

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kebijakan pengelolaan kawasan perbatasan yang dikoordinasikan oleh BNPP sejak tahun 2010 telah menghasilkan berbagai macam program dan kegiatan yang hasilnya cukup dirasakan dan terlihat sampai dengan saat ini. Namun demikian, permasalahan masih terjadi pada lemahnya kolaborasi antar para pemangku kepentingan yang mengakibatkan kebijakan pengelolaan kawasan perbatasan khususnya di Provinsi Kalimantan Barat belum optimal.

Berdasarkan analisa data dan pembahasan dengan menggunakan perspektif *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2007) terhadap 3 (tiga) pertanyaan penelitian pada bab sebelumnya, peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Proses kolaborasi (*collaboration process*) dalam kebijakan pengelolaan kawasan perbatasan darat di Provinsi Kalimantan Barat yang meliputi *face to face dialogue*, *trust building*, *commitmen to process*, *shared understanding* dan *intermediate outcomes* belum berjalan optimal. Dialog tatap muka (*face to face dialogue*) yang diinisiasi oleh BNPP sebagai koordinator pengelolaan kawasan perbatasan masih sangat terbatas, bersifat formal dan belum melibatkan secara seimbang aktor diluar pemerintah baik dalam merumuskan kebijakan maupun pelaksanaannya. Akibat dari terbatas dan terhambatnya dialog tata muka, negosiasi-negosiasi untuk mencapai tujuan utama tidak berjalan dengan baik dan mengakibatkan pembangunan kepercayaan dari setiap pemangku kepentingan menjadi rapuh. Lemahnya bangunan kepercayaan antar aktor yang terlibat dalam pengelolaan perbatasan membuat komitmen

mereka terhadap setiap proses dalam pengelolaan perbatasan menjadi rendah. Hubungan yang seharusnya saling mengakui dan saling ketergantungan serta rasa memiliki terhadap proses kolaborasi tidak terlihat. Demikian juga dengan keterbukaan untuk mengeksplorasi keuntungan bersama yang belum mampu didorong BNPP sebagai dirigen dalam proses kolaborasi pengelolaan perbatasan. Lemahnya kepercayaan dan rendahnya komitmen berimbang kepada tidak terjalinnya pemahaman bersama (*shared understanding*) antar pemangku kepentingan. Kondisi ini tentunya membahayakan proses kolaborasi yang mengakibatkan tidak disepakatinya misi dengan jelas, tidak terdefinisi dan tidak teridentifikasinya nilai-nilai serta masalah-masalah umum yang berkaitan dengan pengelolaan kawasan perbatasan. Pada akhirnya, hasil-hasil yang bersifat menengah (*intermediate outcomes*) menjadi tidak tercapai dengan baik. Belum optimalnya ke-lima tahapan proses kolaborasi kebijakan pengelolaan perbatasan cenderung diakibatkan kurangnya BNPP baik secara kelembagaan maupun kepemimpinan dan sumber daya dalam melakukan koordinasi dan komunikasi baik secara formal dan non-formal kepada para pihak yang seyogyanya terlibat dalam pengelolaan kawasan perbatasan baik dari unsur pemerintah pusat dan daerah maupun non-pemerintah khususnya masyarakat sebagai pihak yang akan merasakan manfaat langsung dari kebijakan tersebut.

- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *collaboration process* dalam kebijakan pengelolaan kawasan perbatasan darat di Provinsi Kalimantan Barat meliputi 3 (tiga) aspek yang merupakan konsep dasar model *collaborative governance* dari Ansell dan

Gash (2007) yaitu: *starting conditions*, *facilitative leadership* dan *institutional design*.

- 1) *Starting Conditions*. Kondisi awal yang meliputi sumber daya, kekuatan/kemampuan, insentif untuk bekerjasama dan ada tidaknya konflik antar pihak merupakan unsur penentu dari berjalan tidaknya proses kolaborasi. Dari ke-3 unsur tersebut, faktor yang paling dominan adalah lemahnya sumber daya dan kemampuan dari BNPP untuk mendorong dan mengkoordinasikan proses kolaborasi kebijakan pengelolaan perbatasan. Sumber daya dalam hal ini khususnya terkait dengan keterbatasan SDM dan anggaran sehingga BNPP belum mampu memberikan insentif-insentif baik fisik maupun non-fisik kepada masing-masing pihak yang menghadapi kendala untuk berpartisipasi dalam proses kolaborasi. Selain itu, BNPP juga memiliki kelemahan *bargaining position* terhadap K/L sebagai anggota yang notabene mempunyai kedudukan setingkat bahkan lebih tinggi. Kondisi ini menyebabkan komunikasi dan koordinasi untuk terjalannya kolaborasi menjadi tidak efektif.
- 2) *Institutional Design*. Desain kelembagaan BNPP sesuai Peraturan Presiden Nomor 44 Tahun 2017 masih menempatkan 28 K/L dan Pemda sebagai anggota BNPP dengan Menteri Dalam Negeri (Mendagri) sebagai Kepala-nya. Struktur ini secara kepatutan tentunya tidak lazim dimana BNPP sebagai sebuah Badan dibawah Presiden dengan pimpinan/kepala yang dirangkap oleh Mendagri, namun mempunyai anggota K/L yang notabene mempunyai kedudukan setingkat sehingga menyulitkan dalam pelaksanaan koordinasi. Desain ini juga menyebabkan BNPP mendapat banyak kendala dan

hambatan untuk membentuk dan mendorong forum-forum eksklusif, menggalakkan partisipasi yang inklusif, meletakkan dasar-dasar aturan dan menjalankan proses yang transparan sehingga proses kolaborasi antar *stakeholders* kebijakan pengelolaan perbatasan belum mampu berjalan optimal.

- 3) *Facilitative Leadership*. Kepemimpinan Kepala BNPP yang dirangkap oleh Mendagri belum mampu memerankan sebagai pemimpin yang fasilitatif yang diharapkan mengajak, memberikan dorongan, penguatan, dan memfasilitasi proses kolaborasi kebijakan pengelolaan perbatasan. Posisi rangkap jabatan justru menyebabkan tugas dan tanggung jawab sebagai Kepala BNPP tidak fokus dan tidak optimal dalam menakhodai BNPP dengan permasalahan perbatasan yang multidimensi. Pelaksana harian yang ditugaskan kepada Sestama menempatkan BNPP dalam posisi yang tidak lugas untuk mengkoordinasikan K/L dan Pemda. Hal ini juga membuat koordinasi dan kolaborasi menjadi tidak optimal mengingat pucuk pimpinan tidak terlibat langsung dalam pengambilan keputusan.

Faktor lain yang ikut berpengaruh terhadap *collaboration process* kebijakan pengelolaan kawasan perbatasan untuk menghadapi *feature-feature* terbaru dari revolusi industri 4.0 dan era *society* 5.0 dan menjadi temuan dalam penelitian ini adalah yaitu *culture*. Budaya partisipatif sebagai satu budaya di era otomatisasi dan digitalisasi sangat berperan mendorong keterlibatan *civil society* dalam upaya mewujudkan *pentahelix collaboration* dalam pengelolaan perbatasan. Afiliasi (*affiliation*) sebagai bentuk budaya partisipasi berupa keterlibatan diri secara

formal maupun informal dalam sebuah komunitas. Ekspresi (*expression*) adalah bentuk budaya partisipatif yang tidak hanya sekedar komunikasi melainkan menemukan keterlibatan dalam bentuk kreativitas yang baru. Selanjutnya berupa kolaborasi pemecahan masalah yaitu bentuk kerjasama dalam setiap kelompok baik formal dan informal untuk mengembangkan pengetahuan baru. Sedangkan sirkulasi adalah partisipasi sebagai bentuk aliran informasi untuk mempertajam informasi lainnya.

c. Kebijakan asimetris pada pengelolaan kawasan perbatasan darat di Provinsi Kalimantan Barat khususnya dalam mendukung pertahanan negara belum mencerminkan prinsip *collaborative governance* yang baik dengan minimnya keterlibatan *stakeholders* di daerah (Pemda, Masyarakat dan Media) dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan. Selain kebijakan yang berpihak dan ditujukan untuk membuat keseimbangan di daerah khususnya kawasan perbatasan, kebijakan asimetris ini juga harus melibatkan aktor-aktor diluar pemerintah dalam pembuatan dan implementasinya. Keterlibatan dan keberpihakan setiap *stakeholders* harus terlihat dalam setiap kebijakan yang ditetapkan.

## **5.2 Rekomendasi**

### **5.2.1 Rekomendasi Praktis**

Untuk tercapainya pengelolaan kawasan perbatasan darat yang lebih baik khususnya dalam mendukung pertahanan negara, peneliti merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut:

a. Perlunya BNPP melakukan *re-design* terhadap organisasi/kelembagaan BNPP dengan merevisi Peraturan Presiden Nomor 44 tahun 2017 tentang BNPP. Revisi ini khususnya dilakukan terhadap beberapa Pasal menyangkut kewenangan dan ke-organisasian BNPP, yaitu:

- 1) Pasal 2: BNPP dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Usulan revisi dengan menambahkan frasa “ditunjuk” sehingga Pasal 2 menjadi “BNPP dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang ditunjuk dan berkedudukan di bawah serta bertanggung jawab kepada Presiden”.
- 2) Pasal 3: BNPP mempunyai tugas menetapkan kebijakan program pembangunan perbatasan, menetapkan rencana kebutuhan anggaran, mengoordinasikan pelaksanaan, dan melaksanakan evaluasi dan pengawasan terhadap pengelolaan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan. Usulan revisi dengan menambahkan frasa “melaksanakan kebijakan” sehingga Pasal 3 menjadi “BNPP mempunyai tugas mengorganisasikan dan menetapkan kebijakan program pembangunan perbatasan, menetapkan rencana kebutuhan anggaran, melaksanakan kebijakan dan evaluasi serta pengawasan terhadap pengelolaan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan”.
- 3) Pasal 6: Kepala BNPP yang dijabat oleh Menteri Dalam Negeri. Usulan revisi dengan menghilangkan frasa “Menteri Dalam Negeri” karena pada Pasal 2 Kepala BNPP ditunjuk oleh Presiden sehingga tidak secara otomatis dijabat/dirangkap oleh Mendagri. Perubahan pada Pasal 6 akan terkait dengan Pasal 7 ayat (2) “Menteri Dalam Negeri selaku Kepala BNPP memimpin dan mengendalikan pelaksanaan tugas dan fungsi BNPP”.

Desain baru dari organisasi BNPP (*BNPP Hybrid*) ini akan menempatkan BNPP tidak hanya sebagai badan yang bersifat koordinatif, namun juga sebagai *exsecutor* terhadap kebijakan pengelolaan perbatasan. Desain baru yang akan menguatkan kepemimpinan Kepala BNPP lebih mandiri sebagai *facilitative leadership* sehingga menjadikan BNPP lebih adaptif, *more power* dan *agil* dalam memainkan peran sebagai dirigen dalam “orquestra” kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan Indonesia.

- b. Pentingnya BNPP bersama K/L yang membidangi melakukan pengembangan dan penguatan terhadap kebijakan-kebijakan yang bersifat asimetris dengan meningkatkan peran/keterlibatan Pemerintah Daerah, *civil society*, akademisi, pihak swasta dan media dalam kerangka *pentahelix collaboration* pengelolaan kawasan perbatasan Indonesia. Penguatan ini merupakan perwujudan dari *good governance* dan juga upaya nyata pemerintah dalam mempercepat pembangunan kawasan perbatasan guna menjadikan perbatasan sebagai “beranda depan” Indonesia. Adapun beberapa usulan kebijakan asimetris yaitu:
- 1) Kebijakan pengembangan zona/kawasan industri di lokasi prioritas sepanjang perbatasan darat Provinsi Kalimantan Barat.
  - 2) Kebijakan penguatan “Garda Batas” sebagai perwujudan Pertahanan Semesta melalui Bela Negara di Perbatasan.
  - 3) Kebijakan digitalisasi kawasan perbatasan guna mendukung pengembangan kawasan industri dan kolaborasi *stakeholders* dalam pengelolaan kawasan perbatasan di era 5.0.

### 5.2.2 Rekomendasi Teoritis

Guna membangun cara berpikir kritis dan diperoleh kekayaan khasanah keilmuan khususnya dalam mengembangkan konsep *collaborative governance* maka direkomendasikan perlunya melakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan metode dan analisa yang berbeda untuk:

- a. Menkuatkan dan mengukur keterikatan antar sub-variabel dalam *collaboration process* khususnya *synchronization* yang menjadi salah satu temuan peneliti.
- b. Meneliti seberapa kuat pengaruh faktor-faktor bebas (*independence variable*) dalam model *collaborative governance* yang meliputi *starting conditions*, *facilitative leadership* dan *institutional design* serta faktor *culture* yang menjadi salah satu temuan/kebaharuan dalam penelitian ini.