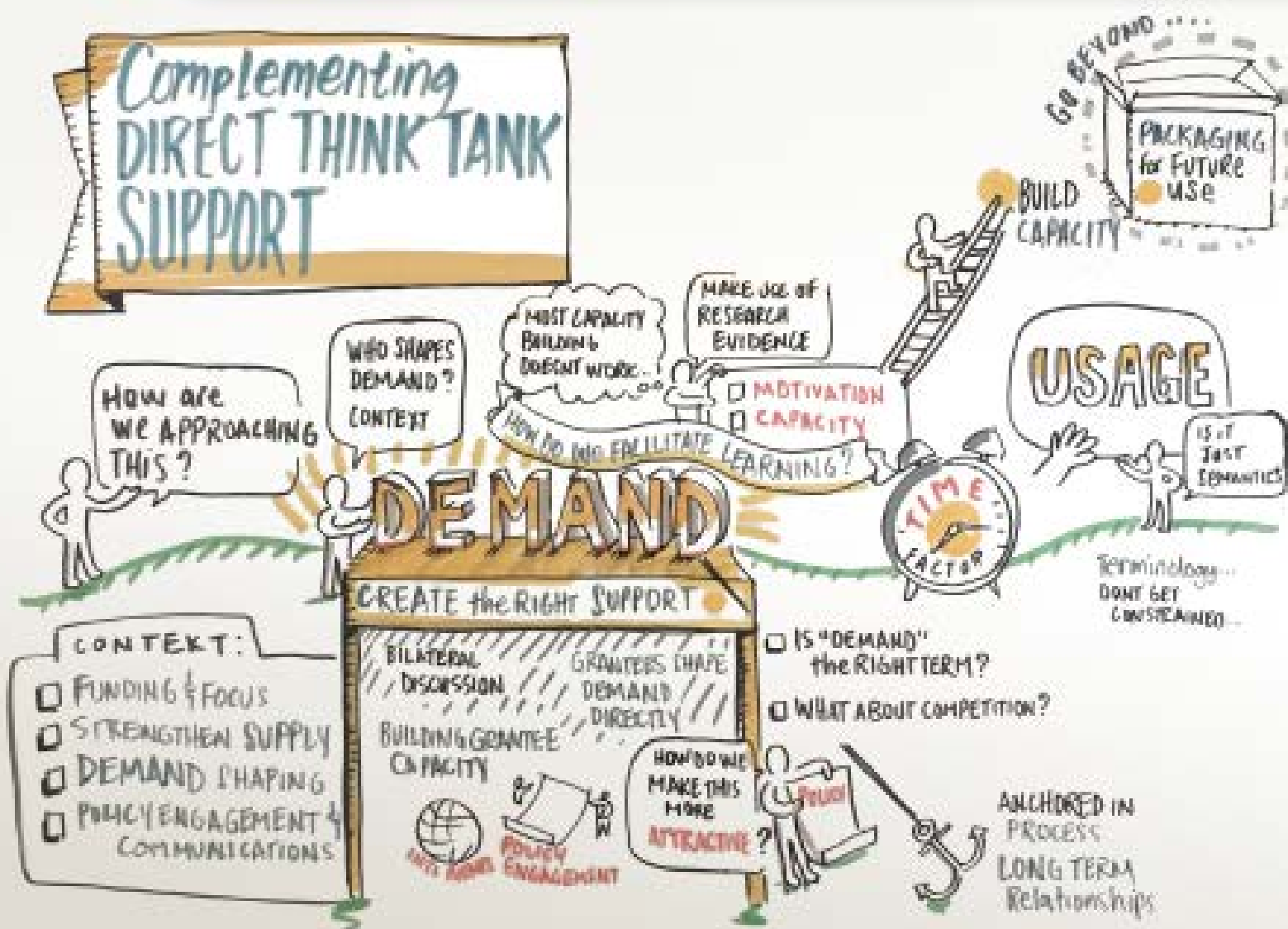


Better Policies Better Lives

WORKING PAPER 15

Mengelola Think Tank Pemerintah: Dalam Kotak Hitam



Better Policies Better Lives

WORKING PAPER 15

Mengelola Think Tank Pemerintah: Dalam Kotak Hitam

Oleh:

Jessica Mackenzie dan Caroline Cassidy

September 2016

Mengelola Think Tank Pemerintah: Dalam Kotak Hitam

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. Perspektif yang ditawarkan dalam publikasi ini adalah milik penulis dan tidak mencerminkan pandangan dari Overseas Development Institute. Penulis berterima kasih kepada Dr. Dongseok Kim, Dr. Changyong Choi dan Keun-O Lee (Korea Development Institute); Owen Barder (Centre for Global Development); Vivi Alatas (Bank Dunia); serta Arnaldo Pellini, Josh Whyte, Louise Ball dan Hannah Caddick (Overseas Development Institute) atas waktu dan bantuannya.

Pesan Kunci

- Menetapkan mekanisme alternatif untuk bidang-bidang yang mendesak atau khusus (*niche*) ditambah dengan mekanisme perekrutan tradisional akan membuat lembaga *think tank* di pucuk pemerintahan tetap fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan baru dan pendeknya rentang waktu yang dimiliki pembuat kebijakan.
- Sejumlah lembaga *think tank* menekankan bahwa merekrut orang dengan keterampilan penelitian teknis yang kuat dan memahami proses kebijakan sangat penting bagi keberhasilan mereka.
- Pedoman umum untuk komposisi staf di seluruh lembaga *think tank* secara komparatif adalah 50 hingga 80 persen staf penelitian, 10 hingga 35 persen staf pendukung, 5 hingga 12 persen staf manajemen, dan 2 hingga 2,5 persen sumber daya manusia.
- Komunikasi digital merupakan hal penting yang menerima dampak seketika (*real time*) sehingga investasi layak ditanamkan demi hal tersebut.
- Menciptakan sistem komunikasi berlapis akan membuat lembaga *think tank* mampu memprioritaskan sumber daya komunikasi dan mendukung keluaran penelitian.

Daftar Isi

Pesan Kunci	iii
Daftar Isi	iv
Singkatan dan Akronim.....	v
Ringkasan Eksekutif	vi
1. Pendahuluan.....	1
2. Sistem Sumber Daya Manusia	3
3. Mekanisme Penjaminan Mutu	10
4. Komunikasi dan Penjangkauan	14
5. Pertimbangan Lain.....	25
6. Kesimpulan	26
Daftar Pustaka.....	28
Lampiran A: Karakteristik.....	31
Lampiran B: Model <i>Think Tank</i> Pemerintah.....	33

Singkatan dan Akronim

CGD	: Centre for Global Development
CIFOR	: Centre for International Forestry Research
KDI	: Korea Development Institute
KSI	: Knowledge Sector Initiative
ODI	: Overseas Development Institute
RAPID	: Program Research and Policy in Development di ODI
ROMA	: RAPID Outcome Mapping Approach
TNP2K	: Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan
UKP4	: Unit Kerja Presiden untuk Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan

Ringkasan Eksekutif

Pemerintah di seluruh dunia menghadapi permasalahan yang semakin kompleks sehingga mereka mencoba memahami “keberhasilan” untuk memberikan perubahan nyata bagi penduduk. Keberhasilan ini berarti peningkatan pelayanan, pemberian kesempatan bagi semua, dan pertumbuhan ekonomi. Salah satu cara untuk menghadapi permasalahan tersebut adalah menciptakan lembaga *think tank* dengan sumber daya yang cakap, yang terdiri dari ahli kebijakan yang erat bekerja dengan pemerintah. Lembaga *think tank* tersebut akan memberikan saran khusus dan langsung kepada pemerintah guna mendukung pembuatan kebijakan berbasis bukti. Indonesia juga menghadapi persoalan yang sama—pemerintah memiliki sejumlah inisiatif untuk menghasilkan saran kebijakan yang cepat, efektif, dan berkualitas.

Ada banyak cara untuk mendirikan dan mengelola lembaga *think tank*, serta banyak saran yang saling bertentangan mengenai model mana yang terbaik. Sulit untuk mengetahui harus mulai dari mana ketika mendirikan suatu lembaga *think tank*—organisasi tersebut harus berkiprah pada tingkat pucuk, dan karena sifat permintaan yang mendesak, harus pula bekerja dengan kilat. Bagaimana proporsi staf yang bekerja di tingkat korporat atau pendukung dibandingkan dengan staf yang ditempatkan dalam fungsi penelitian? Bagaimana manajemen senior menerapkan mekanisme penjaminan mutu

yang memastikan “suara” yang koheren di seluruh organisasi, dan penelitian berkualitas tanpa menciptakan kemandekan dalam jangka pendek? Pertanyaan-pertanyaan di atas kerap tidak dicantumkan dalam literatur akademik, sedangkan lembaga *think tank* internasional ternama tidak terbuka mengenai cara mereka mengelola urusan internal. Sistem manajemen internal seperti sistem sumber daya manusia, protokol penjaminan mutu, atau operasional komunikasi, tetap tertutup bagi kalangan awam.

Makalah ini mencoba menjawab sebagian dari pertanyaan tersebut dengan terbuka dan praktis. Makalah ini memberikan panduan konkret bagi mereka yang ingin berkiprah secara efektif di dalam ruang ini. Penulis mewawancarai sejumlah praktisi yang bekerja di lembaga *think tank* pembangunan ternama. Beberapa di antara mereka tidak ingin disebutkan. Makalah ini mencoba membandingkan bagaimana lembaga *think tank* yang berpengaruh merancang sistem sumber daya manusia, mekanisme penjaminan mutu, serta komunikasi dan penjangkauan mereka, untuk mengetahui cara paling efektif membantu pemerintah mendapatkan saran yang dibutuhkan.

Pendahuluan

1



pixabay.com

Pada Oktober 2014, Presiden Republik Indonesia Joko Widodo menggelar rapat kabinet pertamanya dan memberikan mandat paling mendesak kepada empat menteri utama:¹ Presiden meminta mereka mengidentifikasi perubahan kebijakan yang dapat menghapus kemandekan pertumbuhan demi memajukan negara. Ini berangkat dari kompleksitas tantangan kebijakan yang dihadapi Indonesia saat ini seperti defisit anggaran, meningkatnya kesenjangan, rendahnya produktivitas tenaga kerja secara komparatif, dan pertumbuhan PDB terendah dalam lima tahun.² Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Dr. Sofyan Djalil menanggapi permintaan Presiden dengan serius dan menginisiasi pembentukan lembaga *think tank* guna mendukung pembuatan kebijakan berbasis bukti dalam bidang perekonomian. Rencana awalnya, setelah didirikan, lembaga *think tank* tersebut akan melapor kepada Menteri Koordinator Bidang Perekonomian dan Menteri Keuangan. Di luar Indonesia, negara lain juga berencana membentuk atau mereformasi lembaga *think tank* pemerintah yang telah ada³ dan mencari cara

¹ Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, Menteri Dalam Negeri, Menteri Kelautan dan Perikanan, dan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia.

² Reuters, 27 Oktober 2014

³ Seperti National Institution for Transforming India Aayog di India yang didirikan pada 2015 untuk mendorong pelibatan dan partisipasi dalam proses pembuatan

terbaik untuk membentuk strukturnya supaya lembaga tersebut memberikan saran kebijakan yang cepat, efektif, dan berkualitas.

Karena amanat itu, dan beranjak dari makalah sebelumnya tentang topik serupa (Mackenzie dkk. 2015), makalah ini menguraikan sejumlah pertimbangan tentang bagaimana melakukan tugas tadi. Sejumlah pilihan sebenarnya sedang dibahas oleh pemerintah Indonesia sehingga makalah ini ditujukan untuk melengkapinya. Makalah disusun dari keahlian Overseas Development Institute (ODI), kegiatan Knowledge Sector Initiative (KSI), dan model komparatif beberapa daerah untuk menyediakan opsi praktis yang dapat dipertimbangkan oleh mereka yang bekerja di bidang ini.

Di antara sejumlah pertimbangan, makalah ini berfokus pada melihat dan membandingkan bagaimana lembaga *think tank* yang berpengaruh merancang: (i) sistem sumber daya manusia (termasuk perekrutan), (ii) mekanisme penjaminan mutu, dan (iii) komunikasi dan penjangkauan. Makalah ini berasumsi bahwa pembaca mengetahui istilah-istilah dasar yang diuraikan dalam laporan sebelumnya (seperti istilah “lembaga *think tank* pemerintah”).

Lembaga *think tank* model komparatif yang dipilih dalam makalah ini diambil dari daftar panjang yang dirinci dalam laporan sebelumnya, lalu dipilah berdasarkan kualitas dan keberhasilan mereka sebagai lembaga *think tank* yang memengaruhi kebijakan dalam diskusi dengan staf KSI. Lembaga *think tank* ini tidak terbatas pada mereka yang berada di kawasan Asia Tenggara (meskipun kawasan tersebut diprioritaskan apabila memungkinkan), atau terbatas pada lembaga *think tank* yang memiliki spesialisasi di bidang ekonomi.

Daftar pendek lembaga *think tank* yang dibahas dalam laporan ini adalah: (i) Korea Development Institute (KDI) (ii) Overseas Development Institute (ODI), Inggris Raya, dan (iii) lembaga *think tank* ternama yang bekerja di bidang kebijakan pemerintah, juga di Inggris Raya (yang meminta anonimitas dan untuk

tujuan laporan ini akan disebut dengan “Institut” saja). Konsultasi melibatkan serangkaian wawancara semi-terstruktur (biasanya masing-masing satu hingga tiga jam) dengan staf operasional dan staf senior di masing-masing organisasi. Wawancara dilakukan pada Mei hingga Juli 2015 menggunakan seperangkat pertanyaan penelitian yang telah dibuat sebelumnya.⁴ Kajian pustaka ringan juga dilakukan meskipun makalah ini lebih berfokus pada aspek praktik ketimbang teori. Masukan tambahan diperoleh dari konsultasi dengan Philippines Institute for Development Studies, Behavioural Insights Team (“Nudge Unit”), dan KDI serta Korea International Cooperation Agency (KOICA), yang saat ini tengah berupaya mendirikan Myanmar Development Institute. Sejumlah perbandingan terhadap Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K) dibuat karena lembaga *think tank* baru ini sukses bekerja secara langsung untuk pejabat tinggi pemerintah di Indonesia.

kebijakan ekonomi. Informasi lebih lanjut dapat dilihat di <http://niti.gov.in/content/>

4 Tersedia apabila diminta oleh penulis

Sistem Sumber Daya Manusia



multiservicecareers.com

Sejumlah penulis telah memaparkan dengan ekstensif cara menetapkan atau meningkatkan sumber daya manusia di dalam lembaga *think tank*. Beberapa di antaranya memberikan informasi lebih rinci di luar parameter laporan ini. Contohnya Raymond Struyk, yang menulis dua buku tentang topik ini dan salah satunya diterbitkan pada 2015.⁵ Situs *On Think Tanks* menyimpan presentasi dan diskusi *online* mengenai topik tersebut.⁶ Sedangkan McKinsey & Company baru-baru ini menerbitkan artikel yang menguraikan manfaat dari keragaman sumber daya manusia (Hunt dkk. 2015). Selain mewawancarai tim sumber daya manusia, mereka merujuk pada situs, perangkat, dan materi publikasi Chartered Institute of Personnel and Development sebagai sumber yang penting.⁷ Informasi berikut ini dikumpulkan dari wawancara dengan ODI, KDI, dan Institut, serta tidak terlalu bergantung pada literatur.

Pendekatan Umum

Organisasi-organisasi tersebut mengakui bahwa kualitas staf merupakan

⁵ *Managing Think Tanks: Practical Guidance for Maturing Organizations* (2007) dan *Improving Think Tank Management: Practical Guidance for Think Tanks, Research Advocacy NGOs, and Their Funders* (2015).

⁶ <http://onthinktanks.org/2013/03/04/managing-human-and-financial-resources-a-ray-struyk-masterclass/>

⁷ <http://www.cipd.co.uk/>

faktor penting untuk mencapai keberhasilan. Karena keterbatasan keuangan (sebagian besar lembaga *think tank* beroperasi dengan skala gaji akademik dan memiliki dana hibah inti yang terbatas, sehingga tidak dapat bersaing dalam gaji dengan perusahaan konsultasi swasta), lembaga *think tank* menemukan cara lain untuk menarik staf. Banyak lembaga *think tank* yang meyakini bahwa staf yang bekerja untuk mereka menganggap penting hal-hal berikut: (i) nama besar (citra organisasi dan keterkaitannya dengan kualitas), (ii) fleksibilitas kondisi kerja (pensiun, cuti, dan fleksibilitas untuk bekerja dari rumah), (iii) kemampuan untuk memengaruhi keputusan di dunia nyata atau cara melakukan hal-hal di sektor mereka, dan (iv) lingkungan kerja yang penuh stimulasi (isu yang menarik dan rekan kerja).

Sebagai sebuah unit, Institut tidak perlu secara aktif mencari staf berkualitas karena nama besar dan reputasinya (dibantu dengan hubungan yang kuat dan erat dengan pemerintah Inggris). Institut menerima puluhan surat elektronik setiap pekan dari orang yang ingin bekerja di organisasi tersebut tanpa perlu mengiklankan lowongan pekerjaan. Masalahnya, Institut harus menyeimbangkan antara akademisi yang punya keahlian dalam bidang penelitian khusus (*niche*) dan mereka yang memahami cara kerja kebijakan dan aspek praktis (dan kecepatan) pemerintah. Kombinasi kedua keterampilan yang berbeda tersebut lebih sulit ditemukan. Untuk mengatasinya, Institut telah: (i) merancang perekrutan untuk khusus menyaring orang yang dibutuhkan, dan (ii) menciptakan kursus pendalaman singkat mengenai pembuatan kebijakan secara nyata dengan menempatkan anggota staf di pemerintah daerah/pusat (selama dua hingga tiga hari).

KDI membuka dan memiliki perekrutan yang kompetitif, yang dilakukan setiap triwulan, dan telah berhasil hingga saat ini. KDI juga menemukan bahwa orang ingin bekerja untuk mereka karena nama besar (*branding*) dan prestise posisi yang dekat dengan para pengambil keputusan di pemerintahan. Di luar dari skala gaji akademiknya, KDI merekrut ekonom yang sebenarnya dapat memperoleh

gaji lebih besar di sektor lain. Namun, pemindahan kantor KDI baru-baru ini ke Kota Sejong, yang berjarak 160 kilometer dari Seoul, menjadi tantangan terbesar. Secara negatif, hal ini memengaruhi potensi perekrutan (sebagian calon pegawai bahkan tidak muncul dalam wawancara karena jaraknya yang jauh)—walaupun diperkirakan hanya merupakan isu sementara.

Tantangan umum di seluruh model ini meliputi: (i) luasnya spektrum sumber daya manusia yang perlu dicakup oleh lembaga *think tank* yang responsif melaporkan sejumlah isu; (ii) arus tingkat pertumbuhan (contohnya TNP2K merekrut kurang dari 20 orang pada 2010 dan lebih dari 150 orang pada 2014); dan (iii) terbatasnya ketersediaan kalangan profesional papan atas yang memiliki berbagai keterampilan.

Sebagian besar model menggambarkan pendekatan sumber daya manusia sebagai sesuatu yang bersifat *ad hoc*—menanggapi kebutuhan organisasi seiring perkembangannya—dengan keahlian khusus yang diperlukan dalam berbagai proyek yang berbeda dan berubah-ubah. Kuncinya, fleksibilitas untuk secara cepat beradaptasi terhadap kebutuhan tersebut. Sebagian besar memiliki mekanisme perekrutan alternatif. Misalnya menciptakan proses “perekrutan cepat” yang terpisah atau melakukan “perekrutan dalam jumlah besar” dengan membuat catatan yang berisi anggota staf potensial yang dianggap cocok, dan dapat dihubungi serta direkrut dengan cepat pada masa mendatang. Hal ini dibahas lebih rinci pada bagian perekrutan dalam laporan ini.

Tim Sumber Daya Manusia

Model-model tersebut menggunakan pendekatan yang relatif serupa untuk merekrut tim sumber daya mereka, yang terdiri dari satu hingga sembilan staf, tergantung dari besarnya organisasi (biasanya setara dengan 2 persen dari jumlah staf keseluruhan). Contohnya, ODI memiliki anggaran sekitar 26 juta poundsterling (sekitar Rp 515 miliar)⁸ dan punya 236 staf

⁸ 1 GBP = Rp 19.814 (nilai tukar bank sentral Australia, diakses 24 Mei 2016)

(2014). Ada enam staf, atau sekitar 2,5 persen, yang khusus menangani sumber daya manusia. KDI memiliki 420 pegawai dengan 6-9 staf, atau 1,5 hingga 2,1 persen, yang khusus mengelola sumber daya manusia.⁹ Institut memiliki sekitar 60 pegawai dengan 1-2 orang, atau sekitar 2 persen, yang bekerja di bidang sumber daya manusia. Ketika diminta membuat taksiran, staf sumber daya manusia ODI dan Institut merekomendasikan bahwa organisasi yang berisi 20 hingga 40 orang membutuhkan setidaknya seorang staf sumber daya manusia purnawaktu.¹⁰ Kebutuhan tersebut sebaiknya ditentukan oleh dinamika di dalam lembaga—misalnya apakah terdapat tingkat pergantian staf yang tinggi dan pertumbuhan permintaan terhadap keahlian tertentu. Sebagian besar upaya pemenuhan sumber daya manusia dilakukan dalam bentuk pengiklanan dan perekrutan.

Jika dibandingkan, TNP2K dengan 250 staf mempunyai dua struktur sumber daya manusia—

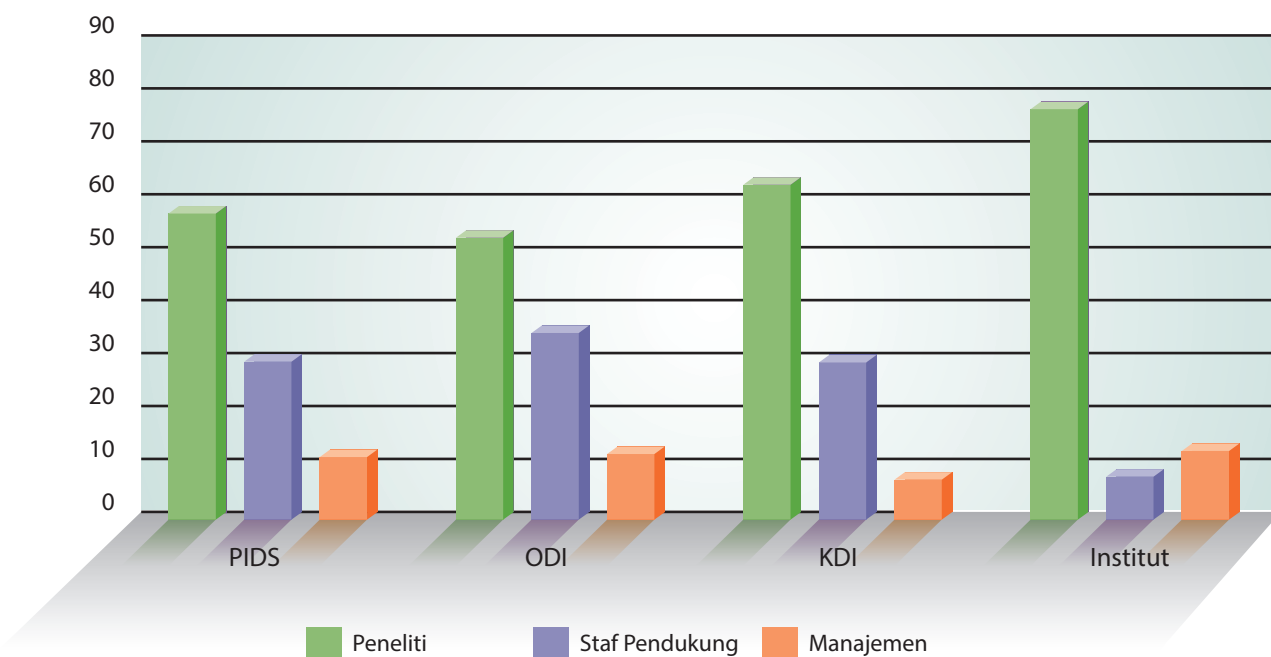
tim Fasilitas Pendukung Penanggulangan Kemiskinan dan staf TNP2K. Bagian sumber daya manusia TNP2K terdiri dari kepala divisi dan sekitar lima staf (manajer rekrutmen dan kepegawaian, manajer operasional, serta asisten dan pegawai magang). Peran mereka meliputi perekrutan, perencanaan dan pengelolaan sumber daya, perancangan dan evaluasi pekerjaan, pengelolaan kinerja, pengembangan staf, pengelolaan kontrak, kompensasi dan tunjangan, serta kesehatan dan keselamatan.

Komposisi/Dinamika Staf Secara Umum

Struktur tersebut biasanya mencakup tingkat manajemen senior yang kuat (misalnya, seorang direktur eksekutif atau presiden, satu hingga 10 direktur penelitian, dan terkadang tingkat tambahan yang terdiri dari lima hingga 10 kepala program—tergantung dari besarnya organisasi).¹¹

Komposisi staf (dari jumlah peneliti, staf pendukung, hingga manajemen) bervariasi di seluruh model yang ada.¹² Ini diwakili dalam grafik

Gambar 1: Komposisi Staf di Seluruh Model (Persentase Total Staf)



⁹ KDI memiliki enam staf di bagian sumber daya manusia dan tiga staf di bagian anggaran yang mengerjakan isu-isu sumber daya manusia.

¹⁰ Penggajian (*payroll*) diakui sebagai jabatan berbeda, dan membutuhkan keterampilan khusus yang merupakan tambahan di bagian sumber daya manusia.

¹¹ Ada judul lain yang digunakan untuk jabatan tersebut di seluruh model yang ada, tapi peran mereka tetap konsisten.

¹² Staf pendukung meliputi TI, tim keuangan, komunikasi, dan sumber daya manusia, di luar fungsi lainnya.

di atas. Philippines Institute for Development Studies (PIDS) memiliki 50 peneliti (58 persen), 25 staf pendukung (30 persen), dan 10 anggota manajemen (12 persen). ODI memiliki 126 peneliti (53 persen), 82 staf pendukung (35 persen) dan 28 anggota manajemen (12 persen). KDI memiliki 320 peneliti (76 persen), 80 staf pendukung (19 persen), dan 20 anggota manajemen (5 persen). Institut memiliki 47 peneliti (79 persen), lima staf pendukung (8 persen), dan 8 anggota manajemen (13 persen).

Semua model menganggap penting berinvestasi untuk staf pendukung (seperti tim komunikasi dan personel teknologi informasi) guna menghasilkan penjangkauan dan produk yang berkualitas. Dalam beberapa model, tim komunikasi tidak digolongkan ke dalam staf pendukung, melainkan dianggap sebagai jenis peneliti lain sehingga berfokus pada penyerapan. Institut menyatakan bahwa mereka mengandalkan dukungan dari kabinet pemerintah dan mitra usaha di sektor amal (sponsor), sehingga meringankan beban penyokongnya. Hal tersebut meliputi manajemen media/pers, penggajian, dan kebutuhan teknologi informasi. Temuan lain mengungkapkan bahwa sebagian besar model membagi staf laki-laki dan perempuan relatif setara (ODI memiliki pembagian yang paling tidak seimbang: dari 236 staf, 65 persen perempuan dan 35 persen laki-laki).

Hampir seluruh staf KDI adalah warga Korea. Ini kemungkinan besar karena kebutuhan bahasa dalam kegiatan KDI dan kedekatan hubungan mereka dengan pemerintah Korea. Adapun sekitar separuh staf Institut berkebangsaan Inggris, seperempat sisanya dari Uni Eropa, dan seperempat lagi warga internasional (non-Eropa). TNP2K menyatakan bahwa mempekerjakan staf internasional sangat mahal dibandingkan dengan staf Indonesia. TNP2K membandingkan biaya rata-rata untuk merekrut staf nasional mencapai AU\$ 2.500 (sekitar Rp 24,5 juta)¹³ sedangkan staf internasional menghabiskan rata-rata

AU\$ 13.500 (sekitar Rp 132,8 juta).¹⁴ Biaya pemindahan staf internasional meningkatkan biaya rata-rata secara signifikan.¹⁵

Mekanisme Perekrutan Standar

Sebagian model menggunakan mekanisme perekrutan standar yang telah disempurnakan selama bertahun-tahun dengan disertai informasi statistik dan penelitian untuk mengidentifikasi pasar utama mereka secara lebih baik. Contohnya, ODI beralih dari pengiklanan berbasis kertas ke situs web dan platform maya beberapa tahun lalu. Sumber lowongan pekerjaan untuk ODI diperoleh dari iklan dan di situs web ODI. “Kabar dari mulut ke mulut” atau rujukan dikutip sebagai sumber kedua yang paling umum oleh calon pelamar pekerjaan di ODI. Lembaga ini biasanya mengiklankan lowongan di situs-situs perekrutan, meliputi: ReliefWeb (gratis); CharityJob (biaya 99 poundsterling untuk setiap posisi yang diiklankan, setara dengan Rp 1,9 juta); dan JobsUK (biaya 225 poundsterling untuk setiap posisi yang diiklankan, setara dengan Rp 4,4 juta). Baru-baru ini, ODI mulai menggunakan DevEx (biaya 250 poundsterling untuk setiap posisi yang diiklankan, setara dengan Rp 4,9 juta). Dapat “membeli dalam jumlah besar” untuk sejumlah iklan di situs-situs web tersebut memudahkan organisasi besar dengan kebutuhan rekrutmen yang terus-menerus. Untuk keahlian yang lebih khusus, ODI akan menempatkan iklan di *Guardian* (untuk spesialis politik dan tata kelola pemerintahan) atau *Economist* (untuk keahlian ekonomi atau keuangan). Biaya keduanya lebih tinggi, yaitu 625 poundsterling untuk setiap iklan (setara dengan Rp 12,3 juta)—biasanya dilakukan untuk mengisi posisi yang lebih tinggi dan berupaya menarik “kandidat pasif” yang belum tentu sedang mencari pekerjaan.

ODI semakin menarik kandidat melalui jejaring staf yang sudah ada, yang dimanfaatkan secara aktif oleh divisi sumber daya manusianya. Posisi juga diiklankan melalui laman LinkedIn

13 1 AUD = Rp 9.839 (nilai tukar bank sentral Australia, diakses 24 Mei 2016).

14 Mengagregasi staf nasional dan internasional. 2013 *IPMA-HR Benchmarking Survey, TNP2K Recruitment* (diambil dari penulis).

15 Seperti biaya mobilisasi, permukiman, dan transit.

ODI dan anggota staf senior disarankan untuk meneruskan iklan ini kepada jaringan mereka. Seluruh pekerjaan dipromosikan di laman Twitter dan Facebook ODI, dan staf dari tim yang relevan mencantumkan informasi tentang lowongan pada “tanda tangan otomatis” mereka dalam surel. Ini adalah pendekatan yang lebih baru—kandidat mulai mengutip Facebook, misalnya, sebagai sumber mereka melihat iklan posisi tertentu. Seluruh kandidat harus lulus tes Pasar Ketenagakerjaan Penduduk Inggris Raya apabila mereka bukan berasal dari Wilayah Ekonomi Eropa.¹⁶

Setelah mengiklankan posisi tersebut, sebagian besar model menggunakan proses seleksi tertentu guna memastikan mereka merekrut seperangkat keterampilan yang dibutuhkan. Contohnya, Institut menggunakan proses empat tahap untuk menyaring pelamar. Rekrutmen awal mereka mencakup tes *online* untuk menguji pemahaman tentang metodologi dalam bidang penelitian khusus Institut (terkait dengan ekonomi). Hal ini memastikan apakah kandidat mengetahui bidang tersebut secara rinci. Kemudian, ada tes untuk memastikan kandidat dapat mengomunikasikan gagasan yang rumit dalam bahasa sederhana, yang diikuti dengan wawancara panel untuk menguji kapasitas aspek teknis, kemampuan berpikir inovatif, dan kemampuan bekerja di bawah tekanan. Sebuah simulasi di dalam tim terkadang ditambahkan untuk menentukan nilai dan melihat cara kandidat berinteraksi dengan orang lain. Lalu ada wawancara singkat terakhir yang dipimpin oleh staf Institut yang dipilih.

Sebagian besar model menggunakan beberapa versi dari hal di atas untuk merekrut staf terbaik apabila waktu memungkinkan. ODI menggunakan setidaknya dua wawancara untuk staf peneliti serta presentasi teknis dan penilaian sampel tertulis untuk *research fellow*. Meskipun KDI memiliki proses rekrutmen yang hampir sama, organisasi tersebut menggunakan suatu forum internasional yang mereka tahu akan menarik kelompok sasaran. Sekitar 90 persen staf KDI untuk posisi ekonom direkrut melalui

konferensi tahunan Asosiasi Ekonomi Amerika, yang diselenggarakan di Amerika Serikat.¹⁷

Mekanisme Perekrutan Alternatif

Fleksibilitas untuk cepat beradaptasi dengan kebutuhan yang berubah-ubah sangat penting. Di luar pendekatan perekrutan standar, sebagian model memiliki seperangkat mekanisme perekrutan alternatif yang dapat digunakan langsung ketika dibutuhkan. Contohnya, dengan melakukan “perekrutan dalam jumlah besar”, organisasi dapat menyimpan catatan calon staf yang dianggap cocok dan dapat langsung direkrut pada masa mendatang karena secara formal telah memenuhi persyaratan. Ini menciptakan “kumpulan orang” atau daftar nama orang yang telah disetujui untuk dapat digunakan ketika dibutuhkan.¹⁸

Mekanisme kedua adalah “perekrutan kilat” yang terpisah untuk tugas-tugas jangka pendek dan politis. Ini mencakup pembuatan kumpulan atau daftar nama kandidat yang telah disetujui dan menetapkan kategori tertentu yang diperbolehkan dalam sistem perekrutan cepat ini. Misalnya, sesekali TNP2K harus menanggapi kebutuhan organisasi yang mendesak sehingga harus merekrut orang dalam waktu tidak lebih dari satu bulan setelah adanya permintaan pengisian jabatan. Ini jauh lebih cepat daripada perekrutan lewat “pasar” pada umumnya. Karena TNP2K juga harus menyelenggarakan kegiatan yang sensitif secara politik dan bersifat jangka pendek, tugas tersebut kurang memiliki jaminan kerja jangka panjang dan peluang pengembangan karier internal.

Mekanisme ketiga adalah memiliki “peneliti tamu” yang tidak secara formal direkrut oleh lembaga *think tank*, namun sebagian besar dari mereka (sering kali mantan anggota staf) kini bekerja secara independen dan dapat diminta melakukan pekerjaan tertentu. Di ODI misalnya, 75 peneliti tamu diberi alamat surat elektronik dan diperbolehkan untuk menyatakan “bekerja sama” dengan ODI serta menghasilkan produk

¹⁶ Tes Pasar Ketenagakerjaan Penduduk: <http://www.workpermit.com/uk/tier-2-visa-resident-labour-market-test.htm>

¹⁷ <https://www.aeaweb.org/conference/about>

¹⁸ Contohnya, TNP2K menggunakan teknik ini. Berkas staf yang cocok biasanya disimpan hingga enam bulan.

sebagai bagian dari tim ODI, meskipun mereka bekerja secara independen. Serupa dengan itu, Institut menggunakan skema kelulusan pemerintah Inggris dan melakukan penempatan (atau “rotasi”) hingga tiga lulusan di Institut selama enam bulan. Ini diuraikan sebagai skenario tiga kemenangan bagi pemerintah, lulusan, dan Institut.

Sebagian besar lembaga *think tank* menggunakan uraian kerja yang terstandar, yang membedakan peneliti junior dan senior. Contohnya, ODI menggunakan istilah peneliti (*research officer*) dan peneliti tamu (*research fellow*). Dalam sejumlah pembahasan terungkap bahwa sebagian besar manajer yang berpengalaman juga mempertimbangkan apakah stafnya dalam hal budaya cocok untuk organisasi atau tim khusus.

Seluruh model telah beralih dari strategi perekrutan berbasis keterampilan ke perekrutan berbasis perilaku (pada saat wawancara, dibutuhkan contoh pengalaman aktual, bukan hanya hipotesis), yang didukung oleh kerangka berbasis kompetensi.¹⁹

Beberapa model menyebutkan perlunya konsistensi antara kerangka acuan kerja dan pekerjaan yang sebenarnya. Ini membutuhkan pembaruan struktur organisasi dan komunikasi dengan manajemen yang berkala. Juga, dibutuhkan kategori kontrak dan skala gaji standar diiringi dengan golongan kerja dan jabatan standar. Kesetaraan dalam hal gaji dan tunjangan merupakan hal krusial.

Perangkat Lunak untuk Mengelola Sumber Daya Manusia

Program perangkat lunak yang direkomendasikan untuk perekrutan apabila anggarannya terbatas adalah Advorto, sedangkan apabila pendanaan intinya besar adalah Taleo. Keduanya adalah aplikasi berbasis web. Advorto berguna dalam membuat pekerjaan, memasang iklan, membuat surat elektronik otomatis untuk mengirim informasi terbaru kepada pelamar, dan fungsi-fungsi

pembuatan daftar pendek yang bermanfaat. Sementara Taleo, yang lebih mahal, digunakan oleh kebanyakan perusahaan besar swasta dan memberikan dukungan dari awal hingga akhir selama masa kerja seorang staf, dari perekrutan hingga pengakhiran. Taleo memiliki semua fungsi yang dipunyai Advorto, dengan fungsi tambahan seperti sisa cuti, manajemen kinerja, referensi silang dengan anggota tim lain, dan perangkat bermanfaat lainnya. Program perangkat lunak yang direkomendasikan untuk penggajian adalah Oracle, atau Preceda apabila dananya memadai.

Untuk sistem informasi sumber daya manusia, Replicon (perangkat lunak berbasis “cloud”) digunakan oleh salah satu lembaga *think tank* yang diwawancarai. Meskipun dipandang sebagai perangkat yang pas secara teori, penggunaannya kerap tidak tepat. Perangkat ini membantu melihat waktu yang dicurahkan peneliti ke dalam proyek, tahapan pencapaian, dan biaya perjalanan. SAGE 1000 adalah aplikasi berbasis web yang digunakan sebagai alat untuk menelusuri kegiatan umum lembaga *think tank*. Aplikasi ini memungkinkan penelusuran keuangan yang sederhana dan intuitif, manajemen proyek, penyimpanan informasi (dokumen dan Power Point), penelusuran pengembangan komersial, keterkaitan kegiatan dengan tujuan strategis, dan memungkinkan manajemen atau tim sumber daya manusia untuk membuat laporan (pada bidang-bidang seperti pemasaran atau ikhtisar komunikasi).

Kebijakan

Kebijakan lembaga *think tank* biasanya dibuat untuk memandu sistem sumber daya manusia agar mencerminkan hal yang disyaratkan undang-undang di tingkat nasional. Kebijakan biasanya meliputi topik-topik seperti memberikan kesempatan yang setara untuk perempuan dan laki-laki, orang dengan disabilitas, standar cuti untuk staf, pengajuan keluhan, manajemen kinerja, dan penanganan absensi. Salah satu perlindungan yang ditujukan khusus untuk lembaga *think tank*, yang digunakan oleh Institut dan ODI, adalah klausul kekayaan intelektual di dalam kontrak

¹⁹ Biasanya, setelah ditetapkan, perekrutan untuk staf peneliti meliputi dua wawancara, dua publikasi, satu contoh tertulis, dan satu presentasi. Untuk jabatan nonpenelitian (komunikasi, keuangan, TI), perekrutan meliputi satu wawancara dan satu presentasi.

staf mereka untuk melindungi kepemilikan hasil pekerjaannya.

Perbandingan gaji biasanya berhubungan dengan standar internasional seperti dalam perangkat perbandingan gaji dari Hay Group (diakui karena skala gaji globalnya).²⁰ Meskipun KDI menggunakan sistem yang memperkirakan skala gaji akademik untuk menetapkan gaji hingga saat ini, organisasi ini menyadari bahwa perpindahan kantor ke kota lain mungkin membuat mereka harus meninjau kembali kebijakan tersebut. ODI menggunakan skala gaji akademik dan menggunakan sistem penggolongan pekerjaan yang dikembangkan oleh Hay Group guna memastikan pekerjaan dibayar secara layak sesuai tingkat keahlian yang dibutuhkan. Institut mengatakan bahwa perbandingan gaji yang mereka lakukan secara berkala merupakan kunci agar organisasi dapat beroperasi secara efektif. Organisasi tersebut menyarankan bahwa setelah tahun pertama “membentuk dan meningkatkan nama”, lembaga *think tank* mana pun sebaiknya melakukan perbandingan gaji untuk menentukan kisaran gaji mereka. Setelah Institut keluar dari sistem pemerintahan Inggris (menjadi semiswasta meskipun masih di bawah pengawasan pemerintah Inggris), mereka perlu mengompensasi gaji staf karena hilangnya akses ke dana pensiun dari pemerintah. Institut merekomendasikan peninjauan gaji tahunan setelah tahun pertama beroperasi, dan secara eksplisit menganggarkan hal ini (biasanya 7.000 poundsterling di Inggris, setara Rp 138,6 juta).

Sumber Dana

Cara sebuah organisasi memenuhi biaya operasionalnya sangat tergantung dari apakah model tersebut memiliki dana hibah inti atau mengandalkan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka sebagai sumber penghasilan. Institut dan ODI tidak memiliki dana hibah inti. KDI memiliki 100 persen dana hibah inti hingga 1990-an, lalu beralih menjadi 60 persen dana hibah inti dan 40 persen penghasilan dari proyek penugasan. Tingkat biaya untuk pekerjaan para peneliti telah ditentukan dan

mencerminkan senioritas staf. Diharapkan dari pendanaan yang dibawa masuk oleh peneliti melalui kegiatan proyek, sekitar 20 hingga 40 persennya digunakan untuk membiayai organisasi (sewa kantor, dukungan teknologi informasi, asuransi, dan pencetakan).

Isu Pelaksanaan yang Patut Dicatat

Ada sejumlah pelaksanaan lain yang patut dicatat, termasuk:

- Dorongan untuk merekrut staf yang benar-benar ingin menjadi staf pendukung, bukan peneliti (sebagai batu loncatan). Ini mencegah tingkat keluar-masuk pegawai yang tinggi, yang merupakan beban besar bagi bagian sumber daya manusia.
- Pengakuan bahwa program magang dapat menjadi sumber daya bermanfaat yang menguntungkan bagi tenaga magang serta organisasi. TNP2K sukses menggunakan program tersebut.
- Ketika KDI dibentuk, mereka memiliki kebijakan perekrutan yang aktif untuk mengundang warga negara Korea berpendidikan yang bekerja di luar negeri untuk pulang. Ini dilakukan oleh Presiden KDI yang “secara pribadi melakukan perjalanan ke luar negeri untuk merekrut ekonom Korea tercerdas yang sedang belajar di luar negeri” dan bertujuan untuk membalik arus “hijrahnya para sarjana” ke luar negeri (KDI 2014).

²⁰ Situs web Hay Group: <http://atrium.haygroup.com/uk/our-products/pay.aspx>

Mekanisme Penjaminan Mutu



Sejumlah penulis telah memaparkan secara luas cara meningkatkan penjaminan mutu di lembaga *think tank*. Andrew Selee (2013) menulis buku tentang topik ini, begitu pula Kevin Welner (2010). Dua buku Raymond Struyk membahasnya (2007, 2015) dan situs web *On Think Tanks* telah menerbitkan opini dan blog tentang topik tersebut (Mendizabal 2012; Mendizabal 2013; dan Echt 2012). Informasi berikut ini berasal dari wawancara dengan ODI, KDI, dan Institut mengenai sistem organisasi mereka dan penerapannya.

Pendekatan Umum

Penjaminan mutu adalah hal yang selalu dipikirkan oleh sebagian besar model yang kami bahas dalam konsultasi. Organisasi merasa selalu ada ruang untuk sumber pendanaan yang lebih baik, dan sering kali organisasi “terus beroperasi” untuk memenuhi kontrak atau berpindah ke proyek berikutnya tanpa memiliki waktu untuk memoles kualitas produknya. Ini diakui sebagai masalah yang krusial karena kredibilitas dan kualitas organisasi merupakan kunci untuk menarik staf yang cakap dan pekerjaan baru. Visi, nilai, dan kultur manajemen senior disebut sebagai hal penting dalam menetapkan suatu standar kualitas.

Biasanya ada dua jenis keluaran yang dihasilkan oleh lembaga *think tank* yang bergerak di bidang kebijakan: (i) dokumen yang disebut dengan “produk eksternal”, yang ditujukan untuk publikasi dan diarahkan bagi masyarakat umum atau khalayak di luar lembaga; dan (ii) dokumen yang dikenal dengan “produk internal”, yang hanya ditujukan kepada pembuat kebijakan kunci (seperti Menteri Keuangan) yang telah memberi penugasan. Dokumen ini tak ditujukan untuk publik. Sistem penjaminan mutu biasanya berfokus pada produk eksternal meskipun dapat juga diterapkan untuk produk internal.

Sejumlah organisasi mengatakan model mereka menghasilkan keluaran dengan desentralisasi pengendalian mutu. Beberapa di antaranya hanya memiliki satu staf purnawaktu yang mengerjakan publikasi meskipun sebagian besar publikasi ditugaskan kepada peneliti. Beberapa organisasi baru-baru ini mengubah sistem persetujuan formal lembaga (seperti ODI). Banyak yang sepakat bahwa hal ini tidak terlalu menjadi masalah bagi organisasi dengan pendanaan inti yang memadai, karena organisasi tersebut mampu berinvestasi pada tim komunikasi yang kuat, yang dapat melaksanakan penjaminan mutu.

Sistem Penjaminan Mutu

Ada tiga sistem penjaminan mutu utama di semua model yang disurvei. Semua sistem sepertinya bekerja dengan mulus dan diterapkan berdasarkan besarnya organisasi, khalayak atau audiens sasaran, dan jumlah penelitian yang dihasilkan. Sejumlah model memiliki kombinasi dari berbagai sistem tersebut, yang tergantung dari produknya.

Penilaian sejawat adalah **mekanisme** yang umum ditemukan di ketiga sistem penjaminan mutu tersebut dengan tingkatan yang berbeda-beda. Dokumen dinilai oleh sejawat yang terdiri dari sejumlah peneliti internal atau eksternal yang merupakan ahli dalam bidang tersebut. Mekanisme ini kerap disyaratkan oleh kebijakan organisasi meskipun pada praktiknya jarang diperiksa secara formal. Para penilai sejawat sering kali dipilih oleh penulis (dan tergantung kesediaan mereka).

Mereka memiliki waktu singkat untuk menilai materi dan komentar akan “dipertimbangkan” atau “dicantumkan” oleh penulis. Pada awal berdirinya Institut, staf penulis laporan akan meminta kepala operasional untuk “memilih seseorang dari topi Anda”—memilih seseorang secara acak untuk menilai pekerjaan mereka. Seiring waktu, mereka menyadari bahwa penilai sejawat harus terlibat selama proyek berjalan, bukan hanya pada akhir proyek. Organisasi telah mengadopsi proses penunjukkan penilai sejawat yang lebih formal, dengan seorang ahli dalam bidang tersebut atau staf senior dari Institut, yang ditunjuk sebagai penilai sejawat pada awal proyek. Orang ini berperan sebagai penjamin mutu dan penilai pekerjaan secara formal pada akhir proses.

KDI merupakan pengecualian karena memiliki mekanisme penilaian sejawat yang sudah sangat berkembang, yang pada praktiknya ditindaklanjuti dan diawasi dengan saksama. Hal ini dianggap sebagai kunci kualitas produk KDI. Organisasi ini mempunyai komite penerbitan aktif yang mengawasi kualitas. Laporan pun harus melewati tiga seminar interim sebelum dipublikasikan atau dirilis kepada klien. Pada seminar tersebut, penulis memaparkan karya dan ide-idenya. Sesama anggota staf yang diundang untuk menilai pendekatan dan temuan penulis, mempertanyakan asumsi logis, lalu memicu pembelaan oleh penulis. Ini dilakukan untuk laporan penelitian yang panjang dan jarang diterapkan untuk ringkasan kebijakan yang singkat.

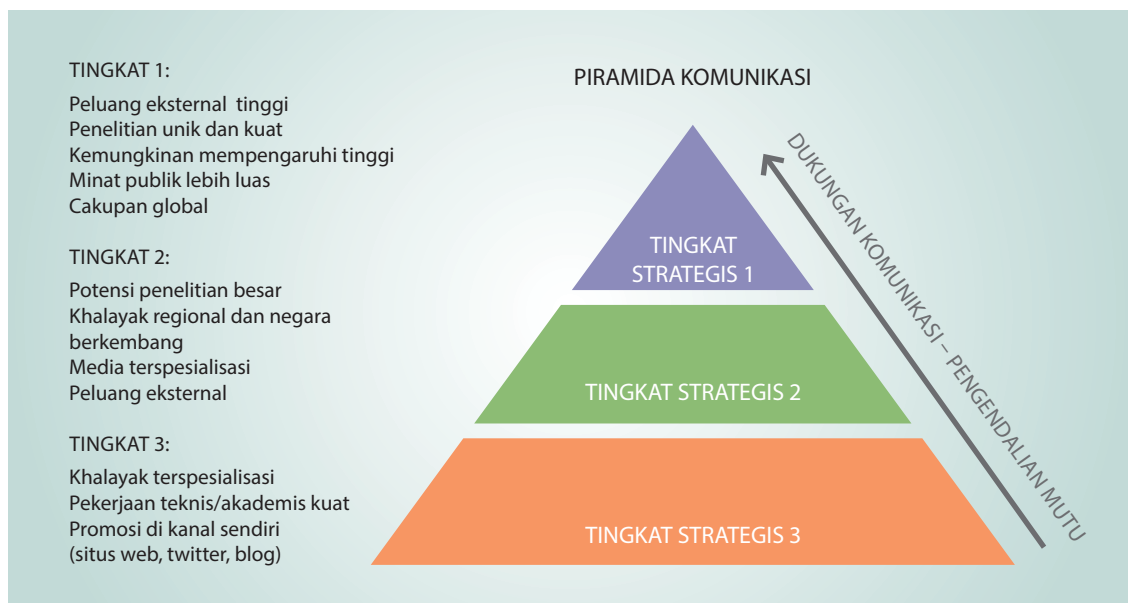
Sistem penjaminan mutu pertama adalah **sistem terdesentralisasi**, dengan setiap peneliti (dan manajernya) bertanggung jawab untuk memenuhi standar kualitas yang tidak disampaikan secara lisan tapi “dipahami”. Standar kualitas ini tersirat melalui kepemimpinan dan/atau senioritas (laporan kepada pembuat kebijakan di tingkat pengambilan keputusan tertinggi menyiratkan perlunya standar kualitas yang sempurna). Manajer secara informal melakukan penilaian sejawat terhadap pekerjaan peneliti dan menawarkan komentar atau penyuntingan sebelum diserahkan kepada klien atau

pembuat kebijakan eksternal. Sistem ini terlihat di organisasi berukuran menengah yang telah lama berdiri, meskipun dianggap tidak ideal karena kurangnya penilaian dari luar tim. Baik Institut maupun ODI menggunakan pendekatan ini sampai tingkatan tertentu untuk pekerjaan dengan visibilitas rendah atau minor.

Sistem kedua adalah **sistem pintu gerbang**, dengan direktur eksekutif (atau jabatan lain yang menduduki posisi kepala organisasi) bertanggung jawab untuk menyetujui seluruh pekerjaan yang dihasilkan. Ini meliputi Power Point, blog, brosur, risalah kebijakan, dan laporan. Institut menggunakan pendekatan tersebut. Ini merupakan sistem penjaminan mutu yang sangat memakan waktu dan terpusat, tapi menjamin bahwa: (i) manajemen mengetahui seluruh produk yang dikembangkan secara internal, dan (ii) sistem ini dapat memastikan “satu suara” untuk produk yang dirilis dan ada pesan yang koheren. Sistem penilaian sejawat formal KDI dapat digambarkan sebagai sistem pintu gerbang. Kemandekan disebut sebagai permasalahan yang terkadang terjadi dalam pendekatan ini. Sebagian memperluas sistem penjaminan mutu ini dengan menambahkan persetujuan kepala komunikasi melalui pendelegasian wewenang.

Sistem penjaminan mutu ketiga adalah **sistem bertingkat formal**, dengan produk digolongkan secara formal berdasarkan tingkat kepentingan dan visibilitas, lalu sistem penjaminan mutu yang terstruktur diterapkan berdasarkan pengkategorisasian tersebut. Ini adalah pendekatan terkini ODI dalam penjaminan mutu. Laporan ODI dikategorisasikan sebagai tingkat satu (sangat terlihat dan topik penting—tidak lebih dari empat yang dipilih setiap tahunnya), tingkat dua (signifikansi menengah dan cukup terlihat secara global) atau tingkat tiga (cakupan terbatas, audiens yang sangat teknis, dan tidak begitu terlihat). Sistem penjaminan mutu yang digunakan berbeda untuk produk di masing-masing kategori. Produk di tingkat satu memerlukan penilaian sejawat oleh setidaknya tiga ahli bidang (terkadang penilai internal dibolehkan), serta persetujuan final dari direktur dan kepala komunikasi ODI. Tingkat dua memerlukan penilaian sejawat formal dan persetujuan dari direktur atau kepala komunikasi ODI, sementara tingkat tiga membutuhkan persetujuan dari kepala program. Ketiga tingkatan tersebut ditunjukkan dalam gambar di bawah ini.

Gambar 2: Piramida Komunikasi ODI



Sumber: Strategi Komunikasi ODI: Pendekatan Bertingkat, halaman 12.

Isu Pelaksanaan yang Patut Dicatat

Kenyataannya, sejumlah sistem penjaminan mutu diterapkan secara *ad hoc* di seluruh tim di dalam organisasi tersebut. Sebagian besar model menyatakan bahwa, meskipun memiliki kebijakan organisasi, praktiknya dalam tim bisa jadi bervariasi, tergantung pimpinan. Pendekatan organisasi terhadap penjaminan mutu juga telah berubah dan menjadi formal seiring waktu. Kebanyakan model memulai dari sistem yang cukup lunak, yang menjadi lebih eksplisit dan terstruktur seiring berkembangnya reputasi dan sumber daya mereka.

Patut dicatat bahwa beberapa staf khawatir terhadap melimpahnya jumlah publikasi dan presentasi konten. Di dalam kuesioner bagi semua staf, ODI menemukan bahwa 63 persen dari seluruh responden mengatakan publikasi oleh organisasi tersebut terlalu banyak, lalu 95 persen mengatakan publikasi tersebut tidak dapat diakses oleh mereka yang bukan ahli, dan para staf khawatir publikasi ini tidak sesuai topik atau tepat waktu. Sekitar 80 persen sepakat bahwa mereka perlu meningkatkan kemampuan membangun pesan di media dan kebijakan yang kuat.

Kenyataan pragmatis lainnya dari bekerja langsung dengan pembuat kebijakan adalah perlunya mekanisme yang dapat menjadi alternatif rujukan. KDI menyimpan rujukannya secara rahasia dalam laporan yang pendek, seperti risalah kebijakan, untuk khalayak tertentu. Ini berarti mereka bisa lebih terbuka dan terang-terangan dalam memberikan saran—terkadang membuat sumbernya anonim. Hal ini juga memungkinkan mereka menghasilkan laporan dengan cepat, apabila muncul isu kebijakan yang membutuhkan tanggapan kilat.

Komunikasi dan Penjangkauan

Sejumlah penulis telah memaparkan secara luas cara meningkatkan komunikasi dan penjangkauan di lembaga *think tank*. Di luar publikasi oleh ODI dan program Research and Policy in Development (RAPID), serta laporan yang dihasilkan M&C Saatchi Foundation (sebagian dirinci di bawah ini), DFID telah menerbitkan laporan tentang topik ini. Demikian juga situs *On Think Tanks* yang telah menulis berbagai blog dan artikel. Literatur tersebut diambil untuk bagian ini dan dilengkapi dengan informasi dari wawancara dengan ODI, KDI, dan Institut mengenai sistem mereka dan penerapannya. Daftar sumber daya beserta tautannya ada pada akhir bagian ini.

Pendekatan Umum

Strategi komunikasi lembaga *think tank* perlu dengan saksama mengidentifikasi tujuan kunci, khalayak sasaran, penyampaian pesan bagi audiens tersebut (serta siapa yang harus menjadi pembawa pesan), jalur komunikasi, sumber daya dan kepegawaian, dan terakhir, bagaimana memonitor, mengevaluasi, dan belajar dari komunikasi tersebut (Hovland 2005). Tujuan merupakan kunci dari keberhasilan strategi komunikasi. Tujuan tersebut harus selaras dengan tujuan organisasi guna memastikan bahwa strategi komunikasi didorong oleh organisasi dan sebab itu bersifat strategis, bukan hanya reaktif dan murni didorong oleh komunikasi (IIED 2011). Komunikasi juga bukanlah proses yang benar-benar linear (diseminasi), tapi dilakukan ke segala arah, didorong oleh audiens, dan dicantumkan dalam perencanaan seawal mungkin (Shaxson 2010).

Strategi komunikasi dan penjangkauan sangat tergantung khalayak. Penelitian tentang pengaruh kebijakan dan perubahan dalam pembangunan internasional oleh M&C Saatchi untuk Bill and Melinda Gates Foundation pada 2012 berhasil mengidentifikasi tiga

audiens eksternal utama: “warga yang tertarik”, “pengambil keputusan di pemerintah”, dan “tokoh berpengaruh”. Warga yang tertarik adalah publik yang terpicat topik penelitian atau kebijakan yang terkait dengan topik tersebut, dan kemungkinan akan membaca materi yang dapat diakses. Pengambil keputusan di pemerintah meliputi pejabat tinggi pemerintah (seperti menteri dan staf langsung mereka) serta birokrat tingkat menengah dan bawah yang menggarap isu-isu kebijakan atau kegiatan implementasi. Terakhir, tokoh berpengaruh biasanya adalah para akademisi, pimpinan masyarakat sipil, dan jurnalis terkemuka, yang semuanya dapat memainkan peran sebagai perantara dalam proses kebijakan.

Ketiga kelompok ini membutuhkan pendekatan yang berbeda. Organisasi yang dibahas dalam konsultasi untuk laporan ini menasar pengambil keputusan di pemerintah, tokoh berpengaruh, dan warga yang tertarik. Namun, untuk tujuan laporan ini, kami akan berfokus pada pengambil keputusan di pemerintah dan audiens eksternal (meliputi warga yang tertarik dan pembawa pengaruh dalam satu kelompok). Format ini memungkinkan adanya seperangkat pilihan—atau menu—yang lebih jelas agar dapat dipertimbangkan di kemudian hari setelah keputusan dibuat.

Menasar Pengambil Keputusan di Pemerintah

Sejumlah pelaku dan organisasi di Inggris telah memengaruhi komunikasi dan pelibatan kebijakan ODI. Contohnya, seorang penasihat kebijakan dengan pengalaman di pucuk pemerintahan Inggris dan forum internasional (termasuk G8 dan G20) memaparkan topik ini di ODI pada Mei 2015. Ia mendiskusikan hambatan yang dihadapi pembuat kebijakan, termasuk terbatasnya minat pada nilai-nilai akademik, rentang waktu yang singkat, dan, terkadang, dipicu oleh ideologi.

Ia membuat daftar lima hal yang harus dihindari lembaga *think tank* kebijakan ketika memberikan saran kebijakan lisan dan tertulis:

1. Jangan menulis **pertanyaan yang tidak relevan**. Apabila pembuat kebijakan tidak

memiliki cakupan untuk melaksanakan perubahan kebijakan, jangan buang waktu mereka.

2. Jangan **menulis dengan buruk**. Hindari penggunaan kalimat panjang dan bombastis dalam bentuk pasif serta penuh dengan peringatan dan persyaratan.
3. Jangan **menekankan kompleksitas** atau memberikan jawaban yang spesifik pada konteks. Pembuat kebijakan sangat cerdas dan menyadari sepenuhnya kompleksitas yang ada. Mereka berkiperah dalam lingkungan yang tidak memberikan mereka ruang untuk mengurus kompleksitas tersebut.
4. Jangan membuat rekomendasi yang **tidak dapat dilaksanakan**.
5. Jangan memberikan rekomendasi yang **tidak dapat dikerjakan secara politik**.

Ia lalu membuat daftar sepuluh hal yang harus dilakukan oleh lembaga *think tank* kebijakan secara aktif ketika memberikan saran lisan atau tertulis:

1. **Memaparkan temuan dalam bahasa sederhana**. Ia menekankan keuntungan memaparkan informasi dengan cara yang mirip dengan siaran media dalam hal manfaat yang akan diperoleh menteri—tekanan pada hasil.
2. Paparkan **ide-ide sederhana**. Ia menyebutkan kejeniusan Amartya Sen terletak pada kemampuannya untuk menyederhanakan ide-ide rumit.²¹
3. Paparkan bagaimana sesuatu dapat **dilakukan dengan cara berbeda**—perlunya menggali “cara-cara berperilaku” dan memberikan seperangkat opsi kebijakan serta biayanya.
4. Berikan **data yang lengkap dan jelas** untuk menggarisbawahi rekomendasi.
5. Kenali **permasalahan yang jelas** dan solusinya.
6. Berpikirlah seperti sektor swasta selama keterlibatan Anda dan kembangkan **penelitian dan pengembangan (litbang)**

²¹ Contohnya, kelaparan bukan disebabkan oleh ketidakcukupan makanan, melainkan oleh ketidakmampuan untuk mengakses makanan yang tersedia.

sendiri **terkait dengan produk Anda**. Ujilah apa yang berhasil seiring waktu. Dan gaya/format apa yang lebih diterima oleh menteri.

7. Pastikan bukti Anda berdasarkan pada **metodologi yang kuat**—dengan demikian ada alasan apabila mereka mengikuti saran Anda dan mempertanyakan bukti Anda di kemudian hari.
8. **Terlibatlah sejak awal**, pada waktu yang tepat dalam siklus kebijakan. Ajaklah penasihat tinggi menteri untuk membuat lingkup laporan bersama dengan Anda.
9. Pastikan **kualitas dari ide-ide aktual** Anda—tuliskan topik-topik yang memikat dan mulai dipertanyakan atau didiskusikan di forum publik. Isu apa yang disenangi untuk dibicarakan atau dipecahkan?
10. Mainkan **peran sebagai penghubung atau perantara**. Daripada terus-menerus menghasilkan karya orisinal, terkadang lebih bermanfaat ketika berperan sebagai jembatan antara akademisi dan pemerintah, menyusun dan memadukan gagasan, atau “menumpang” dan berkolaborasi dengan organisasi lain.

Institut menambahkan rekomendasi dalam menulis khusus untuk pembuat kebijakan:

1. Jangan langsung menerima pengetahuan dari pembuat kebijakan. Selalu uraikan (secara singkat dan jelas) konsep-konsep dasar yang terdengar jelas bagi Anda untuk menjamin Anda bekerja dari asumsi atau landasan yang sama.
2. Penting untuk menyebutkan hal-hal baik dan buruk yang muncul dari percobaan atau penelitian Anda. “Rayakan” percobaan yang tidak berhasil. Pembuat kebijakan juga tertarik mendengar kegagalan tersebut karena hal ini dapat membantu mereka. Jangan sembunyikan temuan buruk kepada mereka.

Pertimbangan lain yang diambil dari RAPID Outcome Mapping Approach/ROMA meliputi pengetahuan tentang agenda isu yang akan muncul, pengetahuan tentang jendela kebijakan terlebih dahulu (anggaran/sesi-sesi di DPR), mengikuti perkembangan politik agar tetap

relevan, menggunakan broker/pembawa pesan lain serta jalur langsung Anda bila perlu, dan mendengarkan audiens dengan saksama.²²

Menyasar Tokoh Berpengaruh dan Warga yang Tertarik

Laporan M&C Saatchi menemukan bahwa warga yang tertarik biasanya tidak mencari informasi, tapi mengambilnya dari sumber pasif seperti media massa, terutama televisi dan situs berita. Laporan ini menemukan bahwa tokoh berpengaruh menghargai media tradisional, terutama media global tersohor (*Economist*, *BBC*, *Financial Times*, dan *New York Times*). Blog pada umumnya dianggap tidak terlalu dapat dipercaya, tapi menarik sebagai sudut pandang pribadi tentang suatu topik dan jalan menuju penelitian. Twitter hanya sesekali digunakan (hanya untuk merek/orang tepercaya) dan Facebook tidak dianggap penting. Pertemuan tatap muka, surat elektronik, dan konferensi masih dianggap sumber informasi yang sangat terpercaya.

Pada 2015, ODI melaksanakan survei singkat untuk Centre for International Forestry Research (CIFOR). Salah satu temuan penting dari survei tersebut adalah sebagian besar khalayak global (termasuk Indonesia) mengetahui penelitian CIFOR tentang hutan dan perubahan iklim melalui publikasi, *e-newsletter* (yang menyoroti sejumlah konten), diikuti dengan jurnal ilmiah dan platform blog Berita Kehutanan CIFOR. Temuan ini hanyalah gambaran umum dari satu organisasi dan jalurnya akan bergantung pada audiens prioritas dan situasi mereka. Sebab itu, penting untuk mengembangkan tujuan komunikasi dan pelibatan serta menyesuaikan hasilnya.

Volume dan Komposisi

Model-model yang dibahas dalam konsultasi menghasilkan jumlah laporan yang melimpah tiap tahun untuk sebagian besar audiens. KDI menghasilkan antara 300 dan 500 laporan singkat per tahun untuk pemerintah Korea dan pihak lain. Para peneliti KDI secara berkala menghadiri berbagai komite dan seminar,

²² Teknik untuk melakukan hal tersebut dapat ditemukan di pedoman ROMA di: www.roma.odi.org

serta berada pada badan dan satuan tugas kementerian. Wakil Presiden memperkirakan para staf menghadiri sekitar 500 rapat tiap tahun—Presiden KDI menghadiri banyak rapat seperti ini. Institut hanya menghasilkan sebuah laporan tahunan dan diberikan kepada klien, tidak diterbitkan secara eksternal (meskipun hal ini tergantung permintaan klien). Institut memperkirakan 70 persen pekerjaannya untuk pemerintah dan 30 persen untuk publik, pihak eksternal, atau tokoh berpengaruh. Institut memublikasikan laporannya di situs web apabila diizinkan klien atau pemerintah. Dari ketiga organisasi, ODI paling sering menghadapi pihak eksternal dan menjangkau khalayak luas, yang tergambar dalam diagram di bawah ini. ODI mencoba untuk menerbitkan sebanyak mungkin laporan dan kertas kerja dalam berbagai format seperti ringkasan, risalah, dan infografis.

Kegiatan Khusus yang Dilaksanakan

Beberapa model menyatakan bahwa mereka melaksanakan pendekatan berikut ini untuk mengomunikasikan kegiatan dengan

lebih baik kepada pihak eksternal.

Membangun mitra kunci. Membangun kegiatan terkini dan bermitra dengan lembaga *think tank*/lembaga akademik utama yang ditempatkan secara strategis guna menyebarkan publikasi atau menyelenggarakan acara. Mitra tersebut dapat berupa lembaga yang dikenal secara global atau lembaga yang dihormati di Selatan—negara-negara berkembang. KDI mengambil pendekatan *ad hoc* untuk melakukan hal tersebut dan membiarkan hubungan dengan mitra terbina secara alami. Namun, Presiden KDI baru-baru ini menekankan, bagi lulusan baru, membangun jaringan itu penting.

Menyusun rencana untuk membawa pengaruh. Mengidentifikasi audiens sasaran utama di negara berkembang: ini bisa pembuat kebijakan yang berpengaruh, filantropis, akademisi, atau jurnalis yang kemungkinan besar akan membantu organisasi mencapai sasaran jangkauan. Gunakan rencana dalam membina hubungan dengan khalayak tersebut. ODI adalah satu-satunya model yang secara eksplisit menyusun rencana untuk membawa pengaruh. Sedangkan KDI maupun Institut

Gambar 3: Khalayak ODI



Sumber: Strategi Komunikasi ODI, halaman 8.

menyatakan bahwa pada tahap awal, mereka memiliki rencana untuk membawa pengaruh yang dipimpin oleh manajemen. KDI sangat aktif pada 1970-an dan 1980-an, dan membentuk “dewan kebijakan” untuk menyatukan orang berpengaruh dan pengambil keputusan serta menciptakan forum ajang KDI memaparkan ide-idenya. Institut memiliki kegiatan yang tengah berjalan, yang merupakan rencana untuk membawa pengaruh meskipun tidak ditulis demikian. Organisasi ini telah membedah satuan tugas bidang kebijakan utama yang dibentuk pemerintah Inggris, dan menugaskan staf Institut untuk terlibat dan menjadi bagian dari satuan tugas tersebut serta melaporkan kinerjanya. Rencana untuk membawa pengaruh dapat dikembangkan untuk kegiatan khusus dan menjadi rencana yang menyeluruh.

Memiliki rencana untuk menggelar acara guna membawa produk ke ranah yang lebih luas dari pengambil keputusan, akademisi, atau ahli ternama. Contohnya, KDI menyelenggarakan 5-10 acara tingkat tinggi setiap tahun. Institut kini menggelar acara tahunan yang meriah di beberapa lokasi di dunia (tempat Institut membuka kantornya). Acara tersebut menyediakan tiket bagi publik bagi sesi lengkap dan acara tambahan. Institut juga menggelar acara tertutup dengan pembuat kebijakan. ODI menyelenggarakan diskusi meja bundar bagi publik (dan tertutup) secara berkala dengan delegasi dan pembicara teras di kantornya di London. Baru-baru ini, acara publik tersebut berevolusi menjadi lebih dari sekadar format diskusi panel standar, yaitu menyertakan pembicara utama yang bicara tentang “Tantangan Global”. Di dalam acara tersebut, figur-figur global ternama dapat berdiskusi dengan kepala negara atau mantan kepala negara. Acara juga berlangsung di negara lain dan berkolaborasi dengan lembaga *think tank* lokal guna memanfaatkan jaringan mereka.

Dapat dibagikan dan tersedia. Membuat publikasi utama dan materi yang dapat dibagikan dan tersedia dalam beberapa bahasa yang relevan (misalnya Bahasa Spanyol, Mandarin, India, dan Inggris) serta dalam format digital yang tepat (ponsel, tablet, dan desktop). KDI tengah mencoba mengubah laporan umumnya menjadi buku elektronik (*e-book*) dan menghasilkan versi

laporan dalam bahasa Inggris.

Memastikan Komunikasi dan Paket yang Sesuai

Publikasi merupakan keluaran utama untuk berbagi penelitian dengan khalayak bagi seluruh lembaga *think tank* yang ditelaah dalam laporan ini. Publikasi tersebut beragam, dari risalah kebijakan yang singkat dan padat, lembar fakta, esai atau catatan, hingga laporan lengkap atau kertas kerja. Salah satu contoh yang telah diterapkan oleh sejumlah lembaga *think tank* dan departemen pemerintah adalah aturan 1:3:25, yang awalnya diciptakan oleh Canadian Health Services Research Foundation. Aturan ini menyatakan bahwa untuk setiap laporan yang dihasilkan, organisasi juga membuat satu halaman ringkasan eksekutif, diikuti dengan tiga halaman ringkasan lebih jauh disertai rincian, dan laporan lengkap yang tidak lebih dari 25 halaman. Masing-masing ditujukan untuk audiens berbeda karena pembuat kebijakan di pucuk pemerintahan, misalnya, mungkin hanya akan membaca ringkasan satu halaman. Format ini dapat disesuaikan menurut kebutuhan.

Dalam beberapa tahun terakhir, ODI telah mengurangi jumlah pola publikasi yang dihasilkannya menjadi tiga: risalah, kertas kerja, dan laporan.²³ Ini dilakukan untuk memastikan terjadi lebih banyak harmonisasi di seluruh lembaga agar lebih memikat bagi khalayak sasaran dan untuk pengendalian mutu (sebagaimana dibahas di bagian sebelumnya); memiliki terlalu banyak jenis publikasi sulit untuk dikelola dan membingungkan pembaca. KDI menerbitkan tujuh jenis publikasi eksternal, termasuk kertas kerja, studi kebijakan, penelitian kebijakan KDI (makalah penelitian yang menganalisis isu kebijakan terkini dan alternatif kebijakan), monografik penelitian (presentasi alternatif kebijakan dan analisis teori positif berdasarkan penelitian kebijakan jangka menengah dan panjang). Terakhir, Institut membagi publikasinya menjadi dua kategori, kebijakan dan penelitian. Namun jenis publikasi tertentu tidak terlalu didefinisikan meskipun sebagian besar muncul dalam bentuk kertas

²³ ODI masih memproduksi artikel jurnal, buku, dan toolkit ketika relevan, tapi dalam jumlah yang lebih sedikit.

kerja dan laporan.

Komunikasi Digital. Sejalan dengan evolusi dunia digital, seluruh lembaga *think tank* yang dinilai dalam laporan ini menggunakan komunikasi digital sebagai pilar komunikasi dengan khalayak—atau mereka sedang membentuk kiprah agar dapat melakukan komunikasi digital.

ODI menggunakan tiga prinsip utama untuk strategi komunikasi digitalnya (yang juga dapat diterapkan pada jenis jalur komunikasi lainnya) (Scott 2011):

1. **“Hadir untuk khalayak”**. Pendekatan ini merupakan upaya menerapkan visi strategis terhadap distribusi keluaran komunikasi dengan secara eksplisit mengaitkan upaya agar dapat didengar dan ditemukan. Daripada mengharapkan khalayak atau audiens utama datang ke lembaga *think tank*, informasi diberikan melalui jalur yang sudah mereka gunakan. Hasilnya menjangkau lebih banyak khalayak, yang kemudian membagikan konten tersebut melalui jaringan mereka sendiri. Contohnya dengan menuliskan blog atau artikel di platform lain yang sudah dikenal, di luar platform sendiri.
2. **“Awal hingga akhir”**. Pendekatan ini berfokus untuk membantu staf lembaga *think tank* untuk membangun masa hidup atau “ekor” yang panjang bagi penelitian mereka, berkomunikasi dengan pemangku kepentingan utama selama proyek berjalan, dan membuat kegiatan digital sebagai pusat dari awal hingga akhir. Ini sejalan dengan keyakinan bahwa komunikasi tidak hanya datang pada akhir proyek atau penelitian, tapi sebaiknya dari awal dimasukkan ke dalam perencanaan.
3. **“Menggunakan kembali hal yang sudah ada (bukan mengulang proses)”**. Daripada “mengulang proses”, pendekatan ini berfokus pada penggunaan perangkat dan jalur yang sudah ada dan efektif berdasarkan biaya. Apabila memungkinkan, guna menjamin *value for money*, menghemat dari pengulangan, dan mengonsentrasikan upaya pada bidang baru dan penting untuk mencapai dampak yang lebih besar. Ini juga mencakup bekerja sama dengan pelaku dan organisasi yang

sudah ada apabila memungkinkan (daripada memulai dari awal).

Situs web ODI baru-baru ini didesain ulang dan dalam setahun ke depan menargetkan semakin “berfokus pada konten”. Dengan kata lain, daripada mengelola situs berdasarkan berbagai program yang dimiliki ODI, tema dan bidang penelitian utama akan menjadi fokus utama untuk menjadi pandu situs tersebut sejak dari halaman depan. Ini sejalan dengan evolusi situs web yang semakin disesuaikan dengan kebiasaan khalayak; jumlah pengguna yang mengunjungi situs dari halaman depan tidak sebanyak sebelumnya. Mereka justru mengakses situs melalui Google dan mesin pencari lainnya untuk mencari konten atau rujukan tertentu.

Situs web juga harus mempertimbangkan optimisasi mesin pencari, yang berarti konten di situs tersebut harus ditautkan ke kata kunci yang dapat dicari, contohnya “ekonomi”. Kata kunci ini perlu dipilih dengan saksama ketika menulis konten—dari judul publikasi hingga gaya penulisan di laman web. Contohnya, dalam bahasa Inggris, penggunaan kalimat aktif dibandingkan pasif. Sebagian besar situs web yang ditelaah dalam laporan ini menggunakan foto dan media visual lain untuk menampilkan konten utama dibandingkan dengan teks—satu lagi evolusi penting dari komunikasi digital.

Institut dan ODI melakukan sejumlah langkah digital selain di situs web mereka, termasuk blog, video YouTube (untuk konten video seperti animasi, percakapan penelitian, dan video acara), unggahan di Google Plus, aktivitas di LinkedIn, infografis, Storify, dan Twitter. Sejak 2014, ODI memiliki editor digital dan staf komunikasi digital purnawaktu, yang mengelola seluruh aspek strategi digital. Ini selaras dengan sifat kegiatan ODI yang berorientasi ke pihak eksternal, yang belum tentu tepat bagi lembaga *think tank* yang lebih berfokus pada klien internal, seperti Institut (paling tidak pada awalnya). Sebaliknya, KDI berupaya terlibat lebih jauh dalam media digital, dan melihat hal ini sebagai salah satu kekurangannya. KDI tengah mempelajari (pada saat makalah ini ditulis) cara-cara meningkatkan aspek tersebut. Presiden KDI juga telah menyelenggarakan studi banding untuk belajar lebih banyak tentang pendekatan

komunikasi digital dari lembaga *think tank* utama lain dan mereformasi sejumlah proses di KDI. Lembaga *think tank* berbasis di Inggris, Chatham House, kini memiliki “perwakilan digital” di masing-masing tim penelitian tematik mereka. Mereka adalah staf komunikasi yang memiliki peran berbeda tergantung timnya, yang juga untuk mendukung anggota tim menggunakan dan melibatkan diri dengan komunikasi digital.

LinkedIn diakui sebagai platform penting apabila suatu lembaga *think tank* memiliki tingkat pergantian pegawai yang tinggi dan ingin memiliki jejaring profesional atau mengembangkan komunitas praktik yang profesional.

Blog merupakan cara penting untuk mengomunikasikan penelitian. Institut dan ODI memiliki platform blog yang tercantum di situs web masing-masing, meskipun secara berkala menerbitkannya juga di sejumlah platform eksternal lain (sebagai bagian dari strategi “hadir untuk khalayak”). Staf Institut diberi jadwal agar blog diisi setiap dua pekan sekali dengan topik yang menarik untuk menjaga kehadiran *online* lembaga. Di ODI, blog sebagian besar ditulis oleh staf peneliti. Dalam beberapa kasus, topik blog harus terkait dengan isu terkini dan dapat ditulis lebih teknis apabila relevan bagi audiens.

Penggunaan konten multimedia, seperti video atau *podcast*, penting untuk dipertimbangkan. Video YouTube cenderung menyediakan materi yang kerap diandalkan dan dikunjungi, terutama oleh para siswa/mahasiswa. Selain merekam video acara publik, YouTube juga merupakan platform yang bermanfaat untuk membagi animasi yang merangkum laporan atau wawancara dengan penulis tentang karya mereka. Infografis dan visualisasi data sedang marak digunakan di sektor lembaga *think tank* dan kini dianggap sebagai cara utama bagi khalayak untuk menyerap temuan atau informasi kunci secara kilat. Infografis semakin banyak digunakan oleh semua lembaga *think tank* yang diwawancarai dalam laporan ini. Masukan berupa obrolan dari pembuat kebijakan menunjukkan bahwa mereka menganggap hal tersebut berguna. Contohnya, publikasi terbaru ODI, “10 Prioritas untuk Komisaris Perdagangan UE yang Baru”, diterima dengan sangat baik oleh pembuat kebijakan terkait. Institut juga menggunakan

ini atas dasar permintaan dari anggota kabinet Inggris—menyesuaikan produknya dengan permintaan individual.

Berikut ini contoh dari Indonesia. IDEAS (Innovative, Dynamic, Education and Action for Sustainability)—Program Indonesia, yang lahir dari Konferensi United in Diversity (UID) di Bali pada 2003, mengenalkan teori bahwa apabila Indonesia ingin mempertahankan geraknya menuju sasaran nasional, yaitu perdamaian dan pertumbuhan merata, penting bagi pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil untuk beralih dari hubungan eksklusif ke inklusif. IDEAS menajaki penggunaan multimedia untuk audiens prioritas awal mereka, yaitu pembuat kebijakan nasional, meskipun pada masa mendatang ingin lebih berorientasi kepada pihak eksternal.

Institut tidak memiliki pedoman formal tentang penggunaan media digital, tapi persetujuan untuk materi digital dalam seluruh kegiatan ada pada tim manajemen senior. Ini menjamin “kontinuitas suara” dan kualitas. Sebaliknya, ODI telah mengembangkan pedoman editorial blog, pedoman infografis, pedoman situs web atau platform yang baru, dan pedoman menggunakan Twitter bagi stafnya. Editor digital telah memastikan bersedia membagikan hal tersebut kepada IDEAS jika mereka tertarik.

Penggunaan perangkat lunak komunikasi teknis di lembaga-lembaga tersebut untuk media digital cukup luas. Perangkat lunak pembuat infografis yang digunakan adalah Adobe InDesign, Adobe Illustrator, atau Adobe Photoshop. Konten video yang digunakan adalah Final Cut Pro. Jenis perangkat lunak lain yang digunakan mencakup sistem manajemen konten seperti Drupal (suatu sistem manajemen konten terbuka/*open source*), WordPress dan Squarespace, serta MapBox (platform pemetaan).

Ihwal media sosial, Indonesia memiliki salah satu komunitas media sosial terbesar di dunia. Indonesia merupakan pasar terbesar keempat bagi Facebook, dengan 43 juta pengguna (termasuk untuk penggunaan profesional), dan negara dengan pengguna Twitter terbesar ketiga dengan 385 cuitan setiap detiknya. Jadi, penting bagi IDEAS untuk mempertimbangkan hal-hal tersebut apabila ingin membangun

komunikasi eksternal. Apabila ingin membangun debat, memublikasikan hasil kerja, atau terlibat dengan beragam khalayak, IDEAS dapat mempertimbangkan untuk menggunakan jalur media sosial.

Media. Semua lembaga *think tank* terlibat dengan media sampai tingkat tertentu. Sejak Institut didirikan, minat media global dan Inggris cukup besar terhadap kegiatan tim. Terdapat bagian khusus pers di situs web Institut. Tahun lalu, ODI telah merekrut kepala urusan umum yang mengawasi media dan pelibatan pemangku kepentingan di pemerintah Inggris dan di luar pemerintah. Hal tersebut dilakukan menggunakan sudut pandang khusus terhadap penguatan urusan umum dan mengaitkan komunikasi dengan pelibatan dalam cara-cara baru. KDI memiliki tim urusan eksternalnya sendiri, yang memiliki hubungan sangat erat dengan media, terutama dengan kelompok wartawan dari Kementerian Strategi dan Keuangan. Hampir semua lembaga *think tank* tersebut sepakat bahwa memiliki tim atau staf yang menangani urusan media atau umum merupakan hal penting bagi lembaga *think tank* mana pun (Institut merupakan pengecualian karena mereka tidak melihat staf media atau staf urusan umum krusial, meskipun seiring perkembangannya mereka mempertimbangkan untuk mengubah pandangan ini).

Komunikasi Internal

KDI dan Institut menyatakan bahwa komunikasi internal mereka dapat lebih ditingkatkan lagi. Ini terutama terkait dengan mereka menjadi bagian dari sistem pemerintahan, yang memiliki batasan tentang pembagian berkas dan peraturan keamanan yang ketat, serta menggunakan sistem lama. Contohnya, KDI menggunakan sistem portal interior domestik yang dibangun pada 1999, dan tidak menggunakan Dropbox atau sistem *cloud sharing* lainnya.

Sebaliknya, ODI telah banyak berinvestasi untuk komunikasi internal, menggunakan sistem dan program seperti SharePoint untuk berbagi berkas, pedoman, dan informasi utama; Yammer yang mirip dengan Facebook tapi ditujukan untuk tempat kerja; Outlook untuk surat elektronik dan

kalender; dan Skype atau Skype for Business (sebelumnya bernama Lync) untuk pesan instan. Berbagi berkas berbasis *cloud* telah muncul sebagai cara penting untuk berbagi informasi, terutama karena staf ODI bepergian secara rutin dan harus tetap bekerja dengan organisasi dan mitra eksternal lain yang membutuhkan akses ke berkas dan informasi. SharePoint hanya bisa diakses oleh staf ODI dan dapat diakses dari jarak jauh. Baru-baru ini staf ODI menggunakan Dropbox karena pendekatan berbasis *cloud*, kemudahan penggunaan, dan karena Dropbox dapat langsung diakses dari desktop. ODI kini menghubungkan SharePoint ke OneDrive sebagai solusi dan alternatif untuk Dropbox, yang dianggap kurang aman dan memiliki kekurangan, contohnya bisa menghapus berkas secara tidak sengaja. Staf ODI kerap menggunakan Google Docs untuk berkolaborasi dalam mengerjakan dokumen dan untuk perencanaan atau berbagi dokumen.

Dalam hal pelibatan staf, ODI mengirimkan *e-update* kepada staf dua kali per pekan, yang berisi berita, informasi, dan pemberitahuan dari staf lain. Pembagian pengetahuan juga didorong saat sesi diskusi makan siang yang dipimpin oleh staf atau pembicara eksternal. Sesi ini biasanya terbuka untuk seluruh staf, atau disesuaikan dengan program atau kelompok terpilih.

Monitoring, Evaluasi, dan Pembelajaran dari Komunikasi

Institut dan KDI tidak memiliki sistem formal untuk memonitor kemajuan atau penerimaan laporan atau keluaran komunikasi mereka. Institut mengatakan bahwa mereka memiliki rencana kontingensi untuk menggelar rapat krisis untuk menanggapi pemberitaan atau masukan media yang negatif, yang kemungkinan besar juga melibatkan kantor kabinet apabila masukan/pemberitaan tersebut cukup serius. Namun, ini belum pernah terjadi.

ODI bekerja lebih ekstensif dalam *monitoring* dan evaluasi (M&E) komunikasi dan telah menuliskan hal tersebut bagi eksternal melalui sejumlah blog (Cassidy 2015; *On Think Tanks* 2012). Sistem tersebut menggunakan lima tingkatan dalam menilai upaya memengaruhi kebijakan dari Ingie Hovland (2007). Ini diperbarui

oleh Tiina Pasanen dan Louise Shaxson dari ODI pada 2015 sehingga mencakup tingkat keenam.²⁴ Sebagian tingkatan dapat diterapkan langsung pada komunikasi penelitian dan, secara bersama-sama, menawarkan kerangka dalam menilai keberhasilan atau kegagalan penelitian tentang debat dan proses kebijakan—barometer kesuksesan dengan bukti dari dampak langsung dan perubahan kebijakan sulit untuk didefinisikan. Tingkatan tersebut adalah:

- **Strategi dan arah.** Rencana dasar yang diikuti untuk mencapai sasaran yang diinginkan—apakah rencana suatu pekerjaan komunikasi sudah tepat?
- **Manajemen.** Sistem dan proses untuk memastikan strategi tersebut berhasil—apakah pekerjaan komunikasi tersebut diterapkan tepat waktu dan untuk orang yang tepat?
- **Keluaran.** Barang dan jasa yang dihasilkan—apakah pekerjaan tersebut tepat dan berkualitas?
- **Penerimaan.** Tanggapan langsung terhadap pekerjaan tersebut—apakah pekerjaan tersebut dibagikan atau diberikan kepada pihak lain?
- **Hasil dan dampak.** Penggunaan komunikasi untuk membuat perubahan perilaku, pengetahuan, kebijakan, atau praktik—apakah pekerjaan komunikasi berkontribusi terhadap perubahan ini dan bagaimana kontribusinya?
- **Perubahan konteks.** Bagaimana konteks berubah seiring waktu?

Secara umum, organisasi menangkap, memonitor, dan melaporkan statistik, unduhan, pembagian (keluaran) di web dan membuat catatan dampak dari keberhasilan dan kegagalan, yang dapat digunakan manajemen senior untuk menelusuri kemajuan (penerimaan dan dampak). ODI mengembangkan platform terpadu (Commstats) untuk menyatukan sebanyak mungkin data tersebut ke dalam satu tempat dan menghasilkan laporan

untuk staf. Namun, setelah pencipta platform meninggalkan ODI, sistem ini dianggap terlalu rumit untuk digunakan staf baru, sehingga saat ini sedang dirancang ulang. Dari waktu ke waktu, ODI melakukan survei *online* singkat terhadap khalayak untuk melihat interaksi mereka dengan situs ODI. Seluruh data M&E terutama digunakan untuk tujuan pelaporan kepada klien dan untuk menginformasikan pembelajaran paling berhasil dalam komunikasi, serta meningkatkan pekerjaan. ODI telah menggunakan format “after action review” selama bertahun-tahun, yakni sebuah cara informal sederhana untuk mengumpulkan informasi tentang bagaimana suatu acara atau proyek berlangsung dari mereka yang terlibat di dalamnya.

Chatham House menggunakan sistem yang serupa untuk M&E terhadap komunikasi. Direktur komunikasi lembaga tersebut menekankan bahwa hal ini dapat menunjukkan kepada peneliti atau staf tentang nilai dari berbagai jenis komunikasi atau menyoroti kegagalan.

Baik ODI maupun Chatham House sepakat bahwa mengembangkan M&E untuk sistem komunikasi sangat berguna apabila dilakukan seawal mungkin. Hal tersebut tidak harus rumit atau memakan waktu, tapi memang membutuhkan waktu para staf (Chatham House memiliki satu staf yang bekerja paruh waktu, sementara di ODI tugas untuk melakukan ini disebar di antara beberapa anggota tim komunikasi). Tidak ada cetak biru tentang cara terbaik untuk melakukannya. ODI mencoba mengubah sistemnya dan mengembangkan staf yang lebih baik setelah dibentuk kelompok kerja internal untuk membantu meningkatkan *monitoring*, evaluasi, dan pembelajaran komunikasi.

Pendanaan

Mendanai komunikasi tanpa dana hibah inti merupakan tantangan yang sangat sulit. Contohnya, pada 2013/2014, staf dan kegiatan komunikasi ODI menelan biaya 1,7 juta poundsterling (untuk merekrut staf komunikasi pusat, staf proyek, dan staf program yang terkait komunikasi). Selain staf proyek yang

²⁴ Pasanen, T., dan Shaxson, L. (2015). “How to design a monitoring and evaluation framework for a policy research project” di <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10259.pdf> hal. 12.

didanai secara penuh, tingkat biaya peneliti pun meningkat dibandingkan dengan pengeluaran para pesaing.

ODI lebih banyak berinvestasi untuk komunikasi selama bertahun-tahun dan, terutama belakangan ini, sejalan dengan strategi komunikasi baru mereka seiring bertambahnya jumlah peneliti di organisasi tersebut (kini berjumlah 236 orang). Chatham House, yang memiliki profil publik yang kuat, telah berinvestasi secara signifikan untuk komunikasi sebagai bagian dari strategi untuk membangun citra sehingga membuat organisasi lebih menonjol dan memikat bagi donatur. Di lain pihak, di Institut, peran komunikasi benar-benar diserahkan kepada staf peneliti. Tabel di bawah ini memaparkan sumber daya yang dialokasikan untuk komunikasi dibandingkan dengan pendapatan lembaga.

Patut dicatat bahwa di ODI terdapat pula staf komunikasi program yang melekat dalam tim, dengan pengetahuan luas tentang bidang keahlian tim tersebut. Staf ini melengkapi fungsi

Salah satu diskusi dengan sebuah lembaga *think tank* mengungkapkan bahwa visibilitas tidak sama dengan pengaruh. Menjadi dikenal dan menonjol bisa jadi tidak sepenting berada di lingkaran dalam pengambilan keputusan dan mampu memengaruhi perubahan nyata. Sebab itu, menetapkan tujuan kegiatan komunikasi dan memengaruhi kebijakan sangat penting sebagai upaya menemukan titik keseimbangan suatu lembaga *think tank*.

Setiap organisasi yang kami bahas dalam konsultasi setuju bahwa membina hubungan yang kuat dan erat dengan pemerintah dan tokoh berpengaruh adalah kuncinya. Sebagian menekankan bahwa hubungan informal sangat membantu.

Dalam hal ini, ada pengakuan untuk meningkatkan diri dan belajar, dan tidak ada lembaga *think tank* dalam laporan ini merasa telah “menemukan titik tepat” keseimbangan dan sumber daya. Beberapa organisasi meyakini dampak komunikasi mereka tidak sejalan dengan anggaran dan tingkat

Tabel 1: Pendapatan Lembaga dan Jumlah Staf Komunikasi

Organisasi	Staf Komunikasi	Pendapatan Lembaga 2012/2013
Chatham House	14 staf purnawaktu/ <i>full-time</i> (FT), 3 staf paruh waktu/ <i>part-time</i> (PT): publikasi dan konten <i>online</i> (5 FT, 2 PT); situs web dan pengembangan digital (1 FT, 1 PT); penjangkauan komunikasi (3 FT); urusan internasional (3 FT); majalah <i>The World Today</i> (2 FT)	£ 9,8 juta (sekitar Rp 194 miliar)
Institute for Development Studies	9 staf FT: 1 kepala komunikasi, 3 staf komunikasi, 1 urusan umum, 1 komunikasi digital, 1 pemasaran dan produksi, 1 penyunting produksi, 1 asisten komunikasi	£ 16,8 juta (sekitar Rp 332 miliar)
ODI	9 staf FT, 1 staf PT: direktur komunikasi (1 FT); editor digital (1 FT); kepala urusan umum (1 FT); staf media senior (1 FT); koordinator acara senior (1 FT), staf media/urusan umum/acara (1 FT); manajer publikasi (1 PT), asisten publikasi (1 FT); asisten komunikasi digital (1 FT); 1 desainer <i>in-house</i> (1 FT)	£ 26 juta (sekitar Rp 515 miliar)
KDI	8 staf FT	Tidak diungkapkan
Institut	Ditangani oleh manajer umum (peran ini digabungkan ke dalam peran peneliti, tapi tengah dipertimbangkan kembali)	Tidak diungkapkan

Sumber: *Strategi Komunikasi ODI*, halaman 11.

inti dan terkait erat dengan staf komunikasi lain.

penempatan staf. Sebagian berkomentar bahwa mereka memiliki sistem komunikasi yang kompleks dengan manajemen ahli yang

Isu Pelaksanaan yang Patut Dicatat

jumlahnya minimalis. Sebagian besar setuju bahwa jumlah keluaran bisa mempersulit dalam memprioritaskan laporan mana yang dapat menghasilkan dampak paling besar. Sebagian khawatir produk mereka belum cocok untuk khalayak yang berbeda-beda. IDEAS perlu mengembangkan strategi komunikasi dari awal, tapi harus secara berkala meninjau kembali strategi tersebut dan menyesuaikannya sesuai dengan kebutuhan, terutama seiring perkembangan lembaga tersebut.

Referensi Tambahan

Berikut ini beberapa referensi tambahan yang berguna mengenai komunikasi menurut IDEAS.

- Blog *On Think Tanks*: <http://onthinktanks.org>
- “12 Langkah Menuju Perubahan Kebijakan dari Centre for Global Development (CGD)”: http://www.cgdev.org/files/15417_file_PolicyChange.pdf
- WonkComms (sebagian besar lembaga *think tank* berbasis di Inggris dan AS, tapi beberapa pelajaran komunikasi eksternalnya menarik): <http://wonkcomms.net/>
- *Making Research Evidence Matter: A Guide to Policy Advocacy in Transition Countries*. 2012: <http://advocacyguide.icpolicyadvocacy.org>
- *Advice on How to Plan Your Public Engagement*. *Economic and Social Research Council's Public Engagement Guide*: <http://www.esrc.ac.uk/funding-and-guidance/impact-toolkit/index.aspx>
- Catatan Panduan: *Achieving Policy Impact*. Louise Shaxson, DFID-ESRC Growth Research Programme (DEGRP), 2014: <https://dl.orangedox.com/impact>
- Blog: *Research Uptake and Impact: Are We in Danger of Overstating Ourselves?* Louise Shaxson, Blog LSE Impact, 2013: <http://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2013/01/24/8864/>
- Blog: *Six Communications Trends NGOs Should Follow in 2016*. Caroline Cassidy, Blog Guardian Global Development Professionals Network, 2015: <http://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/dec/31/six-communications-trends-ngos-should-follow-in-2016>
- Blog: *Is it Time to Ban the Term 'Dissemination'?* Caroline Cassidy, Blog LSE Impact, 2013: <http://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2013/08/19/is-it-time-to-ban-the-term-dissemination/>
- Pedoman Pelibatan Digital: <http://www.digitalengagement.info/>
- *Making Communications Count: A Strategic Communications Framework*. Liz Carlile, International Institute for Environment and Development (IIED), 2011: www.iied.org/pubs/display.php?o=17096IIED
- *A Pragmatic Guide to Monitoring and Evaluating Research Communications Using Digital Tools*. Nick Scott, *On Think Tanks*, 2012: <https://onthinktanks.org/resources/a-pragmatic-guide-to-monitoring-and-evaluating-research-communications-using-digital-tools/>

Pertimbangan Lain

ODI baru-baru ini menyelenggarakan diskusi strategis tentang cara meningkatkan kegiatan operasionalnya. Diskusi ini mencatat tiga bidang peningkatan yang dapat ditindaklanjuti.

Owen Barder, Kepala Centre for Global Development (CGD), telah membahas “dua jenis lembaga *think tank*” dalam presentasi di ODI dan di beberapa forum tertulis: model Google dan model Apple. Ia menyatakan bahwa sah-sah saja meniru model mana pun, tapi organisasi harus menyadari pilihan mereka. Model Google secara umum digambarkan dengan menghasilkan banyak ide baru, menjalankan “pemindaian cakrawala” secara berkelanjutan, dan memiliki kegiatan operasional di beberapa sektor dan proyek—dari mobil tanpa penumpang, Gmail, ke telepon seluler Android. Kegiatan dan tim ini tidak saling berhubungan secara koheren. Sebaliknya, model Apple memiliki jumlah produk yang minim, yang didesain untuk mempromosikan kesederhanaan, dan dibuat berdasarkan pengalaman pengguna, sehingga menghasilkan produk yang indah dan efisien. Model Apple menghendaki peran eksekutif kuat yang melakukan koordinasi di seluruh bagian organisasi, sehingga menjamin koherensi. Menariknya, Apple memiliki jauh lebih banyak staf dibandingkan Google (sekitar dua kali lipat) dan patut dicatat bahwa keduanya memiliki insentif kelembagaan, seperti Google yang mengalokasikan 20 persen waktu staf

untuk tak diganggu agar dapat menghasilkan “ide-ide baru”. Beberapa lembaga *think tank* beroperasi berdasarkan salah satu model. Misalnya, ODI mengikuti Google dengan unit bisnis independen dan jangkauannya. Hal yang penting adalah organisasi menyadari pilihan mereka dan punya manajemen eksekutif yang mencerminkan pendekatan yang dipilih.

Staf ODI mengakui meskipun mereka kerap ingin melaksanakan penelitian akademik yang orisinal, sering kali klien mengharuskan mereka untuk mengangkat penelitian akademik yang ada dan memanfaatkan bukti dalam penelitian tersebut—lebih berperan sebagai penghubung atau koordinator bagi klien. Ada diskusi di ODI tentang bagaimana mengakui kebutuhan dua pendekatan yang berbeda tersebut sehingga mencapai keseimbangan organisasi dan menemukan cara bekerja yang melindungi integritas organisasi dan keluarannya, sekaligus memenuhi kebutuhan yang mendesak.

Kemampuan menemukan solusi bersama-sama dengan pembuat kebijakan merupakan hal penting atas dampak kebijakan yang berhasil. Namun, berupaya keras mengalokasikan waktu dan akses pada awal proyek untuk hal tersebut memakan waktu dan kerap tidak tercermin dalam beban kerja atau rencana strategis (MacDonald dan Levine 2008). ODI mencoba menyadarinya. Hal tersebut merupakan masalah yang sudah lama diakui oleh lembaga *think tank* tanpa dana hibah inti, yang bekerja berdasarkan model bisnis yang terbatas.

6

Kesimpulan

Dalam mendirikan suatu lembaga *think tank* pemerintah, sasaran utama dari Menteri Koordinator Bidang Perekonomian dan Menteri Keuangan Republik Indonesia adalah menghilangkan kemandekan dan meningkatkan kebijakan ekonomi Indonesia melalui penelitian yang berkualitas, tepat sasaran, dan relevan. Untuk mencapai hal tersebut, perlu didirikan lembaga *think tank* yang efisien dan berkinerja bagus, yang mengadopsi praktik terbaik dari model yang ada. Dengan mengambil contoh praktik sumber daya manusia yang berkualitas, mekanisme penjaminan mutu, dan penjangkauan yang nyata, lembaga *think tank* tersebut berpeluang besar untuk memiliki daya cengkeram kebijakan yang kuat; membantu para menteri di Indonesia untuk menyusun solusi nyata bagi permasalahan kompleks; memperoleh dukungan publik; dan menarik pendanaan jangka panjang yang stabil. Ada lima pesan kunci yang dapat diambil dari laporan ini yang akan bermanfaat bagi pemerintah Indonesia terkait dengan penentuan model lembaga *think tank* tersebut. Pesan tersebut diuraikan sebagai rekomendasi utama di bawah ini.

Rekomendasi Kunci

1. Sebagian besar model yang disurvei memiliki **model perekrutan alternatif**. Mereka memasang secara luas iklan di pasar yang dipilih secara saksama, dan menggunakan proses seleksi yang kreatif—tapi secara paralel mereka juga punya mekanisme alternatif untuk bidang pekerjaan yang mendesak dan khusus (menggunakan mekanisme seperti rekanan penelitian, rekrutmen kilat, atau rotasi lulusan dari pemerintah). Lembaga *think tank* pemerintah yang baru barangkali perlu menentukan mekanisme perekrutan alternatif agar tetap fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan yang muncul dan jangka waktu yang pendek.
2. IDEAS sebaiknya secara aktif **merekrut orang dengan dua jenis keterampilan (yang berbeda)**. Rekomendasi ini ditekankan oleh Institut berdasarkan pengalamannya memberikan saran kepada pemerintah pusat. Mereka meyakini hal ini telah berperan besar terhadap keberhasilan saat ini. Institut mencoba merekrut staf yang memiliki kemampuan penelitian teknis (terkadang juga akademik) yang kuat dan memahami proses kebijakan dan kebutuhan solusi yang terang dan memberi petunjuk. Mereka menggunakan mekanisme perekrutan untuk membantu menyaring kandidat berdasarkan persyaratan tersebut.
3. **Komposisi staf** beragam di seluruh model dan bisa ditentukan berdasarkan kebutuhan pemerintah. Namun, semua model memiliki 50-80 persen staf peneliti, 10-35 persen staf pendukung, dan 5-12 persen manajemen. Sumber daya manusia biasanya berkisar antara 2 hingga 2,5 persen dari total jumlah staf di organisasi. Hal tersebut dapat menjadi panduan yang bermanfaat.
4. Baik ODI maupun KDI mengatakan apabila mereka baru berdiri hari ini, mereka akan berinvestasi secara signifikan untuk komunikasi, terutama **komunikasi digital**. Mereka menemukan bahwa komunikasi digital

kian berperan penting di lembaga *think tank* dan untuk memperoleh dampak seketika. Hal ini bahkan lebih relevan bagi khalayak yang Indonesia-sentris.

5. ODI menghabiskan banyak waktu dan upaya pada 2014 dan 2015 dalam mengembangkan **sistem komunikasi berlapis** untuk menilai dan mendukung keluaran penelitian. Hal tersebut saat ini diformalisasikan dan diterapkan dalam praktik organisasi. Baik KDI maupun Institut memastikan bahwa pada praktiknya mereka

memiliki versi serupa dari sistem tersebut meskipun tidak terlalu formal—setelah belajar sembari mempraktikkannya selama bertahun-tahun. Suatu lembaga *think tank* pemerintah yang baru bisa dengan mudah mengadopsi sistem berlapis ini dan mengadaptasikannya dengan kebutuhan sendiri. Ini akan membantu lembaga *think tank* tersebut memprioritaskan dan mendanai penjaminan mutu dan komunikasi produknya sejak awal bagi berbagai audiens.

Boks 1: Rekomendasi Lebih Luas dari Think Tank yang Diperbandingkan

- Miliki mekanisme perekrutan alternatif selain mekanisme standar untuk membantu menjaga fleksibilitas dan daya tanggap.
- Alokasikan anggaran untuk melakukan perbandingan gaji tahunan.
- Secara sadar merekrut staf dengan keahlian penelitian akademis dan pengalaman kebijakan praktis.
- Komposisi staf bervariasi, namun seluruh model memiliki antara 50 dan 80 persen staf peneliti, 10 dan 35 persen staf pendukung, dan 5 dan 12 persen manajemen.
- Pertimbangkan untuk mempunyai tiga jenis produk laporan, dengan proses komunikasi dan mekanisme penjaminan mutu yang berbeda-beda untuk setiap jenisnya. Contohnya, laporan penelitian, laporan proyek, dan ringkasan kebijakan.
- Berinvestasi ke dalam komunikasi, terutama komunikasi digital, yang semakin berperan penting.
- Komunikasi sebaiknya terkait erat dengan pelibatan dan mempengaruhi kebijakan, bukan hanya sebagai tambahan.
- Komunikasi harus diisi dengan sumber daya manusia yang dipilih dengan seksama, dan di awal sebaiknya mencakup setidaknya satu staf (jabatan khusus untuk mengkoordinir kegiatan komunikasi), dan satu orang yang lebih senior untuk mengawasi komunikasi dan memberikan persetujuan. Ini terutama penting di awal-awal pengembangan penamaan atau merk dan untuk membangun profil *think tank*.
- Komunikasi sebaiknya menjadi bagian penting dari perencanaan bagi peneliti, dan sebaiknya dicantumkan di dalam peran mereka, yaitu staf harus memiliki kemampuan dan/atau pelatihan berkomunikasi yang baik.
- Menyusun *style guide* untuk seluruh staf yang dapat diakses dan memastikan seseorang mengawasi penggunaan gaya/penamaan (*branding*) tersebut secara tepat.
- Menyusun strategi komunikasi dan rencana untuk mendefinisikan khalayak kunci, tujuan, pesan, dan membantu membentuk kegiatan (acara) dan publikasi untuk satu hingga dua tahun ke depan.
- Mulailah dengan hal-hal komunikasi yang kecil, misalnya, mungkin kurang tepat untuk menciptakan kanal media sosial apapun pada enam bulan hingga satu tahun pertama. Ini dapat ditinjau seiring perkembangan strategi dan evolusi *think tank*.
- Menyusun seperangkat pertanyaan yang sering diajukan sebagai bahan rujukan staf ketika berbicara mengenai *think tank* atau apabila ada pertanyaan media (meski hal tersebut sebaiknya sedapat mungkin dirujuk ke staf yang lebih senior/komunikasi) (ODI).
- Di awal, buatlah sejumlah kecil keluaran kunci untuk dibagikan dengan staf pemerintah. Contohnya, ringkasan atau memo dan laporan yang lebih panjang dengan *template* desain untuk masing-masing dokumen (KDI, Institut, ODI).
- Pastikan terdapat sistem awal yang sederhana untuk memonitor, mengevaluasi, dan belajar dari komunikasinya. Ini sebaiknya ditempatkan dekat dengan manajemen senior dan melapor ke mereka. Ini harus selaras dengan M&E secara keseluruhan dari *think tank* tersebut (ODI).

Daftar Pustaka

- Adler, D., Sage, C. dan Woolcock, M. 2009. *Interim Institutions and the Development Process: Opening Spaces for Reform in Cambodia and Indonesia*. Working Paper 86. Washington D.C.: Brookings World Poverty Institute.
- Anderson, M. 2010. "Turning Evidence into Policy: Challenges Facing UK Aid," *Journal of Development Effectiveness* 2 (4) pp. 556–560.
- Boaz, A., Fitzpatrick, S. dan Shaw, B. 2008. *Assessing the Impact of Research on Policy: A Review of the Literature for a Project on Bridging Research and Policy Through Outcome Evaluation*. London: King's College London and Policy Studies Institute.
- Booth, D. 2013. *Facilitating Development: An Arm's Length Approach to Aid*. ODI Think Piece. London: Overseas Development Institute.
- Broadbent, E. 2012. *Politics of Research-Based Evidence in African Policy Debates: Synthesis of Case Study Findings*. Evidence Based Policy in Development Network [Online]. Diakses pada Mei 2015: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9118.pdf>
- Campbell, S. 2011. "Bringing in the Demand: Towards the Harmony of Push and Pull," in *The RM Knowledge Translation Toolkit: A Resource for Researchers*, ed. S. Campbell, Sage India, New Delhi. Diakses dari: www.bath.ac.uk/learningandteaching/rdu/guides/researchmatters.pdf
- Cassidy, C. 2015. *How on Earth Do You Measure the Impact of Your Events?* Diakses dari: <https://onthinktanks.org/articles/how-on-earth-do-you-measure-the-impact-of-your-events/>
- Echt, L. 2012. *Improving the Quality of a Think Tank's Publications: Lessons From CIPPEC*. Diakses dari: <https://onthinktanks.org/articles/improving-the-quality-of-a-think-tanks-publications-lessons-from-cippec/>
- Hovland, I. 2005. *Planning Tools: How to Write a Communications Strategy*. London: Overseas Development Institute. Diakses dari: <https://www.odi.org/publications/5186-communications-strategy-planning>
- Hovland, I. 2007. *Making a Difference: M&E of Policy Research*. Working Paper 281. London: Overseas Development Institute. Diakses dari: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2426.pdf>
- Hunt, V., Layton, D. dan Prince, S. 2015. *Why Diversity Matters*. McKinsey and Company. Diakses dari: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
- Institute of Development Studies. 2009. *Intermediary Impact: Case Studies of Intermediary Influence*. Institute of Development Studies [online]. Diakses pada Desember 2014: www.ids.ac.uk/files/dmfile/IntermediaryImpactonline.pdf
- International Institute for Environment and Development (IIED). 2011. *Making Communication Count: a Strategic Communications Framework*. Diakses dari: <http://pubs.iied.org/pdfs/17096IIED.pdf>
- KDI. 2014. *Four Decades of KDI: At the forefront of Independent, Innovative and Fundamental Policy Research*. Korea: KDI.
- MacDonald, L. dan Levine, R. 2008. *Learning While Doing: A 12-Step Program for Policy Change*. London: Centre for Global Development. Diakses dari: http://www.cgdev.org/files/15417_file_PolicyChange.pdf

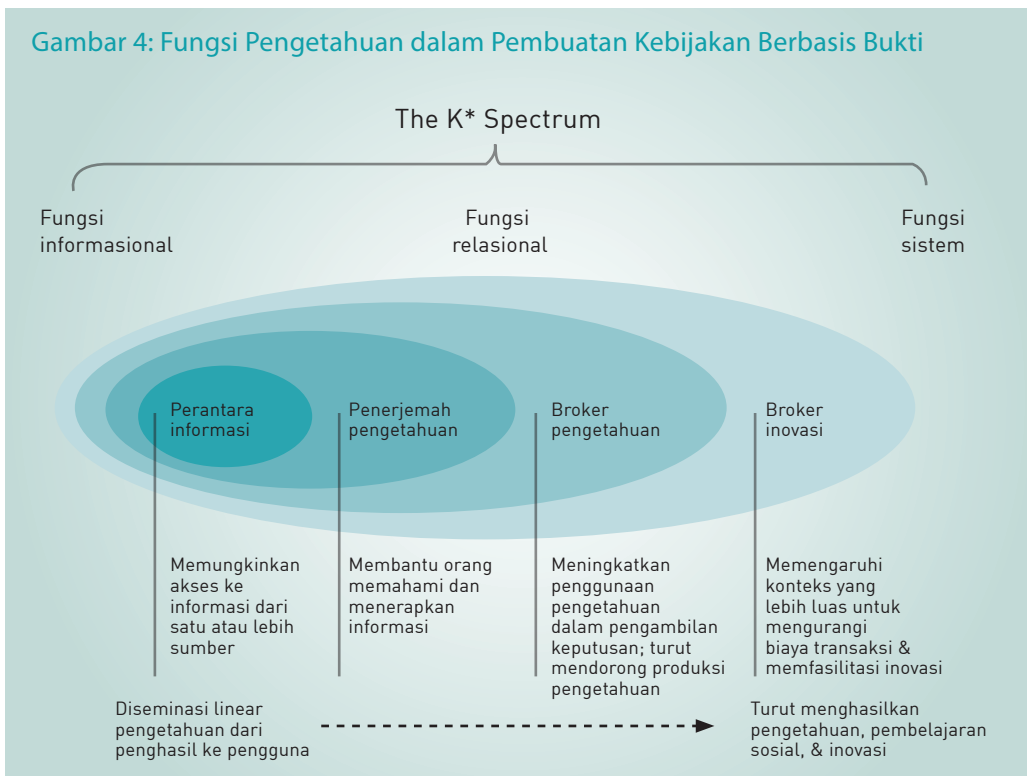
- Mackenzie, J., Pellini, A. dan Sutiyo, W. 2015. *Establishing Government Think Tanks: An Overview of Comparative Models*. Jakarta: Knowledge Sector Initiative. Diakses dari: [http://www.ksi-indonesia.org/files/1427960138\\$1\\$A8V71\\$.pdf](http://www.ksi-indonesia.org/files/1427960138$1$A8V71$.pdf)
- Matheson, I. 2014. *ODI Communications Strategy: Comparative Communications Support*. London: Overseas Development Institute (tersedia jika diminta penulis).
- M&C Saatchi Foundation. 2012. *Building Support for International Development: Views From Government Decision-Makers and Influentials on the Role of Research Organisations in Development*. (Sumber dari penulis).
- McCarthy, J. dan Ibrahim, R. 2010. *Review of Social Science Capacity Building Support to Indonesia's Knowledge Sector*. Knowledge Sector Initiative Report. Jakarta: AusAID. Diakses dari: <http://goo.gl/R1XmU1>
- McGann, J. G. 2009. *The Global 'Go-to Think Tanks': The Leading Public Policy Research Organisations in the World*. Philadelphia: University of Pennsylvania.
- Mendizabal, E., Datta, A. dan Young, J. 2011. *Developing Capacities for Better Research Uptake: The Experience of ODI's Research and Policy in Development Programme*. ODI Background Note. London: Overseas Development Institute.
- Mendizabal, E. 2012. *Quality Control: Who Should be Involved?* Diakses dari: <https://onthinktanks.org/articles/quality-control-who-should-be-involved/>
- Mendizabal, E. 2013. *Quality Control: A Few Options for Think Tanks*. Diakses dari: <https://onthinktanks.org/articles/quality-control-a-few-options-for-think-tanks/>
- On Think Tanks. 2012. *A Pragmatic Guide To Monitoring and Evaluating Research Communications Using Digital Tools*. Diakses dari: <https://onthinktanks.org/resources/a-pragmatic-guide-to-monitoring-and-evaluating-research-communications-using-digital-tools/>
- Reuters. UPDATE 1, "Indonesian President Orders New Cabinet to Get to Work," 27 Oktober 2014. Diakses dari: <http://uk.reuters.com/article/indonesia-politics-idUKL4N0SM3Y620141027>
- Scott, N. 2011. *Responding to Digital Disruption of Traditional Communications: Three Planks to ODI's Digital Strategy*. Diakses dari: <https://onthinktanks.org/articles/responding-to-digital-disruption-of-traditional-communications-three-planks-to-odis-digital-strategy/>
- Selee, A. 2013. *What Should Think Tanks Do? A Strategic Guide to Policy Impact*. New York: Stanford University Press.
- Shaxson, L. 2010. *Improving the Impact of Development Research Through Better Research Communications and Uptake*. Report of the AusAID, DFID and UKCDS Funded Workshop, London, 29 – 30 November. Diakses dari: <http://r4d.dfid.gov.uk/PDF/Outputs/Communication/AusAID-DFID-UKCDS-workshop-report-FINAL.pdf>
- Shaxson, L. 2012. *Expanding Our Understanding of K* (KT, KE, KTT, KMb, KB, KM etc)*. UNU-INWEH Concept paper emerging from the K* conference held in Hamilton, Ontario, April.
- Sherlock, S. 2010. *Knowledge for Policy: Regulatory Obstacles to the Growth of a Knowledge Market in Indonesia*. Jakarta: AusAID. Diakses dari: <https://dfat.gov.au/about-us/publications/Documents/indo-ks13-knowledge-to-govt.pdf>
- Stone, D. 2002. "Using Knowledge: the Dilemmas of 'Bridging Research and Policy'," *Compare* 32 (3) pp. 286–296.
- Struyk, R. 2007. *Managing Think Tanks: Practical Guidance for Maturing Organisations*. London: The Urban Institute.
- Struyk, R. 2015. *Improving Think Tank Management: Practical Guidance for Think Tanks, Research Advocacy NGOs and their funders*. London: Results for Development Institute.
- Suroyo, G. "Indonesian President Orders New Cabinet to Get to Work," *Reuters UK*, 27 Oktober 2014. Diakses pada Mei 2015: <http://uk.reuters.com/article/2014/10/27/indonesia-politics-idUKL4N0SM3Y620141027>

- Suryadarma, D., Pomeroy, J. dan Tanuwidjaja, S. 2011. *Economic Factors Underpinning Constraints in Indonesia's Knowledge Sector*. Jakarta: AusAID. Diakses dari: <https://dfat.gov.au/about-us/publications/Documents/indo-ks2-economic-incentives.pdf>
- Sutcliffe, S. dan Court, J. 2005. *Evidence-Based Policymaking: What is it? How Does it Work? What Relevance for Developing Countries?* London: Overseas Development Institute.
- Tempo. 2014. "Bappenas to Serve as Jokowi's Think Tank," Economy and Business Section, *Tempo Magazine*, Indonesia. Diakses dari: www.goo.gl/ZF1WV9
- The Think Tank Initiative. 2007. *The Think Tank Initiative: Strengthening Policy Research for Development: A Joint Program of the Hewlett Foundation and the IDRC*. Ottawa: International Development Research Center.
- Tsui, J., Hearn S. dan Young, J. 2014. *Monitoring and Evaluation of Policy Influence and Advocacy*. London: Overseas Development Institute. Diakses dari: www.odi.org/publications/8265-gates-monitoring-evaluating-advocacy
- Welner, K. 2010. *Think Tank Research Quality: Lessons for Policy Makers, the Media and the Public*. New York: Information Age Publishing.
- Young, J., Shaxon, L., Jones, H., Hearn, S., Datta, A. dan Cassidy, C. 2014. *ROMA (RAPID Outcome Mapping Approach): A Guide to Policy Engagement and Influence*. London: Overseas Development Institute. Diakses dari: <http://www.roma.odi.org/>

Lampiran A: Karakteristik

Ada banyak jenis lembaga *think tank* pemerintah, termasuk kelompok penasihat, lembaga *think tank* kepresidenan atau kementerian di dalam departemen, lembaga *think tank* pemerintah yang berdiri sendiri, yang langsung melapor ke presiden atau badan *ad hoc* (yang tidak selalu bersifat permanen, seperti TNP2K dan UKP4), serta badan-badan penelitian pada kementerian (seperti unit penelitian pemerintah yang dikenal sebagai balitbang). Hal tersebut membutuhkan kombinasi keterampilan yang tergantung dari fungsi lembaga *think tank*. Fungsi ini mencakup pelaksanaan penelitian berkualitas, menafsirkan kebutuhan pemerintah, dan

menyelaraskan tanggapan terhadap kebijakan dan program aktual (bukan investigasi akademik), serta memainkan peran advokasi dan perantara (lihat **Gambar 4** di bawah ini). Fungsi-fungsi tersebut lebih dari sekedar kemampuan untuk menghasilkan penelitian dan melangkah ke peran yang lebih kompleks, yaitu menjadi perantara dan penerjemah informasi, sehingga mencapai suatu tahap di mana penghasil pengetahuan, organisasi, dan individu yang meminta dan menggunakan pengetahuan, berkolaborasi erat untuk bersama-sama menghasilkan pengetahuan yang dapat digunakan untuk perubahan kebijakan.



Sumber: Shaxson (2012).

Terdapat analisis terbatas mengenai situasi politik tempat lembaga *think tank* pemerintah bekerja paling baik. Namun, ada bukti yang menunjukkan bahwa lembaga *think tank* pemerintah bekerja lebih efektif dalam situasi tertentu (seperti pemerintah yang tersentralisasi atau komunitas penelitian yang aktif). Contohnya, kita tahu bahwa di dalam situasi dengan masyarakat sipil yang dinamis seperti Afrika Selatan, lembaga *think tank* pemerintah cenderung mengontraskan penelitian kepada pihak luar dan lebih memainkan peran sebagai “broker” pengetahuan. Dalam situasi dengan komunitas penelitian yang kurang aktif, lembaga *think tank* pemerintah cenderung melaksanakan penelitian sendiri dan menggunakan bantuan teknis atau kemitraan internasional.

Keterbatasan yang harus dihindari meliputi:

- Ketidakmampuan mengkritisi pemerintah karena mengkhawatirkan adanya retribusi melalui jalur pelaporan.
- Kecenderungan untuk menjadi pendukung administratif yang menghasilkan ringkasan jangka pendek dan tidak berkontribusi terhadap analisis nyata, perubahan kebijakan, dan strategi.
- Tumpang tindih dengan fungsi pemerintah yang sudah ada (seperti audit kinerja, analisis lini kementerian, dan peran evaluasi).
- Duplikasi dengan lembaga *think tank* eksternal yang telah ada, yang dapat melaksanakan fungsinya—ketimbang membentuk lembaga baru di lingkungan pemerintah.
- Tanpa adanya peran atau jalur pelaporan yang jelas, ekspektasi lembaga *think tank* pada keluarannya menjadi kabur. Dan karena luasnya cakupan pemerintah, hasilnya tidak jelas pula ditujukan untuk siapa.
- Lembaga *think tank* tersebut dapat menggantikan lembaga penelitian domestik, sehingga pendanaan yang sangat dibutuhkan bisa dialihkan.

Lampiran B: Model Think Tank Pemerintah

Makalah telah mempertimbangkan sejumlah model. Pada **Tabel 2** di bawah ini, model-model tersebut dibagi ke dalam model-model yang ada di Indonesia—contoh lembaga *think tank* pemerintah di Asia Tenggara dan Asia

Timur serta contoh di luar itu. Mereka disebut secara berurutan menurut relevansinya dengan IDEAS.

Gambaran singkat kelebihan dan kekurangan operasional dari daftar lembaga *think tank* dalam laporan ini, diuraikan di bawah ini.

Tabel 2: Model-Model Komparatif Think Tank Pemerintah

Indonesia	Asia Tenggara dan Asia Timur	Global
Dewan Pertimbangan Presiden (WANTIMPRES)	Korea Development Institute (KDI)	Behavioural Insights Unit (Nudge Unit) Inggris
Badan Kebijakan Fiskal (BKF)	Philippines Institute for Development Studies (PIDS)	Komisi Perencanaan India
Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K)	China's National Development and Reform Commission (NDRC)	Komisi Produktivitas Australia
Tim Analisis Kebijakan Bappenas (TAK)	Japan's Ministry of International Trade and Industry (MITI)	Komisi Perencanaan Nasional Afrika Selatan
Sekretariat Wakil Presiden (Setwapres)	Malaysian Institute of Economic Research (MIER)	Unit Strategi Pemerintah Inggris
Lembaga Pemerintah Non-Kementerian (LPNK), termasuk Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)	Institute of Policy Studies (IPS) Singapura	Indian Backbone Implementation Network (IBIN)
Unit Kerja Presiden Bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan (UKP4)	Vietnamese Academy of Science & Technology (VAST)	Institute for Applied Economic Research (IPEA) Brazil
Komite Ekonomi Nasional (KEN)	Central Institute for Economic Management (CIEM) Vietnam	Direktorat Perencanaan Ekonomi Bosnia
Komite Inovasi Nasional (KIN)	Vietnamese Academy of Social Science (VASS)	Russian Centre for Strategic Research
Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang)	Thai Development Research Institute (TDRI)	
Centre for Policy and Implementation Studies (CPIS)	Malaysian Economic Policy Unit (EPU)	

Sumber: Mackenzie dkk. (2015).

Jessica Mackenzie

Jessica Mackenzie adalah *Research Fellow* di Program Research and Policy in Development (RAPID) ODI. Fokus karyanya ada di bidang pengambilan keputusan dalam perumusan kebijakan, pemanfaatan penelitian, serta bagaimana meningkatkan peran pengetahuan dalam pembuatan kebijakan terutama di negara-negara berkembang. Sebelum bergabung di ODI, Jessica sudah bekerja di berbagai sektor dalam pembangunan internasional termasuk mengelola pendidikan berskala besar, program-program di bidang hukum dan pengadilan dan dukungan pemilihan umum serta bekerja di Program Rekonstruksi Aceh setelah kejadian tsunami selama beberapa tahun. Selama masa tersebut ia bekerja untuk Australian Agency for International Development (AusAID) di bawah Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT) dan ditugaskan di Kedutaan Besar Australia di Jakarta selama empat tahun. Ia adalah salah satu perancang utama Knowledge Sector Initiative di Indonesia.

Caroline Cassidy

Caroline Cassidy adalah Manajer Komunikasi Program Research and Policy in Development (RAPID) ODI. Ia memiliki spesialisasi dalam pelibatan kebijakan dan komunikasi penelitian, dan telah memberikan saran tentang berbagai proyek dan pelatihan untuk sejumlah organisasi, termasuk Knowledge Sector Initiative (KSI), IDRC, 3ie, South African Presidency (PSPPD), Islam Research Programme for the Dutch Ministry of Foreign Affairs, Vietnamese Academy of Social Science (VASS), Mental Health Innovation Network (MHIN), EC Instrument for Stability (IfS), dan FHI-360. Cassidy juga mengelola komunikasi untuk DFID-ESRC Growth Research Programme (DEGRP). Sebelum di ODI, ia juga mengelola strategi penggalangan dana dan komunikasi di media amal internasional, tve. Ia berpengalaman memproduksi konten TV, radio, dan digital, serta pernah bekerja untuk berbagai perusahaan, termasuk *BBC*, *Silver River Productions*, *Channel Four*, dan *Films of Record*. Ia mahir berbahasa Spanyol, Perancis, dan Rusia.

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).

