

## Knowledge Sector Initiative

WORKING PAPER 10

# Pelajaran untuk Membangun dan Mengelola Basis Bukti untuk Kebijakan



## Knowledge Sector Initiative

WORKING PAPER 10

# Pelajaran untuk Membangun dan Mengelola Basis Bukti untuk Kebijakan

Oleh:  
**Louise Shaxson**

Mei 2016

## Pelajaran untuk Membangun dan Mengelola Basis Bukti untuk Kebijakan

Pandangan penulis yang diungkapkan dalam publikasi ini tidak mencerminkan pandangan Pemerintah Australia, Pemerintah Indonesia, atau Knowledge Sector Initiative. Semua entitas di atas tidak bertanggung jawab atas apa pun yang timbul akibat dari publikasi ini. Penulis berterima kasih kepada Louise Ball, Fred Carden, Arnaldo Pellini, dan Josephine Tsui atas komentarnya yang sangat membantu dalam draf awal makalah ini.

# Pesan Kunci

- Bukti sering kali dibutuhkan dengan cepat untuk membantu para pembuat kebijakan menanggapi pertanyaan yang mendesak. Maka memenuhi kebutuhan ini menjadi krusial, tapi mungkin dibutuhkan waktu berbulan-bulan, terkadang bertahun-tahun, untuk mengumpulkan bukti yang kuat dalam sejumlah isu. Karena itu, penting untuk mencoba mengantisipasi keputusan yang mungkin perlu diambil oleh pembuat kebijakan di masa mendatang dan mengetahui bukti seperti apa yang dibutuhkan. Perencanaan seperti inilah yang membedakan pendekatan strategis terhadap bukti dengan pendekatan yang semata-mata reaktif.
- Pendekatan strategis terhadap bukti mempertimbangkan cara menyusun basis bukti untuk kebijakan dan bagaimana mengelolanya secara efektif sehingga dapat memenuhi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang agar bukti dapat menyediakan informasi bagi semua keputusan.
- Sebuah basis bukti mengandung beragam jenis bukti dari berbagai pemangku kepentingan. Hal ini membantu memastikan bahwa keputusan diambil berdasarkan sehimpun bukti, bukan hanya satu atau dua laporan penelitian. Sebuah basis bukti dapat disusun dan dikelola hanya untuk mencakup satu isu kebijakan, atau dapat mencakup banyak isu, bahkan mencakup seluruh kementerian.
- Tidak ada cetak biru untuk pendekatan berbasis bukti. Naskah ini menguraikan sebelas pelajaran yang diambil dari pengalaman tiga organisasi berbeda pada pemerintah Inggris Raya. Naskah ini menunjukkan bagaimana pelajaran tersebut dapat diterapkan di kementerian di negara lain, seperti di Indonesia.
- Pelajaran tersebut mencakup jenis bukti yang hendaknya dicantumkan, bagaimana membangun hubungan untuk menyediakan bukti, dan bagaimana menjamin bukti tersebut mampu memberikan informasi bagi seluruh prioritas kebijakan. Pelajaran itu pula menunjukkan pentingnya menjadikan bukti sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari. Hal ini berarti menerapkan pendekatan tersebut secara adaptif seiring waktu dengan didukung oleh manajemen senior.
- Memahami bagaimana menerapkan pelajaran tersebut di dalam situasi khusus di masing-masing kementerian merupakan langkah pertama menuju penguatan pendekatan berbasis bukti untuk kebijakan.

# Daftar Isi

|  |     |
|--|-----|
| Pesan Kunci .....  | iii |
| Daftar Isi .....   | iv  |
| Daftar Singkatan dan Akronim.....  | v   |
| Ringkasan Eksekutif .....  | vi  |
| 1. Pendahuluan.....  | 1   |
| 2. Membangun Basis Bukti .....   | 3   |
| Pelajaran 1: Penggunaan definisi umum untuk “bukti yang kuat” .....  | 4   |
| Pelajaran 2: Tim kebijakan bertanggung jawab untuk mengelola basis bukti.....  | 5   |
| Pelajaran 3: Membangun basis bukti untuk memenuhi seluruh prioritas kebijakan ..   | 5   |
| Pelajaran 4: Jangan mengulang proses: ambil nilai dari bukti yang Anda miliki.....   | 7   |
| Pelajaran 5: Membangun hubungan di sekitar bukti.....  | 8   |
| 3. Mengelola Basis Bukti.....  | 9   |
| Pelajaran 6: Menggunakan pendekatan “organisasi secara menyeluruh” untuk<br>mengelola bukti .....                                  | 9   |
| Pelajaran 7: Menjadikan bukti sebagai bagian dari urusan rutin .....   | 10  |
| Pelajaran 8: Kepemimpinan manajemen senior memberikan dukungan penting<br>terhadap proses membangun dan mengelola basis bukti..... | 11  |
| Pelajaran 9: Jangan mencoba melakukan semuanya sekaligus .....   | 11  |
| Pelajaran 10: Sadari, tapi jangan takut pada aspek politik dari bukti.....   | 12  |
| Pelajaran 11: Belajar, beradaptasi, dan berbagi praktik yang berhasil .....  | 13  |
| 4. Kesimpulan .....  | 14  |
| Daftar Pustaka.....  | 15  |

# Daftar Singkatan dan Akronim

|       |  |
|-------|--|
| Defra | : Kementerian Lingkungan, Pangan dan Urusan Pedesaan Inggris ( <i>UK Department of Environment, Food and Rural Affairs</i> ) |
| FSA   | : Badan Standarisasi Makanan Inggris ( <i>UK Food Standards Agency</i> )   |
| KSI   | : Knowledge Sector Initiative  |
| MCCIP | : Kemitraan Dampak Perubahan Iklim Laut Inggris ( <i>UK Marine Climate Change Impacts Partnership</i> )                      |



# Ringkasan Eksekutif

**M**akalah ini ditujukan untuk mereka yang bekerja di kementerian dan tertarik untuk mengambil pendekatan lebih strategis dalam mengelola basis bukti. Naskah ini memberikan sintesis singkat mengenai tiga studi kasus yang ditulis untuk program Knowledge Sector Initiative (KSI) di Indonesia. Studi kasus tersebut menguraikan bagaimana dua departemen berbeda pada pemerintah Inggris Raya dan satu organisasi kemitraan mengembangkan dan mengelola basis bukti mereka untuk kebijakan. Ketiganya menunjukkan bahwa mengambil pendekatan strategis dan sistematis dalam mengembangkan basis bukti untuk kebijakan dapat dilakukan, namun membutuhkan waktu dan melibatkan perubahan yang dalam. Meskipun ketiga studi kasus tersebut ditulis berkaitan dengan departemen pemerintah Inggris Raya, ketiganya mengandung pelajaran berharga bagi mereka yang bekerja di negara lain untuk meningkatkan penggunaan bukti dalam pemerintah. Naskah ini menguraikan sebelas pelajaran kunci dalam berinvestasi di bidang bukti. Pelajaran tersebut relevan untuk negara-negara seperti Indonesia, yang telah mencapai status berpendapatan menengah, ingin mengembangkan ekonomi berbasis pengetahuan, perlu melaksanakan kebijakan ekonomi dan sosial yang kompleks, serta ingin menghindari jebakan pendapatan menengah dan terperosok ke status pendapatan rendah.



# Pendahuluan

1

**K**ementerian atau departemen pemerintah di negara-negara berkembang bisa kesulitan dalam memastikan sumber daya mereka yang terbatas digunakan seefisien dan seefektif mungkin. Sekadar “membeli” bukti yang lebih berkualitas tidaklah cukup. Pembuat kebijakan perlu memahami himpunan bukti yang tersedia dan bagaimana bukti-bukti tersebut saling berkaitan. Seberapa yakin mereka dengan yang ditunjukkan bukti-baik mengenai apa yang sedang terjadi maupun yang mungkin terjadi di masa depan. Hanya mengandalkan kapasitas internal sendiri dapat berakibat pada pandangan yang sempit terhadap bukti. Mengumpulkan bukti dari berbagai organisasi membutuhkan waktu dan upaya. Namun, hal ini akan memberikan pandangan yang lebih menyeluruh mengenai arti bukti terhadap keputusan yang perlu diambil.

Makalah ini disusun dari tiga studi kasus, yang masing-masing menawarkan pandangan berbeda mengenai bagaimana dua departemen di Inggris Raya dan satu organisasi kemitraan bergulat dengan pendekatan berbasis bukti dalam pembuatan kebijakan. Ketiganya menyoroti beberapa perubahan utama organisasi yang harus dilakukan; cara kerja yang harus disesuaikan; dan waktu yang mereka habiskan untuk merancang, melaksanakan, dan mengonsolidasikan perubahan-perubahan tersebut.

Studi kasus pertama tentang [Kementerian Lingkungan, Pangan dan Urusan Pedesaan Inggris \(Defra\)](#), kementerian yang besar, yang selama satu dekade terakhir melaksanakan pendekatan yang berdasarkan bukti di seluruh organisasi. Kasus ini menggambarkan proses yang terdiri dari tiga tahap: pertama, memastikan bahwa seluruh organisasi menggunakan pendekatan yang konsisten dan koheren terhadap basis bukti; kedua, menanamkan pendekatan baru ini ke dalam praktik kerja untuk memastikan bahwa praktik kerja tersebut menghasilkan nilai manfaat uang (*value for money*); dan ketiga, menjangkau



rgbstock.com

jaringan organisasi terkait untuk menyebarkan pendekatan ini lebih luas dan memastikan penggunaan uang publik untuk seluruh bukti lingkungan seefektif mungkin.

Studi kasus [Badan Standarisasi Makanan Inggris \(FSA\)](#) menjabarkan pengalaman departemen pemerintah yang jauh lebih kecil, dengan lingkup kegiatan yang lebih terbatas. Studi kasus ini menunjukkan bagaimana mengembangkan strategi bukti yang inklusif, efektif, dan tidak mahal dalam jangka waktu yang relatif singkat. Studi kasus ini juga menguraikan pengaturan tata kelola yang dapat ditetapkan untuk memastikan strategi tersebut berkelanjutan.

Studi kasus [Kartu Laporan Tahunan](#) menggambarkan alat yang digunakan oleh pembuat kebijakan di sektor kelautan di Inggris Raya untuk memetakan, memadukan, dan memaparkan basis bukti untuk isu-isu kebijakan kunci di sektor kelautan. Kartu laporan tersebut, yang dihasilkan oleh Kemitraan Dampak Perubahan Iklim Laut (MCCIP), memadukan dan membeberkan bukti untuk topik-topik kunci yang penting

bagi pembuat kebijakan di sektor kelautan. Mereka juga mengkaji tingkat keyakinan pembuat kebijakan dan publik terhadap bukti berdasarkan yang sedang terjadi dan yang mungkin terjadi di masa depan. Pada umumnya, kebijakan dibuat dalam kondisi yang tidak pasti tapi melalui pemaparan dan sanggahan berbagai jenis bukti dan pengetahuan. Kartu laporan ini menawarkan cara untuk “memformalkan” ketidakpastian tersebut. Kartu-kartu tersebut membuat pembuat kebijakan dapat memahami risiko yang berkaitan dengan keputusan tertentu.

Ketiga studi kasus tersebut menawarkan sejumlah pelajaran bagi orang di negara lain yang tertarik untuk meningkatkan penggunaan bukti dalam memberikan informasi bagi pembuatan kebijakan. Pelajaran-pelajaran tersebut dirangkum dan dipaparkan di bawah ini dalam dua bagian: pelajaran tentang bagaimana membangun basis bukti dan pelajaran tentang bagaimana mengelolanya. Pemaparan tidak berdasarkan urutan pentingnya pelajaran tersebut.

# Membangun Basis Bukti



**B**asis bukti untuk kebijakan adalah sekumpulan bukti yang dibutuhkan saat ini dan akan dibutuhkan pada masa mendatang untuk memberikan informasi bagi keputusan kebijakan. Isu-isu kebijakan bisa tiba-tiba muncul dan memerlukan bukti. Maka penting untuk dapat segera bereaksi setelah isu-isu tersebut muncul dan mengumpulkan bukti yang relevan secepat mungkin. Namun, mengandalkan pendekatan yang semata-mata reaktif ini memiliki kelemahan. Untuk sejumlah isu, pengumpulan bukti yang dibutuhkan bisa menghabiskan waktu yang lama (berbulan-bulan, bahkan bertahun-tahun). Dalam banyak kasus, kita dapat mengantisipasi isu kebijakan yang membutuhkan keputusan pada masa mendatang dan jenis bukti yang dapat mendukung keputusan tersebut. Melakukan hal ini memungkinkan kita menggunakan pendekatan yang lebih strategis untuk memastikan bahwa bukti diberikan dengan cepat kepada mereka yang membutuhkan.

Keputusan kebijakan harus diambil berdasarkan sejumlah bukti yang kuat, bukan hanya satu atau dua laporan penelitian. Hal ini menjamin bahwa keputusan tersebut didasarkan pada

pandangan yang luas dari isu tersebut. Karena itu, pendekatan strategis terhadap bukti menilik bagaimana menyusun basis bukti yang mencakup bukti dari berbagai sumber. Pendekatan strategis juga meninjau cara mengelola basis bukti sehingga mampu seefektif mungkin memenuhi kebutuhan bukti dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Pelajaran di bawah ini memaparkan cara berpikir untuk membangun basis bukti yang mendukung mulai dari satu isu kebijakan hingga program kerja yang lebih luas, atau bahkan seluruh kementerian. Tidak masalah seberapa luas atau sempit isunya, pelajarannya tetap sama. Pelajaran ini mengindikasikan jenis bukti yang sebaiknya dicantumkan, dan siapa yang bertanggung jawab untuk mengelola basis bukti, bagaimana memastikan basis bukti itu terbentuk dari pengetahuan yang sudah ada, bagaimana menyeimbangkan kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek, dan siapa saja yang dapat dilibatkan.

Guna mengoptimalkan efektivitas penggunaan bukti, maka penting untuk memperkuat pengetahuan kebijakan (*policy knowledge*). Hal tersebut meliputi pengetahuan, analisis, dan penilaian yang terbangun di dalam proses kebijakan dan bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang cara menyelesaikan persoalan. Masing-masing dari ketiga studi kasus ini menunjukkan bagaimana hal tersebut telah berkembang seiring waktu.

### **Pelajaran 1: Penggunaan definisi umum untuk “bukti yang kuat”**

Kebijakan harus berdasarkan pada definisi bukti yang luas, yang mencakup data statistik serta bukti dari kegiatan evaluasi, monitoring, dan pengawasan, serta dari masyarakat dan pemangku kepentingan dan disiplin ilmu formal berbasis penelitian. Proses penganggaran dan perencanaan harus secara eksplisit mempertimbangkan berbagai jenis bukti ini sehingga tercipta keseimbangan jenis-jenis bukti yang digunakan untuk memberikan informasi bagi proses kebijakan.

Sebagian besar kebijakan bersifat

interdisipliner dan membutuhkan pengetahuan yang berbeda-beda. Menggolongkan bukti ke dalam empat jenis utama bakal membantu<sup>1</sup>:

- *Data statistik dan administratif*, yang membantu menggambarkan kondisi terkini dari suatu isu dan menjelaskan tren historis
- *Bukti berbasis penelitian*, yang menggambarkan hubungan sebab akibat. Hal ini berkontribusi pada pemahaman kita tentang “kenapa segala sesuatu terjadi dengan caranya masing-masing” dan menjelaskan hubungan antar-isu
- *Bukti dari masyarakat dan pemangku kepentingan* (seperti organisasi masyarakat sipil atau industri), yang berkontribusi pada pemahaman kita tentang siapa yang menilai kebijakan dan bagaimana kemungkinan mereka akan merespons
- *Bukti dari evaluasi*, yang membantu menjelaskan keberhasilan di masa lalu atau dalam situasi yang serupa.

Memetakan semua jenis bukti yang berbeda ini bermanfaat dalam mencapai sasaran kebijakan. Ini dapat menjadi langkah pertama dalam memahami kekuatan basis bukti secara keseluruhan. Hal ini juga membantu memastikan proses perencanaan dan penganggaran menjamin seluruh jenis bukti dikumpulkan sebaik mungkin.

Proses Strategi Investasi Bukti Defra yang pertama memetakan seluruh basis bukti di dalam departemen dan mengungkap ketimpangan di bidang ilmu sosial, serta *monitoring*, dan evaluasi. Ketimpangan ini diisi dengan mengadakan studi, penelitian, dan analisis. Dengan cara serupa, proses Strategi Bukti FSA melibatkan sejumlah besar pemangku kepentingan untuk memahami kebutuhan kebijakan saat ini dan di masa depan. Cara kerjanya, menentukan semua jenis bukti yang akan dibutuhkan dan bagaimana bukti-bukti itu dapat digabungkan secara efektif. Kedua organisasi melihat dari sudut pandang yang luas mengenai bukti yang diperlukan, baik kuantitatif maupun kualitatif.

Tidak semua bukti sekuat yang kita mau: kebijakan sering kali dihasilkan dan diterapkan

<sup>1</sup> Lihat (Head 2008) dan (Jones dkk. 2012).

di bawah ketidakpastian mengenai arti bukti. Kartu Laporan Tahunan MCCIP langsung menjawab permasalahan: hal ini memaparkan bukti tentang isu-isu kunci bersama dengan penilaian kepercayaan, dengan mencatat apabila terdapat tingkat kepercayaan yang tinggi, sedang, atau rendah terhadap yang dikatakan bukti.

## **Pelajaran 2: Tim kebijakan bertanggung jawab untuk mengelola basis bukti**

Mendesain dan mengelola basis bukti untuk kebijakan bukanlah sesuatu yang bisa diserahkan kepada pihak luar. Pembuat kebijakan<sup>2</sup> bertanggung jawab untuk menggunakan bukti seefektif mungkin dalam mendesain, melaksanakan, dan memonitor kebijakan.

Bukti memberikan informasi dalam proses kebijakan dengan cara yang berbeda-beda. Bukti membantu menjawab pertanyaan tertentu, menghasilkan ide-ide baru tentang bagaimana perubahan terjadi, menjelaskan hubungan kausal dalam isu-isu kebijakan yang kompleks, dan mengidentifikasi bidang-bidang yang mungkin memerlukan kebijakan baru. Kecuali pembuat kebijakan memahami cakupan dari bukti yang dimiliki dan dibutuhkan, mereka dapat berpandangan sempit dalam menilai opsi kebijakan yang ada. Ini berarti mengelola basis bukti untuk isu kebijakan tertentu merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses pembuatan kebijakan. Tugas ini dapat diserahkan kepada tim kebijakan; mereka dapat memetakan kebutuhan bukti dan berjejaring dengan unit analisis kebijakan internal, unit perencanaan atau *monitoring*, atau universitas dan institut penelitian kebijakan.

Studi kasus Defra dan FSA menunjukkan bagaimana kedua organisasi ini secara jelas mengaitkan bukti dengan sasaran kebijakan. Keduanya mengembangkan dokumen strategi

bukti untuk menentukan bidang prioritas bukti dan investasi yang dibutuhkan untuk memperoleh bukti tersebut pada tahun-tahun mendatang. Defra telah bekerja keras untuk memastikan bahwa semua tim kebijakan mengembangkan “garis pandang” antara sasaran kebijakan dan basis bukti. Sangat jelas bahwa inilah alasan mereka menugaskan penelitian dan studi yang spesifik; apakah melanjutkan untuk membangun batang tubuh pengetahuan (*body of knowledge*); menguji hipotesis tertentu yang berhasil; atau mencari peluang baru atau arah kebijakan baru di masa depan. FSA mulai mengerjakan strategi buktinya saat proses pengembangan organisasi mencapai separuh jalan dalam memastikan bahwa pembahasan mengenai kebutuhan dan investasi bukti dilakukan berdasarkan pemahaman yang jelas tentang sasaran organisasi.

Kartu Laporan Tahunan MCCIP menunjukkan bagaimana kebijakan “memimpin” basis bukti, bukan sebaliknya. Setiap Kartu Laporan Tahunan disusun oleh peneliti dari pemerintah dan akademisi. Namun, sebuah kelompok pengarah yang diketuai pembuat kebijakan senior memastikan bahwa bukti yang dipaparkan benar-benar relevan terhadap isu-isu kebijakan saat ini dan di masa mendatang.

## **Pelajaran 3: Membangun basis bukti untuk memenuhi seluruh prioritas kebijakan**

Suatu basis bukti, misalnya dalam kementerian atau pemerintah daerah, mesti mendukung seluruh prioritas kebijakan. Hal ini berarti pengelolaannya untuk menanggapi kebutuhan jangka pendek secara efektif; untuk mengantisipasi kemungkinan kebutuhan jangka yang lebih panjang, sejauh mungkin; dan untuk mengumpulkan bukti sebagai respons atas persyaratan hukum. Menetapkan persentase dari anggaran keseluruhan untuk kategori-kategori yang berbeda tersebut dapat membantu.

Sebagian besar bukti yang digunakan dalam proses kebijakan dikumpulkan secara terus menerus untuk memenuhi persyaratan hukum, seperti perjanjian internasional atau legislasi

<sup>2</sup> Istilah “pembuat kebijakan” berarti pegawai negeri yang bertanggung jawab untuk mendesain, mengembangkan, melaksanakan, dan memonitor kebijakan pemerintah, bukan politisi yang terpilih dalam suatu pemilihan.



parlemen (ini disebut dengan *bukti menurut undang-undang*). Bukti tentang kualitas air atau kualitas udara sering kali menjadi persyaratan hukum. Hal tersebut adalah contoh bukti menurut undang-undang. Bukti jenis lain bisa dikumpulkan lebih jarang tapi tetap merupakan persyaratan dari proses perumusan kebijakan. Hal tersebut dapat mencakup bukti dari studi yang dibutuhkan secara hukum ketika sebuah undang-undang atau peraturan pelaksanaan baru sedang dirumuskan. Cara memperoleh bukti berbeda di satu negara dengan negara yang lain, tapi bukti ini sering membantu pembuat kebijakan untuk mengkaji dampak dari undang-undang atau peraturan baru. Misalnya di Indonesia, suatu naskah akademik harus disertakan dalam undang-undang atau peraturan daerah yang baru.<sup>3</sup> Di negara lain, jenis kajian lain seperti analisis dampak lingkungan atau sosial, mungkin diperlukan. Ini disebut sebagai *bukti wajib*.

Bukti jenis ketiga adalah *bukti diskresioner*. Jenis bukti ini tidak disyaratkan oleh hukum atau proses legislatif. Pembuat kebijakan memperolehnya melalui studi, penelitian, dan analisis untuk menyampaikan penilaian mereka

pemerintah untuk membedakan berbagai jenis bukti karena hal tersebut memberikan informasi mengenai proporsi dari seluruh anggaran yang digunakan untuk masing-masing jenis bukti.

**Bukti menurut undang-undang** dikumpulkan ketika departemen disyaratkan oleh undang-undang untuk mengumpulkan bukti tentang isu-isu tertentu secara terus-menerus. Bukti menurut undang-undang menguras sumber daya untuk bukti dan harus terus didanai terlepas dari apa yang terjadi pada anggaran yang lebih luas.

Bukti yang dibutuhkan untuk proses legislatif tidak dihasilkan secara terus-menerus, tapi hanya ketika legislasi baru sedang dirumuskan dan dibahas. Jenis bukti ini bisa disebut sebagai **bukti wajib**. Bukti ini tidak menguras sumber daya, tapi berguna dalam memonitor siklus kebijakan dan legislasi baru yang muncul dari parlemen dan mengalokasikan sumber daya yang memadai apabila diperlukan.

Prioritas **bukti diskresioner** didorong oleh kebutuhan kementerian dan politik jangka pendek. Hal ini terkadang memiliki jangkauan yang singkat, yang hanya berlaku hingga siklus pemilihan berikutnya.<sup>4</sup> Apabila terlalu berfokus

**Tabel 1: Memahami Bukti Diskresioner, Wajib, dan Menurut Undang-undang**

|                                    | <b>Prioritas jangka pendek (0-3 tahun)</b>   | <b>Prioritas jangka panjang (lebih dari 3 tahun)</b>                              |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Bukti diskresioner</b>          | Prioritas kementerian saat ini   | Prioritas yang bertahan lebih dari satu siklus pemilihan, seperti perubahan iklim |
| <b>Bukti wajib</b>                 | Jenis bukti ini wajib ada di beberapa negara selama perumusan legislasi baru dan sebelum disahkan di parlemen  |   |
| <b>Bukti menurut undang-undang</b> | Bukti menurut undang-undang tidak membedakan antara prioritas jangka pendek dan jangka panjang: yang penting harus dikumpulkan untuk memenuhi legislasi parlemen atau perjanjian internasional |   |

dalam proses pembuatan kebijakan. Jenis bukti ini merujuk pada kebutuhan kebijakan jangka pendek (*bukti diskresioner jangka pendek*) atau kebutuhan kebijakan jangka panjang (*bukti diskresioner jangka panjang*). Hal ini bisa membantu suatu kementerian atau unit

<sup>4</sup> Tidak ada definisi yang baku untuk jangka pendek dan jangka panjang: hal ini bervariasi dari isu ke isu dan dari pemerintah ke pemerintah. Namun, apabila kita melihat prioritas jangka panjang sebagai prioritas yang perlu diimplementasikan dalam jangka waktu lebih dari satu siklus pemilihan, berarti wajar untuk melihat prioritas jangka pendek sebagai (secara kasar) prioritas yang perlu membuahkan hasil dalam 0-3 tahun, dan prioritas jangka panjang sebagai prioritas dengan hasil yang terjadi setelah 3 tahun.

<sup>3</sup> Lihat UU No. 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan

pada bukti jangka pendek, departemen dapat mengalami kesulitan dalam mengumpulkan bukti yang dibutuhkan untuk menanggapi isu-isu kebijakan jangka panjang secara efektif, seperti perubahan iklim, populasi yang menua, atau inovasi teknologi. Namun, basis bukti yang dikelola dengan baik seharusnya mampu secara efektif menanggapi isu-isu kebijakan jangka pendek dan jangka panjang, dan mengalokasikan anggaran yang memadai untuk menyediakan bukti yang diperlukan. Tidak ada persyaratan hukum untuk mengumpulkan bukti diskresioner ini sehingga departemen harus membuat penilaian tentang seberapa penting bukti ini dan berapa anggaran yang dialokasikan untuk hal tersebut.

Segala pendekatan strategis terhadap bukti harus mempertimbangkan ketiga jenis bukti tersebut. Hal tersebut akan memastikan bahwa pembuat kebijakan mampu memenuhi semua persyaratan hukum, dan bahwa mereka dapat menjajaki peluang jangka pendek dan jangka panjang, risiko, dan ketidakpastian (lihat juga Pelajaran 4).

Karena tekanan kuat dari para menteri untuk berfokus pada kebutuhan kebijakan jangka pendek, maka mengalokasikan persentase kasar dari total anggaran untuk masing-masing jenis bukti akan membantu. Contohnya, satu kementerian mungkin ingin mengalokasikan 25 persen anggaran untuk pengumpulan bukti menurut undang-undang, 15 persen untuk pengumpulan bukti wajib, 50 persen untuk pengumpulan bukti diskresioner jangka pendek, dan 10 persen untuk pengumpulan bukti diskresioner jangka panjang. Dengan tidak mengalokasikan anggaran untuk prioritas yang mendesak, membuat tersedia anggaran yang cukup untuk disimpan demi kegiatan pengumpulan bukti jangka panjang yang dibutuhkan sebagai informasi bagi kemungkinan sasaran kebijakan di masa mendatang. Defra mengalokasikan 40 persen anggaran untuk bukti menurut undang-undang (Defra tidak memiliki kategori bukti wajib), 40 persen untuk bukti diskresioner jangka pendek, dan 20 persen untuk bukti diskresioner jangka panjang. Sebaliknya, FSA tidak merinci persentase tertentu, tapi melihat seluruh pengeluaran

tiap tahun untuk memastikan konsistensinya terhadap prioritas kebijakan jangka pendek dan jangka panjang. Kartu Laporan Tahunan MCCIP memberikan informasi tentang berbagai isu, mengambil beberapa bukti menurut undang-undang, untuk memberikan informasi bagi prioritas kebijakan jangka pendek dan jangka panjang.

#### **Pelajaran 4: Jangan mengulang proses: ambil nilai dari bukti yang Anda miliki**

Pembuat kebijakan senantiasa menghadapi tekanan pada anggaran sektor publik. Tekanan untuk menghasilkan nilai manfaat atas uang yang dihabiskan demi bukti menunjukkan bahwa penting untuk tidak mengulang proses. Meninjau bukti yang sudah ada sebelum menugaskan pengumpulan bukti baru merupakan gagasan yang bagus.

Waktu yang dihabiskan untuk menyusun bukti yang sudah ada mengenai sebuah isu adalah aspek penting dalam mengelola basis bukti. Memastikan bahwa pertanyaan terkini yang penting bagi kebijakan belum terjawab, baik di dalam pemerintah atau oleh organisasi lain, merupakan tugas yang harus dilaksanakan. Mengetahui siapa yang memberikan bukti dan mengikutsertakan mereka di dalam jaringan memastikan bahwa Anda menyadari apa yang Anda dan pihak lain pahami. Hal ini menjamin Anda dapat mengarahkan sumber daya lebih efektif pada kesenjangan yang nyata di dalam basis bukti.

Defra dan FSA telah secara eksplisit berkomitmen untuk mengambil nilai dari basis bukti yang sudah ada dengan tiga cara. Pertama, kedua organisasi memanfaatkan sintesis studi dan penilaian ketat untuk memastikan mereka benar-benar memahami yang telah diketahui sebelum menugaskan kegiatan baru. Dengan cara serupa, MCCIP mengambil sintesis studi dan bagian penelitian yang spesifik untuk mengisi kartu laporannya.

Kedua, ketiga studi kasus menunjukkan bahwa dengan memperjelas kebutuhan bukti, mereka lebih baik menggunakan bukti yang

dihasilkan pihak lain. Defra sangat hati-hati dalam membedakan antara bukti yang harus “dibuat” sendiri dan bukti yang harus “dibeli” dari organisasi eksternal. MCCIP mengambil bukti dari sejumlah besar organisasi pemerintah dan nonpemerintah. Sebagian pendanaan pemerintah memang digunakan, tapi peneliti akademis cukup banyak menyumbangkan waktu mereka dalam menghasilkan bukti. FSA mengembangkan strategi buktinya bersama dengan perwakilan universitas, lembaga *think tank*, organisasi industri, dan pemangku kepentingan lain. Hal ini menjamin mereka dapat mengidentifikasi pada bidang apa mereka dan FSA dapat berkolaborasi, atau FSA cukup hanya mengambil bukti mereka.

Ketiga, Defra berupaya untuk lebih memanfaatkan bukti menurut undang-undang dibandingkan yang telah mereka lakukan di masa lalu. Dahulu, bukti menurut undang-undang hanya dipandang sebagai persyaratan pendukung. Namun, saat ini hal tersebut dianggap sebagai basis untuk kegiatan bukti yang lain, seperti penelitian. Sesuai dengan prinsip “mengumpulkan sekali, menggunakan berkali-kali”, Defra kini meminta peneliti untuk mempertimbangkan penggunaan bukti menurut undang-undang sebelum mereka mengumpulkan lebih banyak lagi bukti.

### **Pelajaran 5: Membangun hubungan di sekitar bukti**

Berbagai organisasi dapat berkontribusi terhadap basis bukti dalam isu kebijakan apa pun. Hal ini meliputi rekan kerja di tim lain dalam satu departemen, orang di kementerian lain, pemerintah daerah, universitas, organisasi masyarakat sipil, organisasi nonpemerintah, lembaga *think tank*, organisasi donor, dan lainnya. Melibatkan mereka akan membuat pandangan Anda menjadi luas. Selain menyediakan bukti, mereka dapat membantu merencanakan, menjamin kualitas, dan menafsirkan arti bukti untuk kebijakan yang sedang Anda upayakan.

Dalam setiap isu ada berbagai pemangku kepentingan yang tertarik dengan bukti yang digunakan, dan bagaimana bukti tersebut

dipakai untuk mendukung keputusan kebijakan. Pemangku kepentingan lebih dari sekedar penyedia bukti; mereka mungkin memiliki wawasan yang berharga mengenai cara paling efektif untuk menyusun dan mengelola basis bukti. Terutama, mereka dapat membantu memperluas pemahaman isu, menawarkan penafsiran alternatif tentang arti bukti, memastikan bahwa suara yang terpinggirkan didengar, dan memperingatkan departemen pemerintah ketika buktinya lemah. Karena itu, membangun hubungan yang kokoh dengan pemangku kepentingan eksternal membantu memperkuat basis bukti secara keseluruhan. Hal ini juga membantu memastikan bahwa pembuat kebijakan menyadari hal yang telah diketahui, dan mencegah pemahaman departemen mengenai isu kebijakan menjadi sempit.

Ketiga studi kasus tersebut melibatkan pemangku kepentingan eksternal dalam memutuskan bukti yang disertakan, mengidentifikasi asal usul bukti tersebut, dan memastikan bukti itu berkualitas tinggi. FSA melibatkan banyak pemangku kepentingan di dalam lokakarya yang diselenggarakannya untuk mengidentifikasi bukti yang dibutuhkan guna menjalankan strateginya, dan perwakilan dari organisasi eksternal yang berpartisipasi dalam kelompok yang mengawasi proses strategi bukti. Defra memiliki jaringan yang luas di badan pemerintah dan organisasi eksternal, yang mencakup universitas, pemerintah daerah, organisasi nonpemerintah, dan masyarakat sipil. Defra mengandalkan mereka dalam menyediakan sebagian besar basis buktinya. Mengetahui bukti apa yang dimiliki pemangku kepentingannya, memungkinkan Defra memfokuskan anggaran untuk buktinya hanya pada isu dengan “ketimpangan bukti” yang nyata. MCCIP adalah organisasi yang jauh lebih kecil, tapi organisasi ini menggunakan peneliti akademis untuk memberikan bukti yang dibutuhkan dengan cara yang sangat murah. MCCIP menawarkan pengakuan akademis untuk naskah penelitian yang mereka tugaskan. MCCIP juga memiliki proses penilaian sejawat (*peer review*) yang mirip dengan yang dilakukan pada artikel jurnal, dan mengembangkan metode yang telah dicoba dan diuji untuk menjelaskan tingkat keyakinan terhadap bukti yang sudah ada.



# Mengelola Basis Bukti



**S**ebuah departemen harus membangun basis bukti untuk sejumlah isu, yang banyak di antaranya mungkin akan saling berurusan. Enam pelajaran berikut ini menunjukkan bagaimana cara mengelola basis bukti tersebut seefektif mungkin.

## **Pelajaran 6: Menggunakan pendekatan “organisasi secara menyeluruh” untuk mengelola bukti**

Setiap tim kebijakan di departemen dapat mengembangkan cara sendiri dalam mengelola basis bukti dengan strategi berbasis tema mereka sendiri. Namun, sering kali sulit untuk berkoordinasi antar tim dengan efektif, sehingga menghasilkan bukti yang timpang dan tumpang tindih, dan mengakibatkan inefisiensi manajemen. Agar suatu departemen dapat sekoheren dan seefisien mungkin dalam melakukan pendekatan untuk mengelola bukti, departemen tersebut dapat membangun pendekatan organisasi secara menyeluruh.

Di dalam departemen pemerintah, tim (atau direktorat atau divisi) yang berbeda bisa diberi otonomi yang besar dalam mengembangkan dan melaksanakan kebijakan. Mereka dapat mengembangkan strategi

sendiri untuk mengumpulkan bukti terkait bidang kebijakan tertentu dan merancanganya dalam berbagai cara. Meskipun hal ini menunjukkan adanya komitmen untuk menggunakan bukti secara efektif dan berarti mereka menjadi responsif terhadap isu tertentu yang sedang bergulir, pendekatan pelimpahan (*devolved approach*) ini berbahaya karena mengakibatkan inkonsistensi secara internal.

Defra adalah kementerian yang besar, sementara FSA adalah kementerian yang jauh lebih kecil. Mereka mengatur tim kebijakan secara berbeda, dan memiliki cara-cara berbeda untuk terlibat dengan organisasi luar, seperti universitas dan lembaga *think tank*. Namun, keduanya telah menemukan bahwa menggunakan pendekatan organisasi secara menyeluruh, melibatkan semua orang (staf internal dan kelompok eksternal) dalam merencanakan investasi bukti, menjamin mereka memberikan nilai manfaat uang di seluruh lingkup pembuatan kebijakan di dalam departemen.

Salah satu hal pertama yang dilakukan Defra adalah memetakan seluruh basis buktinya ke seluruh tim kebijakan di dalam departemen. Defra menemukan bahwa tidak hanya terdapat ketimpangan yang lebar dalam hal yang mereka ketahui, tapi juga terdapat tumpang tindih dalam bukti yang dikumpulkan dan digunakan tim kebijakan. Duplikasi seperti ini merupakan pemborosan uang publik. Konsekuensinya, kini sebuah tim kecil terpusat di departemen bertanggung jawab untuk mengidentifikasi potensi tumpang tindih dan memastikan agar, apabila memungkinkan, tim-tim kebijakan berkolaborasi satu sama lain, berbagi sumber daya untuk mengumpulkan bukti, dan saling belajar satu sama lain.

Dalam mengembangkan strategi buktinya, FSA melihat seluruh kebutuhan buktinya dalam dua lokakarya—satu dengan pemangku kepentingan eksternal dan satu dengan stafnya sendiri. Lokakarya pertama memastikan bahwa pemangku kepentingan eksternal mampu memandang secara utuh bukti yang dibutuhkan organisasi, sehingga saran mereka relevan dengan misi utama FSA, bukan hanya dengan bagian-bagian dari misi tersebut. Lokakarya kedua melibatkan seluruh staf di organisasi untuk memastikan mereka mampu menggunakan pandangan holistik yang sama.

## Pelajaran 7: Menjadikan bukti sebagai bagian dari urusan rutin

Pendekatan berbasis bukti untuk pembuatan kebijakan benar-benar melekat apabila telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses kerja departemen dan ketika terdapat hubungan yang jelas antara anggaran untuk bukti dan anggaran program.

Mengembangkan pendekatan strategis untuk mengelola basis bukti merupakan hal yang penting, tapi tanpa anggaran yang dialokasikan untuk tujuan tersebut, hal tersebut hanyalah kerangka aksi; tidak ada jaminan bukti benar-benar akan dihasilkan dan bahwa bukti tersebut menyediakan informasi bagi perubahan kebijakan. Departemen mungkin perlu memperkuat kapasitas individu untuk memahami bagaimana menugaskan, menjamin mutu, dan menafsirkan bentuk-bentuk bukti yang semakin kompleks. Mereka mungkin perlu mengembangkan hubungan yang berbeda dengan universitas, lembaga *think tank*, dan LSM. Mereka juga mungkin perlu memprioritaskan ulang jenis-jenis bukti yang dikumpulkan, atau merealokasi sumber daya antar-prioritas kebijakan yang berbeda-beda seiring berubahnya prioritas tersebut. Semua kebutuhan ini harus direncanakan dengan saksama sehingga bukti yang tepat tersedia bagi orang yang tepat di waktu yang tepat. Hal ini juga membutuhkan lingkungan pendukung berupa peraturan dan regulasi yang menciptakan kondisi tepat dalam pengalokasian anggaran yang memadai dan penyediaan bukti dari sejumlah penghasil pengetahuan, seperti universitas, lembaga penelitian kebijakan, lembaga *think tank*, dan dari dalam pemerintahan.

Salah satu tantangan yang dihadapi Defra pada tahap awal proses strategi investasi buktinya adalah meyakinkan manajemen senior bahwa pendekatan berbasis bukti merupakan pendekatan yang lebih baik untuk perencanaan kerja. Di dalam departemen, perencanaan kerja dianggap terpisah dari basis bukti, yang memiliki anggaran sendiri dan dikelola secara terpisah. Setelah unit-unit kebijakan di Defra mulai bertanggung jawab untuk mengelola basis bukti sendiri, maka mereka juga perlu mengelola anggaran bukti sendiri, dan karenanya,

perencanaan bukti dan perencanaan kerja seharusnya terkait dengan erat. Setiap tim kebijakan di Defra kini menerbitkan Rencana Bukti sendiri, yang menunjukkan bukti yang dibutuhkan untuk membantu memenuhi sasaran kebijakannya. Hal ini dikembangkan atau diperbarui dalam siklus perencanaan kerja tahunan, dan anggaran terkait hal itu dimasukkan ke dalam proses tersebut.

FSA menetapkan struktur tata kelola yang menjamin kebutuhan buktinya terus diperbarui dan dikaitkan dengan proses perencanaan secara keseluruhan. Strategi bukti untuk organisasi ini berjalan selama lima tahun dan ada sebuah dewan khusus yang memutuskan prioritas kebutuhan bukti. Masing-masing tim kemudian menyusun rencana bukti, yang berjalan selama dua tahun. Mereka menentukan kebutuhan terperinci untuk setiap kegiatan (dengan anggarannya). Penilaian tengah tahun dan siklus tahunan prioritas strategis menjamin segala sesuatu tetap berjalan sebagaimana mestinya, baik dalam hal prioritas maupun anggaran.

Kartu Laporan Tahunan MCCIP menyajikan bukti tentang isu-isu kompleks dengan cara yang menarik secara visual. Ini membantu pembuat kebijakan dengan cepat memahami informasi dari bukti tersebut. Pada gilirannya hal ini akan membantu mereka menggunakan bukti dalam pekerjaan sehari-hari. Kartu Laporan Tahunan memberikan tautan ke naskah sumber sehingga pembuat kebijakan dapat mencari informasi yang lebih rinci apabila mereka membutuhkan.

#### **Pelajaran 8: Kepemimpinan manajemen senior memberikan dukungan penting terhadap proses membangun dan mengelola basis bukti**

Para manajer senior adalah orang yang mengirimkan sinyal ke seluruh organisasi bahwa fokus pada bukti perlu menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari. Mungkin terdapat isu-isu yang hanya bisa dijawab di tingkat departemen, seperti mengembangkan kriteria prioritas atau menetapkan kategori anggaran untuk bukti. Keterlibatan mereka di dalam proses ini membantu menunjukkan pentingnya fokus pada bukti.

Menggunakan pendekatan organisasi secara

menyeluruh terhadap bukti membutuhkan kepemimpinan manajemen senior. Hal ini akan mengungkap isu-isu tentang seberapa lengkap suatu departemen dalam mengelola basis buktinya secara strategis, efektif, dan efisien. Hal ini juga akan mengindikasikan apakah proses kerja (seperti perencanaan dan penganggaran) dan budaya organisasi memungkinkan organisasi tersebut menggunakan semua bukti yang tersedia dengan cara yang paling efektif. Kita tidak mungkin mengatakan bagaimana staf di seluruh organisasi akan terkena dampak perubahan yang harus dilakukan—itu tergantung departemen masing-masing staf, tapi hal tersebut tidak akan mungkin terjadi apabila manajemen senior tidak secara aktif mendukung lebih banyak permintaan dan penggunaan bukti dalam pengambilan keputusan kebijakan.

FSA dan Defra memiliki kepala ilmuwan yang memimpin proses strategi bukti dan meyakinkan manajer senior lain dalam organisasi mengenai kebutuhan untuk bertindak secara konsisten dan koheren dalam memberikan nilai manfaat uang di seluruh kegiatan terkait bukti. Kepala ilmuwan ini adalah penasihat kementerian yang memiliki otonomi cukup besar dalam hubungan mereka dengan para menteri. Departemen tidak wajib memiliki kepala ilmuwan, asalkan seseorang di tim manajemen senior bertanggung jawab secara keseluruhan atas basis bukti.

#### **Pelajaran 9: Jangan mencoba melakukan semuanya sekaligus**

Mengubah cara sebuah departemen pemerintah melakukan pekerjaannya merupakan tantangan besar. Diperlukan waktu untuk menghasilkan perubahan yang benar. Berkomitmenlah untuk menggunakan pendekatan organisasi secara menyeluruh. Namun, daripada menyusun rencana terperinci untuk seluruh proses tersebut, bagilah ke dalam tahap-tahap yang lebih kecil.

Segala perubahan organisasi adalah proses yang kompleks dan mungkin dibutuhkan waktu bertahun-tahun untuk menghasilkan perubahan yang benar. Menerapkan pendekatan berbasis bukti dapat melibatkan beberapa perubahan terhadap struktur internal dan alokasi sumber daya. Membagi proses tersebut ke dalam tahap-tahap yang dapat dikelola akan menjamin

organisasi mengembangkan keyakinannya untuk menangani perubahan yang dibutuhkan.

Defra membutuhkan satu dekade untuk yakin bahwa caranya menggunakan bukti dapat dikembangkan untuk mencakup jaringan organisasinya. Tahun-tahun pertama difokuskan untuk melakukan pendekatan organisasi secara menyeluruh terhadap bukti (Pelajaran 6), memastikan bahwa seluruh tim kebijakan berbagi komitmen strategis yang sama terhadap bukti, dan memahami cara meningkatkan kerja sama antara spesialis kebijakan dan spesialis bukti. Tahap berikutnya menanamkan pemahaman dalam proses korporat sehingga menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari (Pelajaran 7). Mengembangkan rencana bukti menjamin bahwa tim-tim kebijakan terus menganggap bukti sebagai bagian inti dari proses kebijakan (Pelajaran 2).

FSA membutuhkan sembilan bulan untuk menyusun strategi bukti dalam tiga tahapan yang jelas. Tahap pertama adalah melihat ke depan pada isu-isu yang mungkin muncul dan tantangan yang akan dihadapi departemen, dan mengembangkan strategi organisasi. Pada tahap kedua, FSA bekerja dengan pemangku kepentingan eksternal dalam mengidentifikasi bukti kunci yang diperlukan untuk menerapkan strategi organisasi dengan efektif. Kemudian FSA melibatkan staf internal dalam proses untuk mengidentifikasi cara yang paling efisien dalam pengadaan dan pengelolaan bukti. Terakhir, FSA menetapkan struktur tata kelola yang akan menjamin strategi buktinya senantiasa *up-to-date*.

### **Pelajaran 10: Sadari, tapi jangan takut pada aspek politik dari bukti**

Banyak orang di dalam kementerian Anda dan di organisasi lain memiliki kepentingan pada bagaimana basis bukti dikelola dan tujuan pengelolaan tersebut. Penting untuk mengenali politik internal dan eksternal yang bermain dalam mengambil pendekatan strategis terhadap bukti. Pertimbangkan cara untuk memastikan bahwa pembahasan tersebut transparan dan mengizinkan kontestasi; menghasilkan strategi bukti dapat membantu.

Menggunakan pendekatan strategis terhadap

bukti berarti menjelaskan alokasi sumber daya, hubungan, dan tanggung jawab untuk berbagai aspek dari basis bukti. Sebagian besar bukti yang dibutuhkan departemen pemerintah dikumpulkan oleh organisasi seperti universitas, organisasi masyarakat sipil, LSM, dan industri—masing-masing dari mereka memiliki kepentingan dalam mengumpulkan dan menggunakan, serta memiliki ide-ide sendiri mengenai apa yang dapat mereka berikan sebagai kontribusi. Memahami apa saja kepentingan ini merupakan hal penting untuk membuat perdebatan di seputar bukti menjadi inklusif. Ini berarti mengakui aspek politik internal di departemen dan aspek politik dari hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal. Meskipun tidak mungkin untuk merekonsiliasi semua perbedaan kepentingan, mengembangkan dokumen yang mengemukakan strategi bukti dapat menjadi cara untuk memastikan bahwa keputusan akhir tentang prioritas departemen memang demi bukti, dan bagaimana hal ini dapat dicapai, diambil dan dikomunikasikan seterbuka mungkin.

Defra dan FSA telah berkonsultasi secara luas di internal dan telah melibatkan pemangku kepentingan eksternal dalam proses strategi bukti mereka. Mereka telah menerbitkan dokumen strategi yang menetapkan tujuan kunci bukti dan bagaimana mereka akan menghasilkannya. Selain memanfaatkan cakupan pengetahuan dan keahlian yang lebih luas, proses yang inklusif menjamin banyak suara akan didengar mengenai apa yang seharusnya menjadi prioritas utama, apa yang dapat ditawarkan setiap orang atau organisasi ke dalam proses ini, dan apa yang akan mereka dapatkan dari proses tersebut. Seluruh pembahasan ini tergambar dalam hubungan kekuasaan yang kompleks: seperti antara staf senior yang menentukan arah strategis dan staf yang lebih junior yang harus menegosiasikan cara terbaik untuk menerapkan suatu strategi. Kekuasaan dan politik juga memengaruhi hubungan antar organisasi, seperti antara departemen pemerintah pusat dan daerah atau antara pemerintah, industri, dan akademisi.

Proses mengembangkan dokumen strategi memberikan struktur yang mendorong pembahasan terbuka di seputar prioritas, sumber daya, dan hubungan. FSA menggunakan dua

lokakarya untuk mengembangkan strategi buktinya. Lokakarya pertama melibatkan pemangku kepentingan eksternal untuk melihat cakupan ukuran dan bentuk basis bukti, sementara lokakarya kedua melibatkan staf internal dalam memutuskan cara yang paling efisien untuk memberikan bukti tersebut. Pemangku kepentingan eksternal tetap terlibat dalam proses ini, mengomentari draf dokumen strategi, dan berpartisipasi dalam dewan organisasi dan pengaturan lain untuk memastikan tata kelola yang efektif dari anggaran sumber daya manusia dan bukti FSA. Strategi bukti pertama Defra merupakan proses internal, tapi strategi kedua dan ketiganya dikembangkan bersama jaringan organisasi terkait. Rencana bukti Defra (yang dicantumkan *online di sini*) dikembangkan oleh tim-tim kebijakan setelah berkonsultasi dengan pemangku kepentingan eksternal. Dokumen-dokumen ini tidak secara eksplisit menjawab aspek politik dari bukti, tapi hanya mempertegas bahwa niat untuk menerbitkannya memperjelas bahwa segala isu antar organisasi akan dijawab selama proses strategi.

### **Pelajaran 11: Belajar, beradaptasi, dan berbagi praktik yang berhasil**

Setiap organisasi itu berbeda. Apa yang berhasil untuk satu organisasi belum tentu berhasil untuk organisasi yang lain. Prioritas, jangka waktu, kapabilitas, dan anggaran harus dipertimbangkan. Tujuan dari tidak mencoba melakukan segalanya sekaligus adalah agar terdapat waktu untuk belajar dan beradaptasi, sehingga Anda dapat mengembangkan pendekatan strategis yang berhasil untuk departemen Anda. Mengidentifikasi bagaimana Anda menerapkan setiap pelajaran ini ke dalam organisasi sendiri merupakan awal yang bermanfaat. Berbagi praktik yang berhasil bagi Anda akan membantu pihak lain, dan Anda dapat belajar dari mereka.

Penting untuk memahami prinsip-prinsip pendekatan berbasis bukti, tapi tidak ada cetak biru untuk pendekatan pembuatan kebijakannya dan tidak ada satu pun praktik terbaik yang direkomendasikan. Setiap departemen akan menerapkan prinsip tersebut dengan cara yang

berbeda-beda, tergantung pada konteks mereka bekerja, struktur organisasi, sumber daya yang tersedia, dan “budaya bukti” terkini. Menggunakan waktu untuk belajar dan beradaptasi penting untuk memastikan bahwa praktik yang efektif benar-benar menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari.

Setiap departemen menghadapi isu yang berbeda dan memiliki sumber daya yang berbeda pula. Ketiga studi kasus tadi dipilih untuk mengambil pengalaman dari organisasi yang sangat berbeda. Defra merupakan kementerian dengan anggaran bukti sekitar £200 juta per tahun, sementara FSA adalah badan pemerintah yang jauh lebih kecil, dengan anggaran yang juga lebih kecil. MCCIP pada intinya adalah sekretariat yang terdiri dari sejumlah kecil pegawai negeri yang mengelola kontribusi dan sanggahan di seputar basis bukti dari sejumlah besar organisasi pemerintah dan nonpemerintah.

Setiap organisasi telah belajar dari yang dilakukan organisasi lain: FSA dan Defra berkolaborasi dalam proses strategi bukti, dan MCCIP mengambil pengalaman *Intergovernmental Panel on Climate Change* untuk mengembangkan kartu laporannya. Ketiganya telah menyerap pembelajaran ini dan mengadaptasikannya ke dalam ritme dan struktur organisasi mereka. Tidak ada satu metode khusus untuk melaksanakan pendekatan berbasis bukti; hal ini harus disesuaikan dengan masing-masing kementerian atau lembaga pemerintah.

Persamaan dari ketiga organisasi tersebut adalah kegigihannya. Defra memulai kegiatannya dalam strategi bukti pada 2005, MCCIP di tahun 2006, dan FSA pada 2009. Ketiganya telah beradaptasi seiring perjalanan mereka. Di tengah perjalanan strategi buktinya, tanggung jawab FSA berubah secara signifikan karena sebagian kegiatannya dipindahkan ke Departemen Kesehatan. FSA tinggal mengulang proses strategi untuk prioritas kebijakan baru. Defra, yang dapat dikatakan sebagai departemen terdepan di Inggris Raya yang menanamkan pendekatan semacam ini, harus mengembangkan sebagian besar gagasan awalnya sendiri dan hanya memiliki sedikit pengalaman eksternal untuk dijadikan bahan pembelajaran. Tapi, setelah mengidentifikasi prinsip-prinsip kunci (Pelajaran 1–5), dan dengan dukungan manajemen senior (Pelajaran 8), mereka terus bereksperimen hingga struktur dan prosesnya seperti telah mencerminkan hal yang mereka coba capai.



# 4

## Kesimpulan



rgbstock.com

**A**pa pelajaran utama dari 11 pelajaran ini? Memahami pelajaran tersebut bagi organisasi merupakan langkah pertama dalam mengembangkan pendekatan strategis untuk berinvestasi dalam bukti. Pelajaran tersebut bukan ditujukan sebagai penilaian komprehensif mengenai semua hal yang dibutuhkan untuk melaksanakan pendekatan berbasis bukti demi kebijakan yang efektif. Pelajaran di atas menyoroti sebagian isu utama dari studi kasus tiga organisasi yang sangat berbeda, yang telah mengambil pendekatan jangka panjang terhadap investasi strategis di bidang bukti. Dalam melakukan hal tersebut, pelajaran tadi menawarkan wawasan terhadap hal yang dapat dilakukan departemen pemerintah untuk lebih efektif menggunakan basis bukti sendiri.

# Daftar Pustaka

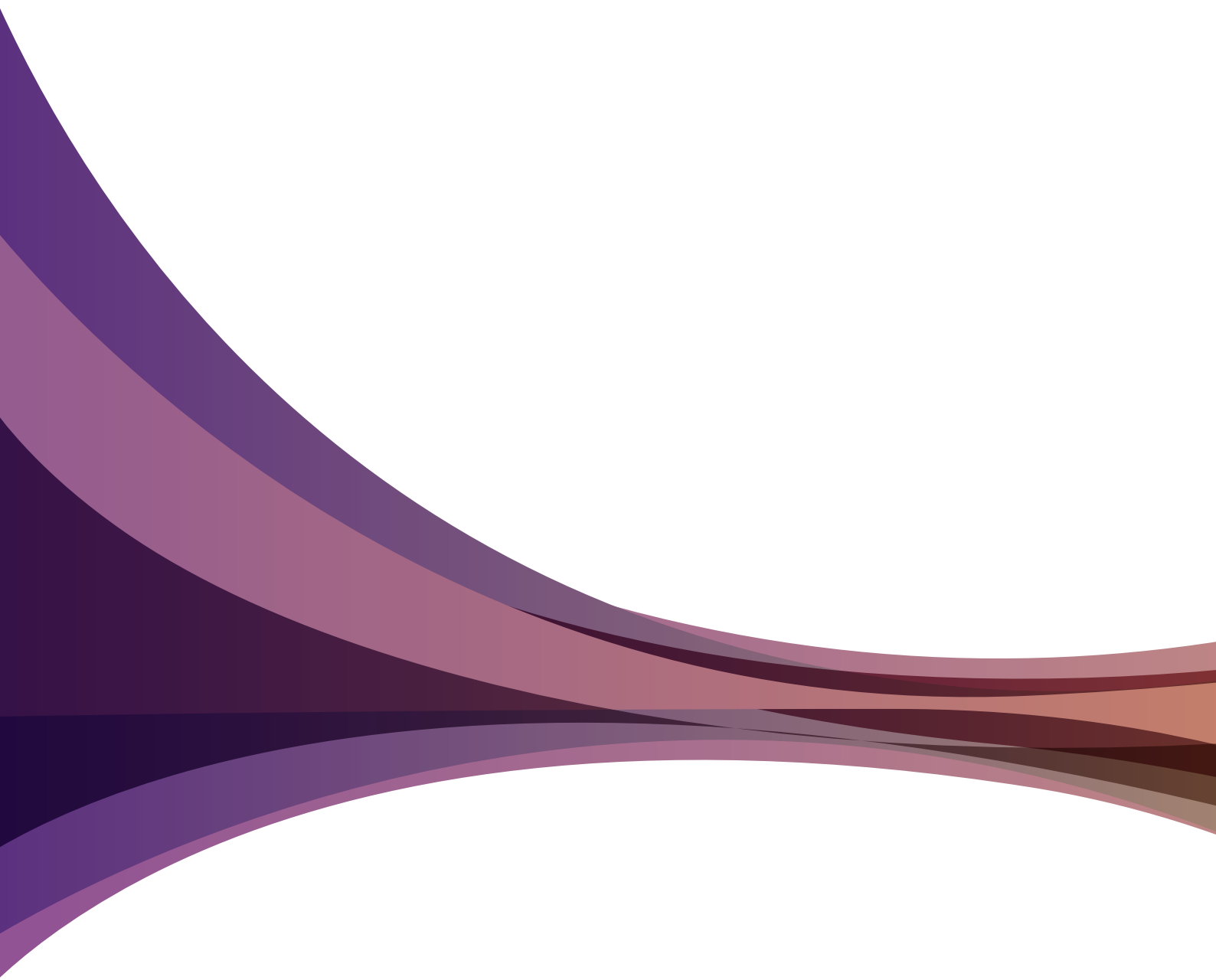
- Head, BW. 2008. Three lenses of evidence-based policy. *Australian Journal of Public Administration* 67(1): 1-11
- Jones, H., Jones, N., Shaxson, L., and Walker, D. 2012. *Knowledge, Policy and Power in International Development: A Practical Guide*. Bristol: The Policy Press. Tersedia secara berbayar di:  
<http://press.uchicago.edu/ucp/books/book/distributed/K/bo13324388.html>
- Shaxson, L. 2014. *Mengandalkan Bukti: Pembelajaran dari Kementerian Lingkungan, Pangan, dan Urusan Pedesaan Inggris*. Working Paper 2. Jakarta: Knowledge Sector Initiative. Tersedia di:  
[http://www.ksi-indonesia.org/files/1425027707\\$1\\$6XJYN\\$.pdf](http://www.ksi-indonesia.org/files/1425027707$1$6XJYN$.pdf)
- Shaxson, L. 2015. *Memfaatkan Lokakarya untuk Pengembangan Strategi Bukti: Pembelajaran dari Badan Standarisasi Makanan Inggris*. Working Paper 3. Jakarta: Knowledge Sector Initiative. Tersedia di:  
[http://www.ksi-indonesia.org/files/1428549548\\$1\\$HTFU9\\$.pdf](http://www.ksi-indonesia.org/files/1428549548$1$HTFU9$.pdf)
- Shaxson, L. and Tsui, Josephine. 2016. *Memadukan dan Menyajikan Bukti Kompleks untuk Pembuatan Kebijakan: Pengalaman dengan Kartu Laporan Tahunan*. Working Paper 9. Jakarta: Knowledge Sector Initiative. Tersedia di:  
[http://www.ksi-indonesia.org/files/1468564466\\$1\\$F8BT\\$.pdf](http://www.ksi-indonesia.org/files/1468564466$1$F8BT$.pdf)

**Louise Shaxson**

Louise Shaxson adalah *research fellow* dalam program RAPID di Overseas Development Institute. Pekerjaannya berfokus pada peningkatan kebijakan sektor publik dan strategi dalam kerangka pembuatan kebijakan berdasarkan bukti yang lebih luas. Selama dua belas tahun terakhir, ia bekerja bersama departemen pemerintah di beberapa negara untuk memperkuat cara mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan bukti. Hal tersebut meliputi memberikan nasihat tentang bagaimana mengambil pendekatan yang lebih strategis terhadap perencanaan bukti, memberikan nasihat ilmiah bagi para menteri, dan menciptakan keterkaitan antara peneliti dan pembuat kebijakan.







Knowledge Sector Initiative (KSI) merupakan komitmen bersama pemerintah Indonesia dan Australia yang bertujuan meningkatkan taraf kehidupan rakyat Indonesia melalui penerapan kebijakan publik yang lebih berkualitas yang menggunakan penelitian, analisis, dan bukti secara lebih baik. KSI adalah konsorsium yang dipimpin oleh RTI International dan bermitra dengan Australian National University (ANU), Nossal Institute for Global Health, serta Overseas Development Institute (ODI).



Australian  
National  
University



THE  
NOSSAL  
INSTITUTE  
FOR GLOBAL  
HEALTH

