

## BAB 6

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Simpulan

Penelitian berjudul: “Pengembangan Model tentang Pengaruh *Able People* dan *Agile Process* terhadap *Dynamic Capabilities* dalam Proses Kebijakan Publik (Studi Kasus Pelayanan Bidang Pendidikan di Kabupaten Jembrana, Propinsi Bali),” menghasilkan sejumlah simpulan atas temuan penelitian sebagai berikut:

##### 6.1.1. Pengaruh *Able People* dan *Agile Process* terhadap *Dynamic Capabilities* dalam Proses Kebijakan Pelayanan Pendidikan

Pembangunan *able people* dan *agile process* dalam proses kebijakan pelayanan pendidikan di Kabupaten Jembrana berpengaruh terhadap pengembangan *dynamic capabilities* di daerah tersebut. Berdasarkan uji persamaan struktural SEM menunjukkan pembangunan *able people* baru berhasil mendorong terjadinya *dynamic capabilities* dari dimensi *thinking again*, belum menghasilkan dimensi *thinking ahead* dan *thinking across*. Selain itu, sejumlah program dan kegiatan yang mendorong *agile process* kebijakan pelayanan pendidikan di Kabupaten Jembrana telah mendorong kemampuan *thinking ahead* dan *thinking across*, tetapi belum mampu mendorong tercapainya kemampuan *thinking again*. Temuan penelitian yang terjadi pada proses kebijakan pelayanan pendidikan Kabupaten Jembrana tersebut, berbeda dengan kajian Neo dan Chen yang membangun model pengaruh *able people* dan *agile process* terhadap *dynamic capabilities* dalam pemerintahan di Singapura, dimana baik variabel *able people* dan *agile process* berpengaruh terhadap ketiga dimensi *dynamic capabilities*.

Temuan penelitian di Jembrana juga menunjukkan hubungan antar unsur penyusun *dynamic capabilities* ternyata tidak bersifat sirkuler seperti di Singapura, artinya hubungan dimensi *dynamic capabilities* tidak dimulai dari pembangunan kemampuan *thinking ahead* kemudian bergerak ke *thinking again*, *thinking across* dan kembali ke *thinking ahead*; tetapi pembangunan *dynamic*

*capabilities* justru bermula dari kemampuan *thinking again* yang selanjutnya mendorong kemampuan *thinking across* dan *thinking ahead*.

### **6.1.2. Model Persamaan Struktural SEM yang Paling Cocok untuk Proses Kebijakan Pelayanan Bidang Pendidikan**

Modifikasi terhadap model yang paling cocok untuk menggambarkan *dynamic capabilities* proses kebijakan pelayanan pendidikan di Kabupaten Jembrana adalah pada jalur hubungan atau pengaruh antara variabel: i) *able people* terhadap *thinking again*, ii) *agile process* terhadap *thinking ahead*, iii) *agile process* terhadap *thinking across*. Pola hubungan ini sama dengan model struktur pengaruh *able people* dan *agile process* terhadap *dynamic capabilities* seperti temuan simpulan pertama di atas. Sementara itu untuk model persamaan struktural yang dianggap paling cocok adalah pada jalur hubungan atau pengaruh antara variabel: *thinking again* terhadap *thinking ahead* dan *thinking again* terhadap *thinking across*.

Temuan dari analisis *competing models* SEM pada model pengaruh *able people* dan *agile process* terhadap *dynamic capabilities* adalah bahwa *thinking again* merupakan landasan terjadinya peningkatan terhadap *thinking across* dan *thinking ahead*. Temuan ini memberikan pengertian bahwa *thinking again* merupakan kunci terjadinya *dynamic capabilities*. Lebih detail dapat digambarkan bahwa *thinking again* atau kemampuan untuk memahami dan mengevaluasi strategi, kebijakan, dan program yang ada, dan mendesain ulang untuk mendapatkan capaian yang berkualitas yang lebih baik, yang diindikasikan dengan indikator *understanding* dan *probing*, *reviewing* dan *analyzing*, *redesigning*, dan *implementing* menjadi kunci perubahan, yaitu pada: i) variabel *thinking across* atau kemampuan untuk belajar dari pihak-pihak lain di luar batasan-batasan tradisional Kabupaten Jembrana, untuk mendapatkan ide dan gagasan lebih baik yang dapat disesuaikan sehingga menghasilkan kebijakan dan program baru dan inovatif yang dapat diuji-cobakan dan diinstitutionalisasi (yang diindikasikan dengan indikator *searching* dan *researching*, *discovering* dan *experimenting*, *evaluating*, dan *customizing*); dan ii) variabel *thinking ahead* atau kemampuan mengidentifikasi perkembangan masa depan dan memahami

implikasinya terhadap risiko dari strategi dan kebijakan saat ini (yang diindikasikan dengan indikator *exploring* dan *anticipating*, *perceiving* dan *testing*, *strategizing*, dan *influencing*).

### 6.1.3. Deskripsi Pembangunan *Dynamic Capabilities* dalam Proses Kebijakan Pelayanan Pendidikan

Berdasarkan metode deskriptif kualitatif dengan wawancara mendalam, simpulan hasil temuan penelitian proses pembangunan *dynamic capabilities* kebijakan pelayanan pendidikan di Jembrana diuraikan sebagai berikut:

- a. Penelitian telah mengidentifikasi sejumlah perilaku Pemkab Jembrana yang mencerminkan kemampuan pembangunan *dynamic capabilities* baik dari dimensi *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*. Perilaku-perilaku tersebut diterjemahkan dalam sejumlah kebijakan pelayanan pendidikan yang telah berjalan efektif, efisien, dan responsif. Perilaku tersebut mencakup tiga hal. Pertama, 'Kemampuan Mengidentifikasi Masa Depan' (*thinking ahead*). Kedua, 'Kemampuan Konfrontasi dengan Realita Aktual' (*thinking again*). Ketiga, 'Kemampuan Menyeberangi Batasan untuk Mempelajari Pengalaman Orang Lain' (*thinking across*),
- b. Hasil observasi penelitian mendukung temuan uji persamaan struktural SEM yang menyimpulkan bahwa kemampuan Pemkab Jembrana mengimplementasikan *thinking ahead* dan *thinking across* lebih didominasi peran Bupati I Gede Winasa dan masih menunjukkan adanya kesenjangan kemampuan antara Bupati Winasa dengan para aparatnya dalam aspek *dynamic capabilities*. Kendati demikian, untuk menjalankan kebijakan yang telah diputuskan, pegawai pada tingkatan di bawah Bupati Winasa telah memiliki kemampuan *thinking again* karena berhasil mengeksekusi dan mengevaluasi kebijakan di lapangan dengan baik,
- c. Sejalan dengan temuan uji persamaan struktural SEM, penelitian kualitatif juga menjelaskan hubungan antar variabel *dynamic capabilities* dalam proses kebijakan pelayanan pendidikan di Jembrana bersifat tidak sirkuler. Hubungan antar variabel *dynamic capabilities* tidak dimulai dari *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* melainkan berawal dari

*thinking again* yang kemudian mendorong *thinking ahead* dan *thinking across*, setelah berhasil mengevaluasi kebijakan yang ada. Kemampuan *thinking ahead*, berupa kebijakan mem-Perda-kan sejumlah kebijakan publik misalnya, terjadi setelah Pemkab Jembrana berhasil melaksanakan *thinking again* kebijakan pelayanan pendidikan yang telah dirasakan manfaatnya oleh masyarakat Jembrana, antara lain kebijakan pendidikan bersubsidi dari tingkat TK sampai SMA (dikenal sebagai pendidikan gratis), kebijakan pemberian bea siswa, dan kebijakan Wajib Belajar 12 tahun.

#### **6.1.4. Pengembangan Model tentang Pengaruh *Able People* dan *Agile Process* terhadap *Dynamic Capabilities* dalam Proses Kebijakan Pelayanan Pendidikan**

Dalam pengembangan model, dipilih kebijakan Sekolah Kajian untuk mengkaji program dan kegiatan lain yang berkaitan dengan pembangunan *dynamic capabilities* kebijakan publik di Jembrana. Dari kajian pengembangan model dengan metode kualitatif SSM yang ditunjang hasil uji persamaan struktural SEM dan metode deskriptif kualitatif melalui wawancara mendalam, selanjutnya dapat ditarik sejumlah simpulan sebagai berikut:

- a. Simpulan pengembangan model konseptual dengan metode kualitatif SSM, menunjukkan terbangunnya *dynamic capabilities* (dari dimensi *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*) dalam proses kebijakan pelayanan pendidikan di Jembrana. Hasil model tersebut mendukung temuan uji persamaan struktural SEM. Hasil perbandingan antara model konseptual dengan kondisi nyata di lapangan menunjukkan, *dynamic capabilities* yang telah dihasilkan dalam proses pelaksanaan kebijakan Sekolah Kajian adalah dari aspek *thinking again*. Adapun kemampuan *thinking ahead* dan *thinking across* relatif masih kurang dan diidentifikasi terpusat pada inisiatif Bupati Jembrana,
- b. Kenyataan adanya *dynamic capabilities* dalam proses kebijakan pelayanan pendidikan, mengindikasikan Pemkab Jembrana memiliki ciri sebagai organisasi pembelajar, karena adanya konversi pengetahuan (*knowledge*) dalam organisasi, yaitu adanya interaksi antara pengetahuan *tacit* (implisit)

dan pengetahuan eksplisit, dan terjadinya proses konversi pengetahuan individu ke pengetahuan organisasi, lalu dari pengetahuan organisasi kembali menjadi pengetahuan individu dan seterusnya. Adapun sumber *knowledge* dominan yang terjadi dalam proses kebijakan pelayanan pendidikan di Jembrana lebih diperankan oleh Bupati Jembrana. Empat proses konversi pengetahuan di Jembrana ditempuh melalui empat cara, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi,

- c. Proses pengembangan *dynamic capabilities* kebijakan Sekolah Kajian mulai tahap formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan; dapat menjadi salah satu contoh kemampuan Pemkab Jembrana membangun sebuah kebijakan publik yang adaptif. Melalui kebijakan tersebut serangkaian pemilihan keputusan, proses eksekusi, adaptasi serta inovasi kebijakan dapat dihasilkan,
- d. Kemampuan Pemkab Jembrana menghasilkan kebijakan adaptif dalam proses kebijakan pelayanan pendidikan mendorong tercapainya sebuah *dynamic governance* (tata kelola pemerintahan yang dinamis) di wilayah tersebut. Adanya kebijakan, peraturan, dan struktur organisasi yang sesuai dengan perubahan lingkungan sosio-ekonomi dan perilaku sosial membuktikan adanya praktik *dynamic governance* ini. Kondisi ini, mampu meningkatkan kinerja pelayanan pendidikan yang kemudian mendorong penyebaran nilai demokrasi dan diimplementasikannya prinsip-prinsip *good governance* (khususnya aspek *accountability*, transparansi, dan partisipasi masyarakat) dalam kebijakan pelayanan pendidikan di Jembrana,
- e. Kemampuan Pemkab Jembrana mengelola kebijakan pelayanan pendidikan yang adaptif berkaitan dengan adanya dukungan aspek budaya yang melingkupi masyarakat Jembrana, mencakup kepercayaan (*belief*) dan nilai-nilai (*values*) yang dibagikan dan dipegang secara umum sebagai nilai-nilai dan kepercayaan bersama. Nilai dan kepercayaan yang dapat mendorong *dynamic capabilities*, sehingga mendorong terjadinya masyarakat yang kuat dalam proses kebijakan pelayanan pendidikan,

ditentukan oleh keunikan posisi Jembrana yang relatif ‘miskin’ dan lebih multi kultur dibandingkan Kabupaten lain di Bali,

- f. Proses kebijakan pelayanan pendidikan (formulasi, implementasi, dan evaluasi) yang menghasilkan *dynamic capabilities* di Jembrana dipengaruhi aspek politik, yaitu bagaimana antar nilai yang ada di sekitar proses tersebut saling mempengaruhi dan bagaimana peran politik ditempatkan berkaitan dalam proses penyelesaian konflik. Dari aspek pelaksanaan kebijakan, Pemkab Jembrana harus meyakinkan DPRD dan masyarakat agar kebijakan dapat diterima sehingga dapat dieksekusi di lapangan. Dari aspek proses perencanaan kebijakan, bertolakbelakang dengan kondisi di DPRD Jembrana, Pemkab Jembrana justru berhasil merumuskan dengan jelas tujuan akhir yang akan dicapai dalam pelayanan pendidikan termasuk cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Pemkab Jembrana secara proaktif mengkomunikasikan rencana kebijakannya ke masyarakat melalui media dan LSM. Kondisi inilah yang menyebabkan Pemkab Jembrana berhasil mengatasi tantangan yang dilakukan DPRD khususnya pada awal masa pemerintahan Bupati Winasa ketika tidak didukung oleh kekuatan partai mayoritas di DPRD,
- g. Faktor kepemimpinan Bupati Winasa menjadi pendorong terjadinya *dynamic capabilities* di Jembrana. Akibat kemampuan *thinking ahead* dan *thinking across* yang melekat pada sosok Bupati Winasa lah yang selanjutnya mendorong implementasi kemampuan berpikir *thinking again* dalam proses kebijakan pelayanan pendidikan di level aparat birokrasi dan tenaga pelaksana pendidikan di lapangan.

## 6.2. Implikasi Teoritis dan Praktis

Berdasarkan sejumlah simpulan yang bertujuan untuk menjawab empat pertanyaan disertasi di atas, maka penelitian ini menghasilkan sejumlah implikasi teoritis maupun implikasi praktis yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

### 6.2.1. Implikasi Teoritis

Pertama, konsep *dynamic capabilities* Neo dan Chen untuk mengkaji *dynamic capabilities* di Singapura, dapat digunakan sebagai model untuk mengkaji terjadinya proses pembangunan *dynamic capabilities* proses kebijakan pelayanan pendidikan di Jembrana, melalui kemampuan *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*. Kemampuan *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* selanjutnya menjadi pendorong terbangunnya berbagai kebijakan yang adaptif (*adaptive policy*) sehingga dapat dihasilkan sebuah pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*).

Kedua, temuan uji persamaan struktural SEM ditunjang hasil kajian pengembangan model tentang pengaruh *able people* dan *agile process* terhadap *dynamic capabilities* dalam proses kebijakan pelayanan pendidikan di Jembrana, menolak model *dynamic capabilities* Neo dan Chen yang mengkaji praktik pemerintahan di Singapura. Berbeda dengan di Singapura, pembangunan *able people* di Jembrana baru mendorong *thinking again*, belum mendorong *thinking ahead* dan *thinking across*. Selain itu, pembangunan *agile process* di Jembrana mendorong *thinking ahead* dan *thinking across*; belum mendorong *thinking again*. Sedangkan hubungan antar unsur penyusun *dynamic capabilities* di Jembrana ternyata tidak bersifat sirkuler (dari *thinking ahead* ke *thinking again* ke *thinking across* dan kembali ke *thinking ahead*), tetapi bermula dari kemampuan *thinking again* yang selanjutnya mendorong kemampuan berpikir baik *thinking across* dan *thinking ahead*.

Perbedaan pola pengembangan model tersebut akibat dominannya faktor kemampuan kepemimpinan Bupati Jembrana I Gede Winasa dalam memerankan pembangunan *dynamic capabilities* proses kebijakan publik. Kondisi ini berbeda dengan di Singapura, dimana aktor yang berperan untuk mendorong terjadinya *dynamic capabilities* sudah terjadi di setiap level dalam pemerintahan. Kendati model pembangunan *dynamic capabilities* Neo dan Chen tidak berlaku sepenuhnya di Jembrana, namun itu sudah cukup untuk mendorong tercapainya *dynamic capabilities* di sana. Pemkab Jembrana telah mampu membangun sejumlah ide-ide baru sehingga dapat terus menerus memperbaharui kemampuan organisasi yang ada melalui sejumlah kebijakan publik yang telah dihasilkan.

Adanya dominasi faktor kepemimpinan Bupati Jembrana sekaligus membantah konsep Lewin *et al.* dalam Bitar yang menjelaskan bahwa pembangunan kapabilitas organisasi bukan dipengaruhi oleh keterampilan individu dalam organisasi tetapi melekat pada sejumlah elemen organisasi yang saling berkaitan dengan kemampuan individual di dalam organisasi tersebut. Sebaliknya, kondisi di Jembrana memperkuat pandangan sejumlah ahli yang menjelaskan bahwa proses reformasi administrasi dapat didorong melalui kepemimpinan yang kuat, seperti model *purposive (top-down)* Peter dalam Farazmand atau konsep reformasi Caiden yang menekankan pentingnya elit lokal dan individu yang memiliki kekuasaan dan otoritas sebagai penggerak ide untuk mereformasi serta mereorganisasi sektor publik. Dari temuan penelitian pembangunan *dynamic capabilities* di Kabupaten Jembrana di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep pembangunan *dynamic capabilities* yang awalnya digali dari konsep administrasi bisnis jika diimplementasikan ke organisasi publik harus memperhatikan aspek politik pengambilan keputusan dan kepemimpinan.

Ketiga, proses kebijakan pelayanan pendidikan di Kabupaten Jembrana telah mengembangkan nilai-nilai moral yang menjadi salah satu prasyarat reformasi administrasi Caiden. Sejumlah kebijakan yang memiliki muatan moral antara lain kebijakan untuk menekan praktik korupsi melalui standarisasi harga proyek dan pelibatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan, menjadi contoh indikasi penerapan nilai-nilai *good governance* di wilayah tersebut, karena mendorong *accountability*, transparansi, dan partisipasi dalam pemerintahan. Adanya peningkatan partisipasi masyarakat dalam urusan pembangunan juga menjadi bukti tumbuhnya nilai demokrasi di wilayah tersebut.

Fenomena di Kabupaten Jembrana tersebut sekaligus menolak teori yang dikemukakan Mohammad Mohabbat Khan yang menyimpulkan bahwa negara-negara berkembang, misalnya negara di kawasan Asia Selatan yang relatif demokratis ternyata gagal menerapkan reformasi administrasi di negara-negara tersebut. Salah satu faktor kegagalan adalah adanya ketidakpedulian masyarakat terhadap pemerintahnya karena reformasi masyarakat sipil belum menjadi agenda penting. Kondisi di Jembrana juga membantah kajian Gunnar Myrdal yang menyimpulkan adanya fenomena *weak state* (masyarakat yang lemah) di Asia



Selatan dan Asia Tenggara. Berdasarkan temuan penelitian di Jembrana membuktikan bahwa keberhasilan pelaksanaan reformasi administrasi yang dilaksanakan di masyarakat yang sedang berkembang (jika memakai ukuran dari Hahn-Been Lee) mampu mengembangkan nilai-nilai demokratisasi masyarakat setelah terjadi penguatan kapasitas masyarakat di wilayah tersebut.

Keempat, nilai-nilai budaya yang dikembangkan melalui agenda reformasi administrasi proses kebijakan pelayanan pendidikan di Kabupaten Jembrana sehingga dapat menghasilkan kebijakan adaptif, mendorong tumbuhnya *strong culture* di daerah tersebut. Budaya inilah yang diperlukan untuk mendorong proses perubahan dan menjadi salah satu ciri penting organisasi yang dinamis. Sejalan dengan pandangan Kotter dan Haskett dalam Kasali, *strong culture* menonjol yang dapat ditemui di Jembrana adalah kesamaan tujuan (*goal alignment*) dan motivasi kerja yang tinggi antar aktor yang terlibat dalam proses kebijakan publik di Jembrana.

Situasi *strong culture* yang melingkupi tata kelola pemerintahan di Kabupaten Jembrana tersebut berarti menolak Teori Patologi Birokrasi yang dikemukakan Heady, yang mengkaji fenomena patologi birokrasi di negara-negara berkembang. Masyarakat Jembrana didominasi budaya Hindu memang masih paternalistik, namun di sisi lain hubungan antara pejabat dengan masyarakatnya relatif tidak berjarak. Kesenjangan harapan dan kenyataan hasil sejumlah kebijakan pelayanan pendidikan yang diberikan ke masyarakat relatif tidak terlalu lebar antara apa yang dinyatakan atau yang hendak ditampilkan dengan kenyataan. Sedangkan untuk memperbaiki sikap birokrasi dalam hubungan dengan masyarakatnya, maka nilai-nilai yang dikembangkan adalah adanya keterbukaan, *accountability*, dan mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan melalui forum LSM dan media.

Kelima, penelitian di Kabupaten Jembrana menunjukkan proses kebijakan pelayanan pendidikan yang menghasilkan *dynamic capabilities* berkaitan erat dengan aspek politik. Temuan pembangunan *dynamic capabilities* dalam proses pelayanan pendidikan di Kabupaten Jembrana mendukung konsep Nakamura dan Smallwood, yang menekankan perlunya memperhatikan aspek politik dalam proses kebijakan publik mulai dari formulasi, implementasi, dan evaluasi.

Pembangunan *dynamic capabilities* proses kebijakan publik di Kabupaten Jembrana tersebut berbeda dengan model yang dikembangkan Neo dan Chen di Singapura karena model Neo dan Chen belum cukup memasukkan aspek politik dan aspek kepemimpinan dalam kaitannya dengan proses reformasi administrasi. Selain itu, konsep Neo dan Chen belum mengkaji pendekatan proses kebijakan publik sebagai satu proses dinamis mulai dari proses perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan.

### 6.2.2. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari temuan penelitian disertasi yang ditujukan ke Pemkab Jembrana mencakup beberapa hal. Pertama, temuan penelitian menunjukkan telah terbangunnya *able people* dan *agile process* yang selanjutnya mendorong *dynamic capabilities*, yaitu kemampuan berpikir *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* kebijakan pelayanan pendidikan di Jembrana, maka situasi ini mendorong masyarakat Jembrana memahami hak-haknya sebagai warga negara. Saat ini masyarakat Jembrana semakin sadar atas kebijakan-kebijakan mana yang berkualitas atau mana kebijakan yang kurang berkualitas. Implikasi dari situasi ini adalah akan semakin memperkuat proses pembangunan *dynamic capabilities* kebijakan publik lebih lanjut kendati Bupati Winasa, yang menjadi aktor kunci dalam menggulirkan proses *dynamic capabilities*, tidak lagi menjabat sebagai Bupati untuk periode ketiga. Masyarakat yang semakin sadar atas hak-haknya inilah yang selanjutnya akan mendorong pemerintahan bergerak ke arah pembangunan *dynamic capabilities* secara terus menerus karena pemerintahan memiliki kepentingan untuk mendapatkan dukungan langsung dari rakyat jika ingin efektif menjalankan pemerintahan.

Kedua, baik temuan uji persamaan struktural SEM maupun hasil observasi deskripsi kualitatif; melalui metode SSM menunjukkan kemampuan *thinking ahead* dan *thinking across* pengelolaan Sekolah Kajian belum mencakup semua level pelaku atau aktor yang terlibat dalam proses kebijakan tersebut. Peran Bupati Winasa masih sentral dalam penyusunan skenario dan strategi kebijakan di masa depan, termasuk dalam menetapkan sasaran, dan indikator capaian ideal yang harus dihasilkan kebijakan pelayanan pendidikan. Oleh karena itu, ke depan

perlu dihasilkan adanya sebuah sistem penyusunan skenario dan perencanaan masa depan yang lebih melibatkan *stakeholders* lebih luas sehingga dihasilkan konsep sistem pendidikan yang lebih efisien, efektif, dan responsif di Jembrana yang lebih melibatkan seluruh aspek publik di Jembrana, baik dari unsur pemerintah di tiap tingkatan, unsur swasta, dan unsur masyarakat sipil.

Selain ditujukan ke Pemkab Jembrana, implikasi praktis penelitian juga ditujukan ke Pemerintah Pusat. Kemampuan Pemkab Jembrana berpikir dinamis dalam pengelolaan dana dengan membuat standarisasi harga atas proyek-proyek pembangunan sesuai dengan harga di Jembrana, selanjutnya berimplikasi terhadap strategi inovatif dalam pengalokasian dana yang lebih *flexible* dan tepat sasaran. Berkat efisiensi penggunaan biaya inilah, ditunjang dengan tertutupnya potensi kebocoran akibat ditutupnya peluang praktik korupsi, menyebabkan dana yang digunakan untuk pembangunan menjadi lebih banyak yang dikerjakan, antara lain diwujudkan dengan kegiatan peremajaan sarana dan prasarana sekolah di wilayah Jembrana baik dari tingkat SD, SMP, dan SMA. Keputusan Pemkab Jembrana tersebut kerap kali berbenturan dengan peraturan yang berlaku, karena tidak sesuai dengan petunjuk pelaksanaan proyek-proyek yang datangnya dari pusat atau Propinsi, sehingga tidak jarang Pemkab Jembrana menolak proyek-proyek tersebut karena tidak mengizinkan Pemkab menggunakan standar harga yang berlaku di Jembrana. Ke depan perlu dipikirkan untuk memberikan peluang inovasi pengelolaan administrasi publik di daerah dengan lebih menyelaraskan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku antara daerah dan pusat sehingga kegiatan inovasi tersebut tidak terhambat.

### 6.3. Saran

Temuan penelitian proses kebijakan pelayanan pendidikan di Kabupaten Jembrana Bali membuktikan, bahwa pembangunan *able people* dan *agile process* organisasi publik belum sepenuhnya berhasil mendorong tercapainya *dynamic capabilities* dalam konteks *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*, telah menghasilkan kebijakan yang adaptif. Agar temuan di Jembrana ini semakin kuat maka perlu diuji di bidang lain dan dicari pengaruh langsung kepemimpinan terhadap *dynamic capabilities*.

Penelitian disertasi ini juga bisa menjadi awal dilaksanakannya penelitian-penelitian lanjutan berkaitan dengan penggalan kemampuan kognitif berpikir *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*. Penelitian di Jembrana mengkaji kemampuan *dynamic capabilities* dari pelaku kebijakan berdasarkan sejumlah atribut yang dapat diukur dari perilaku yang diwujudkan dari kebijakan yang telah dihasilkan, pengalaman, dan pengetahuan para informan penelitian. Penelitian ini masih belum mengkaji lebih dalam tentang personal atribut dari para informan sehingga dapat menjawab lebih jauh bagaimana dan kenapa proses pembangunan *dynamic capabilities* tersebut dapat berjalan.

Oleh karena itu, beberapa penelitian lanjutan, dari berbagai sudut pandang teori dan konsep masih relevan dan penting dilaksanakan untuk memperkuat temuan pembangunan *dynamic capabilities* ini. Penelitian lanjutan yang masih terbuka lebar untuk dapat dilaksanakan antara lain berkaitan dengan karakteristik setiap aktor kunci yang terjadi di dalam organisasi publik sehingga dapat mendorong terbangunnya *dynamic capabilities* sebuah organisasi publik.

