

## BAB V

### PENUTUP

Pada bagian ini, akan disajikan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan secara singkat dan komprehensif. Pada bagian penutup ini juga akan menyajikan berbagai implikasi dari hasil penelitian yang dilakukan, dimana hal ini dapat menunjukkan atau mempertegas manfaat penelitian yang didapat baik kepada para akademisi maupun *stakeholder* yang terlibat dalam penyusunan maupun pelaksanaan kebijakan RBN yang diturunkan oleh pemerintah pusat ke daerah melalui road map RB Kabupaten Banyumas.

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, merujuk pada pandangan para ahli dan dipandu oleh kerangka kerja yang dikembangkan oleh Dolowitz & Marsh (2000), penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa Kebijakan Reformasi Birokrasi Nasional (RBN) yang bersifat wajib dan seragam (*one size fits all*) dengan berbagai penyesuaian yang ada telah ditransfer melalui mekanisme *voluntarily-but driven by perceived necessity* hingga *coercive*. Dalam praktiknya, kebijakan ini bertemu dengan konteks yang beragam dengan berbagai hambatan dan kendala sehingga membentuk road map RB di Kabupaten Banyumas dengan kategori *incompleted transfer*. Semangat, komitmen dan kesiapan para aktor serta didorong oleh kesadaran akan adopsi secara kontekstual dengan nilai-nilai lokal yang ada membuat proses transfer kebijakan tetap berjalan dalam membentuk

road map RB di Kabupaten Banyumas. Adapun kesimpulan dari penelitian lebih rinci diuraikan sebagai berikut:

*Pertama*, aspek modalitas berfokus membahas bagaimana dinamika transfer kebijakan (*what is transferred?*) berupa modalitas dalam bentuk kebijakan/program yang memuat tujuan, sasaran, dan instrumen ditransfer ke *setting* lokal, yakni Kabupaten Banyumas. Dalam pelaksanaannya, modalitas yang ada ini menjadi pendorong utama dalam pelaksanaan RB di Kabupaten Banyumas melalui pembentukan road map RB Kabupaten Banyumas tahun 2019-2023 dan 2023-2024. Modalitas kebijakan dalam bentuk regulasi ini memberikan arahan dan panduan, serta menjadi instrumen yang efektif untuk memandu terbentuknya road map RB di Kabupaten Banyumas. Selain itu, berbagai varian regulasi yang dibuat juga memberikan kemudahan dalam menentukan arah upaya reformasi birokrasi yang dilakukan.

*Kedua*, aspek aktor kunci berfokus menjelaskan siapa saja aktor yang memiliki peranan penting dalam proses transfer kebijakan RBN ke Kabupaten Banyumas. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan adanya keterlibatan dari aktor nasional sampai dengan aktor lokal yang menunjukkan masing-masing perannya dalam proses transfer kebijakan RBN dalam membentuk road map RB di Kabupaten Banyumas. Dalam konteks ini, terdapat dua hal yang menjadi perhatian, yakni 1) Keterlibatan aktor nasional (Kemen PANRB, Kemendagri, Bappenas, dan lainnya) seringkali menjadi pekerjaan rumah yang rumit dengan berbagai aturan dan regulasi dari masing-masing kementerian/lembaga yang perlu dikolaborasikan dengan baik oleh pemerintah daerah; 2) Masih minimnya

keterlibatan para aktor lokal, seperti halnya komunitas/masyarakat, politisi, pengusaha, dan aktor lainnya.

*Ketiga*, aspek mekanisme menjelaskan dua fokus yang berbeda. *Pertama*, alasan dibalik proses difusi/transfer kebijakan yang diturunkan ke pemerintah daerah sebagaimana yang ditemukan dalam penelitian ini, yakni (1) Memenuhi kewajiban dan kepatuhan hukum terhadap upaya RB di daerah; (2) Memastikan upaya reformasi birokrasi berdampak pada pembangunan daerah dan nasional; (3) Mengamankan agenda nasional dan memastikan keselarasan arah pembangunan di tingkat nasional dan daerah; (4) Menyelesaikan persoalan hulu hingga hilir yang menjadi isu strategis daerah melalui upaya RB. *Kedua*, tingkat penerimaan atau respon pemerintah Kabupaten Banyumas terhadap kebijakan yang ditransfer, dalam hal ini ditemukan bahwa pemerintah Kabupaten Banyumas merespon positif kebijakan yang ada dengan berbagai alasan yang menyertainya, yakni (1) Keinginan untuk mendapatkan legitimasi atau pengakuan dalam mewujudkan praktik terbaik dalam RB; (2) Adanya harapan untuk mendapatkan *reward* atas pencapaian RB; (3) Pelaksanaan kebijakan RB yang menjadi sebuah formalitas dan menghindari hukuman; (4) Pelaksanaan RB sebatas untuk memenuhi kewajiban daerah. Dimana dalam pandangan (Dolowitz & Marsh, 2000), mekanisme tersebut berada pada tingkat *voluntarily-but driven by perceived necessity* hingga *coercive*. Tingkat *voluntarily-but driven by perceived necessity* terlihat dari adanya kesukarelaan bersyarat dari aktor-aktor yang berkepentingan, dimana aktor lokal dalam hal ini para perangkat daerah di Kabupaten Banyumas merasa ada kebutuhan dan

dorongan untuk mendapat pengakuan atau legitimasi akan praktik terbaiknya dalam RB dan diadopsinya seluruh tema kebijakan RB Tematik karena dirasa selaras dengan isu strategis atau permasalahan yang ada di Kabupaten Banyumas.

Selanjutnya, tingkat *conditionality* terlihat dari adanya fleksibilitas yang diberikan oleh pemerintah pusat dalam pelaksanaan RB daerah yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan lokal Kabupaten Banyumas. Selain itu, terlihat pula dari keinginan daerah untuk mendapatkan *reward* berupa penambahan dana atau intensif dan menghindari *punishment* berupa pemotongan sejumlah dana tunjangan kinerja atau intensif untuk para pegawai. Tingkat *coercive* ditunjukkan dengan adanya dominasi NSPK melalui peraturan yang diturunkan ke pemerintah pusat yang bersifat wajib dan seragam dengan berbagai penyesuaian bersamaan dengan diterapkannya hukuman atau sanksi (*punishment*) bagi instansi daerah.

*Keempat*, aspek konteks akan berfokus menjelaskan bagaimana transfer kebijakan dari pemerintah pusat berinteraksi dengan konteks lokal, yakni Kabupaten Banyumas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat berbagai faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi keberhasilan dalam proses transfer kebijakan. Faktor pendukung proses transfer kebijakan RBN ke Kabupaten Banyumas, diantaranya: (1) Kesadaran akan pentingnya mengadopsi nilai-nilai lokal daerah; (2) Komitmen dan kesiapan aktor yang terlibat. Sedangkan faktor penghambat/kendala dalam proses transfer kebijakan ini, diantaranya: (1) Keterbatasan waktu dan tidak utuhnya informasi yang

diberikan; (2) Sulitnya membagi waktu dengan pekerjaan rutin; (3) Belum terbiasanya pemerintah daerah dengan bentuk kebijakan baru.

*Kelima*, aspek hasil akan berfokus melihat bagaimana keberhasilan/kegagalan proses transfer kebijakan di pemerintah daerah dalam tiga kategori, yakni *uniformed transfer*, *incompleted transfer*, *inappropriate transfer*. Dimana bagian ini merupakan hasil atau keluaran dari proses yang telah dijelaskan sebelumnya. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa transfer kebijakan RBN ke Kabupaten Banyumas melalui roadmap RB terkategori *incompleted transfer* atau transfer tidak lengkap, dimana terdapat bagian-bagian pembentuk transfer kebijakan yang tidak diturunkan secara lengkap atau utuh. Sedikitnya, dalam penelitian ini menemukan dua (2) alasan bagaimana transfer kebijakan RBN ke Kabupaten Banyumas terkategori *incompleted transfer*, diantaranya yaitu (1) Proses transfer kebijakan RBN ke daerah terkesan mendadak dan informasi yang menjadi bagian penting pembentuk kebijakan tidak ditransfer secara utuh, melainkan bertahap; (2) Penyusunan road map RB daerah hanya dikawal oleh beberapa kabupaten/kota saja didampingi oleh pemerintah pusat secara langsung sehingga terdapat beberapa daerah yang tidak mendapat pendampingan secara utuh.

## **B. Implikasi Penelitian**

Sebagaimana yang dijelaskan pada bab sebelumnya, penelitian ini berusaha mengisi celah kekosongan studi transfer kebijakan yang diterapkan pada konteks Reformasi Birokrasi (RB). Berbeda dari banyak penelitian sebelumnya yang menggunakan studi transfer kebijakan antar lembaga internasional dengan lembaga nasional, penelitian ini membahas studi transfer kebijakan dalam relasi antara pemerintah dengan instansi pemerintah.

Selanjutnya, hasil penelitian ini memberikan masukan bagi para pemangku kepentingan dalam merumuskan strategi yang paling efektif dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan secara optimal di Indonesia. Secara lebih khusus melalui penelitian ini dan hasil kesimpulan mengenai transfer kebijakan RBN ke daerah melalui studi kasus Road Map RB Kabupaten Banyumas, maka implikasi yang dapat dilakukan yaitu:

1. Melihat bagaimana fenomena yang ditemukan dalam penelitian ini, yakni keterlibatan aktor nasional yang seringkali menjadi pekerjaan rumah yang rumit dengan berbagai aturan dan regulasi dari masing-masing kementerian/lembaga dan masih minimnya keterlibatan para aktor lokal, seperti halnya komunitas, masyarakat, politisi, pengusaha, dan aktor lainnya. Maka, pemerintah pusat perlu memperhatikan kembali koordinasi dan sinergi antar lembaga pemerintah dan yang terlibat dalam penerapan kebijakan, baik kementerian atau lembaga dalam urusan yang serumpun maupun tidak serumpun, serta memastikan kembali peran RB di tengah berbagai kebijakan lain yang sejenis dan diampu oleh instansi yang

berbeda, hal ini penting dilakukan untuk memastikan keberadaan pelaksanaan RB. Selain itu, meningkatkan kesadaran para perangkat daerah untuk melibatkan berbagai komponen aktor lokal lain dalam merumuskan kebijakan bagi daerah.

2. Penelitian ini menunjukkan bahwa proses transfer kebijakan RBN ke Kabupaten Banyumas dilakukan secara mendadak dan tergesa-gesa, serta tidak ditransfer secara lengkap atau utuh melainkan bertahap sebagaimana pada penyusunan road map RB Tahap II. Oleh karena itu, pemerintah pusat perlu mempertimbangkan waktu dan mengestimasi dengan baik, serta mempersiapkan berbagai indikator maupun bagian-bagian penting dari kebijakan secara baik dan siap sehingga proses transfer dapat dilakukan dengan utuh dan lengkap sebagai upaya meminimalisir ambiguitas atau kebingungan baik dalam hal perumusan maupun implementasi kebijakan di lingkungan pemerintah daerah.
3. Terdapat pula kendala dan hambatan yang dirasakan pemerintah daerah yang diantaranya adalah sulitnya menyesuaikan waktu pekerjaan baru dengan pekerjaan rutin dan belum terbiasanya pemerintah daerah dengan bentuk kebijakan baru. Terlebih, program road map RB daerah hanya dikawal oleh beberapa kabupaten/kota saja yang didampingi oleh pemerintah pusat secara langsung sehingga terdapat beberapa daerah yang tidak mendapat pendampingan secara utuh. Kendala yang demikian, dapat diminimalisir dengan praktik manajemen waktu dalam hal prioritas tugas, serta perencanaan terintegrasi agar semua tugas dapat dikolaborasikan dan

diselesaikan dengan efisien. Selanjutnya, selain menyediakan panduan atau SOP secara jelas dan terperinci, pemerintah pusat juga perlu melakukan pendampingan secara menyeluruh untuk mendukung dan membantu memahami akan penerapan kebijakan baru.

