



RUMUSAN REKOMENDASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN PERBATASAN DI PAPUA



**Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan
(Partnership)
2011**



RUMUSAN REKOMENDASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN PERBATASAN DI PAPUA

**Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan
(Partnership)
2011**



RUMUSAN REKOMENDASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN PERBATASAN DI PAPUA

Tim Pengkaji:

Dr. TB. Massa Dja'far, Universitas Nasional
Dedi Irawan, M. Si., Universitas Nasional
Ernest Rakinaung, M.Si., Institut Pemerintahan Dalam Negeri
Nathalis K., M. Si., Institut Pemerintahan Dalam Negeri
Jona B. Sinaga, M.Si., Institut Pemerintahan Dalam Negeri
Cucu Suryaman, Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan

Editor:

Dr. (Cand) Agung Djojosoekarto
Dr. (Cand) Rudiarto Sumarwono
Cucu Suryaman, S.S, M.Si
Rosalia Eveline

Edisi Pertama:

Cetakan Pertama, Mei 2011

ISBN 978-979-26-9659-2

Diterbitkan oleh:

Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan

Jl. Wolter Monginsidi No. 3,
Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12110, INDONESIA
Phone +62-21-7279-9566, Fax. +62-21-720-5260, +62-21-720-4916
<http://www.kemitraan.or.id>

KATA PENGANTAR

Problematika Daerah Perbatasan di Papua

Jika dilihat dari letak geografisnya, posisi Papua sangat strategis karena berbatasan langsung dengan beberapa negara, baik berbatasan daratan maupun lautan. Selama ini, pendekatan pengelolaan perbatasan lebih mengedepankan pendekatan keamanan (*security approach*). Dengan demikian isu yang mengemuka adalah kepentingan keamanan, sebab hal tersebut dianggap penting mengingat wilayah perbatasan negara di Papua amat rentan dengan gangguan keamanan yang diinterpretasikan sebagai gerakan separatisme. Namun, pendekatan keamanan tidak memiliki makna jika melupakan pendekatan kesejahteraan (*prosperity approach*), sebab hampir semua daerah perbatasan merupakan daerah miskin dan tertinggal. Ancaman dan gangguan keamanan justru semakin kuat jika ditambah dengan realitas keterbelakangan dan kemiskinan di wilayah perbatasan, pada gilirannya setiap kawasan perbatasan negara yang terdapat di Kabupaten Keerom, Kabupaten Pegunungan Bintang, Kabupaten Merauke, Kabupaten Boven Digoel dan Kota Jayapura, akan berpotensi mengancam kedaulatan negara apabila tidak dikelola secara komprehensif.

Papua adalah pulau terbesar yang dimiliki Indonesia, dan dikenal memiliki potensi sumber daya alam yang sangat kaya. Namun ironisnya, saat ini, Provinsi Papua masih menjadi salah satu daerah termiskin di Indonesia. Kemiskinan yang sangat telanjang terjadi terutama di daerah pelosok dan kebetulan berada di daerah perbatasan. Permasalahan tersebut semakin kompleks mengingat bentangan kawasan perbatasan di provinsi ini yang sangat luas dengan tipologi dan karakteristik wilayahnya yang bervariasi.

Kurangnya akses pemerintah baik pusat maupun daerah ke kawasan perbatasan dapat menyebabkan menurunnya rasa nasionalisme dan pengaruh-pengaruh dari negara tetangga, yang kiranya dapat mengancam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara pada masyarakat Indonesia yang berada di perbatasan.

Kehidupan sosial ekonomi di kawasan perbatasan umumnya dipengaruhi oleh kegiatan di negara tetangga. Kondisi tersebut berpotensi untuk mengundang kerawanan di bidang politik, karena meskipun orientasi

masyarakat masih terbatas pada bidang ekonomi dan sosial, terutama apabila kehidupan ekonomi masyarakat daerah perbatasan mempunyai ketergantungan kepada perekonomian negara tetangga, maka hal ini selain dapat menimbulkan kerawanan di bidang politik juga dapat menurunkan harkat dan martabat bangsa.

SOBERING, Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Penguatan Pemerintah Daerah

Penyusunan rekomendasi kebijakan ini adalah salah satu kegiatan dari Proyek *Strengthening of Border and Impoverished Regions Integrity and Governance* (SOBERING) sebuah proyek kerjasama antara Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan dengan Kementerian Dalam Negeri yang bertujuan untuk meningkatkan kehidupan masyarakat di daerah perbatasan agar lebih maju, lebih baik dan lebih damai melalui penguatan pemerintah daerah. Di Papua, Proyek SOBERING dilaksanakan di Kabupaten Keerom, Kabupaten Jayapura, Kabupaten Pegunungan Bintang, Kabupaten Boven Digoel dan Kabupaten Merauke. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *bottom-up* serta melibatkan partisipasi dari masyarakat, *civil society*, akademisi, aparat pemerintah mulai dari tingkat: desa, kecamatan, kabupaten (yang terpilih) serta provinsi Papua.

Tim Peneliti Daerah Papua menyusun sebuah rekomendasi kebijakan pengelolaan perbatasan di Papua, yang antara lain berisi: **1) Aspek Kelembagaan.** Melihat krusialnya masalah perbatasan di kawasan Papua untuk ditangani/dikelola secara komprehensif, maka perlu pelaksanaan tugas dan fungsi BNPP yang seharusnya lebih efektif. Mengacu pada kenyataan medan tugas yang menjadi tanggung jawab pembinaan BPPKLN adalah di kawasan perbatasan, seharusnya ketersediaan infrastruktur menjadi hal yang paling penting diperhatikan. Persoalan berikut adalah lemahnya koordinasi antarlembaga pemerintah dalam pengelolaan kawasan perbatasan. Koordinasi adalah kata kunci untuk menghasilkan program pembangunan yang tepat guna. *Output* dan *outcomes* program mudah sekali diukur dampaknya, manakala sebuah program dijalankan melalui koordinasi dengan berbagai sektor. **2) Aspek Sosial Budaya.** Pada aspek budaya, kuatnya nilai dan norma adat di Papua akan sangat baik untuk mengikat rasa kebersamaan dan persatuan

bagi masyarakat di kawasan perbatasan. Ini dapat menjadi masalah dalam pengelolaan wilayah perbatasan, karena kesetiaan masyarakat akan lebih terfokus pada ikatan komunitasnya daripada ikatan nasional. Definisi kebijakan tersebut mensyaratkan adanya pengakuan terhadap *communal property right* dan pada gilirannya penekanan terhadap pemerintah daerah akan tugas dan kewajibannya untuk meningkatkan kapasitas masyarakat lokal guna mengaktualisasikan institusi-institusi sosial ekonomi yang mendukung aktualisasi rezim *communal property right* atas sumber daya alam dan ini hanya dimungkinkan jika desentralisasi dan otonomi berjalan sebagai mana dengan tujuan utamanya. Karena itu perlu dikembangkan strategi kebijakan berbasis adaptasi kearifan lokal di masyarakat. 3) **Aspek Pembangunan dan Peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM)**. Pembenahan dan pendayagunaan pembangunan kawasan perbatasan darat Papua harus menggunakan suatu pola atau kerangka penanganan daerah perbatasan yang menyeluruh (*holistic*). Untuk mewujudkan dan mengaplikasikan konsep pembenahan dan pendayagunaan pembangunan IPM di kawasan perbatasan, perlu ditempuh langkah-langkah berikut : a) Pembenahan suprastruktur dan infrastruktur melalui pembinaan daerah perbatasan dengan lebih menitikberatkan pada penyelesaian pembangunan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) yang merupakan acuan dalam pelaksanaan pembangunan di kawasan perbatasan di Papua. Penyelesaian pembangunan jalan tembus dari Kota Jayapura di sebelah Utara sampai Kabupaten Merauke di sebelah Selatan merupakan urat nadi kehidupan masyarakat di perbatasan darat Papua dan b) Perlu segera menyelesaikan pembangunan infrastruktur pendidikan, kesehatan, untuk meningkatkan kualitas SDM, yang menjadi indikator terpenting untuk menentukan skor IPM.

Tim Peneliti dan Finalisasi

Penelitian, penyusunan model pengelolaan serta rekomendasi kebijakan daerah perbatasan dilakukan oleh Tim Daerah yang terdiri dari: Dr. TB. Massa Dja'far, Universitas Nasional; Dedi Irawan, M. Si., Universitas Nasional; Ernest Rakinaung, M.Si., Institut Pemerintahan Dalam Negeri; Nathalis K., M. Si., Institut Pemerintahan Dalam Negeri; Jona B. Sinaga, M.Si., Institut Pemerintahan Dalam Negeri; dan Cucu Suryaman, Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan

Penelitian diadakan selama bulan September-November 2010, adapun finalisasi Rumusan Rekomendasi Kebijakan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Papua ini dilakukan oleh Tim Kemitraan yang terdiri dari: DR. (Cand.) Agung Djojosoekarto, Rudiarto Sumarwono, Cucu Suryaman, dan Rosalia Eveline.

Kepada mereka semuanya, kami mengucapkan banyak terima kasih atas seluruh kontribusi keahlian, pengalaman serta komitmen yang sangat tinggi sehingga terselesaikannya penelitian, penyusunan model serta rekomendasi kebijakan pengelolaan daerah perbatasan di Papua ini. Semoga ini semua bermanfaat bagi upaya kita menyejahterakan masyarakat Indonesia khususnya mereka yang tinggal, bekerja serta mengabdikan hidupnya bagi republik ini, di wilayah yang sangat sulit, di daerah perbatasan di Papua.

Jakarta, Mei 2011

Wicaksono Sarosa, Ph.D
Direktur Eksekutif

Daftar Isi

KATA PENGANTAR	iii
I. PENDAHULUAN	1
II. DASAR PEMIKIRAN	3
2.1 Pengelolaan Perbatasan belum Menyentuh Kepentingan Masyarakat	3
2.2 Profil Budaya di Perbatasan Papua	4
2.3 Peran Serta <i>Civil Society</i> , Pemerintah Pusat-Daerah, BUMN dan Sektor Swasta	4
2.4 Daya Saing Kompetitif dan Komparatif	7
2.5 Internasionalisasi Pengelolaan Perbatasan	7
2.6 Persoalan Batas Wilayah	8
2.7 Tantangan Pengelola	8
2.8 Rancangan Model Pengelolaan Kawasan Perbatasan	9
III. REKOMENDASI KEBIJAKAN	12
3.1 Aspek Kelembagaan	12
3.2 Aspek Sosial Budaya	13
3.3 Aspek Pembangunan dan Peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM)	14
IV. PENUTUP	18

RUMUSAN REKOMENDASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN PERBATASAN DI PAPUA

I. PENDAHULUAN

Jika dilihat dari letak geografisnya, posisi Papua sangat strategis karena berbatasan langsung dengan beberapa negara, baik berbatasan daratan maupun lautan. Selama ini, pendekatan pengelolaan perbatasan lebih mengedepankan pendekatan keamanan (*security approach*). Dengan demikian isu yang mengemuka adalah kepentingan keamanan, sebab hal tersebut dianggap penting mengingat wilayah perbatasan negara di Papua, amat rentan dengan gangguan keamanan yang diinterpretasikan sebagai gerakan separatisme. Namun, pendekatan keamanan tidak memiliki makna jika melupakan pendekatan kesejahteraan (*prosperity approach*). Sebab, hampir semua daerah perbatasan merupakan daerah miskin dan tertinggal. Ancaman dan gangguan keamanan justru semakin kuat jika ditambah dengan realitas keterbelakangan dan kemiskinan di wilayah perbatasan, pada gilirannya setiap kawasan perbatasan negara yang terdapat di Kabupaten Keerom, Kabupaten Pegunungan Bintang, Kabupaten Merauke, Kabupaten Boven Digoel dan Kota Jayapura, akan berpotensi mengancam kedaulatan negara apabila tidak dikelola secara komprehensif.

Papua adalah pulau terbesar yang dimiliki Indonesia, dan dikenal memiliki potensi sumber daya alam yang sangat kaya. Pulau ini juga terkenal sebagai penghasil tambang emas terbesar di dunia, sehingga PT. Freeport Indonesia, sejak puluhan tahun silam beroperasi di daerah ini. Demikian juga dengan kekayaan alam lainnya, seperti tambang minyak, tambang batu bara, kekayaan hutan, hasil laut, keindahan panoramanya dan berbagai kelebihan potensi alam lainnya, menyebabkan Papua menjadi wilayah yang amat potensial dan memiliki daya tarik luar biasa dalam hal pengelolaan pembangunannya. Namun ironisnya, saat ini, Provinsi Papua masih menjadi salah satu daerah termiskin di Indonesia. Kemiskinan yang sangat telanjang terjadi terutama di daerah pelosok dan kebetulan berada di daerah perbatasan. Permasalahan tersebut semakin kompleks mengingat bentangan kawasan perbatasan di provinsi ini yang

sangat luas dengan tipologi dan karakteristik wilayahnya yang bervariasi. Akibatnya, rentang kendali dan penanganan kawasan perbatasan menghadapi tantangan dan kendala yang cukup berat.

Kurangnya akses pemerintah baik pusat maupun daerah ke kawasan perbatasan dapat menyebabkan menurunnya rasa nasionalisme dan pengaruh-pengaruh dari negara tetangga, yang kiranya dapat mengancam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara pada masyarakat Indonesia yang berada di perbatasan. Pada saat ini penghayatan dan pengamalan Pancasila sebagai ideologi negara dan falsafah hidup bangsa sudah mulai pudar dan mengalami kemunduran di berbagai lini. Oleh karena itu perlu adanya suatu metode pembinaan ideologi Pancasila yang terus-menerus, tetapi tidak bersifat indoktrinasi dan yang paling penting adanya keteladanan dari para pemimpin bangsa.

Kehidupan sosial ekonomi di kawasan perbatasan umumnya dipengaruhi oleh kegiatan di negara tetangga. Kondisi tersebut berpotensi untuk mengundang kerawanan di bidang politik, karena meskipun orientasi masyarakat masih terbatas pada bidang ekonomi dan sosial, terutama apabila kehidupan ekonomi masyarakat daerah perbatasan mempunyai ketergantungan kepada perekonomian negara tetangga, maka hal ini selain dapat menimbulkan kerawanan di bidang politik juga dapat menurunkan harkat dan martabat bangsa.

Selama ini orientasi pembangunan yang dikembangkan Pemerintah di Papua kurang memperhatikan kebutuhan langsung masyarakatnya, demikian juga dengan pengembangan pola pembangunan masyarakat di kawasan perbatasan negara. Terkait dengan hal itu, maka sudah sepantasnya apabila pola pembangunan kawasan perbatasan negara perlu dikelola secara lebih komprehensif dan dijalankan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

II. DASAR PEMIKIRAN

2.1 Pengelolaan Perbatasan belum Menyentuh Kepentingan Masyarakat

Dewasa ini, pengelolaan perbatasan di Provinsi Papua belum sepenuhnya menjalankan pengelolaan yang berbasis pada kebutuhan dasar pada masyarakatnya. Salah satu pembuktiannya adalah masih dominannya pembuatan kebijakan dalam pengelolaan perbatasan yang berbasiskan pada kepentingan pemerintah. Untuk itu, dibutuhkan pembuatan kebijakan yang senantiasa mengikutsertakan kepentingan masyarakat secara langsung.

Layaknya kawasan perbatasan dengan negara lain di Indonesia, kendala umum yang dihadapi oleh Provinsi Papua adalah kesenjangan pembangunan yang ditandai oleh ciri-ciri antara lain masih rendahnya aksesibilitas, terbatasnya sarana dan prasarana, kepadatan penduduk yang relatif rendah, rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) serta belum optimalnya perjalanan pembangunan. Penduduk di kawasan perbatasan Papua, sesungguhnya berketrampilan rendah untuk menggarap potensi yang dimiliki serta minimnya pendapatan masyarakat yang berdampak pada seluruh aspek kehidupan mereka seperti kesehatan, pendidikan, perumahan, yang membuat sempitnya ruang gerak untuk mendapatkan peluang menciptakan modal awal untuk bangkit dan membangun dirinya sendiri. Dapat diprediksi bahwa tanpa pemberdayaan khusus, dalam jangka panjang mereka akan semakin tertinggal dan semakin memperbesar jarak antara penduduk asli dengan penduduk pendatang dan antara kampung dengan perkotaan.

Selanjutnya tidak dapat dipungkiri lagi, kemiskinan dan rendahnya tingkat kesejahteraan rakyat disebabkan oleh rendahnya kualitas pendidikan di kawasan perbatasan. Pada akhirnya hal ini menyebabkan kualitas kesadaran bermasyarakat, berbangsa dan bernegara bagi masyarakat di perbatasan menjadi rendah pula. Padahal, pengelolaan pembangunan, seharusnya tetap memerhatikan kepentingan masyarakat secara langsung sehingga akan bermanfaat bukan hanya bagi masyarakat tetapi lebih jauh lagi, akan memperkuat ikatan rasa kebangsaan yang sejatinya juga

menjadi salah satu masalah yang dihadapi dalam pengelolaan kawasan perbatasan. Untuk itu peningkatan kualitas pendidikan bagi masyarakat di kawasan perbatasan menjadi salah satu hal terpenting demi mewujudkan peningkatan kesejahteraan masyarakat sehingga berdampak pada keberhasilan pengelolaan di kawasan perbatasan.

2.2 Profil Budaya di Perbatasan Papua

Salah satu tantangan dalam pengelolaan kawasan perbatasan negara di Papua adalah pada karakteristik budaya masyarakatnya. Namun karakter budaya ini dapat menjadi dua sisi permasalahan. Di satu sisi, kuatnya nilai dan norma adat akan sangat baik untuk mengikat rasa kebersamaan dan persatuan bagi masyarakat di kawasan perbatasan di Papua. Namun maknanya menjadi tidak ideal, jika persoalan kebangsaan justru “terganggu” dengan kekuatan akar nilai dan norma adat, yang begitu kuat dipegang sehingga mampu “mengalahkan” ikatan pada nilai-nilai kebangsaan. Misalkan dengan adanya kepercayaan masyarakat terhadap kepemilikan hak ulayat. Terkait dengan kenyataan sosial bahwa masyarakat yang tinggal di kawasan perbatasan Provinsi Papua sejatinya masih memiliki kesatuan adat dan budaya, sehingga faktor ini cenderung lebih kuat dibandingkan norma dan ikatan nasional. Ini dapat menjadi masalah dalam pengelolaan wilayah perbatasan, karena kesetiaan masyarakat akan lebih terfokus pada ikatan komunitasnya daripada ikatan nasional.

Ini tidak berarti harus menghilangkan ikatan norma adat dan budaya sebab sejatinya kedua norma ini adalah potensi kekayaan lokal yang perlu dijaga. Hanya saja, aspek pembinaan perlu dijalankan untuk menghindari terjadinya rasa ikatan lokal yang melebihi ikatan pada nilai-nilai kebangsaan.

2.3 Peran Serta *Civil Society*, Pemerintah Pusat-Daerah, BUMN dan Sektor Swasta

Peran serta *civil society*, yang terwakili dalam *Civil Society Organization* (CSO) seperti *Non-Government Organization* (NGO), para akademisi dan lainnya, belum menunjukkan kontribusi yang baik. Ini disebabkan berbagai persoalan yang menjadi tantangannya, terutama pada kemampuan para *stakeholders* dalam menjalankan program-program berbasis kepentingan

masyarakat seperti pada umumnya. Beberapa program yang dijalankan oleh Pemerintah di daerah dalam upaya pengelolaan kawasan perbatasan, sebetulnya telah dilaksanakan terutama yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas dan daya saing daerah. Di Papua, kerjasama ini telah dilakukan oleh berbagai kalangan, misalkan saja Program Ilmu Pengetahuan Teknologi di Daerah (Iptekda) yang dilaksanakan oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) dan Badan Pengelola Tenaga Atom Nasional (Batan). Juga program pengembangan *business technology center* (BTC) dan program insentif yang dilaksanakan di bawah Kementerian Ristek melalui Program Inkubator Teknologi.

Selain itu, sebenarnya ada juga peranserta BUMN seperti Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang berupaya melakukan pengentasan kemiskinan serta peningkatan kesejahteraan masyarakat di kawasan perbatasan. Misalkan BRI telah membangun kios (pasar kecil) di Kawasan Sota di perbatasan Kabupaten Merauke. Sayangnya, upaya BRI ini belum mendapatkan respon yang baik dari masyarakat sekitar, sehingga optimalisasinya juga rendah.

Pihak swasta harus diyakinkan bahwa pengembangan usaha di kawasan perbatasan akan menguntungkan melalui promosi dan peluang usaha oleh pemerintah kabupaten dan provinsi dengan melihat potensinya. Sebagai contoh dapat dilihat pada Kabupaten Bouven Digoel tepatnya di Kecamatan Mindiptana. Potensi yang ada di sana adalah Perkebunan Karet yang dimiliki oleh masyarakat setempat dan perlu mendapat perhatian khusus dalam pengelolaannya dengan melibatkan sektor swasta karena selama ini belum ada penanganan yang serius oleh pemerintah. Dengan mengelola Perkebunan Karet yang dimiliki oleh masyarakat di wilayah perbatasan tersebut, maka peningkatan taraf hidup ekonomi masyarakat akan meningkat dan menjadi lebih baik. Dengan demikian, kawasan perbatasan sebagai halaman depan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) akan tetap aman dan terpelihara keutuhannya.

Secara obyektif, program-program kemitraan yang telah ada, belumlah menghasilkan wujud nyata yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu persoalan mendasarnya adalah program-program antarinstansi tersebut masih berjalan

sendiri-sendiri, sehingga dampaknya nyaris tidak terdengar. Di sisi lain, belum tampak keterlibatan sektor swasta dalam mengembangkan wilayah perbatasan, misalnya melalui program *corporate social responsibility* (CSR). Karena itu, perlu reorientasi program untuk memperkuat pengembangan wilayah perbatasan dan sebagai salah satu energi penggerak *Product Domestic Bruto* (PDB) di perbatasan.

Kenyataan di lapangan ditemukan banyak kebijakan yang tidak saling mendukung dan/atau kurang sinkron satu sama lain. Dalam hal ini, masalah koordinasi yang kurang mantap dan terpadu menjadi sangat perlu untuk ditelaah lebih lanjut. Koordinasi dalam pengelolaan kawasan perbatasan, sebagaimana hendaknya melibatkan banyak instansi (Kementrian/LPND), baik instansi terkait di tingkat pusat maupun antar instansi pusat dengan pemerintah daerah.

Di Indonesia terdapat sekian banyak lembaga yang mengurus kawasan perbatasan. Ini menjadi sangat sensitif dan menimbulkan tumpang tindih kebijakan yang menyangkut kerja serta biaya dan sering terjadi pengelakan tanggung jawab bila ada masalah.

Dengan demikian Kehadiran BNPP sebagai suatu wadah resmi pemerintah yang khusus mengelola wilayah perbatasan dapat menjadi solusi yang cerdas sepanjang berbagai komitmen yang terjadi dalam berbagai peraturan perundang-undangan dapat dilaksanakan secara konsisten.

Dalam mengelola perbatasan ada suatu filosofi yaitu *one big issue one management* (masalah perbatasan merupakan masalah yang besar bagi bangsa, maka dianggap perlu untuk ditangani oleh negara dibawah satu institusi). Selanjutnya konsekuensi yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan pada institusi akan terjadi perubahan yang menyangkut Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) dan disamping itu akan menyebar sistem anggaran dan kewenangan.

Selain itu, sangat sulit mendapatkan *database* yang terkait dengan upaya pengelolaan pembangunan di kawasan perbatasan, yang seharusnya disediakan oleh Pemerintah dan atau Pemerintah

Daerah. Sejatinya, *database* menjadi sangat penting dalam proses pemetaan dan identifikasi permasalahan dalam pengelolaan pembangunan di kawasan perbatasan. *Database* juga bermanfaat sebagai bahan kajian untuk penyelenggaraan dan mencari model pengelolaan pembangunan ideal di kawasan tersebut. Jelas sekali, dengan kurang tersedianya *database*, akan menyulitkan proses penyusunan langkah kebijakan terkait.

Perencanaan program yang dikembangkan seringkali tidak efektif hasilnya dalam menghasilkan *output* ataupun *outcomes* program yang jelas. Ini biasanya terjadi apabila tidak jelasnya mekanisme perencanaan yang dikembangkan. Kondisi ini terjadi saat pengusulan anggaran terhadap program pengelolaan pembangunan di kawasan perbatasan yang dilakukan oleh Badan Pengelola Perbatasan dan Kerjasama Luar Negeri (BPPKLN) di Provinsi serta BPPKLN di kabupaten/kota. Karena tidak adanya mekanisme perencanaan yang jelas, mengakibatkan program pembangunan menjadi stagnan.

2.4 Daya Saing Kompetitif dan Komparatif

Dengan begitu besarnya sumber daya alam yang terkandung di dalamnya, sehingga tanah Papua memiliki harapan besar untuk menyejahterakan rakyatnya. Namun ini tidak bisa dikembangkan secara baik, mengingat belum ada kesungguhan dari *stakeholders* dalam mengembangkan potensi ini. Jika diukur berdasarkan aspek kompetitifnya, kualitas SDM yang kurang memadai menyebabkan belum adanya semangat berkompetisi dalam mewujudkan pengembangan ekonomi masyarakatnya. Jelas saja, belum terlihat keunggulan komparatif yang dimiliki masyarakat sekitar.

Seharusnya, dengan kekayaan alam dan sumber potensi yang begitu besar, masyarakat di kawasan perbatasan Papua dapat memiliki daya saing yang kompetitif dibandingkan masyarakat lainnya. Tentu saja, ini juga terkait dengan aspek komparatifnya.

2.5 Internasionalisasi Pengelolaan Perbatasan

Secara umum, wilayah Papua memiliki makna yang strategis dalam diplomasi internasional yang dilakukan Pemerintah. Sebab, isu-isu internasional masih saja menjadi persoalan yang sensitif di Papua, ini juga menjadi berbagai persoalan yang tidak kunjung

padam. Mengingat hal itu, perlu tindakan yang bijaksana dalam menangani berbagai persoalan masyarakatnya, terutama dalam pengelolaan kawasan perbatasan negara. Masalah batas negara menjadi penting dikarenakan perbatasan suatu negara merupakan manifestasi utama kedaulatan suatu negara (*sovereignty*), termasuk penentuan batas wilayah kedaulatan, pemanfaatan sumber daya alam, serta keamanan dan keutuhan wilayah. Keamanan perbatasan suatu negara menjadi perhatian Pemerintah terutama bagi wilayah yang berbatasan langsung dengan negara lain. Hal ini dikarenakan, isu perbatasan di Papua, saat ini mengalami pergeseran dari masalah keamanan tradisional (*traditional issues*) menjadi semakin kompleks dengan munculnya isu-isu keamanan non-tradisional (*non-traditional security issues*) di dalamnya, seperti: terorisme, konflik etnis, migrasi penduduk, perdagangan manusia, *transnational crime*, penyelundupan senjata, narkoba, dan lain-lain, yang kemudian menjadi persoalan internasional, baik dalam konteks hubungan bilateral, regional dan lainnya.

2.6 Persoalan Batas Wilayah

Perpindahan batas wilayah yang biasanya terjadi di kawasan perbatasan Papua, sebenarnya menunjukkan lemahnya manajemen pengelolaan masalah keamanan di kawasan perbatasan. Hal itu terjadi karena tidak adanya data yang tegas mengenai posisi yang tepat di wilayah tersebut, sehingga batas-batasnya begitu mudah dipindahkan. Selain itu, karena di kawasan perbatasan terdapat kesamaan suku dan identitas antar dua suku yang berbeda kebangsaan nasionalnya (RI dan Papua Nugini), menjadikan batas wilayah negara tidak lagi menjadi penting. Sehingga batas wilayah negara dengan mudahnya dipindahkan, dengan alasan budaya lokal. Kalau ini tidak diantisipasi dari awal, akan berpotensi menimbulkan konflik internasional yang teramat rumit untuk diselesaikan.

2.7 Tantangan Pengelola

Tantangan yang paling spesifik dalam upaya pengelolaan kawasan perbatasan di Papua adalah rendahnya upaya pembuatan kebijakan pengelolaan perbatasan yang berbasiskan pada kepentingan masyarakatnya. Selain itu terdapat kesenjangan pembangunan yang ditandai oleh ciri-ciri masih rendahnya

aksesibilitas, terbatasnya sarana dan prasarana, kepadatan penduduk relatif rendah, rendahnya kualitas SDM serta belum optimalnya pembangunan. Tantangan lainnya adalah pada karakteristik budaya masyarakat di perbatasan. Selain itu, tidak dapat dipungkiri lagi kemiskinan dan kesejahteraan rakyat yang begitu minimal disebabkan oleh rendahnya kualitas pendidikan di kawasan perbatasan.

2.8 Rancangan Model Pengelolaan Kawasan Perbatasan

Landasan teoritik yang digunakan untuk menganalisis model pengelolaan kawasan perbatasan dalam kajian ini adalah *centripetal demoratic governance*, sebagaimana yang dikemukakan oleh John Gerring, Storm C. Thacker, Carola Moreno (Gerring, et. al: 2005). Teori ini menegaskan apabila konsep desentralisasi tidak selamanya menguntungkan bagi implementasi pembangunan, khususnya di negara-negara yang sedang bertransisi menuju demokrasi seperti halnya Indonesia. Sebagai antitesis dari konsepsi desentralisasi, *centripetal* berupaya mengembangkan partisipasi politik dari seluruh *stakeholders* dalam konteks perumusan, implentasi, pengawasan dan evaluasi kebijakan publik. Dengan demikian setiap *stakeholders* terlibat penuh dalam pengembangan konsepsi pembangunan, tanpa harus terikat dengan prinsip-prinsip otonomi, yang terkadang bersifat parsial.

Selanjutnya, dengan menggunakan asumsi teori ini, maka bisa dibangun model *centripetal* dalam pengelolaan pembangunan di kawasan perbatasan, sebagaimana esensi dasar kajian ini. Model ini dapat digunakan pada aspek pengelolaan kebijakan, misalnya pembangunan kawasan perbatasan hingga pemberdayaan masyarakat dan pelibatan *stakeholders* untuk pembangunan masyarakat. Model yang terbangun, akan mendorong terwujudnya sistem administrasi publik yang mampu bebas mengkreasi (*created by the ideas*) berdasarkan kewenangan yang dimilikinya. Sehingga, dengan demikian prinsip dasarnya adalah pengembangan potensi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan.

Agar terjadi wujud yang sinergis, maka fungsi-fungsi perencanaan implementasi, pengawasan dan evaluasi menjadi hal penting dalam pengembangan model ini. Sebab semuanya akan dijalankan

secara bersama-sama dan melibatkan semua *stakeholders*. Meski begitu tentu saja, ada lembaga/badan/instansi yang menjadi *center of authority*-nya. Agar program ini tidak berjalan tanpa tentu arah.

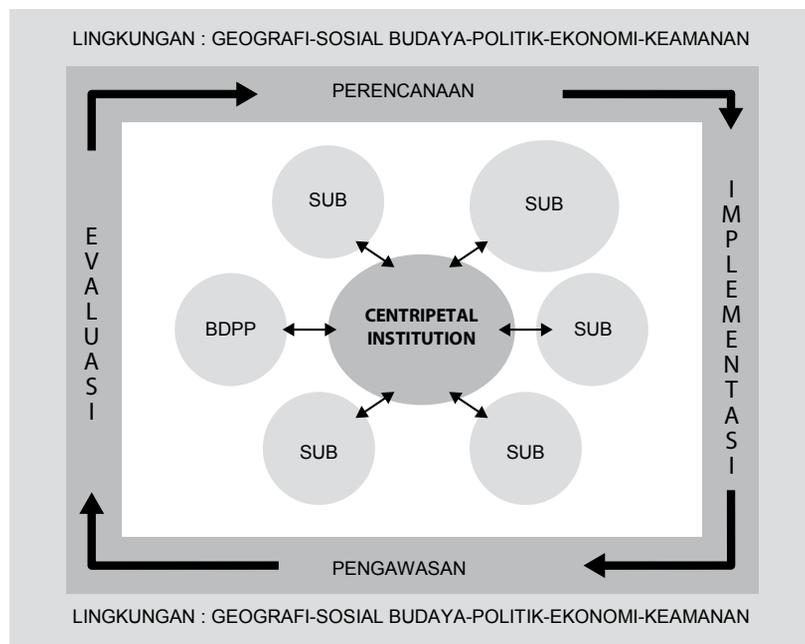
Dalam teori yang dikemukakan Gerring melalui paper berjudul “*Centripetal Democratic Governance: A Theory and Global Inquiry*” yang dimuat di *American Political Science Review*, Vol.99. No.4 November 2005 ini, pada awalnya ia melakukan kajian terhadap dua teori/model yang populer digunakan di dalam pemerintahan yaitu Sentralisasi (*Centralism*) dan Desentralisasi (*Decentralism*). Ia melihat kebanyakan para akademisi (*scholars*) menganggap bahwa penggunaan teori/model desentralisasi lebih cocok dalam pemerintahan demokratis karena di sini akan muncul difusi kekuasaan antara badan-badan independen sehingga *good governance* terjadi. Jika hal itu terjadi, timbul pertanyaan mengapa dalam pemerintahan demokratis terjadi satu pemerintahan lebih baik dan yang lainnya tidak? Mengapa muncul perbedaan antara pemerintah yang satu dan lainnya dalam kinerja ekonomi, biaya transaksi, investasi, efisiensi pasar, demokratisasi dan penguatan institusi politik?

Menurut Gerring perlu adanya modifikasi kearah versi sentralisasi demokratis (*democratic centralism*). Hal ini didasarkan pada alasan bahwa pemerintahan demokratis akan bekerja lebih baik bila mereka mampu mendamaikan (*reconcile*) dua tujuan yaitu kewenangan terpusat dan keikutsertaan yang luas (*centralized authority and broad inclusion*). *Good governance* akan muncul bila institusi-institusi politik menjaga kewenangannya yang berdaulat ketika berkumpul bersama-sama dan secara efektif mewakili ide-ide, kepentingan-kepentingan dan identitas-identitas yang masih ada di masyarakat. Kedua tujuan ini diakomodasi dalam konsep *centripetalism*, yang diberi label sebagai teori baru dari *governance*.

Secara empirik teori *centripetalism* diharapkan dapat bekerja pada berbagai tingkat pemerintahan lokal, regional, nasional dan internasional. Gerring mengemukakan bahwa hasil-hasil

good governance terjadi bila energi politik terfokus kearah pusat, sebab dengan *centripetal*, bukan *centrifugal*, lembaga-lembaga politik malah menciptakan kondisi untuk *good governance*. Di era demokrasi, teori *centripetalism* ini dapat dipahami sebagai perpaduan dua teori *governance* yaitu model tanggung jawab langsung pemerintah dan model tanggung jawab tidak langsung (model perwakilan) pemerintah yang didefinisikan oleh perwakilannya.

SKEMA CENTRIPETAL DEMOCRATIC GOVERNANCE



III. REKOMENDASI KEBIJAKAN

3.1 Aspek Kelembagaan

Berdasarkan hasil kajian di kawasan perbatasan Papua dan melihat demikian krusialnya masalah perbatasan di kawasan tersebut untuk ditangani/dikelola secara komprehensif, maka perlu pelaksanaan tugas dan fungsi BNPP yang seharusnya lebih efektif. Selama ini, pengelolaan perbatasan yang dilakukan oleh BPPKLN ditingkat provinsi dan kabupaten/kota, meskipun sudah terlaksana dengan baik, tetapi tentu saja masih menyimpan berbagai persoalan strategis. Salah satu persoalan itu mencakup pada rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) para aparaturnya. Mengingat berdirinya BPPKLN di Kabupaten Pegunungan Bintang, Merauke, Boven Digoel, Keerom dan Kota Jayapura relatif baru terbentuk, kecenderungan rekrutmen para staf karyawan di institusi ini belum memerhatikan aspek profesionalisme. Artinya, belum mengarah pada perangkat sistem kerja berdasarkan kompetensi dan kapabilitasnya dalam persoalan perbatasan. Jelas ini akan mengganggu visi dan perjalanan kerja Badan ini di masa depannya. Selanjutnya, ada kondisi minimnya sarana dan prasarana operasional.

Mengacu pada kenyataan medan tugas yang menjadi tanggung jawab pembinaan BPPKLN adalah di kawasan perbatasan, seharusnya ketersediaan infrastruktur menjadi hal yang paling penting diperhatikan. Dengan kondisi infrastruktur yang terbatas, tentunya dibutuhkan kendaraan operasional yang memadai. Minimnya sarana kendaraan operasional ini, tentunya memengaruhi kecepatan dan aksesibilitas Badan dalam menangani persoalan yang muncul di lapangan. Sebab, banyak persoalan yang muncul membutuhkan penanganan yang cepat dan tepat.

Persoalan berikut adalah lemahnya koordinasi antarlembaga pemerintah dalam pengelolaan kawasan perbatasan. Koordinasi adalah kata kunci untuk menghasilkan program pembangunan yang tepat guna. *Output* dan *outcomes* program mudah sekali diukur dampaknya, manakala sebuah program dijalankan melalui koordinasi dengan berbagai sektor. Apalagi pengelolaan pembangunan di kawasan, merupakan pekerjaan lintas sektoral.

Dengan lemahnya koordinasi yang terjadi selama ini, maka konsentrasi untuk keberhasilan program akan terpecah dalam berbagai masalah. Dan di sinilah letak pentingnya arti koordinasi. Selain itu, lemahnya koordinasi akan menyebabkan munculnya ego sektoral dalam pengelolaan kawasan perbatasan. Jelas ini tidak akan efektif dalam menjalankan program pembangunan.

3.2 Aspek Sosial Budaya

Secara umum, pengembangan potensi ekonomi masyarakat di kawasan perbatasan amat terbatas. Masyarakat sekitar perbatasan di Provinsi Papua tidak banyak dilibatkan dalam pengembangan potensi ekonominya. Sehingga peluang dan kesempatan yang seharusnya terbangun, terlewatkan begitu saja. Akhirnya, kesejahteraan masyarakat pun selalu menjadi persoalan, bukan hanya bagi masyarakat tetapi juga bagi pemerintah daerah. Sejatinya, mengaca dari potensi pertanian dan perkebunan Karet di kawasan perbatasan Kabupaten Boven Digoel misalnya, ini bisa dikembangkan bersama-sama dengan masyarakat. Begitu juga dengan keahlian tradisional yang dimiliki oleh masyarakat di kawasan perbatasan, yang tidak tergarap secara maksimal.

Pada aspek budaya, kuatnya nilai dan norma adat di Papua akan sangat baik untuk mengikat rasa kebersamaan dan persatuan bagi masyarakat di kawasan perbatasan. Namun maknanya menjadi tidak ideal, jika persoalan kebangsaan akan terganggu dengan kekuatan akar nilai dan norma adat. Misalkan dengan adanya kepercayaan masyarakat terhadap kepemilikan hak ulayat. Selain itu, tidak dapat dipungkiri lagi, kemiskinan dan kesejahteraan rakyat yang begitu minimal disebabkan oleh rendahnya kualitas pendidikan di kawasan perbatasan. Rendahnya kualitas pendidikan ini, pada akhirnya menyebabkan kualitas keterampilan dan kesadaran bermasyarakat, berbangsa dan bernegara bagi masyarakat di perbatasan menjadi rendah pula.

Terkait dengan kenyataan sosial bahwa masyarakat yang tinggal di kawasan perbatasan sejatinya masih memiliki kesatuan adat dan budaya, maka faktor nilai dan norma adat biasanya cenderung lebih kuat dibandingkan norma dan ikatan nasional. Ini dapat menjadi masalah dalam pengelolaan wilayah perbatasan, karena kesetiaan masyarakat akan lebih terfokus pada ikatan komunitasnya

daripada ikatan nasional. Namun begitu, pola kebijakan yang efektif dalam mengakomodasi kepentingan rakyat adalah yang juga mengaplikasikan nilai kearifan lokal di dalamnya. Penguatan pengetahuan lokal atau pemberian tempat pada pengetahuan lokal mensyaratkan redefinisi dari pembangunan. Pembangunan yang dimaksud memberi tempat pada pengetahuan lokal sebagai landasan utama yang mensyaratkan ciri-ciri *endogen* dari pembangunan tersebut.

Definisi kebijakan tersebut mensyaratkan adanya pengakuan terhadap *communal property right* dan pada gilirannya penekanan terhadap pemerintah daerah akan tugas dan kewajibannya untuk meningkatkan kapasitas masyarakat lokal guna mengaktualisasikan institusi-institusi sosial ekonomi yang mendukung aktualisasi rezim *communal property right* atas sumber daya alam dan ini hanya dimungkinkan jika desentralisasi dan otonomi berjalan sebagaimana dengan tujuan utamanya. Karena itu perlu dikembangkan strategi kebijakan berbasis adaptasi kearifan lokal di masyarakat. Ekonomi lokal (terutama pertanian) masih sangat banyak untuk digali potensinya, mengingat kawasan perbatasan di Papua sangat subur kondisi tanahnya.

3.3 Aspek Pembangunan dan Peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM)

Faktanya, dengan panjang perbatasan 760 km dengan 52 (lima puluh dua) pilar batas, secara fisik kondisi wilayah perbatasan bergunung-gunung dan sulit ditembus dengan sarana perhubungan biasa atau kendaraan roda empat. Kondisi masyarakat di sepanjang wilayah perbatasan Papua sebagian besar masih miskin dengan tingkat kesejahteraan rendah, tertinggal dan kurang mendapat perhatian dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah, dan secara umum tidak jauh berbeda dengan masyarakat di Papua New Guinea.

Padahal, wilayah perbatasan Papua memiliki sumber daya alam yang sangat besar berupa hutan konversi dan hutan lindung dan taman nasional. Selain itu juga terdapat sumber daya air yang cukup besar dari sungai-sungai, serta kandungan mineral dan logam seperti tembaga dan emas.

Pembangunan wilayah perbatasan memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan misi pembangunan nasional, terutama untuk menjamin keutuhan dan kedaulatan wilayah, pertahanan keamanan nasional, serta meningkatkan kesejahteraan rakyat di wilayah perbatasan. Paradigma baru pengembangan wilayah-wilayah perbatasan adalah dengan mengubah arah kebijakan pembangunan yang selama ini cenderung berorientasi *inward looking* menjadi *outward looking*, sehingga wilayah itu dapat dimanfaatkan sebagai pintu gerbang aktivitas ekonomi dan perdagangan dengan negara tetangga, dan berakibat pada peningkatan kesejahteraan masyarakatnya.

Pendekatan pembangunan kawasan perbatasan negara menggunakan pendekatan kesejahteraan (*prosperity approach*) dengan tidak meninggalkan pendekatan keamanan (*security approach*). Sedangkan program pengembangan wilayah perbatasan berdasarkan RPJM Nasional 2004-2009, bertujuan untuk: (a) menjaga keutuhan wilayah NKRI melalui penetapan hak kedaulatan NKRI yang dijamin oleh Hukum Internasional; (b) meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat dengan menggali potensi ekonomi, sosial dan budaya serta keuntungan lokasi geografis yang sangat strategis untuk berhubungan dengan negara tetangga. Di samping itu permasalahan perbatasan juga dihadapkan pada permasalahan keamanan seperti separatisme dan maraknya kegiatan-kegiatan ilegal.

Pembenahan dan pendayagunaan pembangunan kawasan perbatasan darat Papua harus menggunakan suatu pola atau kerangka penanganan daerah perbatasan yang menyeluruh (*holistic*). Meliputi berbagai sektor kegiatan pembangunan yang terkoordinasikan melalui kerja sama yang efektif mulai dari pemerintah pusat sampai ketingkat kabupaten/kota. Pola penanganan tersebut dapat dijabarkan melalui penyusunan kebijakan dari tingkat makro sampai tingkat mikro. Disusun berdasarkan proses yang partisipatif baik secara horisontal di pusat maupun vertikal dengan pemerintah daerah. Adapun jangkauan pelaksanaan seharusnya bersifat strategis sampai dengan operasional.

Pencapaian Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di Papua selama periode 1999 – 2008, sesungguhnya mengalami tren positif. Walaupun lambat, namun pergerakan arah IPM menuju *track* yang benar. Secara kuantitatif, capaian IPM mengalami kenaikan sebesar 5.20 point, dari 58.80 pada tahun 1999 menjadi 64.00 pada tahun 2008. Secara nasional, peringkat IPM Provinsi Papua memang jauh tertinggal dibandingkan provinsi lainnya. Capaian IPM Provinsi Papua berada pada urutan ke 33 dari 33 provinsi dan IPM di empat kabupaten dan satu kota perbatasan adalah: Kabupaten Pegunungan Bintang IPM-nya 42.94, Kabupaten Keerom (68.55), Kabupaten Merauke (64.44), Kabupaten Boven Digoel (49.2) dan Kota Jayapura (74,56). Dari data ini dapat diketahui Kota Jayapura memiliki IPM lebih tinggi, dan yang paling rendah adalah Pegunungan Bintang. Dengan demikian, sejatinya potensi pengembangan kualitas hidup masyarakatnya sudah dalam kategori cukup, tinggal menjadikannya sebagai pendorong perwujudan langkah kongkret untuk meningkatkan kualitas ekonomi, pendidikan dan sosial budayanya.

Untuk mewujudkan dan mengaplikasikan konsep pembenahan dan pendayagunaan pembangunan IPM di kawasan perbatasan, perlu ditempuh langkah-langkah berikut:

- a) Pembenahan suprastruktur dan infrastruktur melalui pembinaan daerah perbatasan dengan lebih menitikberatkan pada penyelesaian pembangunan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) yang merupakan acuan dalam pelaksanaan pembangunan di kawasan perbatasan di Papua. Penyelesaian pembangunan jalan tembus dari Kota Jayapura di sebelah Utara sampai Kabupaten Merauke di sebelah Selatan merupakan urat nadi kehidupan masyarakat di perbatasan darat Papua.
- b) Perlu segera menyelesaikan pembangunan infrastruktur pendidikan, kesehatan, untuk meningkatkan kualitas SDM, yang menjadi indikator terpenting untuk menentukan skor IPM.

Di bidang kesehatan pada Pasal 59 ayat(1) UU Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus, ditegaskan bahwa Pemerintah Provinsi berkewajiban menetapkan standar mutu dan memberikan pelayanan kesehatan bagi penduduk, namun kenyataannya bahwa pelayanan kesehatan di wilayah perbatasan RI-PNG di Papua tidak memadai dan hal ini dapat dilihat dari jumlah Puskesmas dan tenaga medis pada desa-desa terpencil di wilayah perbatasan yang jumlahnya sangat kurang. Untuk meningkatkan derajat kesehatan di wilayah Perbatasan RI-PNG di Papua, maka langkah yang harus diambil adalah:

- a. Mendirikan Puskesmas di setiap kecamatan yang berada pada daerah perbatasan
- b. Menyediakan tenaga medis dengan pemberian tunjangan khusus bagi tenaga medis yang bekerja di puskesmas pembantu di desa-desa yang berada di kawasan perbatasan
- c. Mengingat minimnya tenaga dokter di Papua, maka perlu adanya kebijakan dari Pemerintah untuk mengangkat tenaga dokter yang dikontrak untuk bertugas di setiap Puskesmas yang berada di kawasan perbatasan.

IV. PENUTUP

Berdasarkan kajian di kawasan perbatasan Provinsi Papua, cara efektif untuk mewujudkan pelaksanaan tugas dan fungsi Badan Nasional Pengelola Perbatasan (BNPP), sejatinya diperlukan model pengelolaan yang terintegrasi dan solid. Hal ini mengingat masalah perbatasan, sesungguhnya amat prinsip, karena ini terkait dengan persoalan kedaulatan negara. Dalam hal ini, model yang layak dipertimbangkan adalah yang merujuk kepada operasionalisasi teori *centripetal democratic governance*. Dalam teori ini, BNPP berkedudukan sebagai lembaga terpusat (*centripetal institution*) yang beberapa aktivitasnya tentu lebih condong kepada memobilisasi ke dalam (*mobilized-in*) berikutnya memobilisasi keluar (*mobilized-out*).

Hal ini memang bias dengan prinsip penerapan demokrasi, terutama menyangkut bentuk partisipasi yang populer, misalkan otonomi sebagai ciri khas desentralisasi. Namun lembaga ini dapat dengan tegas memainkan peran netral dan sentral dalam mengorganisasikan berbagai kepentingan (*interests*), gagasan-gagasan (*ideas*) dan berbagai identitas (*identities*) yang terkait. Secara empirik, "lembaga terpusat" seperti ini justru dapat menguntungkan karena mengarah kepada tingginya pola pelembagaan partisipasi dan pembuatan keputusan, khususnya bila ditujukan untuk penguatan politik (memberdayakan para pemimpin dan organisasi-organisasi yang ada), mengkorporasi jenis-jenis kepentingan, pembuatan keputusan kolegal (kooperatif dan konsensus), dan kewenangan administrasi publik. Mekanisme tugas perbatasan dalam pengelolaan kawasan perbatasan, karena ini sesungguhnya adalah tanggungjawab negara.



Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan

Jl. Wolter Monginsidi No. 3

Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12110 — INDONESIA

Phone +62-21-7279-9566, Fax. +62-21-720-5260, +62-21-720-4916

<http://www.kemitraan.or.id>

ISBN 978-979-26-9659-2