hasil kolaborasi kajian sutra menyoroti masalah-masalah yang terdapat pada setiap rantai nilai komoditas sutra dari hulu ke hilir, termasuk sisi suplai telur ulat sutra yang masih bergantung pada impor, sektor manufaktur terkait tenaga kerja dan alat-alat produksi serta dari sisi pemasaran, desain sutra dan minat masyarakat untuk membeli sutra. Dalam kajian ini, aspek kesetaraan gender merupakan salah satu elemen penting yang menjadi perhatian. Perempuan merupakan aktor utama dalam rantai produksi sutra, tetapi sekaligus menjadi kelompok yang termarginalkan dan tidak menerima upah yang layak. Penenun yang menggunakan Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM) hanya mendapatkan upah Rp 30ribu setelah bekerja tiga hari. Perempuan penenun tidak ingin anak-anaknya menjadi penenun, sehingga bisa jadi profesi ini akan segera hilang karena tidak ada generasi penerusnya. Oleh karena itu perhatian pemerintah untuk memastikan upah yang layak bagi penenun harus jadi prioritas.



"Ragam persoalan dari hulu, manufaktur sampai ke hilir industri sutra tersebut terekam dalam kajian rantai nilai yang melibatkan akademisi, peneliti Bappelitbangda dan LSM lokal. Pengalaman ini memperlihatkan bagaimana pentingnya merancang metode kajian yang tepat supaya dapat menyingkap persoalan nyata di lapangan dan memberikan rekomendasi kebijakan yang konkrit untuk penyusunan kebijakan."

Lusia Palulungan, Yayasan BaKTI

Laporan dan temuan kajian sudah dipresentasikan ke pelaksana tugas Gubernur Sulsel. Beliau memerintahkan tim provinsi menyusun rencana dan anggaran kegiatan untuk diusulkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Sulsel. Dinas Perindustrian Sulsel memimpin upaya merumuskan suatu Pergub tentang Labelisasi Sutra Alam Sulawesi Selatan.¹⁰⁶ Peraturan Gubernur ini telah diterbitkan pada akhir 2021 dan diharapkan dapat mendorong produksi sutra alam dan juga melindungi konsumen karena ada label yang membedakan sutra alam dari bahan campuran yang beredar di pasar.

Membuka Peluang

Pengalaman baik dari kajian sutra mendorong Bappelitbangda Sulsel untuk menyusun Petunjuk Teknis Kegiatan Kelitbang Kolaborasi yang terinspirasi dari pendekatan kolaborasi multipihak dan lintas disiplin yang diterapkan. Petunjuk Teknis tersebut akan menjadi acuan dalam pelaksanaan kajian kolaborasi oleh Bappelitbangda Sulsel di masa yang akan datang. Pada 2021, Bappelitbangda Sulsel juga mereplikasi pendekatan tersebut untuk melaksanakan kajian rantai nilai komoditas unggulan lainnya, yaitu talas satoimo, yang dibiayai melalui APBD. Kajian talas dilaksanakan Bappelitbangda Sulsel bekerja sama dengan Yayasan PINUS Sulsel, menggunakan mekanisme Swakelola Tipe III. Replikasi ini menjawab salah satu harapan KSI untuk mendorong kolaborasi pemerintah daerah dengan lembaga riset nonpemerintah untuk menyusun kebijakan berbasis bukti di daerah.

¹⁰⁶ Laporan Tahunan KSI 2021, hlm. 21.



“Yang sangat membanggakan dari knowledge-to-policy adalah pendekatan kolaborasi ini direplikasi pada pelaksanaan kajian rantai nilai komoditas talas yang dibiayai oleh APBD Pemprov Sulsel Tahun 2021. Yang lebih membanggakan lagi, Bappelitbangda Sulsel sekaligus menjalankan peran intermediary pada proses ini.”

Zusanna Gosal, Yayasan BaKTI

Di sisi lain, temuan mengenai industri sutra membuka mata semua pihak bahwa industri ini dapat lebih maju bila masalah-masalah yang menghambat perkembangannya dapat dipecahkan. Pun temuan ini menjadi peluang bagi wiraswasta yang ingin bergelut di industri sutra dari hulu hingga hilir. Misalnya, Pemerintah Kabupaten Wajo dapat mengintegrasikan program 1.000 pengusaha mudanya dengan sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang terkait.

Memetik Pelajaran dari K2P

Dalam pelaksanaannya, K2P banyak menghadapi kendala sebagai efek dari pandemi Covid-19 maupun guncangan politik di Sulawesi Selatan. Hal ini menyebabkan perubahan struktur di jajaran Pemprov, termasuk pergantian pimpinan organisasi perangkat daerah (OPD) dan Kepala Bappelitbangda. Perubahan-perubahan ini menghadirkan pejabat baru yang belum familier dengan upaya yang sedang dilaksanakan, sehingga pelaksanaan kegiatan-kegiatan memerlukan waktu lebih panjang.¹⁰⁷ Di sini terlihat peran strategis yang dijalankan oleh BaKTI sebagai *knowledge intermediary* untuk memastikan kemajuan agenda dan capaian-capaian program.

¹⁰⁷ Laporan Tahunan KSI 2021, hlm. 77



Penutup

Setelah delapan tahun mengupayakan terbentuknya landasan ekosistem pengetahuan di Indonesia, KSI akan menuntaskan misinya pada Juni 2022. Sejak dibentuk, KSI telah membantu ratusan aktor ekosistem pengetahuan untuk terhubung satu sama lain, mengupayakan terbentuknya ekosistem pengetahuan dan inovasi baik di level nasional maupun daerah. Secara nyata, KSI juga berhasil memberi nilai tambah pada ekosistem riset Indonesia, terutama *supply*, *demand*, dan tata kelola. Perubahan yang didorong oleh KSI bertujuan untuk mewujudkan ekosistem pengetahuan yang lebih inklusif. Meningkatnya kesadaran dan antusiasme aktor-aktor penting untuk berkolaborasi membangun dan berkontribusi demi menciptakan kebijakan berbasis bukti yang berkualitas merupakan sebuah titik perubahan. Hubungan yang integratif dan dinamis antaraktor penting juga memudahkan pembuat kebijakan dalam melakukan eksplorasi isu-isu inklusivitas yang sebelumnya tidak terlihat untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam mengevaluasi dan membuat kebijakan menjadi lebih inklusif di masa depan.

Dari segi permintaan akan kebutuhan riset dan data oleh pemangku kebijakan, KSI telah memfungsikan diri sebagai katalis untuk mendekatkan peneliti, pemerintah, maupun pihak lain dalam ekosistem pengetahuan, misalnya melalui IDF. Gelaran tersebut secara tidak langsung sudah berperan dalam merekatkan hubungan antaraktor dalam ekosistem. Dengan adanya wadah pertemuan reguler, para peneliti dapat secara rutin bertukar pikiran, dan pemerintah dapat menemukan peneliti berkualitas dalam acara ini, sekaligus ide-ide yang dapat secara langsung diimplementasikan pada kebijakan.

Selanjutnya, KSI juga berhasil menciptakan perubahan substantif pada konstruksi penelitian kebijakan, yang fokus untuk membahas topik seputar GEDSI. Melalui program-program KM Bappenas serta diseminasi terhadap gagasan pada program, narasi GEDSI di Indonesia mulai terbangun, khususnya di antara para peneliti, pemangku kepentingan, dan pembuat kebijakan.

IDF juga merupakan salah satu program yang gencar mempromosikan GEDSI, terbukti dari isu-isu yang diangkat dan bentuk program yang dilaksanakan.

Penguatan hubungan antarlembaga pemerintah juga berhasil ditingkatkan dengan dukungan KSI. Kolaborasi Integrasi Sistem Perencanaan, Penganggaran dan Informasi Kinerja (KRISNA)

meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga pemerintah untuk melakukan kolaborasi dan komunikasi yang memudahkan dalam membangun visi bersama. Ditambah lagi, hadirnya JFAK mendorong terciptanya kebijakan yang kuat dan inklusif untuk meningkatkan regulasi di dalam dan di luar lembaga pemerintah.

Banyak pembelajaran yang bisa diambil dari perjalanan KSI selama di Indonesia, khususnya untuk pemerintah dan organisasi lain yang bergerak di sektor pengetahuan. Konsolidasi lebih lanjut sangat diperlukan untuk membangun hubungan yang berkelanjutan antara pemerintah, pemangku kepentingan, dan produsen pengetahuan untuk mempromosikan kebijakan berbasis bukti yang lebih berkualitas.

Selama berdiri, KSI juga ikut merasakan tantangan yang muncul akibat pandemi Covid-19. Dalam masa ini, menjadi adaptif dan solutif sangat diperlukan, tidak hanya dalam hal penanggulangan dampak pandemi, akan tetapi juga mendorong terciptanya kesadaran yang lebih masif akan pentingnya penggunaan kebijakan berbasis bukti dalam situasi krisis sekalipun.

Kesadaran mengenai pentingnya riset juga patut diapresiasi. Inisiatif Presiden Jokowi untuk mengonsolidasikan riset yang selama ini berjalan sendiri-sendiri dan seringkali tidak terintegrasi antara satu dengan lainnya untuk dilihat hasilnya melalui BRIN menjadi terobosan bagi terbentuknya ekosistem pengetahuan Indonesia yang lebih kokoh. Dengan adanya BRIN, Indonesia diharapkan dapat semakin cepat dan efisien dalam menyambungkan riset dengan kebutuhan industri serta proses kebijakan publik yang lebih terencana.

Tantangan pembangunan akan selalu menjadi persoalan yang membutuhkan solusi dari banyak aktor dengan berbagai latar belakang pengetahuan. KSI telah memberikan tongkat estafet penciptaan dan pengembangan ekosistem pengetahuan Indonesia ke aktor-aktor pembangunan serta mitra, termasuk pemerintah melalui IDF pada Bappenas. Harapannya, semua upaya ini dapat terus berlanjut, dan bahkan semakin kuat serta mampu melahirkan paradigma maupun kultur pengetahuan yang inklusif, khususnya dalam pembuatan kebijakan berbasis bukti.

Akhirnya, KSI berharap agar eksistensi dari warisan-warisan KSI juga dapat diketahui oleh publik untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya sebuah lingkungan pengetahuan yang komprehensif serta inklusif. Utamanya agar dapat digunakan bagi kepentingan seluruh lapisan masyarakat.



Referensi

- Ajoy Datta, et al., The political economy of policy-making in Indonesia: Opportunities for improving the demand for and use of knowledge, Overseas Development Institute, 2011. Fred Carden, Knowledge to Policy: Making The Most of Development Research, International Development Research Centre, 2009.
- Andhika Prasetya. (2019, February 16). Temui CEO Bukalapak, Jokowi: Dana Riset Rp 26 T, Sudah Gede. Detikfinance; detikcom. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4430915/temui-ceo-bukalapak-jokowi-dana-riset-rp-26-t-sudah-gede>
- Deputi Bidang Penguatan Riset dan Pengembangan. (2018, April 7). Riset Buka Peluang Masa Depan – Deputi Bidang Penguatan Riset dan Pengembangan. Badan Riset Dan Inovasi Nasional. <https://risbang.ristekbrin.go.id/publikasi/berita-media/riset-buka-peluang-masa-depan/>
- Erdianto, K. (2020, April 29). Akurasi Data Diperlukan agar Penyaluran Bansos Tepat Sasaran Halaman all. KOMPAS.com. <https://nasional.kompas.com/read/2020/04/29/11144001/akurasi-data-diperlukan-agar-penyaluran-bansos-tepat-sasaran?page=all>.
- Hapsari, D. P. (2021). Draft Laporan Analisis Kebutuhan (Need Assessment) Untuk Pengembangan Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management-KM) Bappenas.
- Kementerian Keuangan, Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2020, <https://www.kemenkeu.go.id/media/14851/2-lampiran.pdf>.
- Knowledge Initiative Sector. (2019). Four Page Summary - KSI Six Monthly Report 2018.
- Knowledge Sector Initiative. (2017, June 6). Road to the Indonesian Development Forum 2017 - Wawasan | Knowledge Sector Initiative (KSI). Wwww.ksi-Indonesia.org. <https://www.ksi-indonesia.org/en/wawasan/detail/802-road-to-the-indonesian-development-forum-2017>
- Knowledge Sector Initiative. (2018). Australia-Indonesia Partnership for Pro-Poor Policy The Knowledge Sector Initiative Phase 1 Achievements, April 2013 - June 2017.
- Knowledge Sector Initiative. (2018). Phase 1 Completion Report April 2013 - June 2017.
- Knowledge Sector Initiative. (2019). Knowledge Sector Initiative Phase 2, Annual Report 2018.
- Knowledge Sector Initiative. (2020). Knowledge Sector Initiative Phase 2, Annual Report 2019.
- Knowledge Sector Initiative. (2021). Knowledge Sector Initiative Phase 2, Annual Report 2020.
- Knowledge Sector Initiative. (2021). Knowledge Sector Initiative Phase 2, Six-Monthly Report 2021.

- Liputan6.com. (2018, March 23). Indonesia Development Forum 2018, Solusi untuk Atasi Disparitas. Liputan6.com. <https://www.liputan6.com/news/read/3399318/indonesia-development-forum-2018-solusi-untuk-atasi-disparitas>
- Mahmud. (2020, March 6). IRE Yogyakarta | Naskah Sanding RPJMN 2020-2024. IRE Yogyakarta. <https://www.ireyogya.org/naskah-sanding-rpjm-2020-2024/>
- Presiden Joko Widodo, Pidato Kenegaraan dalam rangka HUT Ke-76 Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia, 16 Agustus 2021, <https://setkab.go.id/pidato-presiden-ri-pada-sidang-tahunan-mpr-ri-dan-sidang-bersama-dpd-ri-dan-dpr-ri-dalam-rangka-hut-ke-76-proklamasi-kemerdekaan-republik-indonesia-16-agustus-2021/>.
- Sugiyarto. (2019, February 17). Ini Tanggapan Sandiaga Uno Terhadap Cuitan Bos Bukalapak Soal Anggaran Riset. Tribunnews.com. <https://www.tribunnews.com/nasional/2019/02/17/ini-tanggapan-sandiaga-uno-terhadap-cuitan-bos-bukalapak-soal-anggaran-riset>
- Triyudha, A. (2019). RUU Sisnas Iptek, Kelembagaan Riset belum Disepakati. Harnas.co. <http://harnas.co/2019/01/08/ruu-sisnas-ip-tek-kelembagaan-riset-belum-disepakati>

