

STUDI KOMPARASI MANAJEMEN PENGKAJIAN DAN PENELITIAN DI INDONESIA DALAM RANGKA EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS PERUMUSAN KEBIJAKAN FISKAL

Oleh: Brahmantio Isdijoso

Rekomendasi

Guna meningkatkan peran dan fungsi BAPEKKI dalam memberikan support terhadap perumusan dan evaluasi kebijakan fiskal disarankan agar peneliti diberikan tugas untuk menyusun memo kebijakan (MK) dengan format seperti yang dirumuskan oleh hasil studi ini (Lampiran 1 dan Lampiran 2). Disamping itu, disarankan pula untuk dilakukan penyesuaian dalam manajemen PUSPEK / BAPEKKI yang antara lain meliputi:

1. Penyediaan materi / bahan referensi, berupa; jurnal - jurnal yang terkait dengan kebijakan fiskal, baik dari dalam negeri maupun luar negeri.
2. Perencanaan mengikuti seminar & short course sesuai dengan topik yang didalami, baik di dalam negeri maupun diluar negeri.
3. Pengembangan net working dengan lembaga - lembaga penelitian di dalam negeri dan para pakar dibidang fiskal.
4. Peningkatan sarana kerja dan support administrasi serta insentif bagi peneliti yang mendapat tugas untuk menyusun MK.

Studi ini juga menyarankan agar implementasi MK diikuti dengan upaya untuk memperbaiki pengelolaan bahan - bahan

yang dibutuhkan dalam penyusunan MK. Bahan dimaksud meliputi pengelolaan JKM, KEK, penelitian swakelola dan penelitian yang dikerjasamakan serta pengembangan data base. Langkah awal yang dapat ditempuh adalah mengembangkan pedoman / manual bagi: (i) Pengelolaan JKM dan KEK, (ii) Penyelenggaraan penelitian swakelola dan kerjasama, dan (iii) Pengembangan data base dan sharing informasi dengan lembaga - lembaga lain serta pakar di bidang kebijakan fiskal

Permasalahan

Pusat Pengkajian Ekonomi dan Keuangan merupakan satu-satunya unit penelitian di Departemen Keuangan yang mempunyai tugas melakukan penelitian dan memberikan rekomendasi tentang kebijakan fiskal, keuangan dan ekonomi diharapkan dapat memberikan support pada unit-unit pelaksana kebijakan fiskal. Untuk dapat memenuhi harapan tersebut ada beberapa prasyarat yang harus dimiliki oleh PUSPEK / BAPEKKI, diantaranya adalah : (1) Memiliki SDM yang handal, (2) Tersedianya fasilitas riset, (3) Adanya sistem dan prosedur kerja yang baik, (4) Memiliki akses terhadap data dan informasi, (5) Berjalannya *reward and punishment system*, (6) Adanya feedback dari pimpinan, (7) Adanya media publikasi/sosialisasi hasil penelitian, dan (8) Adanya pembinaan karir peneliti yang berkelanjutan.

Namun, hingga kini prasyarat tersebut di atas belum seluruhnya dapat dipenuhi oleh PUSPEK. Beberapa diantaranya adalah jumlah pegawai yang kurang memadai, peneliti dengan kemampuan analisis tajam yang dirasakan sangat sedikit, infrastruktur yang sangat terbatas, dana yang sedikit, kurang berjalannya sistem dan prosedur kerja yang baik, kurangnya akses terhadap data dan informasi, media publikasi seperti Jurnal

Keuangan Moneter (JKM) dan Kajian Ekonomi Keuangan (KEK) yang tidak bisa terbit sesuai jadwal, dan sebagainya.

Walaupun kondisinya demikian, kiranya tetap perlu diupayakan untuk meningkatkan support / dukungan pada penetapan kebijakan fiskal ataupun kebijakan keuangan Negara. Pertanyaan utama yang muncul dalam mengupayakan peningkatan dukungan tersebut adalah siapa saja yang membutuhkan dukungan ? dan dalam bentuk seperti apa ?

Menyadari pula akan keterbatasan peralatan kerja yang ada dan juga sumberdaya manusia peneliti di PUSPEK, maka aspek yang paling mungkin diperkuat untuk mewujudkan dukungan dimaksud adalah sisi manajemen. Berkaitan dengan hal tersebut studi ini diarahkan untuk memberikan masukan mengenai bentuk penyesuaian disisi manajemen agar dukungan yang lebih baik / lebih berkualitas pada penentu kebijakan fiskal / kebijakan keuangan negara dapat direalisasikan.

Tujuan Penelitian

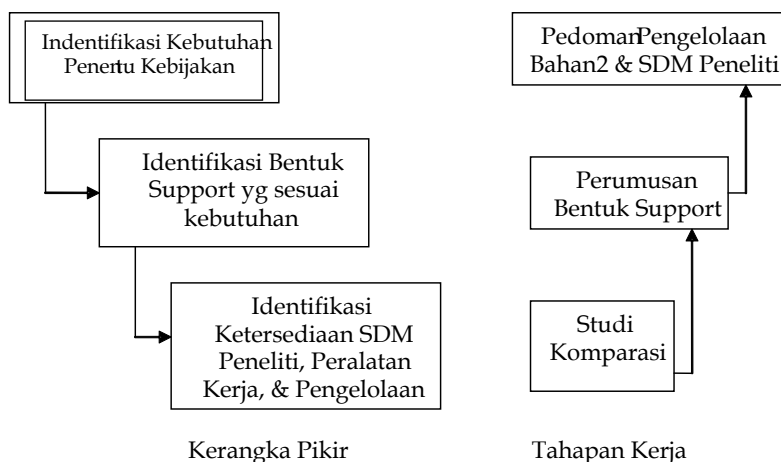
Studi ini dimaksudkan untuk merumuskan bentuk dukungan bagi penentu kebijakan fiskal / keuangan Negara, agar PUSPEK dapat meningkatkan kualitas masukan (input) bagi perumusan kebijakan fiskal maupun pengelolaan keuangan negara. Secara spesifik studi ini bertujuan untuk mengembangkan pedoman (manual) untuk meningkatkan kapasitas support PUSPEK dalam kebijakan fiskal / kebijakan keuangan Negara melalui memo kebijakan (MK). Dalam konteks ini maka dilakukan pula; (i) Identifikasi pihak yang membutuhkan support dan bentuk support yang dibutuhkan dalam implementasi kebijakan fiskal (*Tax Policy, Expenditure Policy, & Deficit Financing Policy*) / kebijakan keuangan Negara, dan (ii) Menentukan bentuk support

PUSPEK BAPEKKI yang lebih efektif dalam perumusan kebijakan fiskal, dengan memperhatikan kebutuhan perumus kebijakan dan berpijak pada kapasitas PUSPEK saat ini.

Metodologi Penelitian

Studi ini dilaksanakan dengan menggunakan kerangka pemikiran dan tahapan kerja sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 1. Kerangka pemikiran dikembangkan berdasar pada anggapan bahwa peneliti PUSPEK merupakan produsen informasi untuk perumusan kebijakan, sedangkan pejabat structural merupakan pihak pengguna. Oleh karena itu, perlu dilakukan identifikasi terhadap kebutuhan pengguna (pejabat penentu kebijakan fiskal / keuangan negara), baik dari sisi substansi maupun format / bentuk penyajiannya. Tahapan kerja dimulai dengan melakukan studi komparasi agar diperoleh perbandingan secara langsung tentang cara menyampaikan informasi hasil penelitian yang dilakukan diberbagai lembaga lainnya. Dalam kaitan ini dilakukan kunjungan ke 3 (tiga) kelompok lembaga, yaitu; (1) Lembaga riset di perguruan tinggi, terdiri dari; MM UGM di Jogjakarta, FE Universitas Airlangga di Surabaya, & Lembaga Penelitian USU di Medan, (2) Lembaga riset di Departemen lain, yakni; Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian Badan Litbang Dept Pertanian di Bogor, dan (3) Lembaga riset professional / swadaya, meliputi; Smeru Research Institute di Jakarta, Danareksa Research Institute di Jakarta, & Akatiga di Bandung

Gambar 1. Diagram Kerangka Pikir dan Tahapan Kerja Tim Peneliti



Hasil Penelitian

Pedoman Penyusunan Memo Kebijakan

Pengertian dan bentuk. Memo kebijakan (MK) merupakan paper yang memuat tentang saran / rekomendasi untuk dilakukannya perubahan kebijakan atau hasil evaluasi atas suatu kebijakan. MK ditujukan pada pihak yang mempunyai kewenangan dalam menentukan kebijakan (umumnya adalah para pejabat struktural), seperti; Menteri, Pejabat Eselon I, II, dan III, serta staf Ahli. MK perlu dibuat ringkas (maksimal 3 halaman), mengingat keterbatasan waktu yang ada pada para pejabat tersebut dan sifat pekerjaan sehari-hari mereka yang lebih banyak berkaitan dengan surat - menyurat sehingga tidak terbiasa dan

tidak cukup waktu tersedia untuk membaca dokumen berlembar – lembar. Setidaknya terdapat 2 (dua) bentuk format MK, yakni; (i) Format Rekomendasi / FR (Lampiran 1) dan (ii) Format Ringkasan / Summary (FS), Lampiran 2.

Sistematika Memo Kebijakan dg Format Rekomendasi:

- a. Diawali dg bagian pembuka yaitu Perihal, dan 3 (tiga) bagian isi; (1) Rekomendasi, (2) Tujuan, dan (3) Latar Belakang, serta lampiran.
- b. Perihal merupakan bagian paling awal / atas dari MK, diletakkan setelah nama penyusun MKFR (lihat Bagan Model 1). Susunan & pilihan kata yang digunakan dalam bagian pembuka ini harus mengungkapkan secara jelas dan spesifik permasalahan apa yang hendak diselesaikan dengan butir – butir rekomendasi / saran perubahan kebijakan sebagaimana diuraikan selanjutnya dalam memo.
- c. Bagian rekomendasi memuat saran / rekomendasi yang konkrit sebagai kalimat utama. Diikuti dengan kalimat yang menjelaskan perubahannya terhadap kebijakan yang sedang berlangsung. Sebaiknya juga diikuti dengan kalimat yang mendiskripsikan aturan – aturan di tingkat operasional yang perlu disesuaikan. Agar pihak pembuat kebijakan (pejabat yang berwenang), sejak awal, memperoleh gambaran yang jelas mengenai konsekuensi perubahan kebijakan dimaksud pada tataran administrasi dan manajemen birokrasi.
- d. Bagian Tujuan memuat uraian tentang hal apa yang dapat dicapai / persoalan yang dapat diselesaikan bila langkah perubahan tersebut ditempuh. Dengan kata lain memberikan justifikasi atas usulan perubahan kebijakan yang disampaikan pada bagian rekomendasi. Muatan dalam uraian ini sebaiknya dilengkapi dengan; (1) bagian mana dari masalah yang dapat diselesaikan & bagian mana yang tidak terselesaikan, (2) sasaran yang hendak dicapai, dengan menggunakan indikator yang terukur, dan (3) identifikasi pihak mana yang

diuntungkan, pihak mana yang dirugikan, dan apa implikasinya bagi pemerintah atas langkah perubahan yang diusulkan¹. Hal ini dimaksudkan agar pembuat kebijakan memahami tambahan manfaat dan tambahan biaya dari perubahan kebijakan yang diusulkan.

- e. Bagian Latar Belakang memuat penjelasan mengapa perubahan tersebut penting. Penjelasan di bagian ini dimaksudkan untuk membuat penentu kebijakan; (1) menyadari arti / posisi strategis dari perubahan kebijakan yang diusulkan dalam konteks kebijakan nasional pembangunan ekonomi, (2) mengerti dengan benar mengapa pemerintah membuat kebijakan (peraturan) dimaksud (dengan kata lain mengingatkan kembali alasan dari intervensi pemerintah), dan (3) menjelaskan bahwa menyempurnakan / merubah kebijakan yang ada merupakan alternatif yang terbaik.
- f. Lampiran, bagian ini disertakan sebagai pelengkap bila dianggap perlu untuk meyakinkan pembuat kebijakan dengan cara menyediakan informasi yang lebih lengkap. Dengan maksud yang demikian itu, maka informasi yang disajikan dapat berupa; (1) grafik, (2) tabel, (3) paper, ataupun (4) laporan penelitian. Bila lampiran cukup banyak jumlahnya, disarankan agar dibuat daftar lampiran setelah halaman pemisah yang menunjukkan bagian lampiran.

Sistematika Memo Kebijakan dg Format Ringkasan:

- a. Terdiri dari Judul dan 3 (tiga) bagian isi, yakni; (1) Kondisi Saat Ini & Kecenderungannya (*Status & Trend*), (2) Permasalahan & Tantangan (*Problems & Challenges*), dan (3) Kesimpulan & Rekomendasi, serta lampiran. Penyampaian hasil penyusunan MKFS pada pimpinan (kepala pusat) perlu

¹ Bahan untuk menuliskan hal ini dapat diperoleh dari hasil penelitian (baik yg dilakukan sendiri maupun pihak lain), pendapat pakar, ataupun hasil diskusi.

- disertai dengan memo dari peneliti penyusunnya, sebagai semacam surat pengantar (lihat Bagan Model 2).
- b. Judul yang digunakan dalam memo ini harus memberikan kesan kuat bahwa isi dari tulisannya adalah mengenai kebijakan, baik merupakan suatu evaluasi ataupun telaah (*review*). Kata - kata yang sering digunakan untuk hal semacam ini diantaranya adalah; “Analisis Efektivitas Kebijakan....” atau “Kajian Dampak Kebijakan Terhadap” atau “Analisis Kelayakan Kebijakan” Atau “Hasil Evaluasi Atas Kebijakan ...” dll.
 - c. Bagian pertama (Kondisi Saat Ini & Kecenderungannya) memaparkan *stage of the art* dari kebijakan yang dibahas. Sebaiknya dimulai dengan menggunakan paragraph utama. Paragraf selanjutnya dimulai dengan kalimat utama, yang kemudian diikuti dengan kalimat - kalimat yang menjelaskan perkembangan selama beberapa waktu terakhir atau kondisi sebelumnya. Disamping itu, sebaiknya juga diupayakan agar ada informasi yang memperbandingkan dengan pengalaman kebijakan lain atau pengalaman negara lain. Dengan pola penyusunan informasi seperti itu diharapkan pembacanya (pembuat kebijakan) dapat dengan cepat memperoleh gambaran tentang kondisi implementasi kebijakan yang akan disoroti dalam memo ini.
 - d. Bagian kedua (Permasalahan dan Tantangan), sistematika uraian bagian ini dapat dipecah menjadi dua; Permasalahan dan Tantangan. Sub bagian Permasalahan berisikan uraian yang mengungkapkan faktor - faktor yang menyebabkan hasil implementasi kebijakan jauh dari yang diharapkan. Hal yang diungkap dapat berasal dari tataran konsep kebijakan yang kurang baik hingga persoalan di tingkat teknis dalam operasionalisasi instrumen kebijakan. Pengungkapan permasalahan dan faktor penyebabnya sebaiknya dipaparkan

dengan menggunakan logika sebab - akibat yang didukung fakta / data empiris².

Sub bab Tantangan mengungkapkan beberapa langkah / alternatif untuk memperbaiki kebijakan³ sehingga hasilnya dapat mendekati target yang ditetapkan. Setidaknya disampaikan tiga alternatif untuk meningkatkan kinerja / efektivitas kebijakan yang dibahas. Masing - masing alternatif sebaiknya dilengkapi dengan paparan hasil analisis biaya - manfaat dan pihak - pihak yang terkait serta dampak yang bakal terjadi pada mereka.

- e. Bagian terakhir (Kesimpulan & Rekomendasi), merupakan tempat bagi penulis MKFS untuk menyampaikan pemikiran tentang kebijakan yang ada serta saran / rekomendasi atas pilihan alternatif yang sebaiknya diambil (ataupun berupa langkah tindak lanjut yang diperlukan untuk sampai ke rekomendasi yang lebih konkrit).
- f. Lampiran, bagian ini disertakan sebagai pelengkap bila dianggap perlu untuk meyakinkan pihak penentu kebijakan. Upaya itu dilakukan dg cara penyediaan informasi yang lebih lengkap. Dengan maksud yang demikian itu, maka informasi yang disajikan dapat berupa; (1) grafik, (2) tabel, (3) paper, ataupun (4) laporan penelitian. Bila lampiran cukup banyak jumlahnya, disarankan agar dibuat daftar lampiran setelah halaman pemisah yang menunjukkan bagian lampiran.

² Fakta / data empiris yang dimuat dalam memo ini dapat berasal dari hasil - hasil penelitian (baik sendiri ataupun pihak lain), hasil diskusi, ataupun hasil analisis peneliti yang menyusun memo.

³ Dalam konteks pilihan ini termasuk pilihan yang harus dipertimbangkan adalah tetap membiarkan kondisi seperti yang berlangsung saat ini dan pilihan untuk mencabut kebijakan yang ada.

Dasar pemilihan bentuk format . Pada prinsipnya tidak ada kriteria baku untuk menentukan bentuk / format mana yang sebaiknya digunakan dalam membuat memo kebijakan; model rekomendasi (MKFR) atautkah model ringkasan (MKFS). Seorang peneliti yang sedang mencoba menulis MK dapat secara bebas memilih salah satu bentuk sistematika dasar tersebut, bahkan juga tidak ada larangan untuk mengembangkannya secara kreatif. Dalam banyak hal / kasus, penyampaian usulan perubahan kebijakan memang sebaiknya dikembangkan sesuai dengan:

1. Selera baca pejabat pembuat kebijakan yang menjadi target MK.
2. Situasi yang dihadapi oleh pejabat (target MK) dalam kaitannya dengan isi / issue kebijakan yang dibahas & direkomendasikan dalam MK.
3. Bekal yang dimiliki oleh peneliti. Bekal dimaksud meliputi pengetahuan tentang isu kebijakan yang direkomendasikan untuk diubah, yakni; (a) penguasaan secara konsep / teori, (b) pengalaman melakukan studi / penelitian empiris (*field work – final report*) atas topik kebijakan yang dibahas atau dg topik yang mirip (*similar*), (c) mendalami aspek operasional dari kerja birokrasi yang menjalankan kebijakan yang dibahas, dan (d) pernah menulis paper ilmiah atas topik kebijakan dimaksud atau topik yang sejenis.

Peneliti yang memiliki 4 (empat) pengetahuan tersebut atas suatu topik, sangatlah layak untuk menuliskannya dalam format MKFR. Bila yang dimiliki baru pada tahap butir (a) maka sangat disarankan untuk menyusun memo dalam format MKFS dan mencantumkan beberapa saran agar pembuat kebijakan memfasilitasinya untuk melakukan pedalaman atas persoalan kebijakan dimaksud. Atau mudahnya mencantumkan perlunya kajian / studi lebih lanjut mengenai hal – hal tertentu sebelum diambil keputusan.

4. Informasi dan data yang dapat dituliskan, baik dalam bagian isi memo maupun untuk disertakan dalam bagian lampiran. Penulis (peneliti) yang memiliki data relatif lengkap mengenai kebijakan yang akan dibahas dalam memo dan juga menguasai informasi yang aktual dapat dengan mudah menentukan pilihannya terhadap format MK.

Mengapa membuat MK penting ?. Pertanyaan mengapa memo kebijakan merupakan hal yang penting, sehingga perlu disusun pedoman untuk pembuatannya mungkin terbersit dalam hati para peneliti. Hal yang musti disadari bersama adalah adanya 'area' yang belum tersentuh dan membentangi antara produk penelitian (seperti; laporan studi / kajian, artikel di jurnal, makalah seminar dll.) dengan pihak pengguna (pejabat dg kewenangan menentukan kebijakan fiskal). Keberadaan 'area' semacam ini perlu dijumpai agar hasil - hasil penelitian tidak menumpuk dan memenuhi ruang baca saja. Maksud menjembatani disini adalah mengembangkan bentuk tulisan yang sesuai dengan kebiasaan kerja pembuat kebijakan dalam membaca & memahami persoalan / suatu pemikiran, serta mengisi kebutuhan mereka akan informasi untuk penetapan kebijakan dengan menggunakan hasil penelitian atau bentuk kegiatan ilmiah lainnya.

Disamping alasan diatas, keberadaan memo kebijakan sebagai produk Pusat Pengkajian Ekonomi Keuangan (PUSPEK) BAPEKKI menjadi hal yang penting mengingat; pertama, Sebagai unit support kebijakan fiskal, BAPEKKI harus mampu menunjukkan kompetensinya dalam mendukung lahirnya kebijakan fiskal yang makin berkualitas. Kedua, pembentukan BAPEKKI sendiri barulah merupakan langkah awal untuk menata manajemen kebijakan fiskal melalui sisi kelembagaan. Arah selanjutnya yang hendak dituju adalah terbentuknya Fiskal Policy Office (FPO) / Badan Kebijakan Fiskal. Dalam kaitan dengan hal ini maka fungsi FPO perlu segera ditunjukkan dan diperkenalkan,

a.l melalui hadirnya memo kebijakan (baik MKFR ataupun MKFS) di lingkungan Departemen Keuangan.

Ketiga, hal ini sekaligus ditujukan untuk menunjukkan 'trade mark' BAPEKKI, sehingga jejak & bayang - bayang sebagai penyusun Nota Keuangan secara bertahap dapat terkikis dengan berjalannya waktu. Keempat, kemajuan teknologi informasi telah membuat bahan - bahan / materi untuk menyusun memo kebijakan mudah diperoleh. Melalui internet dapat diperoleh tulisan, paper, dan laporan hasil penelitian berbagai pihak (baik dari dalam maupun luar negeri) yang relevan bagi perumusan / penyempurnaan kebijakan fiskal.

Bagaimana menyusun MK ?. Pertanyaan yang lebih lengkap adalah bagaimana mulai menyusunnya ? Maksudnya adalah apa yang dapat dijadikan dasar / alasan menyusun MK dibidang kebijakan fiskal. Hal yang perlu disepakati terlebih dahulu adalah posisi peneliti. Dalam penyusunan MK peneliti berada pada pihak yang mendukung / mensupport pembuat kebijakan untuk memperbaiki atau menyempurnakan atau menghapus suatu kebijakan yang berwujud peraturan, karena;

- ☞ masyarakat (kalangan pengusaha dan atau rumah tangga dan atau kalangan akademisi / cendekiawan / pakar) menyampaikan keluhan (complain) atas suatu kebijakan, atau
- ☞ masyarakat menyatakan bahwa pemerintah perlu mengambil kebijakan (membuat peraturan) tentang suatu hal, atau
- ☞ pejabat / unit teknis menyampaikan permasalahan dalam melaksanakan suatu kebijakan.

Jadi secara prinsip, MK dibuat oleh peneliti karena adanya keluhan atau permasalahan atau usulan dari stakeholder atas suatu kebijakan. Hal ini berarti peneliti tidak boleh menyusun MK atas dasar persoalannya sendiri atau mempersepsikan pikirannya atas suatu persoalan sebagai persoalan masyarakat / unit kerja.

Berdasarkan pemahaman diatas maka persoalan lebih lanjut yang dihadapi peneliti dalam memulai menyusun MK adalah dimana keluhan / usulan masyarakat serta persoalan kebijakan dijumpai. Peneliti dapat menjumpai hal - hal tersebut dalam; (i) berita yang dimuat / diungkap oleh berbagai media, (ii) topik bahasan yang diungkap dalam berbagai forum (seminar, diskusi, semiloka, dll.), (iii) hasil - hasil penelitian yang telah dimuat dalam berbagai jurnal ataupun yang masih dalam laporan penelitian, dan (iv) adanya penugasan dari Kepala Pusat / Kepala Badan berkaitan dengan permintaan dari pejabat / unit pelaksana kebijakan (Direktorat Jenderal Pajak / DJP, Direktorat Jenderal Bea & Cukai / DJBC, dll.) ataupun sebagai respon atas berita yang muncul diberbagai media masa.

Penjelasan diatas memberikan pesan bahwa peneliti perlu secara aktif mengikuti perkembangan isu atas suatu kebijakan fiscal yang didalamnya, dengan cara; membaca surat kabar, menyimak berita / talk show di TV ataupun Radio, membaca artikel di jurnal - jurnal ilmiah, dan mengikuti perdebatan / diskusi diberbagai forum serta mengembangkan hubungan dengan unit - unit teknis agar memahami persoalan implementasi kebijakan ditingkat operasional.

Untuk menjalankan hal tersebut peneliti tidaklah memiliki sumberdaya yang cukup. Oleh karenanya, peneliti membutuhkan support dari pimpinan kantor / manajemen kantor. Lingkup support meliputi aspek finansial untuk mendukung mobilitas, tersedianya sarana komunikasi, keberadaan jurnal / laporan hasil-hasil penelitian, klipping, dan daftar kontak person dari kalangan pakar ataupun akademisi serta insentif finansial maupun non finansial atas hasil kerjanya.

Lampiran 1. Model Memo Kebijakan dengan Format**Rekomendasi (MKFR)****NOTA DINAS**

Kepada Yth.,	:	Kepala Pusat Pengkajian Ekonomi dan Keuangan, BAPEKKI Departemen Keuangan
Dari	:	[... nama ...] / [... jabatan peneliti ...] → bisa diisi lebih dari satu nama dan diurutkan kebawah sesuai dg kontribusi dlm penyusunan memo
Perihal	:	[...] → pilihan kata / kalimatnya harus secara jelas menunjukkan permasalahan apa yang hendak diselesaikan dg butir – butir rekomendasi dalam memo ini
Tanggal	:	[... hari ..., bulan 2005]

[paragraf pembuka] Tidak harus ada (optional). Menjelaskan secara ringkas bahwa memo ini disusun dalam rangka penyelesaian tugas atau sebagai inisiatif untuk memberikan masukan atas persoalan yang muncul dalam suatu kebijakan fiskal. Bila dirasa perlu dapat disertai penjelasan singkat tentang isi memo secara umum (misalnya; ada berapa butir rekomendasi, mengapa permasalahan yg dikemukakan mendesak untuk diselesaikan dll.)

A. Rekomendasi

1. [... kalimat utama tentang kebijakan yang direkomendasikan ...]. Diikuti dg kalimat – kalimat lain yang menjelaskan tentang perubahan yang disarankan, dibandingkan dengan kebijakan yang berlaku.
2. [... kalimat utama tentang “aturan pada tingkat operasional yg perlu disesuaikan karena rekomendasi pada butir 1” ...]. Disertai dengan penjelasan mengapa perlu disesuaikan dan siapa yang berwenang dan berkewajiban melakukan penyesuaian serta menyampaikan perubahan dimaksud pada pihak – pihak terkait.
3. [mengulang butir 1 dan seterusnya, bila rekomendasi yang disampaikan lebih dari satu hal]

B. Tujuan

1. [... paragraf utama yg memberikan justifikasi atas rekomendasi diatas ...]
2. [... kalimat utama tentang penyelesaian masalah ...]. *Diikuti dg kalimat – kalimat yg menjelaskan bagian mana dari permasalahan yang diselesaikan dan bagian mana yang belum dapat diselesaikan.*
3. [... kalimat utama tentang sasaran yang hendak dicapai ...] *Sebaiknya dilengkapi dengan kalimat – kalimat penjelas yang disertai dengan indikator terukur mengenai sasaran dimaksud.*
4. [... kalimat utama tentang dampak perubahan terhadap pihak – pihak terkait / stakeholder ...] *Disertai dengan kalimat – kalimat yang menjelaskan siapa / pihak mana yang memperoleh manfaat, pihak mana yang menanggung beban, dan apa implikasinya pada sisi pemerintah.*

C. Latar Belakang

1. [... paragraf tentang posisi strategis dari perubahan kebijakan diatas dlm konteks kebijakan nasional ...]
2. [... paragraf yang menjelaskan mengapa kebijakan tersebut / intervensi pemerintah memang diperlukan ...].
3. [... paragraf yang menjelaskan bahwa perubahan kebijakan sebagaimana yang direkomendasikan merupakan pilihan terbaik ...]

Lampiran 2. Model Memo Kebijakan dengan Format Ringkasan (MKFS)

Bila peneliti menyampaikan MKFS yang disusunnya, disarankan membuat surat untuk mengantarkan hasil kerjanya. Surat dimaksud dapat disusun berupa memo sbb:

MEMORANDUM

Kepada Yth.,	:	Kepala Pusat Pengkajian Ekonomi dan Keuangan, BAPEKKI Departemen Keuangan
Dari	:	[... nama ...] / [... jabatan peneliti ...] → bisa diisi lebih dari satu nama dan diurutkan kebawah sesuai dg kontribusi dlm penyusunan memo
Perihal	:	[...] → menyampaikan hasil kajian kebijakan sebagai pelaksanaan tugas atau sebagai masukan dalam rangka
Tanggal	:	[... hari ..., bulan 2005]

[... paragraf yang menjelaskan mengapa MKFS disusun, misalnya; (i) dalam rangka penyelesaian tugas yang disampaikan melalui atau (ii) dalam rangka memberikan masukan bagi perubahan / penyempurnaan kebijakan..... yang mendesak / dibutuhkan mengingat ...]

[... paragraf ucapan terimakasih dan permintaan arahan untuk tindak lanjutnya ...]

[... KAJIAN KEBIJAKAN... DAN LANGKAH PENINGKATAN
EFEKTIVITAS ...]

Oleh: [... nama / jabatan peneliti ...]

[paragraf pembuka] Tidak harus ada (optional). Menjelaskan secara ringkas isi memo ini dan menyampaikan argementasi mengapa kebijakan ini penting untuk diubah (d disesuaikan dengan kondisi / diperbaiki / disempurnakan) atau dihapus. Hal ringkas yg dimaksud a.l. adalah; permasalahan yg muncul dlm implementasi kebijakan dimaksud / permasalahan yg dikeluhkan masyarakat (dunia usaha), apa yang sudah dicapai oleh kebijakan & apa yg belum dicapaiserta langkah (pilihan) yang dapat ditempuh oleh pembuat kebijakan.

I. Kondisi Saat Ini dan Kecenderungannya.

- 1.1 [... paragraf utama, terdiri dari kalimat - kalimat utama yg mendiskripsikan kondisi implementasi kebijakan saat ini, perkembangan dlm beberapa waktu terakhir, dan perbandingannya dg program lain / pengalaman negara lain serta pandangan pakar. ...]
- 1.2 [... Kalimat utama mengenai kondisi / hasil implementasi kebijakan dimaksud pada waktu ini ...]. Diikuti dengan kalimat yg mendiskripsikan secara jelas / kuantitatif atas kondisi / hasil dimaksud.
- 1.3 [... Kalimat utama mengenai perkembangan implementasi kebijakan dimaksud dari waktu ke waktu ...]. Dilengkapi dengan pemaparan mengenai pelajaran (*lesson learned*) yang diperoleh, apa kelebihan dan kelemahan dalam implementasi.
- 1.4 [... Kalimat utama tentang perbandingan dengan kebijakan / program lain atau pengalaman negara lain ...]. Disertai dengan analisis komparasi dan pelajaran (*lesson learned*) yang diperoleh, apa kelebihan dan kelemahan

	dalam implementasi.
1.5	[... paragraf penutup, mengungkapkan secara ringkas kecenderungan eksistensi kebijakan dimaksud dalam konteks nasional dan dunia (<i>apabila dianggap perlu</i>).

II. Permasalahan dan Tantangan	
2.1	Permasalahan
	[... paragraf utama, terdiri dari kalimat - kalimat utama yg mengungkapkan secara konkrit permasalahan yang ada dalam implementasi kebijakan dimaksud dan faktor - faktor penyebabnya. ...]
2.1.1.	[... Kalimat utama yg mendiskripsikan faktor penyebab timbulnya masalah ...]. Diikuti dengan kalimat - kalimat yang menjelaskan mengapa faktor dimaksud menyebabkan timbulnya masalah.
2.1.2.	[... idem dg 2.1.1. untuk faktor yang lain ...] ← jumlah paragraf semacam ini tergantung dari banyaknya faktor penyebab masalah yang hendak dikemukakan oleh penulis MKFS.
2.1.3.	Dst-nya

2.2	Tantangan
	[... paragraf utama, terdiri dari kalimat - kalimat utama yg mengungkapkan langkah - langkah / beberapa alternatif cara untuk mengatasi permasalahan diatas. ...]
2.1.1.	[... paragraf yang mendiskripsikan pilihan tidak diambil tindakan apapun (<i>no action</i>). Menyampaikan prakiraan situasi yang akan muncul. ...]

	2.1.2.	[... paragraf yang mendiskripsikan pilihan untuk menghapuskan kebijakan (<i>bila pilihan ini dianggap layak dipertimbangkan</i>). Menjelaskan mengapa pilihan ini layak ditempuh dan prakiraan dampaknya terhadap masyarakat (dunia usaha) serta pemerintah.
	2.1.3	[... kalimat utama tentang langkah / alternatif yang dapat ditempuh pembuat kebijakan untuk mengatasi permasalahan ...]. Disertai dengan kalimat - kalimat yang menjelaskan apa alternatif dimaksud, kenapa disarankan, dan bagaimana prakiraan dampaknya.
	2.1.4.	[... idem dg 2.1.3. untuk langkah / alternatif yang lain ...] ← <i>jumlah paragraf semacam ini tergantung dari banyaknya langkah / alternatif yang hendak disarankan oleh penulis MKFS.</i>
	2.1.5.	Dst-nya

III. Kesimpulan dan Rekomendasi	
3.1	Kesimpulan
	[... terdiri dari paragraf - paragraf yang merupakan sintesa dari fakta - fakta yang diungkapkan pada bagian I (Kondisi saat ini & Kecenderungannya), bagian 2.1 (Permasalahan), dan bagian 2.2 (Tantangan)...]. Sebaiknya paragraf ini ditutup dengan kalimat yang menunjukkan butir - butir kesimpulan (seperti; a., b., c. dst-nya).

3.2	Rekomendasi / Saran
	[... paragraf - paragraf di bagian ini sebaiknya berupa butir - butir (pointers) rekomendasi / saran, baik yang berupa pilihan atas alternatif yang sebaiknya diambil oleh pembuat kebijakan dalam rangka menyelesaikan masalah ataupun merupakan saran untuk melakukan suatu hal guna mendalami permasalahan / pilihan tindakan].