

MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT I

Kerangka Manajemen Kebijakan Publik

LEMBAGA
ADMINISTRASI
NEGARA
2021

Hak Cipta © pada:
Lembaga Administrasi Negara
Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

**KERANGKA MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I**

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

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

PENULIS MODUL:

Dr. Winantuningtyas Titi Swasanani, M.Si

REVIEWER: Dr. Adi Suryanto, M.Si.

EDITOR: Ratno Budihartono, S.Kom

KATA PENGANTAR

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

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

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

Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

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

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi.....	3
C. Tujuan.....	3
D. Materi Pokok.....	3
E. Sub Materi Pokok.....	4
BAB II KERANGKA MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK	5
A. Indikator Keberhasilan.....	5
B. Konsep Kerangka Manajemen Kebijakan Publik (KMKP) di Indonesia.....	5
C. Standar Penyusunan Kebijakan Publik	9
D. Tuntutan Perubahan dan Dinamika Kebijakan Publik.....	11
E. Best Practice (Proses Kebijakan Publik).....	13
F. Latihan	15
G. Rangkuman	15
H. Evaluasi.....	17
I. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	17
BAB III PERAN KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN PROSES KEBIJAKAN PUBLIK	19
A. Indikator Keberhasilan.....	19
B. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Kebijakan Publik.....	19
C. Prinsip-Prinsip Kinerja Manajemen Kebijakan Publik yang Unggul/ Ideal dan Faktor Kunci Keberhasilan	20
D. Penjabaran dan tahapan dalam Proses Manajemen Kebijakan Publik (<i>managing policy</i>).. ..	24
E. Dinamika Implementasi Kebijakan Publik dalam Lingkungan	

yang holistik.....	28
F. Evaluasi Perbaikan Berkelanjutan dalam rangka Peningkatan Kinerja Kebijakan Publik di Indonesia	29
G. Pentingnya Komunikasi dan Advokasi dalam Manajemen Kebijakan Publik	31
H. Menjabarkan pembelajaran KMKP dalam proses manajemen kebijakan publik (Simulasi Penyusunan Kebijakan Publik)	32
I. Latihan;	33
J. Rangkuman	34
K. Evaluasi;.....	35
L. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	35
BAB IV PENUTUP	37
A. Kesimpulan.....	37
B. Tindak Lanjut	38
DAFTAR PUSTAKA	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.0.1 Faktor Kunci Keberhasilan Impementasi Kebijakan Publik	24
Gambar 3.2 Proses-Proses Penyusunan Kebijakan Publik.....	25

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Secara konseptual sebuah kebijakan publik (*Public Policy*) merupakan alat utama bagi operasionalisasi pemerintahan, Baik-buruknya kebijakan publik acapkali menjadi tolok ukur keberhasilan atau kegagalan sebuah pemerintahan. Oleh karena itu menjadi urgen bagi pemerintah mengelola kebijakan publik yang tepat, melalui tahapan yang transparan dan implementasi yang konsisten dan berintegritas. Tahapan penting sebagai rujukan kontinuitas sebuah kebijakan publik adalah *monitoring* sebagai bagian dari tahapan Evaluasi, kejujuran dalam mengungkapkan berbagai kelemahan dan hambatan menjadi masukan penting bagi penting bagi perumusan kebijakan yang adaptif dengan perubahan tuntutan, kepentingan dan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian kehadiran kebijakan publik menjadi kebutuhan yang ditunggu oleh masyarakat dan *stakeholder* yang terkena dampak maupun menerima manfaat dari kebijakan dimaksud. Namun dalam *managing policy* ternyata memang tidak mudah, para perumus kebijakan seringkali dihadapkan kepada *political interest*, sehingga *political will* untuk mengedepankan kepentingan publik menjadi terkesan terabaikan. Mencermati pandangan masyarakat, secara faktual-empiris, proses dan *output* kebijakan saat ini kurang berkualitas dan tidak mampu mencapai tujuannya sebagai instrumen negara untuk melayani dan membangun kesejahteraan publik. Betapa sering kali kita saksikan berbagai kasus penolakan publik (*policy veto*) terhadap kebijakan yang baru saja dilahirkan oleh

pemerintah, bahkan ketika sedang berproses baik di lembaga legislatif maupun eksekutif sudah mengundang polemik dan diskusi publik yang mempertanyakan urgensi dan tujuan kebijakan tersebut. Sebagai contoh munculnya aksi demonstrasi hingga langkah hukum berupa gugatan *judicial review*, menyiratkan banyak permasalahan dalam proses perumusan kebijakan, konten kebijakan, hingga implementasinya. Kondisi ini berkembang karena adanya indikasi pragmatisme dalam proses perumusan kebijakan, yakni kecenderungan mencari cara instan terhadap permasalahan yang timbul, tanpa melalui kajian yang mendalam sehingga efektivitas dari pilihan-pilihan kebijakan terkesan bersifat otomatis dan tanpa memperhitungkan tingkat probabilitas keberhasilan suatu kebijakan.

Di samping itu, para *policy makers* kurang menghiraukan hasil kajian yang disusun oleh unsur *support staf*, tahapan dalam *policy formulation* acapkali tidak mengutamakan atau mendasarkan kepada *policy research* sebagai bagian tak terpisahkan dari *policy making*. Meskipun tahapan tersebut telah dilaksanakan secara seksama namun sering kali dianggap tidak sesuai dengan harapan atau tujuan dari kebijakan tersebut serta dianggap justru menghambat jalannya rencana pembangunan yang terkait dengan kebijakan tersebut. Akibatnya, dapat terbaca bahwa kebijakan yang ada memiliki kemungkinan gagal dilaksanakan, (*implementation failure*), dan ini merupakan sebuah kerugian yang lebih besar, karena telah membuang waktu (*wasting time*), tenaga, pikiran dan sumber daya lainnya. Kebijakan publik juga sering kali dianggap hanya menguntungkan pihak-pihak tertentu secara tidak berimbang dengan pihak lainnya. Situasi seperti inilah yang kemudian banyak melahirkan *symbolic policy*, untuk kepentingan

kelompok tertentu, sehingga yang sering kali menimbulkan ketidakpuasan masyarakat. Pada kondisi seperti ini kehadiran para perumus kebijakan sebagai representasi kepemimpinan sangat diharapkan oleh masyarakat.

B. Deskripsi

Mata pembelajaran KMKP **di sini** dikembangkan untuk memberi pembekalan bagi Peserta dengan konsep dan kerangka kebijakan publik melalui pembelajaran kerangka kebijakan publik, dimensi kebijakan publik, dinamika implementasi kebijakan publik dalam lingkungan yang holistik, formulasi kebijakan publik dalam rangka mengatasi masalah, serta melihat praktik manajemen kebijakan lintas instansi/sector.

Proses pembelajaran pada mata pelatihan ini diberikan oleh penceramah/pakar dan/atau fasilitator dan pengajar dengan menggunakan metode *e-learning*, metode pembelajaran dalam kelas secara interaktif maupun studi lapangan.

C. Tujuan

Agenda Pembelajaran Kerangka Manajemen Kebijakan publik memberikan penguatan kompetensi pengelolaan kebijakan publik, baik dalam lingkup instansi maupun lintas instansi dengan mengedepankan sinergi antar unit dan antar instansi. Mata pelatihan dalam agenda Pengelolaan Kebijakan terdiri atas Kerangka Manajemen Kebijakan, Isu Strategis Kebijakan, Komunikasi dan Advokasi Kebijakan, serta *Benchmarking* Kebijakan.

D. Materi Pokok

Untuk materi pokok mata pelatihan ini, terdiri atas:

1. Kerangka kebijakan publik;

2. Peran Kepemimpinan, Kompetensi dan Proses kebijakan publik;
3. Penjabaran dan Tahapan Proses Manajemen kebijakan publik dalam rangka mengatasi masalah
4. Dinamika implementasi kebijakan publik dalam lingkungan yang holistik; dan

E. Sub Materi Pokok

Untuk sub materi pokok terdiri atas :

1. Kerangka kebijakan publik;
 - a. Indikator Keberhasilan Kinerja Kebijakan
 - b. Konsep dan Manajemen Kebijakan Publik di Indonesia
 - c. Standar Penyusunan Kebijakan Publik
2. Peran Kepemimpinan, Kompetensi dan Proses Kebijakan Publik;
 - a. Indikator Keberhasilan Kebijakan Publik
 - b. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Kebijakan Publik
 - c. Prinsip-prinsip Kebijakan Publik yang Unggul/Ideal dan Faktor Kunci Keberhasilan Kebijakan Publik
3. Penjabaran dan Tahapan Proses Manajemen kebijakan publik dalam rangka mengatasi masalah
 - a. Identifikasi permasalahan Kebijakan Publik
 - b. Proses Penyusunan Kebijakan Publik
 - c. implementasi Manajemen
 - d. Evaluasi kebijakan
4. Dinamika implementasi kebijakan publik dalam lingkungan yang holistik;
 - a. Identifikasi dinamika Manajemen Kebijakan Publik
 - b. Evaluasi dan Perbaikan Kebijakan Publik
 - c. Pentingnya Komunikasi dan Advokasi Kebijakan

BAB II

KERANGKA MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

A. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Peserta diharapkan mampu memahami konsep dan kerangka kebijakan publik, kaidah perumusan dan pengelolaan kebijakan publik, serta menggunakannya dalam memetakan lingkungan kebijakan yang dinamis.

Indikator keberhasilannya adalah jika setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

- a. menjelaskan kerangka kebijakan publik;
- b. dan menggunakan kerangka kebijakan publik dalam memetakan lingkungan kebijakan yang dinamis

B. Konsep Kerangka Manajemen Kebijakan Publik (KMKP) di Indonesia

Konsep Kebijakan Publik (*public policy*) akan menjadi titik poin dalam mengawali pembahasan sebagaimana dalam agenda pembelajaran pengelolaan kebijakan (*managing policy*) akan didiskusikan/ pembahasannya diarahkan kepada diskusi mengenai Kerangka Manajemen Kebijakan Publik (KMKP), Kata *Public Policy*, memiliki tiga konotasi, yaitu pemerintah, masyarakat dan umum. Yang dapat dilihat dari dimensi subyek, obyek dan dari lingkungan (ekologi) kebijakan. Pada dimensi subjek inilah kebijakan publik merupakan kebijakan dari pemerintah (Prof. Said Zainal Abidin. P.hd) Dalam perspektif ini, diartikan secara simpel kembali dikemukakan oleh Thomas R.Dye, dikatakan bahwa: kebijakan sebagai sebuah pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (*whatever*

government choose to do or not to do) .Ini sejalan dengan pendapat Easton, yang menyampaikan kebijakan publik, sebagai “ Kekuasaan pengalokasian nilai-nilai untuk masyarakat secara keseluruhan. Jika menelaah pada kedua pandangan tersebut, mengandung konotasi tentang adanya kewenangan pemerintah yang meliputi keseluruhan pengaturan kehidupan dalam bermasyarakat. Dan tidak ada organisasi lainnya, yang memiliki kewenangan yang dapat menjangkau seluruh masyarakat, kecuali pemerintah.

Sejalan dengan itu, James E Anderson menyatakan, *Policy is “a purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern”* (Serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu). Untuk Menggambarkan betapa pentingnya penetapan sebuah *policy Issue*, acapkali diberikan gambaran sebuah contoh bagaimana ketika Albert Einstein menyelesaikan masalahnya.

Menurut Albert Einstein, rumusan masalah jauh lebih penting daripada solusinya. Einstein mengungkapkan bahwasanya pengajuan rumusan masalah didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan baru, sehingga mendukung kemungkinan baru dan mempertimbangkan masalah lama menjadi sesuatu yang baru yang lebih kreatif dan imajinatif.. Lebih lanjut dinyatakan oleh Albert Einstein; *If I had an hour to solve a problem I'd spend 55 minutes thinking about the problem and 5 minutes thinking about solutions.*” bahwa jika aku memiliki waktu satu jam (60 menit untuk menyelesaikan masalah, maka aku akan menggunakan waktu 55 menit untuk berpikir dan mendefinisikan masalah, dan lima menit sisa waktu yang dimilikinya akan digunakan untuk memikirkan tentang

bagaimana solusi dari masalah tersebut,"
(<https://www.goodreads.com/quotes/60780>)

Sejalan dengan pandangan Albert Einstein tersebut, dinyatakan oleh Charles F. Kettering bahwa : *A **problem well stated is a problem half solved*** (Sebuah masalah yang dinyatakan dengan baik, maka setengah dari masalah tersebut sebenarnya sudah terselesaikan)

Dengan demikian dari pendapat tersebut dapat disimpulkan *Policy* Isu dan *policy process* memiliki keterkaitan yang sangat erat, karena dari permasalahan yang teridentifikasi sebagai *policy* Isu akan dilahirkan sebuah *policy* melalui *policy* proses.

Di samping itu tidak semua *policy Isu* dapat di *foloowup* melalui *policy proccess*. Ada tiga prasyarat agar isu kebijakan dapat masuk dalam masuk agenda sistemis

1. Isu tersebut memperoleh perhatian yang luas publik;
2. Adanya pandangan/pendapat publik tentang perlunya tindakan untuk mengatasi masalah tersebut ;
3. Adanya persepsi masyarakat bahwa masalah tersebut adalah tanggung jawab pemerintah. (COBB dan ELDER; Islamy, 2001)

Sebelum sampai kepada analisis serta praktik dalam *managing policy*, penting untuk secara konseptual terdapat pemahaman yang sama terkait dengan KMKP. Mengutip pendapat dari James E Anderson menyatakan, *Policy is "a purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern"* (Serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu). Sementara itu Lasswel dan Kaplan, yang melihat dan mengatakan bahwa Kebijakan sebagai suatu program yang diproyeksikan

berkenaan dengan tujuan, nilai dan praktik (*a projected program of goals values, and practices*). Secara prinsip, managing policy

Untuk itu kita perlu melihat apa sebenarnya yang menjadi tujuan kebijakan publik? Dari beberapa pendapat mengenai kebijakan publik pada penjelasan sebelumnya, Kebijakan publik merupakan keputusan otoritas negara yang tujuannya untuk mengatur kehidupan bersama. Tujuan kebijakan publik ini dapat dibedakan menjadi dua; yaitu (1) dari sisi sumber daya yang bertujuan untuk mendistribusikan sumber daya negara, (kebijakan distributif/alokatif), adalah kebijakan yang secara langsung atau tidak langsung mengalokasikan sumber-sumber daya material ataupun non material yang ditujukan kepada seluruh masyarakat (Kolb,1978,226), dan kebijakan yang bertujuan untuk menyerap sumber daya negara, (kebijakan absorptif) adalah kebijakan yang dilakukan dengan maksud untuk menghimpun pendapatan negara yang selanjutnya untuk didistribusikan dalam rangka penyelenggaraan negara dan pembangunan nasional, sebagai contoh kebijakan tentang perpajakan, kenaikan BBM, dan sebagainya; dan (2) Tujuan kebijakan adalah regulatif, versus deregulatif, yaitu merupakan kebijakan yang bersifat mengatur dan membatasi, sebagai contoh kebijakan tarif, kebijakan pengadaan barang dan jasa, kebijakan HAM, kebijakan proteksi industri dalam negeri, dan sebagainya.; (3). Kebijakan dinamisasi versus stabilitasi, kebijakan dinamisasi adalah kebijakan yang bersifat menggerakkan sumber daya nasional untuk mencapai kemajuan tertentu yang dikehendaki negara, misalnya kebijakan desentralisasi, kebijakan penetapan zona ekonomi eksklusif, dan sebagainya; sedangkan kebijakan stabilitasi bersifat mengerem/mengendalikan dinamika yang terlalu cepat, agar tidak merusak sistem yang ada, baik sistem politiki, ekonomi, maupun sosial.

sebagai contoh kebijakan penetapan suku bunga, kebijakan tentang keamanan negara, pembatasan transaksi valas, dan sebagainya; (4) Kebijakan yang memperkuat negara versus memperkuat pasar. Kebijakan yang memperkuat negara adalah kebijakan-kebijakan yang mendorong lebih besar peran negara. sebagai contoh kebijakan tentang pendidikan nasional, yang menjadikan negara sebagai pelaku utama pendidikan nasional. Sedangkan kebijakan yang memperkuat pasar/publik, adalah kebijakan-kebijakan mendorong yang lebih besar peran publik, atau mekanisme pasar daripada peran negara (misalnya kebijakan tentang privatisasi BUMN, kebijakan perseroan terbatas, dan lainnya)

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari kebijakan publik adalah:

- a. Men-distribusi sumber daya negara kepada masyarakat termasuk alokatif, dan redistribusi versus mengabsorpsi, atau menyerap sumber daya kedalam negara,
- b. Regulatif versus deregulatif,
- c. Dinamisasi versus stabilitasi
- d. Memperkuat negara versus memperkuat masyarakat/pasar.

C. Standar Penyusunan Kebijakan Publik

Pada praktiknya setiap kebijakan publik mengandung lebih dari satu tujuan kebijakan yang disebutkan di atas, dengan kadar yang berlainan. Kebijakan publik selalu mengandung multi tujuan, yaitu untuk menjadikan kebijakan itu sebagai kebijakan yang adil dan seimbang dalam mendorong kemajuan kehidupan bersama dalam bernegara. Dalam studi kebijakan, sebuah kebijakan publik harus memenuhi unsur-unsur esensial yang merupakan Standar bagi penyusunan kebijakan publik sebagai

berikut:

- a. Tujuan Kebijakan; Suatu kebijakan dibuat dikarenakan perumus kebijakan memiliki tujuan yang ingin dicapai; dengan demikian tujuan menjadi unsur utama bagi sebuah kebijakan. Sementara itu tujuan yang baik sekurang-kurangnya memiliki empat kriteria: (1) yaitu yang diinginkan untuk dicapai, harus dapat diterima oleh banyak pihak, karena kandungan isinya tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang dianut oleh banyak pihak. (2) rasional atau realistis (*rational or realistic*), tujuan yang rasional merupakan pilihan yang terbaik dari alternatif yang diperhitungkan dengan kriteria yang relevan (3) Jelas (*clear*), yaitu yang masuk akal (logis) dan memiliki gambaran yang jelas; (4) dan berorientasi ke depan (*future oriented*). Hal ini dimaksudkan bahwa tujuan kebijakan tersebut menimbulkan kemajuan ke arah yang diinginkan dan menuju kepada peningkatan yang ditunjukkan melalui beberapa kriteria; menunjuk pada jangka waktu tertentu; untuk dapat dievaluasi kinerja terhadap pelaksanaannya.
- b. Terdapat Masalah; Identifikasi dan pemilihan masalah ini merupakan unsur yang sangat penting dalam penyusunan kebijakan, karena kesalahan dalam menentukan masalah yang tepat, dapat menimbulkan kegagalan total dalam seluruh proses kebijakan. Sebaliknya jika suatu masalah telah dapat diidentifikasi secara tepat, berarti sebagian pekerjaan dapat dianggap sudah dikuasai.
- c. Tuntutan (*demand*); Diketahui bahwa partisipasi merupakan

indikasi dari masyarakat maju (Huntington,1990), Partisipasi dapat berbentuk dukungan, tuntutan, dan tantangan atau kritik masyarakat, hal ini dapat terjadi karena terabaikannya suatu kepentingan suatu golongan dalam proses perumusan kebijakan publik, sehingga kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dianggap merugikan masyarakat. Namun tuntutan dapat terjadi dikarenakan adanya kebutuhan baru setelah tujuan dianggap tercapai.

- d. Dampak (*outcome*); Dampak ini merupakan tujuan lanjutan yang muncul sebagai pengaruh pencapaian suatu tujuan, yaitu ketika kebijakan tersebut diimplementasikan, menimbulkan pengaruh ganda (*multiplier effects*) kepada masyarakat.
- e. Sarana atau alat kebijakan (*policy instrument*); Suatu kebijakan diimplementasikan dengan menggunakan sarana yang tepat dengan kebijakan dimaksud. Beberapa sarana dapat diberikan contoh seperti; kekuasaan, insentif, pengembangan kemampuan, simbolis, dan kemungkinan perubahan dari kebijakan tersebut.

D. Tuntutan Perubahan dan Dinamika Kebijakan Publik

Melanjutkan pembahasan sebelumnya, pada sub bab ini, kita mulai dengan pertanyaan “ Mengapa kebijakan publik penting? Adalah karena kejatuhan dan keberhasilan suatu negara bangsa semakin ditentukan oleh “kehebatan” kebijakan publiknya, bukan oleh sumber daya alam, posisi strategis, bahkan politiknya. Sementara Pemimpin, Sistem politik, sumber daya alam, dan posisi strategis merupakan faktor “*input, producers*”, bukan menjadi faktor penentu atau “*driver*” (Dr. Riant Nugroho, *public policy*,2012)

Perubahan dalam tatanan kehidupan masyarakat berkorelasi

langsung kepada sikap masyarakat yang semakin kritis atas kinerja pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah.

Masyarakat semakin sadar bahwa Negara dibentuk atas dasar TRUST masyarakat sebagai warga Negara (teori Perjanjian Sosial). Negara bertugas melayani publik atau masyarakat (res-PUBLICA), sehingga harus mengedepankan mekanisme altruisme dalam pelayanan publik (tidak mencari untung, tidak membawa *vested interest*); Dalam menyelenggarakan pelayanan publik tsb., negara membentuk perangkat kelembagaan yang diberi kewenangan untuk berbuat apapun sepanjang untuk kesejahteraan rakyat (*discretionary power* atau kebijakan. Kebijakan yang menjadi kewenangan pemerintah untuk *Do or not to do* sebagaimana dikemukakan sebelumnya, adalah dengan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai, Terkait hal ini terdapat pendapat dari H. Hugh Heglo, yang menyatakan : Kebijakan sebagai ‘ *a course of action intended to accomplish some end*’ , atau sebagai suatu tindakan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Tujuan yang akan dicapai tersebut adalah tujuan yang telah diperhitungkan, direncanakan, yang membutuhkan *effort* dan langkah-langkah serta unsur pendukung untuk mencapainya Dengan demikian tujuan bukan sekedar untuk memenuhi keinginan saja, melainkan sebagai instrumen dalam kehidupan bernegara yang membutuhkan pengaturan melalui kebijakan tersebut. Sejalan dengan ilustrasi tersebut, ada pendapat yang disampaikan oleh Jones, “ Kebijakan merupakan perilaku tetap yang berulang dalam hubungan dengan usaha yang ada di dalam dan melalui pemerintah untuk memecahkan masalah umum yang dihadapi. Atau : “*behavioral consistency and repetitiveness associated with efforts in and through government to resolve public problems*”) Dari pandangan

tersebut memberikan makna bahwa kebijakan public bersifat dinamis. Pertanyaannya adalah bagaimana menjadikan pemerintah efektif? Atau “ *what makes government effective?* Yaitu pemerintah yang memberikan hasil bagi masyarakatnya dalam mengelola sumber daya Negara melalui instrument kebijakan melanjutkan pertanyaan diatas, Neo dan Chen (2008) menyampaikan sebuah fakta: *That is among the most important question facing any society, because the failure of government is all too common and often catastrophiphic.* Dari berbagai penelitian dan pengalaman, dijumpai kenyataan bahwa ternyata pemerintahan yang efektif tidak semata-mata ditentukan oleh pimpinan yang baik hati, jujur, dan kebaikan lainnya, Meski semua aspek tersebut penting, namun yang lebih penting adalah apakah pemerintah telah menghasilkan kebijakan public yang baik? Sebagian pemerintah (di Negara maju maupun terlebih di Negara berkembang, banyak melahirkan kebijakan public yang menyedihkan rakyat, dan akhirnya menyengsarakan rakyat. hal ini merupakan satu bentuk kegagalan pemerintah. Seiring dengan perkembangan paradigma pelayanan public, saat ini pemerintah dihadapkan kepada tuntutan masyarakat yang menginginkan perubahan dalam pola kerja pemerintah.

E. Best Practice (Proses Kebijakan Publik).

Proses kebijakan publik meski relatif bersifat universal, namun kebijakan publik berbeda dari satu negara ke negara lainnya. Perbedaan ini dikataksn diawali dengan *social beliefs on goodness*. Sebagaimana pemahaman yang disampaikan oleh Barbara N. Mc yang menyoroti dari sisi sistem politik yang dianut oleh masing-masing negara. (*Every political system formulates and enforces public policy in a manner that reflects in general cultures as well as the institusional strengthbof the various*

politically oriented groups and individuals within state); bahwa; Proses kebijakan publik mencerminkan karakter politik dari masing-masing negara. Lennan (1980). Merujuk kepada Hasil penelitian dari Mc Lennan mengelompokkan tiga jenis negara, dengan sistem politik yang berbeda; (1) Negara kompetitif (*competitif state*); (2) Negara Terfragmentasi (*fragmented state*), dan (3) Negara non-kompetitif (*non competitive state*). Pada *competitive state*, proses kebijakan publik diselenggarakan dalam suatu proses politik yang sangat melembaga, (*highly institutionalized*), Adanya persaingan di antara kelompok kekuasaan dikelola dalam proses politik yang melembaga tersebut. Pada *fragmented state*, tidak terdapat pelembagaan proses politik yang cukup memadai dalam memproses kebijakan publik; Pada *non competitive state*, para elite politik memonopoli proses politik dalam merumuskan kebijakan publik. Pada tingkat tertentu mereka melibatkan ahli di bidang kebijakan itu dibuat (*technical expert*).

Bagi para peserta pelatihan kepemimpinan, pembelajaran KMKP *Best practice* dalam pengelolaan kebijakan (*managing policy*), dapat diperoleh dari berbagai referensi, atau pakar dibidangnya, yang menyampaikan isu strategis dan melakukan *Benchmarking* melalui kegiatan Visitasi agenda pembelajaran ke Institusi pemerintah, BUMN maupun swasta yang telah menunjukkan kinerja manajemen kebijakan dengan sangat baik. *Benchmarking* agenda pembelajaran KMKP ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari materi pembelajaran KMKP bagi para peserta PKN I telah dijadwalkan untuk melaksanakan kegiatan *benchmarking* agenda pembelajaran. *Benchmarking* tersebut dilaksanakan dengan mengunjungi (melakukan Visitasi Agenda pembelajaran), yaitu terkait dengan praktik-praktik tentang peran pimpinan dan strategi dalam perumusan dan

pengelolaan kebijakan pada instansi pemerintah maupun BUMN dan bisa juga lembaga swasta. Untuk penetapan lokus visitasi agenda diselaraskan dengan mempertimbangkan isu strategis yang terkait dengan *policy issue*. Hasil Visitasi tersebut akan menjadi bahan masukan/ analisis dalam penyusunan rangkuman atau pembulatan materi pembelajaran KMKP dengan melakukan simulasi perumusan dan pelaksanaan serta evaluasi kebijakan publik, yang dilaksanakan pada akhir jadwal agenda KMKP dimaksud.

F. Latihan

Dalam bab ini kita telah membahas konsep tentang pengelolaan kebijakan (*managing policy*), tentang tujuan dibentuknya kebijakan publik, penyusunan standar kebijakan publik dan tuntutan serta dinamika kebijakan publik. mengidentifikasi isu strategis dan menetapkannya menjadi agenda publik yang memerlukan kebijakan pemerintah? Bagaimana dengan Anda dan organisasi Anda? Sebagai bentuk latihan dari pemahaman Anda terhadap konsep kerangka manajemen kebijakan publik, berikan contoh-contoh Institusi pemerintah yang menurut Anda yang memiliki model manajemen kebijakan publik yang baik, sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, dan bagaimana cara menentukan tujuan yang tepat bagi organisasi. Jelaskan faktor penentu yang mendukung keberhasilan pemerintah melalui proses manajemen kebijakan publik.

G. Rangkuman

Perubahan dalam kehidupan masyarakat yang semakin kritis dan krusial, yang didukung dengan perkembangan teknologi sulit diprediksi dan berjalan begitu cepat, berubah. Hal ini membawa konsekuensi logis terhadap tuntutan perubahan atas pelayanan publik yang dilaksanakan oleh pemerintah. Dalam pengaturan kehidupan masyarakat, pemerintah

menetapkannya melalui kebijakan publik dan kualitas kebijakan publik akan sangat menentukan kualitas Pelayanan publik, yang harus semakin berfokus kepada kepentingan masyarakat, saat ini menjadi sesuatu yang melekat (*given*) .

Dalam kewenangan dan kekuasaan pemerintah masyarakat sebagai warga negara (*Customer*) yang menjadi konstituen. Salah satu prinsip kebijakan publik yang baik/ ideal adalah perubahan peran pemerintah (*Reinventing goverment*).

Dengan tantangan yang dihadapi dunia saat ini adalah bagaimana pelayanan publik dapat membangun daya saing negara. Oleh sebab itu kehadiran kebijakan publik selalu dinanti masyarakat dalam rangka membangun kesejahteraan, namun kebijakan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat sering kali harus menempuh jalan panjang, di mana para pemimpin dalam menciptakan dan mengembangkan policy issues sering kali diwarnai dengan pendapat/masukan dari partai politik dan kelompok kepentingan lainnya yang membawa baik saran. masukan ide, solusi inovatif, produk atau layanan baru. Yang disesuaikan dengan kepentingan masing-masing partai politiknya, Di sini dibutuhkan peran kepemimpinan politik yang berpihak kepada kepentingan masyarakat. Kepemimpinan yang dapat membaca dinamika perubahan di masyarakat. Hal ini dapat membantu pemerintah dalam beradaptasi terhadap tekanan berbagai pihak (*Reen seekers*) dan mampu mengendalikan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya negara. Contoh-contoh praktik *managing policy* diperlukan untuk melihat kuantitas dan kualitas kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dan melahirkan kebijakan publik yang ditunggu dan diharapkan oleh masyarakat dapat menyelesaikan permasalahan publik

H. Evaluasi

Mari kita lakukan evaluasi sejenak.

1. Menurut Saudara apa yang dimaksud dengan kebijakan publik? Mengapa kebijakan publik penting bagi sebuah pemerintahan? Bagaimana kebijakan publik yang baik bagi pemerintah dan masyarakat?
2. Apa tantangan Anda saat ini dalam menerapkan standar penyusunan kebijakan publik yang mengutamakan kepentingan masyarakat?
3. Apa kendala dan tantangan Anda dalam membangun dan mengelola kebijakan publik?

I. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Selamat Anda telah melewati Bab ini dengan baik. Dalam Bab ini Anda telah membaca tentang kebijakan publik yang baik/ideal, Dari aspek landasan teoritis dan konsepsi tentang kerangka manajemen kebijakan publik (KMKP). Kepentingan publik yang termaktub dalam kebijakan publik menjadi tanggung jawab birokrasi sebagai pelaksana kebijakan publik. Tanggung jawab terhadap publik sebagai warga negara dan sekaligus *customer* bagi pemerintah dalam melaksanakan peran dan pertanggungjawabannya kepada masyarakat. Dan dalam mengelola aset negara. Disamping itu, paradigma administrasi publik ini telah mengubah struktur organisasi publik dan motivasi pegawai negeri sipil dan administrator dalam pelayanan publik.

Dengan perubahan ini, tentunya tuntutan terhadap peranan kepemimpinan dalam proses merumuskan kebijakan juga berubah. Saat ini konsep dan arah dari *managing policy* sangat diperlukan sehingga peran dinamis dan katalisator dapat dijalankan. Konsep ini mungkin

bukan hal baru bagi Anda, namun implementasi dari konsep ini perlu Anda lihat dalam praktik organisasi dan kebijakan yang telah dikeluarkan oleh organisasi Anda. Oleh sebab itu, Anda perlu membaca *literature* lain terkait dengan paradigma perubahan ini dan kaitannya dengan kepemimpinan berkewirausahaan. Dan Anda perlu juga melihat apakah konsep ini dapat Anda terapkan pada diri Anda dan konteks organisasi

BAB III

PERAN KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN PROSES KEBIJAKAN PUBLIK

A. Indikator Keberhasilan

Sebagaimana judul dalam bab ini, maka setelah selesainya penyampaian materi pembelajaran ini, diharapkan peserta semakin memahami dan memiliki komitmen untuk mengelola kebijakan publik, yang dimulai dengan langkah-langkah mengidentifikasi isu kebijakan, menganalisis dan menetapkan menjadi agenda publik, yang harus diselesaikan oleh pemerintah, melalui kebijakan publik.

B. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Kebijakan Publik.

Sebagaimana disampaikan dalam pembahasan sebelumnya, Kebijakan publik adalah kebijakan untuk mengatur kehidupan bersama. Oleh karena itu kebijakan publik harus berkualitas, dirumuskan oleh para pembuat kebijakan publik yang memiliki kompetensi, yang memahami fungsi kebijakan publik. Untuk itulah kepemimpinan harus hadir, Mengapa kepemimpinan diperlukan keberadaannya dalam kebijakan publik? Dalam manajemen seorang manajer adalah pengelola aset agar menjadi memiliki nilai tambah, sementara pemimpin *make things happen*. Pemimpin hadir untuk memimpin dalam perumusan kebijakan bersama. Mengingat isu kepemimpinan (*leadership*) telah menjadi isu abadi manusia dan kemanusiaan. Maka permasalahan kebijakan adalah pada pemimpin. Dikemukakan oleh Louis Allen bahwa” *The great question of our times is how to reconcile and integrate human effort so people every where can work good and not their common disaster. The answer largely*

upon on the capabilities of leaders in all positions in all segments of society.)). Maka Pemimpin yang pada akhirnya menentukan apakah sebuah bangsa menjadi besar atau kecil, bangsa yang berhasil atau gagal, Masalah yang selama ini timbul dalam diskusi-diskusi publik adalah bagaimana kepemimpinan itu dilaksanakan. Bagaimana kita dapat memilih pemimpin yang memiliki kualitas dan unggul di setiap sektor, baik di pemerintahan, dunia usaha, maupun lembaga nirlaba, baik di tingkat sampai dengan pemimpin pada tingkat daerah. sehingga ketika dikolaborasikan dapat menjadi sebuah orkestra yang menampilkan kinerja yang indah bagi kemajuan Indonesia. Sebagai sebuah bangsa, Indonesia pernah berpengalaman mengalami kejatuhan ekonomi yang kemudian mengalami krisis kepemimpinan, dan ketika itu terjadi dibutuhkan kepemimpinan yang tangguh, teruji dan piawai untuk melahirkan kebijakan yang tepat dalam mengatasi permasalahan bangsa yang sangat sulit, kebijakan yang dapat menjadi mengatasi permasalahan pemulihan ekonomi dan transisi kepemimpinan yang tidak mudah. Sekali lagi faktor kepemimpinan sangat penting dan menjadi titik sentral dalam merumuskan kebijakan publik yang sesuai dengan kebutuhan mengatasi permasalahan publik dan bangsa. Secara keseluruhan.

C. Prinsip-Prinsip Kinerja Manajemen Kebijakan Publik yang Unggul/ Ideal dan Faktor Kunci Keberhasilan

Untuk dapat memenuhi tujuan kebijakan publik sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, maka *managing policy* yang baik harus memenuhi prinsip-prinsip kebijakan publik yang menjadi unggulan kinerja pemerintah yang memenuhi prinsip-prinsip kebijakan publik yang baik/ideal dan yang berperan sebagai solusi terhadap permasalahan yang dihadapi masyarakat secara keseluruhan.

Secara faktual selalu dikatakan kebijakan publik yang baik adalah yang mengedepankan kepentingan masyarakat, mendasarkan kepada agenda / permasalahan publik, Pertanyaannya adalah seperti apa kebijakan publik yang baik / Ideal ? Ada pendapat yang disampaikan oleh Ian Patrick Agustin (2001, yaitu sebagai berikut;

Pertama, harus secara kontekstual mengacu kepada tantangan yang dihadapi pada saat ini dan masa depan; Biasa disebut sebagai pragmatisme dalam kebijakan publik, dan ini sejalan dengan model *cost & benefit analysis* (Boarman, 2011). Pragmatisme di sini memiliki persyaratan, yaitu; a). Tujuan, adalah untuk menjadikan rakyat berdaya; b) mengacu kepada kebijakan yang kontekstual, pada kebutuhan masyarakat dengan melihat kondisi masyarakat yang dibangun kepercayaannya c). Optimalisasi sumber daya yang ada.

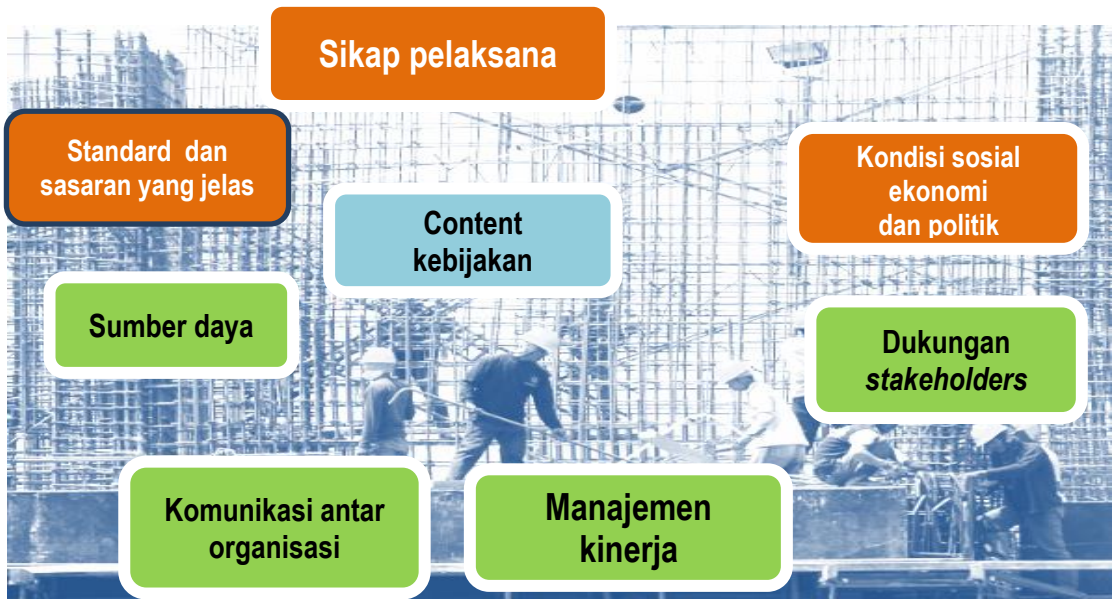
Kedua; *Reinventing* Pembangunan, dalam konteks ini paradigma pembangunan harus berubah dari paradigma politik kepada paradigma manajemen, Pembangunan harus merupakan proses manajerial yang melibatkan optimalisasi pemanfaatan aset-aset atau sumber-sumber daya yang tersedia, dengan demikian pembangunan merupakan momen manajemen bukan momen politis dan historis (Dwijowijoto, 2003);

Ketiga; Menerapkan dan menciptakan makna manajemen sebagai sebuah proses *value creation* yang berkesinambungan,, menciptakan kontinuitas pembangunan atau kemajuan, mengoptimalkan pemanfaatan aset yang ada, ; melalui beberapa prinsip-prinsip sebagai berikut: a). Prinsip kerja *Team work, a team that work*, b) prinsip pengkreasian (*value creation*) c). Prinsip kesinambungan, d) konsistensi dalam penyelenggaraan pembangunan, e). Prinsip negara (pemerintah) kuat dan masyarakat kuat. Di sini peran pemerintah/negara termasuk

pemerintah daerah semakin kuat dan penting. Namun penguatan tersebut tidak mengarah pada (*“strong state and weak society” tetapi pada strong state and strong society*);. (Micael E. Porter- Competitive Advantage Among Nations (1988). Sebuah konsep manajemen, a win-win model, pemerintah yang hanya berperan sebagai fasilitasi, (konsep David Osborn and Ted Gaebler, dalam *Reinventing Government*). Dari diskusi tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa, kebijakan publik yang baik/ideal adalah kebijakan publik yang membangun keunggulan daya saing dari setiap pribadi rakyat Indonesia, baik laki-laki maupun perempuan tanpa membeda-bedakan, setiap keluarga Indonesia,, setiap organisasi, baik masyarakat maupun pemerintah, baik yang berorientasi kepada laba/keuntungan/ *profit oriented* maupun yang nirlaba, dapat berpartisipasi dalam proses pembangunan. Tugas negara tidak hanya rutin administratif, tetapi membangun keunggulan-keunggulan. Sedangkan *output* kebijakan publik bukan hanya menjadi sesuatu yang mengatur kehidupan bersama warganya saja, tetapi juga untuk membangun kemampuan organisasi dalam lingkup nasional dan menjadi organisasi yang mampu bersaing dengan kapasitas *global*. Tuntutan perubahan dalam pelayanan publik oleh pemerintah, dapat dijelaskan dalam perspektif administrasi negara. Karena praktik-praktik manajemen kebijakan publik mendasarkan pada penyelenggaraan administrasi negara. Dengan perkembangan paradigma administrasi negara dalam kerangka manajemen pelayanan publik, tuntutan terhadap pelayanan publik yang baik selalu disuarakan oleh masyarakat. Maka pada era pelayanan administrasi publik saat ini dikenal berada pada tingkatan New Publik Service (NPC). Di mana posisi masyarakat sebagai *customer* telah mampu untuk dilibatkan dalam proses pembangunan. Konsep NPC ini

menjadi pendorong bagi pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

Melihat Indonesia hari ini, di mana posisi secara numerik kembali dikategorikan menjadi negara berkembang disebabkan oleh pendapatan per kapita yang menurun sampai dengan US4400/tahun. Di samping itu memiliki hutang yang cukup tinggi, Namun daya tahan Indonesia terbukti kuat dan akan dapat terus mampu bertahan jika pemerintah beserta seluruh sumber daya terus memperkuatnya. Sarana untuk memperkuat *national durability* tersebut adalah kebijakan publik yang memiliki dua hal penting yaitu: Cerdas dan bijaksana; dapat dijelaskan sebagai berikut; (!) Kebijakan adalah sebuah pedoman arah atau kompas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai sebuah pedoman, kebijakan publik harus memiliki nilai kecerdasan (*intelligent*) yang secara sederhana dapat dipahami sebagai suatu cara yang mampu menyelesaikan masalah sesuai dengan masalahnya, sehingga sebuah kebijakan dibuat mendasarkan kepada hasil meneliti data-data dan menyusunnya dengan cara-cara yang ilmiah; di samping itu (2) kebijakan publik harus bijaksana, yaitu menyelesaikan masalah tanpa menimbulkan masalah baru yang seharusnya telah diantisipasi atau dipertimbangkan dampaknya bagi masyarakat; (3) kebijakan publik harus memberikan harapan, karena utamanya berkenaan dengan kepentingan publik, bukan semata-mata hanya untuk kepentingan negara.

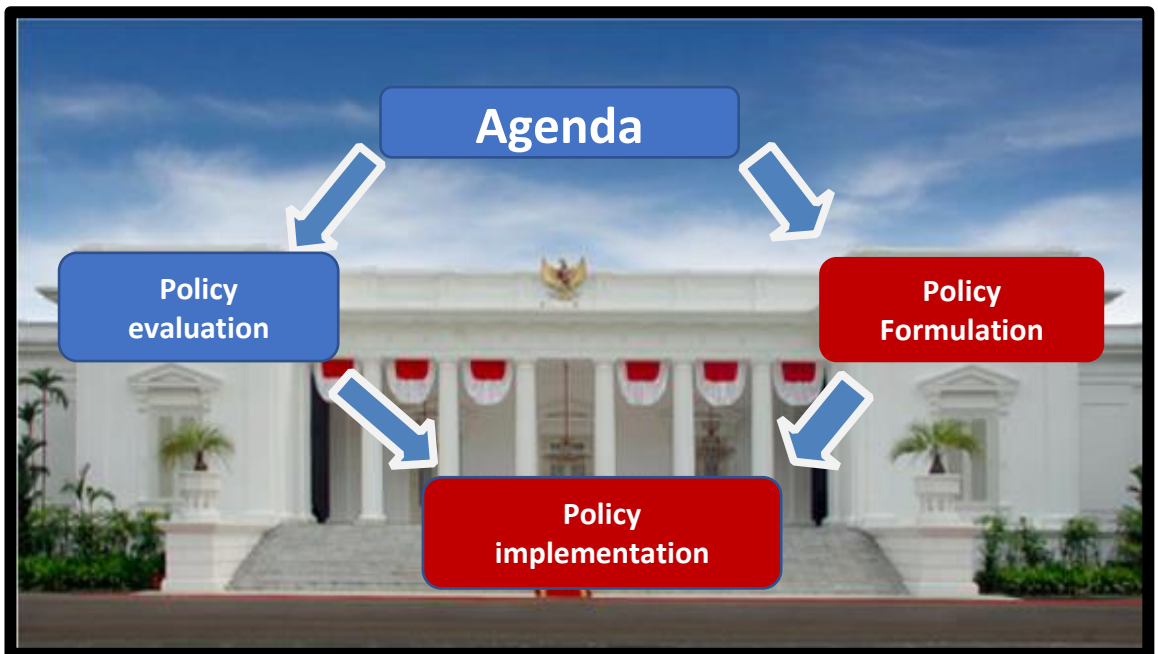


Gambar 3.0.1 Faktor Kunci Keberhasilan Impementasi Kebijakan Publik

D. Penjabaran dan tahapan dalam Proses Manajemen Kebijakan Publik (*managing policy*).

Telah dijelaskan sebelumnya tentang pentingnya kehadiran kepemimpinan dalam manajemen kebijakan publik, bahwa untuk dapat membentuk kebijakan publik yang berkualitas penting dikerjakan oleh para perumus kebijakan yang memiliki kompetensi dalam manajemen kebijakan publik, Untuk itu mengawali pembahasan mengenai pentingnya kompetensi kepemimpinan hadir dalam proses kebijakan publik, Perlu dikemukakan bahwa sebagaimana dalam kepustakaan bisnis Manajemen kebijakan dalam pembelajaran ini dipahami sebagai sebuah proses, karena cakupan kebijakan publik sangat luas untuk dibuatkan diferensiasi maupun pemilahan. Misalnya pada pemilahan yang universal dapat digunakan pemilahan politik (Montesquieu tentang trias politika, (legislatif, eksekutif dan yudikatif)), kemudian pada tingkat eksekutif

dapat dikelompokkan menjadi birokrasi di tingkat pusat dan daerah. Selanjutnya terbagi dalam berbagai jenis organisasi pemerintah dalam kelompok sebagai perencana, pelaksana dan pengendali. Manajemen kebijakan publik sebagai proses terdiri dari tiga dimensi: yaitu; Perumusan, Implementasi dan Pengendalian/evaluasi. Proses manajemen kebijakan publik merupakan proses yang kompleks, karena melibatkan banyak proses maupun variabel harus dikaji terlebih dahulu. Sebuah kajian yang memerlukan kompetensi dan kejujuran. Berkaitan dengan hal tersebut, untuk mempermudah dalam proses pengelolaan kebijakan, para pakar kebijakan publik membagi proses-proses penyusunan kebijakan publik melalui tahapan sebagai berikut:



Gambar 3.2 Proses-Proses Penyusunan Kebijakan Publik

1) Penyusunan Agenda;

Pada tahapan awal ini merupakan proses penting, para perumus kebijakan mengidentifikasi seluruh masalah yang ada untuk dilakukan analisa dan dikompertisikan berdasarkan tingkat kepentingan publik, cakupan / ruang lingkup permasalahan untuk dipertimbangkan apakah sebuah masalah layak untuk dimasukkan dalam sebuah agenda kebijakan publik;

Terdapat tiga prasyarat agar isu kebijakan dapat masuk agenda sistemik (Cobb dan Elder; Islamy, 2001):

1. Isu tersebut memperoleh perhatian yang luas atau setidaknya tidaknya dapat menimbulkan kesadaran masyarakat;
2. Adanya persepsi dan pandangan/pendapat publik yang luas bahwa beberapa tindakan perlu dilakukan untuk memecahkan masalah tersebut;
3. Adanya persepsi yang sama dari masyarakat bahwa masalah tersebut adalah merupakan suatu kewajiban dan tanggungjawab yang sah dari beberapa unit pemerintah untuk memecahkannya.

2) Formulasi Kebijakan;

Masalah yang telah dipilih, dan masuk dalam agenda kebijakan publik kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan; di definisikan sebab dan dampaknya, untuk dipertimbangkan solusi yang terbaik bagi permasalahan tersebut. Proses pemecahan masalah tersebut terlebih dahulu ditentukan berbagai alternatif atau pilihan kebijakan (*policy alternatives*, /*policy options*) yang ada.

Sebagaimana pada agenda *setting*. ketika memasukkan permasalahan ke dalam agenda kebijakan, pada tahap formulasi kebijakan ini juga masing-masing poin alternatif kebijakan masing-masing bersaing/ didiskusikan untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Pada tahapan ini umumnya para pemangku kepentingan berlomba menyampaikan konsep terbaik bagi langkah solusi terhadap masalah kebijakan tersebut untuk masuk ke dalam sebuah kebijakan. Selanjutnya adalah proses Adopsi Kebijakan; di mana berasal dari sejumlah alternatif kebijakan yang dirumuskan, kemudian ditawarkan kepada para perumus kebijakan untuk mendapatkan persetujuan, dan pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan dari mayoritas legislatif, dan juga konsensus antara para perumus kebijakan baik di legislatif dan eksekutif.

Dalam menentukan pilihan alternatif kebijakan setidaknya terdapat kriteria yaitu: a. Efektivitas; b. Efisien; c. Kesetaraan; d. Implementabilitas; e. Fleksibilitas

3) Implementasi Kebijakan;

Sebuah produk kebijakan, betapa pun baiknya, hanya akan menjadi catatan-catatan penting para elit politik, yang sia-sia jika tidak diimplementasikan. Oleh karena itu keputusan yang telah disepakati dari alternatif kebijakan menjadi pilihan untuk dirumuskan dalam sebuah kebijakan publik harus diimplementasikan. Pada tahap implementasi ini pun berbagai kepentingan akan saling bersaing, Berdasarkan pengalaman di berbagai negara termasuk di Indonesia, beberapa implementasi

kebijakan mendapat dukungan dari para pelaksana maupun masyarakat, namun beberapa yang lain bahkan mendapatkan komplain dan ditentang oleh pelaksana maupun masyarakat.

4) Evaluasi Kebijakan;

Pada tahap ini, kebijakan yang telah dilaksanakan akan dinilai atau dievaluasi, untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah. Kebijakan publik pada dasarnya untuk mencapai *outcome* yang diharapkan. Dalam hal ini untuk memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Oleh karena itu perlu ditentukan kriteria atau ukuran yang dapat menjadi dasar bagi penilaian apakah kebijakan publik tersebut telah menghasilkan dampak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

E. Dinamika Implementasi Kebijakan Publik dalam Lingkungan yang holistik

Untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh mengenai dinamika implementasi kebijakan publik, kita perlu melihat kembali bagaimana dinamika implementasi kebijakan publik, perlu melihat perkembangan pendekatan kebijakan publik yang terjadi dalam konteks liberalisme baru, di era pasca PD II, gagasan liberal tentang tujuan pengambilan kebijakan publik dilandaskan pada keyakinan bahwa peran negara adalah mengelola (*to manage*), ruang publik beserta problem-problemnya dan menangani aspek-aspek kehidupan sosial dan ekonomi yang tidak mampu lagi ditangani oleh kekuatan pasar. Salah satu konsekuensi dari pertumbuhan negara sebagai sarana untuk merekonsiliasi kepentingan publik dan privat adalah melalui berkembangnya birokrasi, sebagai bentuk

organisasi yang semakin rasional (Max Weber, 1991; 196-252). Ilmu kebijakan yang berkembang setelah PD II adaptasi dari pendekatan umum terhadap kebijakan publik yang di rekomendasikan oleh Dewey dan Laswell. Kunci masuk ke dunia baru ini adalah perkembangan proses kebijakan dan pengambilan keputusan yang lebih banyak didasarkan kepada pengetahuan ketimbang pada masa-masa sebelumnya. Adanya klaim bahwa pemerintahan yang lebih *knowledgeable* dapat menengahi atau memecahkan secara lebih baik masalah-masalah relasi antara kepentingan publik dan privat. Administrasi publik berkembang sebagai sarana untuk mengamankan “kepentingan publik” dengan memanfaatkan kelompok pegawai negeri sipil (PNS) yang bertugas melaksanakan perintah dari para anggota legislatif yang dipilih oleh rakyat. Sebagai unsur birokrasi publik, PNS dimotivasi untuk mengamankan ‘kepentingan nasional, daripada kepentingan privat atau swasta. Dengan demikian jika melihat keberhasilan ataupun kegagalan dalam implementasi kebijakan publik, harus dalam konteks yang lebih luas dan holistik, tidak hanya pada proses eprumusan dan para tokoh yang terlibat didalamnya, tetapi juga para pelaksana pada aspek administratif yaitu para birokrat dan seluruh SDM pengelola tata pemerintahan.

F. Evaluasi Perbaikan Berkelanjutan dalam rangka

Peningkatan Kinerja Kebijakan Publik di Indonesia

Dari penjelasan pada bab sebelumnya, dan sejalan dengan perkembangan pelayanan publik saat ini, ketika Indonesia bersama-sama dengan negara di seluruh dunia telah memasuki era paradigma pelayanan publik di mana masyarakat telah ikut serta dalam proses pembangunan. Pada tatanan pelayanan publik oleh pemerintah kepada masyarakat era ini dikenal dengan perkembangan paradigma administrasi negara pada

era baru atau *New Public Service*. Jika kita melihat praktik-praktik implementasi kebijakan publik di Indonesia peran perumusan kebijakan publik dilaksanakan oleh para pemimpin politik di lembaga legislatif bersama dengan eksekutif, sementara eksekusi dilaksanakan oleh pemerintah melalui peran birokrasi, para pelaksana administrasi publik. Prinsip ini sejalan dengan teori *New Public Service*. Dengan demikian pemerintah Indonesia seharusnya menerapkan Tujuh prinsip *New Public Service* (NPS) yang ditawarkan oleh Denhardt & Denhardt menjadikan rujukan kita saat ini dalam menjalankan peran kepemimpinan: 1) peran pelayanan publik adalah membantu masyarakat mengartikulasikan dan memenuhi kepentingannya; 2) administrasi publik harus menciptakan gagasan kolektif yang disetujui bersama tentang apa yang disebut sebagai kepentingan publik; 3) kebijakan dan program yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan publik dapat dicapai secara efektif dan responsive melalui upaya-upaya kolektif dalam proses kolaboratif; 4) kepentingan publik lebih merupakan hasil suatu dialog tentang nilai-nilai yang disetujui; 5) para pelayan publik harus memberi perhatian tidak semata pada pasar, tetapi juga aspek hukum dan peraturan perundang-undangan, nilai-nilai masyarakat, norma-norma politik, standard professional dan kepentingan warga masyarakat; 6) organisasi publik dan jaringan-jaringan yang terlibat akan lebih sukses dalam jangka panjang kalau mereka beroperasi melalui proses kolaborasi dan melalui kepemimpinan yang menghargai semua orang; dan 7) kepentingan publik lebih dikembangkan oleh pelayan-pelayan publik dan warga masyarakat, dari pada oleh manager pelaku pasar yang bertindak seakan-akan uang milik mereka.

G. Pentingnya Komunikasi dan Advokasi dalam Manajemen Kebijakan Publik

Sudah menjadi diskusi umum pada kalangan pemerintah dan juga masyarakat, bahwa masing terdapat kesenjangan dalam komunikasi publik. Hal ini ditandai dengan masih kentalnya ego sektoral pada berbagai proses manajemen kebijakan publik, Hal ini mempengaruhi kualitas manajemen baik pada posisi perumusan kebijakan maupun pada tahap implementasi kebijakan. Untuk mengatasi masalah tersebut penting adanya Komunikasi dan Advokasi kebijakan. Melalui komunikasi dan advokasi dapat menimbulkan sikap para perumus kebijakan untuk saling :

- memotivasi;
- meyakinkan;
- menginformasikan;
- mempengaruhi;
- menciptakan kesadaran;
- memperoleh pengertian dan dukungan;
- memicu tindakan;
- mobilisasi orang dan sumber daya;
- menyatukan orang untuk berbuat sesuatu secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komunikasi dapat dilakukan pada level kebijakan, diantara perumus kebijakan dan juga pada tahap operasional oleh para pelaksana kebijakan dengan menggunakan berbagai media yang tepat. Sementara advokasi kebijakan dapat dilakukan baik oleh para perumus kebijakan, para administrator kebijakan maupun masyarakat yang memiliki kepentingan untuk memberikan saran ataupun usulan lahirnya kebijakan publik tertentu bagi solusi atas permasalahan yang dihadapi masyarakat. Komunikasi dan advokasi penting dan dapat dilakukan pada setiap tahapan proses kebijakan publik. Dan menjadi tahapan krusial dalam formulasi kebijakan publik dan merupakan salah satu bagian penting dalam keseluruhan proses manajemen kebijakan publik. Komunikasi dapat dilakukan melalui berbagai langkah strategi yang disepakati dalam forum formal maupun informal dengan menggunakan instrumen tertentu.

Komunikasi juga merupakan sarana bagi promosi sebuah kebijakan agar dapat diterima dan bermanfaat bagi masyarakat. Sementara advokasi merupakan suatu bentuk saran/bantuan atau dukungan dalam mendampingi dan/atau memfasilitasi untuk terbangunnya kompetensi manajemen kebijakan publik, baik bagi para perumus kebijakan maupun para administrator yang mengeksekusi setiap kebijakan publik. Karena pemerintah juga berperan untuk membangun kemampuan bagi masyarakatnya sebagai mitra kerja, maka dalam manajemen *public policy*, melalui pendekatan komunikasi dapat memperkuat posisi sebagai sebuah *Team work* dalam melakukan pembangunan dan mengatasi berbagai permasalahan yang berkembang di masyarakat

H. Menjabarkan pembelajaran KMKP dalam proses manajemen kebijakan publik (Simulasi Penyusunan Kebijakan Publik)

Setelah menyelesaikan materi pembelajaran *managing policy*, maka jadwal pentingnya adalah akumulasi dari pemahaman peserta PKN I terhadap keseluruhan rangkaian pengayaan materi pembelajaran, mulai dari Isu strategis kebijakan publik, yang disampaikan oleh para pakar atau perumus kebijakan dibidangnya, kesepahaman bersama terkait dengan kerangka manajemen kebijakan publik yang diberikan oleh fasilitator, dan dengan mendapatkan *lesson learn* dari hasil benchmarking melalui kegiatan visitasi agenda pembelajaran ke institusi yang dipandang telah melaksanakan manajemen kebijakannya dengan kualitas unggul, dan mencapai hasil sebagaimana yang telah dicanangkan sebelumnya. Dengan materi yang didapatkan tersebut cukup bagi peserta untuk menyusun pembulatan dalam struktur manajemen kebijakan publik sebagai sebuah proses; Sebagai salah satu strategi penting bagi keberhasilan kebijakan

publik adalah melalui komunikasi dan advokasi kebijakan, oleh karena itu materi pembelajaran tentang komunikasi dan advokasi menjadi bagian dalam diskusi kelompok untuk penyusunan pembulatan materi pembelajaran kerangka manajemen kebijakan publik (KMKP). Disamping itu ketepatan materi pembelajaran lainnya juga penting untuk dituangkan dalam point- poin penting dalam pembulatan dalam reangka mendukung proses pembuatan laporan “pembulatan” KMKP sebagai hasil dari diskusi kelompok masing-masing.

I. Latihan;

Pada bab ini kita telah membahas tentang peran kepemimpinan dalam proses manajemen kebijakan publik. Kehadiran kepemimpinan dalam manajemen kebijakan (*managing policy*), sangat penting, dalam rangka membuat aturan bersama bagi kehidupan bernegara, berbangsa, dan bermasyarakat. Di samping itu telah dibahas juga mengenai tahapan dalam penyusunan kebijakan publik. Di samping itu penjelasan tentang pembelajaran yang terkait dengan tahapan proses penyusunan kebijakan publik, mengidentifikasi isu strategis dan menetapkannya menjadi agenda publik yang memerlukan kebijakan pemerintah. contoh proses perumusan pengelolaan dan evaluasi kebijakan serta peran pimpinan dalam pengambilan keputusan, mengidentifikasi isu strategis dan menetapkannya menjadi agenda publik yang memerlukan kebijakan pemerintah. contoh proses perumusan pengelolaan dan evaluasi kebijakan serta peran pimpinan dalam pengambilan keputusan, serta konsep tersebut dan contoh kebijakan yang telah dikeluarkan terkait peran kepemimpinan dalam perumusan kebijakan publik? serta konsep tersebut dan contoh kebijakan yang telah dikeluarkan terkait peran kepemimpinan dalam perumusan kebijakan publik? Bagaimana dengan

Anda dan organisasi Anda? Sebagai bentuk latihan dari pemahaman Anda terhadap peran kepemimpinan dalam manajemen kebijakan publik, berikan contoh-contoh negara yang menurut Anda yang memiliki model proses kebijakan publik yang baik/ideal. Jelaskan faktor penentu yang mendukung keberhasilan pemerintah melalui kebijakan publik.

J. Rangkuman

Keberadaan Kebijakan publik dalam sebuah negara adalah sentral, mengingat keberadaannya merupakan bentuk instrumen ‘alat pemaksa’ dan kebijakan publik dibuat untuk mengatur kehidupan bersama. Oleh karena itu kebijakan publik harus berkualitas, dirumuskan oleh para pembuat kebijakan publik yang memiliki kompetensi, yang memahami fungsi kebijakan publik. Untuk itulah kepemimpinan harus hadir, Dapat dijelaskan bahwa dalam sebuah manajemen/organisasi, seorang manajer adalah pengelola aset agar dapat dikelola dan menjadi memiliki nilai tambah, sementara pemimpin *make things happen*. Pemimpin hadir untuk memimpin dalam perumusan kebijakan bersama. Berkaitan dengan peran kepemimpinan dalam kebijakan publik penting untuk dipahami bagi para perumus kebijakan publik, yaitu langkah-langkah Manajemen kebijakan publik sebagai proses terdiri dari tiga dimensi: yaitu; Perumusan, Implementasi dan Pengendalian dan Pengawasan/ evaluasi.

Proses manajemen kebijakan publik sangat terkait dengan keberadaan para eksekutor atau pelaksananya, yaitu unsur birokrasi, yang bekerja mengelola administrasi publik. Administrasi publik berkembang sebagai sarana untuk mengamankan “kepentingan publik” dengan memanfaatkan kelompok pegawai negeri sipil (PNS) yang bertugas melaksanakan perintah dari para anggota legislatif yang dipilih oleh rakyat. Sebagai unsur birokrasi publik, PNS dimotivasi untuk

mengamankan 'kepentingan nasional, daripada kepentingan privat atau swasta.

K. Evaluasi;

Mari kita lakukan evaluasi sejenak.

1. Menurut Saudara pada tahapan mana yang paling krusial pada tahapan proses pembuatan kebijakan publik?
2. Bagaimana peran kepemimpinan dalam kebijakan publik?
3. Apa tantangan Anda saat ini dalam menerapkan prinsip-prinsip pelayanan publik pada era New Public Services?
4. Apa kendala dan tantangan Anda dalam manajemen kebijakan publik?

L. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Alhamdulillah, Selamat Anda telah melewati Bab ini dengan baik. Dalam Bab ini Anda telah membaca perubahan sebagai respons adanya tuntutan masyarakat atas pelayanan publik yang dilaksanakan oleh pemerintah. paradigma administrasi publik dari klasikal menuju *new public management* dan *new public services*. Setiap paradigma ini tentunya membangun *mindset* yang berbeda terhadap administrasi publik. Dari aspek landasan teoritis dan fondasi epistemologi, konsep kepentingan publik, tanggung jawab birokrasi terhadap publik, peran pemerintah dan pertanggungjawaban kepada *stakeholder* juga sudah Anda lihat perbedaannya. Selain itu, paradigma administrasi publik ini telah merubah struktur organisasi publik dan motivasi pegawai dan pemimpin dalam pelayanan publik. Dengan perubahan ini, tentunya tuntutan terhadap peranan kepemimpinan dalam merumuskan kebijakan juga berubah. Saat ini konsep dan arah dari *managing policy* sangat diperlukan

sehingga peran dinamis dan katalisator dapat dijalankan. Konsep ini mungkin bukan hal baru bagi Anda, namun implementasi dari konsep ini perlu Anda lihat dalam praktik organisasi dan kebijakan yang telah dikeluarkan oleh organisasi Anda. Oleh sebab itu, Anda perlu membaca literatur lain terkait dengan paradigma perubahan ini dan kaitannya dengan kepemimpinan berkewirausahaan. Dan Anda perlu juga melihat apakah konsep ini dapat Anda terapkan pada diri Anda dan konteks organisasi.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Materi pembelajaran KMKP sangat relevan untuk menjadi dasar bagi peserta PKN I dalam mendapatkan *lesson learnt* dan mendapatkan unsur pembanding dalam pelaksanaan tugas-tugas manajerialnya.
2. Peran kepemimpinan kolaboratif menjadi dasar dalam proses manajemen kebijakan publik, agar dapat mencapai hasil sebagaimana yang telah dimandatkan oleh organisasi.
3. Pentingnya kompetensi kepemimpinan dalam proses manajemen kebijakan publik
4. Melihat secara holistik praktik-praktik implementasi kebijakan publik sangat penting, mengingat keberhasilan dan ataupun kegagalan suatu bangsa dapat dipengaruhi oleh kebijakan publik, dan kebijakan publik secara keseluruhan adalah melihat pada dimensi proses perumusannya sekaligus juga faktor eksekusinya oleh para administrator
5. Para administrator adalah pengelola Administrasi publik, yang merupakan instrumen penting untuk mengamankan kepentingan publik dari intervensi politik dalam proses manajemen kebijakan publik,. Hal ini sekaligus menggambarkan bahwa keberhasilan sebuah kebijakan publik dipengaruhi oleh tidak saja para perumus kebijakan, tetapi juga para pelaksana yaitu unsur birokrasi
6. Menerapkan dan menciptakan makna manajemen kebijakan

publik sebagai sebuah proses *value creation* yang berkesinambungan, menciptakan kontinuitas pembangunan, mengoptimalkan pemanfaatan aset yang ada, melalui prinsip-prinsip yang ditetapkan.

B. Tindak Lanjut

Apa yang dibaca dalam modul dan dilakukan dalam proses pelatihan yang terbatas ini tentu belum maksimal untuk memahami manajemen kebijakan yang unggul/ideal. Untuk itu pengembangan kompetensi kepemimpinan sangat penting, mengingat manajemen kebijakan publik melahirkan kebijakan sebagai proses, suatu bentuk produk pemerintah untuk mengatur kehidupan berbangsa bersama. Oleh karena itu pembelajaran tentang manajemen kebijakan publik perlu diinternalisasi, agar dipahami dan diimplementasikan dalam pelaksanaan tugas mengelola negara. Para peserta dapat melakukan peningkatan pemahaman dan pengembangan kompetensi dengan membaca bahan-bahan rujukan/referensi yang telah disiapkan yang menjadi referensi dan menjadi bagian tambahan untuk pengayaan dari informasi dalam modul ini, diskusi dengan rekan belajar dan juga melakukan diskusi dengan *stakeholders* lain seperti dengan para perumus kebijakan publik, Mengingat semakin kompleksnya dan beragamnya permasalahan, perkembangan dan kemajuan masyarakat seiring dengan keterbukaan informasi melalui perkembangan teknologi, masyarakat sebagai warga negara dan sekaligus *customer* bagi pemerintah, yang menjadi dalam membangun bangsa dan negara serta masyarakat itu sendiri. Untuk itu pemenuhan kompetensi yang ditempuh melalui Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I, khususnya bagi ASN Pemerintahan dengan jabatan JPT Madya yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam manajemen

kebijakan publik.

Komunikasi dan Advokasi kebijakan juga dapat dilakukan yang merupakan salah satu bagian penting dalam manajemen kebijakan publik, merupakan suatu bentuk bantuan atau dukungan dalam mendampingi dan/atau memfasilitasi untuk terbangunnya kompetensi manajemen kebijakan publik, baik bagi para perumus kebijakan maupun para administrator yang mengeksekusi setiap kebijakan publik. Karena pemerintah juga berperan untuk membangun kemampuan bagi masyarakatnya sebagai mitra kerja, maka dalam manajemen *public policy* pendekatan sebagai sebuah *Team work* melakukan pendampingan dan atau melalui *benchmarking*

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Said Zainal, (2012). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Darwin, Cet. Kelima Maret 2003. Yogyakarta: Gajah Mada UP.
- Dunn, William N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus. (2012). *Riset Kebijakan dan Cara Presentasi*. Jakarta: LAN.
- Dwijowijoto, Riant N. (2006). *Kebijakan Publik Untuk Negara Negara Berkembang Model Model Perumusan Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Dye, Thomas R. (1975). *Understanding Public Policy 2nd Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Nugroho, Riant. (2011). *Public Policy : Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Riggs. Fred W. (1998). *Administrasi Negara-Negara Berkembang : Teori Masyarakat Prismatis*. Jakarta : Rajawali
- Winarno, Budi dan Admojo, Tri. (2012). *Kebijakan Publik : Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS.