

BAB V

KESIMPULAN

United Nations Development Programme (UNDP) sebagai bagian dari organisasi PBB yang bergerak dalam bidang pembangunan tengah menjalankan program negaranya yang kelima di Rwanda saat genosida tahun 1994 terjadi. Semenjak konflik tahun 1994 tersebut, program pembangunan UNDP di Rwanda berfokus untuk merekonstruksi dan mengupayakan rekonsiliasi di negara tersebut. Berakhirnya konflik menyisakan permasalahan besar yang harus ditangani oleh pemerintah Rwanda, baik dalam tatanan ekonomi, sosial, maupun politik. Institusi pemerintahan melemah dan sistem pengadilan Rwanda menghadapi beban yang berat, dengan menumpuknya kasus genosida dan kurangnya personel hukum. Tugas untuk memastikan keamanan dan memenuhi hak asasi manusia seluruh masyarakatnya pun perlu diperhatikan oleh Rwanda untuk mencegah terjadinya konflik kembali dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahnya.

UNDP mengatakan bahwa pemerintahan yang kuat dan efektif merupakan elemen yang esensial dalam pembangunan. Untuk membangun negara yang stabil, khususnya pasca konflik, pemerintah perlu membangun keselamatan dan keamanan, memperkuat pemerintahan konstitusional, memulihkan pelayanan, dan memperkuat organisasi keadilan dan rekonsiliasi. Untuk itu, pemerintah yang menjunjung terwujudnya *good governance* menjadi fondasi yang penting bagi proses pembangunan, termasuk bagi Rwanda. Rwanda pun menyampaikan

komitmennya untuk mewujudkan *good governance* dan menuangkannya pada Konstitusi 2003, *Vision 2020*, serta EDPRS. Berdasarkan pemahaman itu, UNDP hadir di Rwanda untuk membantu negara tersebut mewujudkan *good governance*.

UNDP hadir di Rwanda dengan membawa program-program terkait *good governance*, salah satunya dengan membantu pemerintah Rwanda mengimplementasikan aspek-aspek hak asasi manusia, keadilan, dan kesetaraan gender yang merupakan aspek-aspek penting dalam pelaksanaan *good governance*. Implementasi aspek-aspek tersebut menjadi *outcome 2.2* dari *United Nations Development Assistance Plan (UNDAP)* untuk Rwanda, yang terwujud ke dalam dua buah program yang saling berkelanjutan, dijalankan dalam kurun waktu sepuluh tahun. Program-program tersebut adalah *Support to Access to Justice for All, the foundation for good governance and poverty reduction (A2J, 2008—2013)* dan *The Joint Programme on Promoting Access to Justice, Human Rights and Peace Consolidation (A2J JP, 2013—2018)*.

Permasalahan dalam implementasi program tersebut (begitu pula dengan program-program pembangunan lainnya) adalah bahwa keberlanjutan program merupakan tantangan yang harus diatasi. Keberlanjutan program tersebut berarti meskipun program telah selesai dan bantuan tidak lagi diberikan, hasil dari program tersebut harus tetap terjaga dan dapat dimanfaatkan dalam waktu panjang. UNDP pun mengakui adanya tantangan ini dalam implementasi programnya. Perwujudan *good governance* di Rwanda perlu terus berlanjut meskipun program pembangunan dengan segala bantuan teknis, dana, dan jenis bantuan lainnya telah rampung. Permasalahan itulah yang membawa penulis pada

pertanyaan penelitian, “Bagaimana upaya UNDP dalam memastikan keberlanjutan program untuk membantu mewujudkan *good governance* di Rwanda?”.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, penulis menggunakan kerangka *outcome evaluation* dari *Independent Evaluation Office* UNDP sebagai kerangka utama. Kerangka tersebut digunakan karena upaya UNDP untuk mencapai hasil memiliki pengaruh terhadap keberlanjutan program. Oleh karena itu, analisis dilakukan dengan melihat perbedaan upaya dalam dua program yang dijalankan oleh UNDP melalui kerangka tersebut. Selain itu, penulis juga menggunakan kerangka peran dan fungsi organisasi internasional untuk melihat jenis-jenis upaya yang dilakukan oleh UNDP dalam program.

Kerangka *outcome evaluation* terdiri dari tiga poin. Poin pertama dari kerangka tersebut adalah adanya faktor di luar kendali UNDP yang berpengaruh terhadap pencapaian hasil. Poin ini digunakan penulis untuk melihat upaya UNDP dalam memanfaatkan faktor tersebut, sehingga menjadi faktor pendukung yang berkontribusi terhadap pencapaian hasil dan keberlanjutan program. Poin kedua adalah kontribusi UNDP itu sendiri terhadap pencapaian hasil dan poin terakhir adalah strategi kerja sama yang dilakukan oleh UNDP dalam kedua program.

Melalui analisis menggunakan kerangka-kerangka di atas, penulis menemukan bahwa upaya-upaya yang dilakukan oleh UNDP dalam program berbentuk pemberian bantuan teknis, alokasi sumber daya, pengumpulan dan penyebaran informasi, serta pengawasan pemenuhan aturan. Pemberian bantuan teknis merupakan aktivitas yang paling kentara di dalam kedua program. Hasil

yang ditemukan terkait upaya UNDP dalam memastikan keberlanjutan program adalah bahwa UNDP telah memanfaatkan faktor pendukung, melaksanakan intervensi yang sesuai dan efektif, serta melakukan strategi kerja sama yang juga sesuai dan efektif. Hasil tersebut didapatkan setelah membahas perbedaan upaya-upaya yang dilakukan oleh UNDP pada program pertama dan kedua menggunakan kerangka di atas.

Pemanfaatan faktor pendukung dilakukan oleh UNDP dengan memanfaatkan komitmen Rwanda untuk mewujudkan *good governance*. UNDP menyelaraskan programnya dengan rencana strategis pemerintah Rwanda yang dituangkan dalam EDPRS, sehingga *outcome* dan aktivitas yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang diidentifikasi oleh pemerintah Rwanda itu sendiri. Penyelarasan program dengan rencana strategis Rwanda meningkatkan rasa kepemilikan Rwanda terhadap program dan pencapaian hasilnya. Dengan begitu, Rwanda memiliki motivasi untuk menjaga dan mempertahankan hasil yang telah dicapai dalam program meskipun program telah selesai.

Upaya kedua yang dilakukan oleh UNDP untuk memastikan keberlanjutan program adalah dengan melaksanakan intervensi yang sesuai dan efektif. Analisis menghasilkan pemahaman bahwa pada program kedua, upaya yang digunakan oleh UNDP lebih mendetail dibandingkan pada program pertama. UNDP lebih banyak menekankan isu kesetaraan gender dan hak anak sebagai salah satu kelompok rentan, sehingga tujuan UNDP untuk mengimplementasikan hak asasi manusia, keadilan, dan kesetaraan gender dapat tercapai secara lebih menyeluruh. Aktivitas bantuan teknis pun lebih banyak dilakukan sehingga berpengaruh secara

langsung terhadap kemampuan dan pengetahuan institusi serta personel dalam menjalankan fungsinya. Kemampuan tersebut akan berdampak positif terhadap keberlanjutan hasil dari program karena baik institusi maupun personel institusi tersebut memiliki kapasitas untuk melaksanakan fungsinya dengan lebih baik setelah program selesai.

Hasil terakhir yang ditemukan melalui analisis adalah bahwa UNDP melakukan strategi kemitraan yang sesuai dan efektif yang dapat berkontribusi terhadap keberlanjutan program. Pada program kedua, UNDP bekerja sama dengan UNICEF, UN Women, dan UNHCHR untuk membantu pencapaian *outcome*. Melalui kerja sama tersebut, hasil yang diinginkan dapat tercapai lebih baik karena dibantu oleh organisasi yang bergerak di bidang terkait. Selain itu, UNDP memperbanyak mitra pelaksana untuk turut membantu pemerintah Rwanda mewujudkan *good governance*. Banyaknya mitra pelaksana, juga dengan adanya keterlibatan organisasi masyarakat sipil, dapat meningkatkan rasa kepemilikan pemerintah Rwanda secara keseluruhan terhadap hasil yang dicapai. Hasil tersebut dirasakan oleh lebih banyak aktor, sehingga upaya mempertahankan hasil setelah program selesai tidak hanya menjadi tanggung jawab satu institusi saja.

Daftar Pustaka

- Archer, Clive. *International Organization*. London: Routledge, 2001.
- BBC News. "Rwanda genocide: 100 days of slaughter." 4 April 2019. Diakses pada 6 Mei 2020. <https://www.bbc.com/news/world-africa-26875506>
- BBC News. "Rwanda: How the genocide happened." 17 Mei 2011. Diakses pada 8 September 2019. <https://www.bbc.com/news/world-africa-13431486>
- Clark, Janine Natalya. "National unity and reconciliation in Rwanda: A flawed approach?" *Journal of Contemporary African Studies* Vol. 28 No. 2 (2010): 137-154.
- Creswell, John W. *Research Design: Quantitative, Qualitative and Mixed Method Approaches*. California: SAGE Publications, Inc., 2014.
- Dawson, Neil M. "Leaving no-one behind? Social inequalities and contrasting development impacts in rural Rwanda." *Development Studies Research* 5:1 (2017): 1-14.
- Einsiedel, Sebastian von, Louise Bosetti, Rahul Chandran, James Cockayne, John de Boer, dan Wilfred Wan. "Major Recent Trends in Violent Conflict." *United Nations University Centre for Policy Research* (2014): 1-11. Diakses pada 28 Agustus 2019. https://i.unu.edu/media/cpr.unu.edu/attachment/1558/OC_01-MajorRecentTrendsInViolentConflict.pdf
- Evaluation Office of United Nations Development Programme. *Assessment of Development Results: Rwanda, Evaluation of UNDP Contribution*. New York: UNDP, 2008.
- Evaluation Office of United Nations Development Programme. *Sharing New Ground in Post-Conflict Situations: The Role of UNDP in Support of Reintegration Programmes*. New York: Evaluation Office UNDP, 2000. http://web.undp.org/evaluation/evaluations/documents/postconflict_march_2000.pdf
- Executive Board of the UNDP and of the UNFPA. "Report of the Executive Board on its work during 1996." *Economic and Social Council Official*

- Records 1996 Supplement* No.13. Diakses pada 8 Juni 2020.
<http://web.undp.org/execbrd/pdf/e96-33e.pdf>
- Executive Board of the UNDP and of the UNFPA. "Second Country Cooperation Framework for Rwanda, 2002-2006." *First Regular Session* 2002. New York: United Nations, 1998.
- Executive Board of the UNDP and of the UNFPA. "UNDP Country Programmes and Related Matters: Fifth country programme for Rwanda." *DP/1995/57 Third Regular Session* 1995. New York: United Nations, 1995.
- Executive Board of the UNDP and of the UNFPA. "UNDP Country Programmes and Related Matters: First Country Cooperation Framework for Rwanda, 1998-2000." *Second Regular Session* 1998. New York: United Nations, 1998.
- Executive Board of the UNDP and of the UNFPA. "UNDP Strategic Plan, 2008-2011." *DP/2007/43 Second Regular Session* 2007. New York: United Nations, 2007.
- Executive Board of the UNDP and of the UNFPA. *UNDP strategic vision on assistance to crisis-affected countries*. New York: UN, 2008. Diakses pada 8 September 2019. <http://web.undp.org/execbrd/pdf/dp07-20Rev1.pdf>
- Gervais, Myriam. "Human Security and Reconstruction Efforts in Rwanda: Impact on the Lives of Women." *Development in Practice* Vol. 13 No. 5 (2003): 542-551.
- Gourevitch, Philip. "After the Genocide." *The New Yorker*. 18 Desember 1995. Diakses pada 6 Mei 2020.
<https://www.newyorker.com/magazine/1995/12/18/after-the-genocide>
- Government of Rwanda dan One United Nations Rwanda. *Joint Programme Document: Promoting Access to Justice, Human Rights and Peace Consolidation in Rwanda 2013-2018*. Kigali: One United Nations Rwanda, 2013), hlm. 8.
- Government of Rwanda dan UNDP. *Justice Sector Support Programme 2008-2012: Access to justice for all, the foundation for good governance and poverty reduction*. Kigali: UNDP Rwanda, 2008.

- Government of Rwanda. *Capacity Development and Building a Capable State: Rwanda Country Report*. Kigali: Government of Rwanda, 2007.
- Government of Rwanda. *Economic Development and Poverty Reduction Strategy, 2008-2012*. Kigali: Ministry of Finance and Economic Planning, 2007.
- Government of Rwanda. *Justice, Reconciliation, Law & Order Strategic Plan July 2013 to June 2018*. Kigali: Government of Rwanda, 2013.
- Government of Rwanda. *Rwanda Aid Policy*. Kigali: Cabinet of Rwanda, 2006.
- Government of Rwanda. *Rwanda National Report Submitted in Accordance with Paragraph 15(a) of the Annex to the Human Rights Council Resolution 5/1 in the Framework of the Universal Periodic Review*. Kigali: Government of Rwanda, 2010.
- Government of Rwanda. *Rwanda Vision 2020*. Kigali: Ministry of Finance and Economic Planning, 2000.
- Hadiwinata, Bob Sugeng. *Studi dan Teori Hubungan Internasional: Arus Utama, Alternatif, dan Reflektivis*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2017.
- Hodler, Roland. "The Economic Effects of Genocide: Evidence from Rwanda." *Journal of African Economies* 28, no. 1 (2018): hlm. 1-17. doi: 10.1093/jae/ejy008
- Human Rights Watch. "Human Rights Watch World Report 2007 – Rwanda." *Refworld*. 11 Januari 2007. Diakses pada 8 September 2019. <https://www.refworld.org/docid/45aca2a5b.html>
- Human Rights Watch. "Law and Reality: Progress in Judicial Reform in Rwanda." 25 Juli 2008. Diakses pada 30 Mei 2020. <https://www.hrw.org/report/2008/07/25/law-and-reality/progress-judicial-reform-rwanda>
- Human Rights Watch. "Rwanda: Justice After Genocide – 20 Years On." 28 Maret 2018. Diakses pada 6 Mei 2020. <https://www.hrw.org/news/2014/03/28/rwanda-justice-after-genocide-20-years>

- Huyse, Lucien, dan Mark Salter, eds.. *Traditional Justice and Reconciliation After Violent Conflict: Learning from African Experiences*. Stockholm: International IDEA, 2008.
- Ika, Lavagnon A. "Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It." *Project Management Journal* Vol. 43(4) (2012): hlm. 27-41.
- Jones, Adam. *Genocide: A Comprehensive Introduction*. New York: Routledge, 2011.
- Joyce, James Avery. *World of Promise: A Guide to the United Nations Decade of Development*. Dobbs Ferry, N.Y.: Oceana Publications, Inc., 1965.
- Karns, Margaret P., Karen A. Mingst, dan Kendall W. Stiles. *International Organizations: The Politics and Processes of Global Governance*. London: Lynne Rienner Publishers, Inc., 2015.
- Kaufman, Joyce P. *Introduction to International Relations: Theory and Practice*. Plymouth: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2013.
- Kimonyo, Jean-Paul, Noël Twagiramungu, dan Christopher Kayumba. *Supporting the Post-Genocide Transition in Rwanda: The Role of the International Community*. The Hague: Clingendael Institute, 2004.
- Konstitusi Rwanda tahun 2003.
- Mahiwney, Emily B. "Restoring Justice: Lessons from Truth and Reconciliation in South Africa and Rwanda." *Hamline University's School of Law's Journal of Public Law and Policy* Vol. 36 Iss. 2 Article 2 (2015): hlm. 21-52.
- Maveneka, Leonard dan Zabedee Ruramira. *Final End of the Programme Evaluation of the Support to Access to Justice for All, the Foundation for Good Governance and Poverty Reduction, Rwanda (2008-2013)*. Kigali: One United Nations Rwanda, 2013.
- Merino, Susana Sastre dan Ignacio de los Rios Camenado. "Capacity Building in Development Projects." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46 (2012): hlm. 960-967.

- Meyerstein, Ariel. "Between Law and Culture: Rwanda's Gacaca and Postcolonial Legality." *Law and Social Inquiry* Vol. 32(2) (2007): 467-508.
- Murphy, Craig N. *The United Nations Development Programme: A Better Way*. New York: Cambridge University Press, 2006.
- Nadjaldongar, Kladoumadje. "Lessons-Learned from the Post-Conflict Reconstruction in Rwanda." *EOCD & ECOWAS Regional Workshop on Post-conflict and Development* (2008): 1-5.
- Panić, Milan. *Post-conflict countries: aid effectiveness and permanent peace*. Cambridge: University of Cambridge, 2009.
- PBS News Hour. "The Heart of the Hutu-Tutsi Conflict." Diakses pada 6 Mei 2020. https://www.pbs.org/newshour/politics/africa-july-dec99-rwanda_10-08
- Rafti, Marina. "A Perilous Path to Democracy: Political Transition and Authoritarian Consolidation in Rwanda." *IOB Discussion Paper* 03, 2008.
- Rao, P. Madhava. *Final Evaluation of the Joint Programmes 'Deepening Democracy Through Accountable Governance in Rwanda' (DDAG) & 'Promoting Access to Justice, Human Rights, and Peace Consolidation in Rwanda'*. Kigali: One United Nations Rwanda, 2017.
- Republic of Rwanda Ministry of Justice. "Treaty Body Reporting Task Force Trained." 18 Februari 2014. Diakses pada 8 Juli 2020. https://www.minijust.gov.rw/index.php?id=67&tx_news_pi1%5Bnews%5D=103&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=ffe06980dea3aa8ab314aeb5dd300054
- Republic of Rwanda National Commission for Human Rights. "Background." Diakses pada 30 Mei 2020. <http://www.cndp.org.rw/index.php?id=23>
- Republic of Rwanda National Commission for Human Rights. "GBV especially the defilement increased in Rwanda." Diakses pada 4 Agustus 2020. http://www.cndp.org.rw/index.php?id=187&tx_news_pi1%5Bnews%5D=8&tx_news_pi1%5Bday%5D=26&tx_news_pi1%5Bmonth%5D=5&tx_ne

ws_pi1%5Byear%5D=2016&cHash=04c6f967dd2b0f583b9c74750e2bdae
4

Rondinelli, Dennis A. *The Challenges of Restoring Governance in Crisis and Post-Conflict Countries*. New York: United Nations, 2007.

Rwanda National Police. "47 Police officers complete anti-GBV course." 13 Desember 2013. Diakses pada 10 Juli 2020. https://www.police.gov.rw/media-archives/news-detail/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=8092&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=8a1f09a81f034d3adfc96ba7c927b164

Rwanda National Police. "More Police officers undergo Community Policing Training." 23 Juni 2014. Diakses pada 10 Juli 2020. https://www.police.gov.rw/media-archives/news-detail/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=4704&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=92490d30fa94e85e0cd83e2c352d1c50

Rwanda National Police. "6th 'Police Women Convention' adopt stringent measures against gender violence." 4 Maret 2015. Diakses pada 4 Agustus 2020. https://www.police.gov.rw/media-archives/news-detail/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=8589&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=38eccc2787f31332889590d9f220014b

Ryan, Sarah. *Building the Capable State: Defining Good Governance in New Rwanda* (2012). <https://www.researchgate.net/publication/261759836>

Sarkin, Jeremy. "The Necessity and Challenges of Establishing a Truth and Reconciliation Commission in Rwanda." 21 HUM. RIGHTS Q. 767, 804 (1999): 767-823.

Sarkin, Jeremy. "The Tension between Justice and Reconciliation in Rwanda: Politics, Human Rights, Due Process and the Role of the Gacaca Courts in Dealing with Genocide," 45 J. AFR. L. 143, 147 (2001): 143-156.

- Staub, Ervin. "The Challenging Road to Reconciliation in Rwanda: Societal Processes, Interventions and Their Evaluations." *Journal of Social and Political Psychology* Vol. 2(1) (2014): hlm. 505-517.
- Stromseth, Jane E. "Pursuing Accountability for Atrocities After Conflict: What Impact on Building the Rule of Law?" 38 *Geo J. Int'l L.* (2007): 251-322.
Diakses pada 8 September 2019.
<https://scholarship.law.georgetown.edu/facpub/1680>
- The Nordic Africa Institute. "Post-Conflict Transition, the State and Civil Society in Africa." Diakses pada 28 Agustus 2019. <https://nai.uu.se/research-and-policy-advice/project/finalized/post-conflict-transition-the-state-and-civil-society-in-africa.html>
- UNDP Independent Evaluation Office. *Independent Country Programme Evaluation of UNDP Contribution: Republic of Rwanda*. New York: Independent Evaluation Office, 2018.
- UNDP Rwanda. "About Us." Diakses pada 16 Juni 2020.
<https://www.rw.undp.org/content/rwanda/en/home/about-us.html>
- UNDP. "About Us." Diakses pada 8 Juni 2020.
<https://www.undp.org/content/undp/en/home/about-us/faqs.html#:~:text=UNDP%20is%20based%20on%20the,Assembly%20of%20the%20United%20Nations.>
- UNDP. "Millennium Development Goals." Diakses pada 14 Juni 2020.
https://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/mdg_goals.html
- UNDP. "Sustainable Development Goals." Diakses pada 14 Juni 2020.
<https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>
- UNDP. "UNDP Brochure 2014." Diakses pada 12 Juni 2020.
https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/brochure/UNDP-Brochure-2014_EN.pdf
- UNDP. *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York: Evaluation Office, 2002.

- UNDP. *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York: United Nations Development Programme, 2009.
- UNDP. "Changing with the World: UNDP Strategic Plan: 2014-2017." Diakses pada 12 Juni 2020. file:///Users/macbookpro/Downloads/UNDP_strategic-plan_14-17_v9_web.pdf
- UNDP. *Rwanda Human Development Report 1999*. Rwanda: United Nations Development Programme Rwanda, 1999.
- United Nations Rwanda. *UNDAF 2008-2012 Rwanda*. Kigali: Office of the United Nations Resident Coordinator in Rwanda, 2007.
- United Nations Rwanda. *UNDAF 2013-2018 Rwanda*. Kigali: Office of the United Nations Resident Coordinator in Rwanda, 2013.
- United Nations. "Delivering as One." *General Assembly of the United Nations*. Diakses pada 16 Juni 2020. <https://www.un.org/en/ga/deliveringasone/>
- UPR Info. "Rwanda: Mid-Term Implementation Assessment." 17 Oktober 2013. Diakses pada 4 Agustus 2020. <https://www.upr-info.org/followup/assessments/session23/rwanda/MIA-Rwanda.pdf>
- Vosters, C.E.M. "Aid Dependency in Rwanda." *Bachelor Thesis University College Tilburg Faculty of Humanities and Digital Sciences*, 2018.
- Wilson Center Africa Program. "Post-Conflict Peacebuilding – Key Issues, Challenges, Lessons Learned, and Best Practices." 12 Juli 2017. Diakses pada 8 September 2019. <https://www.wilsoncenter.org/event/post-conflict-peacebuilding-key-issues-challenges-lessons-learned-and-best-practices>
- World Bank Group. "Accountability in Governance." Diakses pada 8 September 2019. <https://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf>