

LAPORAN PENELITIAN

Skema:

Penelitian Fundamental Reguler

KEMITRAAN MULTIPIHAK BERBASIS ICT SEBAGAI STRATEGI
PENGEMBANGAN KAPASITAS BADAN PENGELOLA PERBATASAN
(BNPP) DALAM PENGELOLAAN KAWASAN PERBATASAN KALIMANTAN



Ketua:
Rusdiyanta (0317076801)

Anggota:
1. Bambang Pujiyono (0026087101)
2. Samsinar (0329098202)
3. Tulus Yuniasih (0324088401)

UNIVERSITAS BUDI LUHUR

2024

Pengisian poin C sampai dengan poin H mengikuti template berikut dan tidak dibatasi jumlah kata atau halaman namun disarankan seringkas mungkin. Dilarang menghapus/memodifikasi template ataupun menghapus penjelasan di setiap poin.

C. HASIL PELAKSANAAN PENELITIAN: Tuliskan secara ringkas hasil pelaksanaan penelitian yang telah dicapai sesuai tahun pelaksanaan penelitian. Penyajian meliputi data, hasil analisis, dan capaian luaran (wajib dan atau tambahan). Seluruh hasil atau capaian yang dilaporkan harus berkaitan dengan tahapan pelaksanaan penelitian sebagaimana direncanakan pada proposal. Penyajian data dapat berupa gambar, tabel, grafik, dan sejenisnya, serta analisis didukung dengan sumber pustaka primer yang relevan dan terkini.

A. Masalah-Masalah di Kawasan Perbatasan

Pengelolaan batas negara dan kawasan perbatasan memiliki dua dimensi, yaitu dimensi batas wilayah negara dan kawasan perbatasan. Berdasarkan UU Wilayah Negara, yang dimaksud dengan batas wilayah negara adalah garis batas yang merupakan pemisah kedaulatan suatu negara yang didasarkan atas hukum internasional, sedangkan kawasan perbatasan adalah bagian dari wilayah negara yang terletak pada sisi dalam sepanjang batas wilayah Indonesia dengan negara lain. Dalam hal batas wilayah negara di darat, kawasan perbatasan berada di kecamatan. Sebagai negara kepulauan dengan wilayah yang besar, Indonesia pun memiliki beberapa negara tetangga, baik yang berbatasan darat maupun berbatasan laut. Secara wilayah, Indonesia berbatasan darat dengan 3 negara dan berbatasan laut dengan 10 negara. Di wilayah darat, Indonesia berbatasan dengan Malaysia, Papua Nugini, dan Timor Leste. Sementara wilayah laut Indonesia berbatasan dengan Malaysia, Thailand, Vietnam, Singapura, Filipina, Palau, India, Timor Leste, dan Australia. Pengelolaan batas negara dan kawasan perbatasan memiliki dua dimensi, yaitu dimensi batas wilayah negara dan kawasan perbatasan. Berdasarkan UU Wilayah Negara, yang dimaksud dengan batas wilayah negara adalah garis batas yang merupakan pemisah kedaulatan suatu negara yang didasarkan atas hukum internasional, sedangkan kawasan perbatasan adalah bagian dari wilayah negara yang terletak pada sisi dalam sepanjang batas wilayah Indonesia dengan negara lain. Dalam hal batas wilayah negara di darat, kawasan perbatasan berada di kecamatan.(1) Sebagai negara kepulauan dengan wilayah yang besar, Indonesia pun memiliki beberapa negara tetangga, baik yang berbatasan darat maupun berbatasan laut. Secara wilayah, Indonesia berbatasan darat dengan 3 negara dan berbatasan laut dengan 10 negara. Di wilayah darat, Indonesia berbatasan dengan Malaysia, Papua Nugini, dan Timor Leste. Sementara wilayah laut Indonesia berbatasan dengan Malaysia, Thailand, Vietnam, Singapura, Filipina, Palau, India, Timor Leste, dan Australia.

Secara garis besar, mengelola perbatasan memiliki ruang lingkup penanganan yang mencakup dua sasaran strategis yaitu (Desain Besar Pengelolaan Batas Wilayah Negara Dan Kawasan Perbatasan Tahun 2011 – 2025)(2)

1. Pengelolaan Batas Wilayah Negara, Pengelolaan batas wilayah pada dasarnya memuat Berbagai langkah strategis untuk menetapkan dan menegaskan batas-batas wilayah negara serta batas-batas terluar perairan yurisdiksi dengan negara tetangga, pengamanan batas wilayah di darat dan di laut, serta reformasi manajemen pengelolaan lintas batas. Sedangkan pengelolaan kawasan perbatasan pada dasarnya terkait dengan berbagai langkah strategis untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat melalui pembangunan wilayah secara berimbang dan berkelanjutan.
2. Pengelolaan Kawasan Perbatasan, Sasaran wilayah pengelolaan kawasan perbatasan diarahkan pada Wilayah-wilayah Konsentrasi Pengembangan (WKP), yaitu kabupaten/kota yang berada di dalam Cakupan Kawasan Perbatasan (CKP), baik yang berada di kawasan darat maupun laut. Penentuan prioritas WKP ditetapkan dengan

memperhatikan isu-isu strategis di setiap WKP dalam aspek pertahanan, sosial budaya, dan ekonomi.

Dalam pengelolaan BWN-KP, terdapat banyak isu dan masalah yang harus ditangani antara lain kondisi masyarakat masih terisolasi secara geografis dan tertinggal secara social ekonomi meski kaya sumberdaya alam. Infrastruktur belum memadai, banyak kasus pelanggaran pelintas batas, kesenjangan ekonomi dengan negara tetangga, dan masalah batas wilayah darat dan laut dengan negara belum tuntas (3,4). Menurut Rencana Induk (2020-2025), isu-isu strategis dalam pengelolaan BWN-KPN adalah sebagai berikut (5), isu strategis pada aspek pengelolaan BWN antara lain:

- (1) penetapan dan penegasan BWN dengan negara tetangga pada beberapa segmen belum selesai
- (2) pengawasan dan pemeliharaan tanda batas negara belum maksimal
- (3) keadaan dan strategi politik negara tetangga untuk menyelesaikan perundingan;
- (4) adanya potensi kerentanan dan kebutuhan penguatan wawasan kebangsaan dan nasionalisme pada masyarakat perbatasan.

Pada aspek pengelolaan lintas batas negara, Kawasan Perbatasan negara yang merupakan area pelintasan antamegara sangat rawan dan rentan terhadap isu yang disebabkan oleh adanya aktivitas atau interaksi lintas batas negara secara ilegal. Isu strategis yang menjadi perhatian dalam pengelolaan aktivitas lintas batas negara antara lain: (1) belum terpadunya sistem pemeriksaan dan pelayanan lintas batas pada jalur non-Pos Lintas Batas Negara (PLBN); (2) masih relatif banyaknya jalur-jalur perlintasan tidak resmi; (3) terbatasnya sumber daya manusia dan dukungan teknologi dalam penyelenggaraan pelayanan lintas batas (Customs, Immigration, Quarantine, Security); (4) belum memadainya sarana dan prasarana pendukung pengamanan lintas batas negara; baik di darat maupun di laut (Pos Pengamanan Perbatasan/Pamtas, Pos TNI Angkatan Laut, Pos Kepolisian, insfrastruktur pelayanan publik yang masih terbatas, rendahnya kualitas sumber daya manusia, sebaran penduduk yang tidak merata, ketergantungan masyarakat di perbatasan terhadap fasilitas publik dan kegiatan ekonomi di negara tetangga, dan sengketa tapal batas. (6)

Berdasarkan isu-isu strategis tersebut, permasalahan BWN-KP dapat terbagi menjadi 4 (empat) dimensi, meliputi (1) Dimensi Kelembagaan, (2) Dimensi pengelolaan Batas Wilayah Negara, (3) Dimensi Pengelolaan Lintas Batas, dan (4) Dimensi Pembangunan Kawasan Perbatasan. Terkait aspek penetapan dan penegasan batas negara, isu-isu strategis yang harus menjadi perhatian utama adalah proses penyelesaian dan penyeprakatan batas dengan negara tetangga yang belum selesai, yaitu; a. Belum optimalnya upaya penegasan dan pemeliharaan tanda batas; b. Belum optimalnya aspek pengawasan terhadap tanda batas; c. Belum optimalnya peran kelembagaan pengelolaan batas negara dalam upaya penetapan dan penegasan batas negara; d. Belum optimalnya upaya pengawasan dalam rangka peningkatan pertahanan keamanan dan penegakan hukum di batas wilayah negara; e. Maraknya kegiatan ilegal di kawasan perbatasan akibat lemahnya pengawasan pertahanan keamanan dan penegakan hukum di perbatasan darat; f. Belum optimalnya upaya pengawasan di kawasan perbatasan akibat rendahnya dukungan sarana prasarana dan teknologi pengawasan pertahanan keamanan dan penegakan hukum, serta belum terkoordinasinya sistem pengamanan perbatasan terpadu antara stakeholder terkait.

Berdasarkan konsepsi hukum internasional, cakupan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) adalah seluruh wilayah yang diwarisi dari penjajah Belanda, sesuai dengan prinsip hukum Utu Possidetis Juris, yang artinya bahwa suatu negara mewarisi wilayah penguasa penjajahnya. Batas wilayah Negara Indonesia dengan negara tetangga tersebar di 10

kawasan, baik di darat maupun di laut. Kawasan perbatasan darat tersebar di 3 (tiga) kawasan, yaitu : (1) Kawasan Perbatasan Darat RI-Malaysia di Pulau Kalimantan, (2) Kawasan Perbatasan Darat RI-PNG di Papua, dan (3) Kawasan Perbatasan Darat RI-Timor Leste di Nusa Tenggara Timur.



Gambar 4.1. Dimensi-Dimensi Masalah Pengelolaan BWN-KP

Sumber: Diolah Peneliti dari Rencana Induk Pengelolaan BWN-KP, 2020-2024(6)

Jika dikelompokkan berdasarkan isu, permasalahan-permasalah perbatasan di Indonesia ini terdiri dari: (7,8): isu batas teritorial yang belum disepakati di beberapa tapal batas dengan negara tetangga; isu keamanan dan kedaualatan nasional, seperti kejahatan lintas batas dan terorganisir, seperti penyelundupan, perdagangan ilegal dan garis batas yang kabur; isu lingkungan. Misalnya kerusakan ekologi dan eksplorasi sumber daya yang berlebihan, baik bersifat legal maupun ilegal; isu kemiskinan, keterbelakangan, serta keterbatasan sarana dan prasarana ekonomi, pendidikan dan kesehatan yang dialami warga Indonesia di perbatasan; isu keterisolasi akibat minimnya akses jalan dan infrastruktur digital; isu koordinasi dan implementasi kebijakan yang tidak sesuai akibat jarak antara pemerintah daerah dan lokal yang berjauhan.

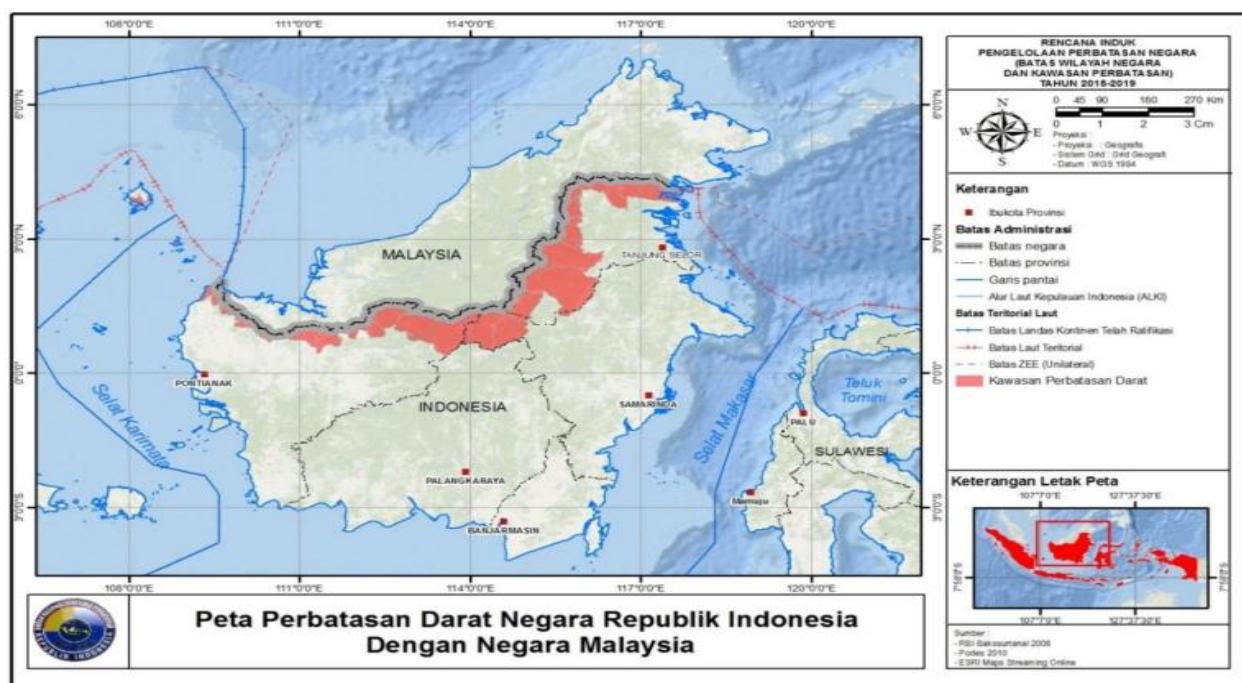
Isu strategis terkait konteks pengembangan kelembagaan pengelolaan BWN-KP adalah sebagai berikut (1) belum efektifnya kelembagaan horizontal (antarlembaga dalam pemerintah pusat); (2) belum efektifnya kelembagaan vertikal (hubungan antara pusat dan daerah) di daerah; (3) masih lemahnya kelembagaan pengendali lapangan sebagai fungsi pengendalian pelaksanaan, monitoring, serta evaluasi program dan kegiatan.(6)

Untuk mengatasi problematika kelembagaan tersebut, kemitraan multi-pihak dapat menjadi solusi alternatif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi lembaga BNPP tanpa melakukan perubahan regulasi yang ada. Hal ini sebagai kemampuan yang adaptif dan kebijakan out the box dalam tata Kelola pemerintahan. Oleh karenanya dapat dikatakan sebagai agile governance, kebijakan inovatif, dan inovasi institusional untuk mengatasi keterbatasan sumberdaya dan otoritas BNPP.

B. Kondisi Perbatasan Darat Kalimantan

Panjang perbatasan darat Kalimantan-Malaysia kurang lebih 2. 019 km (lihat Gambar 1.1) KP tersebut meliputi tiga (3) Provinsi, delapan (8) kabupaten, dan tigapuluhan delapan (38) kecamatan. KP berada di Provinsi Kalimantan Barat sebanyak 5 Kabupaten dengan 15 Kecamatan, Provinsi Kalimantan Timur ada 1 Kabupaten dengan 1 Kecamatan, dan di Provinsi Kalimantan Utara dengan 2 Kabupaten yang meliputi 22 Kecamatan. (lihat table.1.1). Sepanjang perbatasan tersebut belum ada jalan darat yang menghubungkan seluruh perbatasan. Pasokan Listrik dan air bersih juga sangat minim, apalagi jaringan internet. Survei peneliti (2024) menemukan banyak derah 3T belum ada infrastruktur digital dan belum menjangkau seluruh daerah sehingga banyak daerah 3T masih banyak blank spot. Sebagai contoh ada 19 titik di kabupaten Sambas belum ada internet (9). Ketimpangan ekonomi masyarakat perbatasan juga terjadi jika dibandingkan dengan negara tetangga Serawak dan Sabah Malaysia. Maka tidak heran jika ada cerita ‘Garuda di Dadaku, Malaysia di Perutku dan Ringgit di Kantongku’.

Kehadiran negara di kawasan perbatasan dipandang belum signifikan. Hal ini bertolak belakang dengan perbatasan sebagai beranda depan negara berfungsi sebagai militer-strategis, konstitutif, identitas nasional, kesatuan nasional, pembangunan nasional dan kepentingan domestic. (10)(11). Oleh itu, dalam penyelenggaraan pengelolaan, pengembangan kapasitas organisasi kemitraan multipihak yang dapat diinsiasi oleh BNPP perlu melihat potensi-potensi yang terdapat di dalam lingkungan internal dan strategis masyarakat di KP tersebut.



Gambar 1.1 Peta Perbatasan Darat Indonesia-Malaysia

Sumber: Rencana Induk Pengelolaan BWN-KP, 2015-2019 (12)

Sesuai UU No.43 tahun 2008 tentang Wilayah Negara, Kawasan perbatasan darat adalah kecamatan. Secara geografis, semua wilayah perbatasan terletak jauh dari Ibu Kota Provinsi dan Kabupaten. Wilayah kecamatan cukup luas, namun penduduk di beberapa kecamatan masih jarang. Akses jalan menuju perbatasan sebagian belum bagus, bahkan ada kecamatan

tidak bisa dilewati melalui darat. Akses lalu lintas harus melewati sungai, laut atau udara. Kondisi ini menimbulkan terisolasiannya kawasan perbatasan, lalu lintas barang terkendala dan aktivitas manusia kurang leluasa. Akibat terisolasi, kurangnya infrastruktur transportasi, pendidikan, kesehatan, digital, dan terjadi ketimpangan ekonomi dengan Malaysia maka kondisi Tingkat ekonomi KP masih kurang. Pertumbuhan penduduk di banyak kecamatan perbatasan masih rendah, dan Tingkat kepadatan penduduk masih rendah.

Tabel 1.1. Data Wilayah dan Penduduk

Kabupaten		Kecamatan	Luas Wilayah	Prosentas e	Pendudu k (ribu)	Laju Pertumbuha n (%)	Persentas e Penduduk	Kepadatan /km
Provinsi Kalimantan Barat								
Sambas	1	Paloh,	1.148,84	17,96	30,64	0,88	4,73	27
	2	Sajingan Besar	1.391,20	21,75	13,91	1,69	2,15	10
Bengkayang	1	Jagoi Babang,	655,02	12,17	11.273	3,92	3,77	17,21
	2	Siding	563,32	10,47	8.466	3,79	2,83	15,03
Sanggau	1	Sekayam	841,01	6,54	42.858	2.7251	4.286	51
	2	Entikong	506,89	3,94	18.507	1,64	3,701	37
Sintang	1	Ketungau Hulu	1.993,89	8,99	23.376	1,30	5,34	11,72
	2	Ketungau Tengah	1.970,41	8,88	31.221	0,96	7,11	15,84
Kapuas Hulu	1	Embaloh Hulu,	3.543,12	11,31	5,55	1,32	2,11	1,57
	2	Badau	638,4	2,04	7,26	2,57	2,77	11,38
	3	Embaloh Hilir	583,08	1,86	15,12	1,24	2,28	10,24
	4	Putussibau Utara,	4.673,89	14,92	27,38	1,12	10,44	5,86
	5	Putussibau Selatan	6.497,72	20,75	24,57	2,10	9,36	3,78
	6	Batang Lupar	1.413,80	4,51	5,77	1,83	2,20	4,08
	7	Empanang	603,72	1,93	3,81	2,23	1,45	6,31
Provinsi Kalimantan Utara								
Nunukan (17 kec.)	1	Sebatik	51,07	0,36	7,364	12,86	3,38	144,19
	2	Sebatik Barat	93,27	0,65	12.888	221,86	5,91	138,18
	3	Sebatik Tengah	47,71	0,33	8,988	12,74	4,12	188,39
	4	Sebatik Timur	39,17	0,27	15.030	8,90	6,90	383,71
	5	Sebatik Utara	15,39	0,11	8,278	8,12	3,80	537,88
	6	Nunukan	564,50	3,96	72.925	15,92	33,46	129,19
	7	Nunukan Selatan	181,77	1,28	25.547	20,11	11,72	140,55
	8	Krayan	254,35	1,79	35.47	2,60	1,64	1,07
	9	Krayan Selatan	760,24	5,34	1.452	2,18	0,67	1,91
	10	Krayan Timur	1.273,17	8,94	1.558	3,45	0,71	1,22
	1	Krayan	997,42	7,00	1.063	4,01	0,49	1,07

	1	Tengah						
	1 2	Krayan Barat	307,22	2,16	3.028	7,68	1,39	9,86
	1 3	Lumbis	290,23	2,04	6,735	6,33	3,09	23,21
	1 4	Lumbis Hulu	964,42	6,77	810	83,67	0,37	0,84
	1 5	Lumbis Pansianga n	763,93	5,36	1.514	85,31	0,69	1,98
		Lumbis Ogong	1,628,66	11,43	2,989	16,94	1,37	1,84
	1 6	Sei Manggaris	850,48	5,97	10.795	13,58	4,95	12,69
	1 7	Tulin Onsoi	1,513,36	10,62	11.262	29,30	5,17	7,44
Malinau (5 kec)	1	Pujungan	6,909,89	17,76	1.873	0,41	2,20	0,27
	2	Kayan Hulu	1.972,53	5,07	2.455	0,05	2,89	1,24
	3	Kayan Hilir	11.370,4 3	29,33	1.554	0,01	1,83	1,14
	4	Kayan Selatan	1.374,01	3,53	1.998	0,00	2,92	0,89
	5	Bahau Hulu	3.064,85	7,88	1.407	0,02	1,65	0,46
Provinsi Kalimantan Timur								
Mahakam Hulu (1 kec)	1	Long Apari	4.454,22	24,17	4.646	3,10	13,90	1

Sumber: diolah dari BPS, 2024

Sarana Kesehatan masih sangat terbatas, bahkan ada kecamatan belum memiliki Puskesmas seperti Kecamatan Putussibau Utara, Kabupaten Kapuas Hulu dan Kecamatan Long Apari, Kabupaten Mahakam Ulu, dan ada 7 kecamatan di Kabupaten Nunukan tidak tersedia Puskesmas. Sarana Pendidikan masih sangat terbatas, terutama Pendidikan setingkat SLTA dan Perguruan Tinggi.



Gambar 2. Pesawat ke Nunukan-Krayan

Sumber: (13)

Beberapa kecamatan terisolasi karena tidak ada akses. Akses jalan darat menuju beberapa kecamatan Kawasan perbatasan juga tidak dapat dilewati melalui jalan darat. Infrastruktur digital juga tidak ada. Ada beberapa kecamatan bahkan transportasi hanya dapat dilakukan melalui Sungai atau udara. Akibatnya, kecamatan-kecamatan tersebut terisolasi, lalu lintas barang terkendala dan aktivitas manusia kurang leluasa. Contohnya kecamatan Krayan hanya dapat ditempuh dengan pesawat udara kecil. Begitu juga di PLBN Labang, Kecamatan Lumbis Pansiangan yang hanya bisa dilewati dengan transportasi Sungai (14). Biaya sewa kapal dari Mansalong ke Labang sangat mahal, kira-kira 8-10 juta rupiah dengan tantangan air yang deras, Binatang buas, batu, dan kadang-kadang juga ada kayu-kayu illegal yang dihanyutkan. Sementara infrastruktur jalan dan social ekonomi di negara tetangga Malaysia sudah bagus. Kondisi timpang seperti ini dapat menimbulkan kebutuhan hadirnya negara untuk melindungi dan menyejahterakan Masyarakat perbatasan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Plh. Kepala BPPD Kabupaten Nunukan, Yance Tamaru sebagai Berikut:

“PLBN di labang gak ada jalan daratnya. Semua jalan sungai. Sangat sulit diakses. PLBN Labang di bangun sampai 40 milyar. Dibandingkan dengan Malaysia, mereka sudah menyiapkan lokasi dan konstruksinya saja sudah keren sementara sisi Indonesia, masih lewat sungai. PLBN dibuat, tapi jalannya tidak dibangun. Diputuskan naik sungai. Sewa speedboat 8 juta, waktu tempuh 5 jam. Resiko sangat tinggi. Setelah sampai lokasi PLBN labang, menjadi sakit. Ini kasus kunjungan dari PLBN labang dan bea cukai. Malah ada kasus, praunya nabrak batu, air masuk”(14)



Gambar: Transportasi Jalur Sungai ke Lumbis Pansiangan.

Sumber: (15)

Mahalnya biaya transportasi sangat berpengaruh terhadap harga barang dan jasa atau perekonomian Masyarakat. Pasokan kebutuhan pokok sulit diperoleh, sehingga dipasok dari negara tetangga. Hal ini berdampak pada kesejahteraan Masyarakat di Kawasan perbatasan.

Data utama yang disajikan dalam laporan akhir ini akan mencakup statistik yang terdapat dalam laporan BPS untuk delapan kabupaten (table 1.2.-1.9) dan beberapa data dari artikel-artikel berita dan paparan dalam laman daring terbuka baik yang bersumber dari pemerintah maupun non-pemerintah. Data BPS yang tersedia dalam delapan laporan menunjukkan pemetaan delapan kabupaten dapat difahami ke dalam beberapa indikator utama. Meski demikian, terdapat perbedaan dalam indikator-indikator yang lebih spesifik. Sebagai contoh adalah adanya ketersediaan data rinci per kecamatan, sehingga analisis dapat dilakukan dengan mempertimbangkan konteks kualitatif data. Sebagai contoh lain yang signifikan bagi penyusunan laporan kemajuan penelitian ini adalah ketersediaan data terkait kehadiran dan jumlah karang taruna yang hanya tersedia dalam Laporan BPS untuk satu dari delapan kabupaten saja. Padahal, karang taruna merupakan salah satu organisasi masyarakat sipil yang berpotensi besar meningkatkan kualitas proses pembentukan dan implementasi strategi kolaborasi multipihak dalam rangka mencapai tujuan pembangunan wilayah perbatasan yang efektif dalam menjawab permasalahan di dalam masyarakat secara organik.

Contoh data ekonomi yang menurut peneliti krusial adalah performa realisasi penanaman modal asing ataupun domestik yang hanya tersedia dalam laporan BPS satu kabupaten saja dari delapan kabupaten perbatasan. Data penyerapan investasi per sektor dapat memberikan gambaran yang lebih rigid bagi penyusunan strategi berkaitan dengan kapabilitas dan perkembangan kebutuhan sektor industri terkait. Contoh lain dari indikator yang hanya terdapat dalam Laporan BPS satu kabupaten adalah jumlah tenaga kerja yang bekerja di Malaysia dan rinci bersama dengan sektor pekerjaan. Indikator tersebut signifikan untuk melihat sejauh mana

potensi transfer pengetahuan dan keterampilan dapat berlaku ke dalam masyarakat Indonesia di perbatasan, ataupun potensi perdagangan yang lebih intens di antara kedua negara. Indikator juga berpotensi bagi penyusun kebijakan dalam menghitung posibilitas brain drain yang berlaku di kawasan yang dikelola. Oleh itu, dari perbedaan ketersediaan data dalam Laporan BPS delapan kabupaten sudah menunjukkan sejauh mana basis ICT diperlukan. Sekiranya ICT dapat dimanfaatkan secara optimal sesuai sumber daya yang ada, maka akan meningkatkan kapasitas BNPP serta aktor kolaboratif lain untuk mengembangkan strategi pembangunan kawasan perbatasan dengan lebih efektif dan efisien serta berkelanjutan.

Adapun beberapa kondisi eksisting delapan kabupaten perbatasan darat Kalimantan beserta dengan potensi serta tantangan dalam proses penyusunan strategi peningkatan kapasitas organisasi dalam kemitraan multipihak adalah sebagai berikut:

1. Secara geo-sosial, karena kontur geografis yang berbeda (seperti luasnya hutan negara dan hutan rakyat di Kabupaten Sambas, area hutan dan perairan di Kabupaten Malinau dan Nunukan), maka kepadatan penduduk di ketiga puluh empat kecamatan di enam kabupaten berkenaan tidak dapat diukur secara umum. Jumlah desa/kelurahan menentukan. Pada sebagian kabupaten, kecamatan-kecamatan yang berada di perbatasan ada yang hanya mewakili sedikit lebih dari 10% total penduduk kabupaten berkenaan. Sedangkan di kabupaten lain yang memiliki jumlah desa yang lebih banyak meski secara wilayah tidak lebih besar secara signifikan dibanding yang lain, memiliki share atau persentase penduduk yang lebih signifikan. Pada tahap ini, pemahaman mengenai kondisi eksisting geo-sosial tetap perlu diukur berdasarkan kecamatan, tidak lagi dapat melihat kabupaten secara umum.
2. Secara geo-ekonomi, wilayah perbatasan Indonesia dengan Malaysia di provinsi Kalimantan Barat didominasi dengan produksi pada sektor Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan. Produksi Kelapa Sawit mendominasi komoditas secara volume tonase di kabupaten-kabupaten terkait. Peningkatan signifikan dalam produksi kelapa sawit juga diiringi dengan penambahan jumlah lahan area yang digunakan untuk perkebunan. Selain Kelapa Sawit, data juga menunjukkan dominasi produksi pada karet, kakao, kelapa, dan kopi. Namun, secara umum, terdapat perkembangan yang konstan, meningkat secara tidak signifikan, atau bahkan menurun secara signifikan. Sementara itu, sektor yang mendominasi produksi di kedua kabupaten Kalimantan Utara yang berbatasan dengan Malaysia adalah pada sektor pertambangan dan penggalian. Terlepas dari dominasi kedua sektor tersebut, peneliti juga melihat bahwa adanya upaya pemulihan pemulihian produksi pada sektor peternakan dan perikanan. Pemulihian sektor produksi perikanan tidak hanya berlaku pada kabupaten yang memiliki batas dengan perairan asin seperti Kabupaten Sambas dan Kabupaten Nunukan, tetapi juga kabupaten yang memiliki performa perikanan air tawar atau inland seperti Sintang.
3. Secara sosial, beberapa indikator dapat dijadikan tolak ukur. Pada aspek gender, jumlah laki-laki dan perempuan tidak terlalu banyak berbeda. Pada keenam kabupaten, tiga agama mendominasi keenam kabupaten perbatasan: Islam, Katolik, dan Protestan. Porsi ketiganya berbeda-beda secara kabupaten, bahkan kecamatan perbatasan. Warga muslim mendominasi secara signifikan di Kabupaten Sambas, 30 kali lebih besar dari jumlah warga Katolik dan Protestan. Kecamatan Paloh menjadi rumah bagi jumlah muslim yang cukup besar hingga lebih dari 29 ribu jiwa. Namun, warga muslim di Kecamatan Sajingan Besar justru jauh di bawah persentase warga Katolik dan Protestan dengan berada di angka hampir 1800 jiwa. Warga Katolik di Kecamatan Sajingan Besar

hanya sekitar 8 ribu jiwa namun mengambil porsi sekitar 50% warga Katolik di Kabupaten Sambas. Warga Protestan di Kecamatan Sajingan Besar juga nomor tiga terbesar dari total warga Protestan di Kabupaten Sambas. Data juga menunjukkan kabupaten-kabupaten dengan dominasi agama lain, dan dengan proporsi ketiga agama secara lebih seimbang atau hampir sama. Dalam hal ini, kemitraan pembangunan yang melibatkan kebijaksanaan para pemuka agama atau partisipasi institusi keagamaan memiliki potensi yang perlu diperhatikan. Pada aspek tingkat melek huruf, keenam kabupaten menunjukkan persentase yang baik dengan berada di atas 90%. Persebaran institusi pendidikan dan kesehatan juga dapat dipandang seimbang. Pada aspek Angka Partisipasi Murni dalam pendidikan, secara umum terdapat jumlah persentase yang cukup mengkhawatirkan di tingkat SMP Sederajat (sekitar 70%) dan SMA Sederajat (beragam). Seperti di Sanggau dan Kapuas Hulu, APM pendidikan untuk SMA Sederajat hanya sebesar 40 - 60 %. Terkait data mengenai kehadiran organisasi masyarakat sipil seperti karang taruna menjadi krusial dengan memandang bahwa terdapat 12 karang taruna di Kabupaten Sanggau yang terdiri atas 15 kecamatan, namun baik Entikong dan Sekayam tidak memiliki karang taruna.

4. Secara sosial-ekonomi, beberapa indikator akan berkaitan dengan indikator lainnya. Tingkat jumlah warga miskin di wilayah perbatasan di keenam kabupaten berada di 5 - 9 %, dengan kondisi jumlah warga miskin yang lebih tinggi di Kabupaten Sanggau, Sintang, dan Kapuas Hulu. Tingginya persentase warga miskin di ketiga kabupaten dan APM yang rendah di kedua kabupaten yang dibahas pada poin 3 menunjukkan potensi relasi sebab akibat di antara keduanya. Namun, tingkat pengangguran terbuka yang justru lebih rendah dibandingkan di Sambas kontraproduktif dari asumsi sebelumnya. Oleh itu, perlu adanya pengkajian lebih detil mengenai hal ini. Pada salah satu data kabupaten juga terlihat ada pemulihan prospek dan jumlah pekerjaan bagi tenaga kerja Indonesia untuk bekerja di Malaysia paska pandemi. Hal ini menunjukkan adanya keseimbangan di antara kedua negara pada dimensi daya tarik dan daya dorong migrasi dan upaya pemulihan ekonomi secara kolaboratif. Pada aspek pekerjaan, jumlah pegawai negeri sipil pada tahun 2023 terlihat mengalami penurunan di keenam kabupaten. Meskipun demikian, tingginya jumlah PNS dengan dominasi tingkat pendidikan pada S1 serta diploma, dan jumlah PNS dengan tingkat pendidikan S2 yang juga cukup banyak, menandakan potensi besar dalam peningkatan kapasitas kemitraan berbasis TIK. Pada aspek gender, jumlah PNS perempuan terlihat lebih banyak sedikit dibandingkan laki-laki pada sebagian besar kabupaten. Hal ini merefleksikan kesetaraan gender yang baik pada aspek kuantitatif di sektor ekonomi pemerintahan. Tingkat Partisipasi Aktif berada pada angka 70an persen dengan tingkat yang lebih besar di laki-laki (sekitar 80%, sementara perempuan sebagian besarnya di angka 60 - 70%). Hal ini menunjukkan perlunya pengkajian secara kontekstual sehingga mencakup aspek sosio-ekonomi non-sektor publik. Tingkat dan sektor penyerapan tenaga kerja di keenam kabupaten menunjukkan signifikansi industri atau usaha pengolahan makanan dibandingkan industri atau usaha lain, serta peran industri kecil dan menengah informal di keenam kabupaten.
5. Sebagai tambahan bagi Poin 4 di atas, terdapat keberagaman aspek ekonomi utamanya dalam produksi domestik regional bruto di antara kedua provinsi. Di Kalimantan Barat, PDRB per kapita di angka 40 - 50 juta rupiah. Di Kabupaten, PDRB per kapita mencapai angka 199 juta rupiah. Data masing-masing kabupaten terkait dengan masalah social seperti jumlah penduduk, laju pertumbuhan penduduk, angka harapan hidup, Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja, Tingkat Pengangguran Terbuka, Penduduk Miskin, Persentase Penduduk Miskin, dan Indeks Pembangunan Manusia; dan masalah

ekonomi seperti Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Harga Berlaku, Laju Pertumbuhan Ekonomi, dan PDRB Per Kapita Harga Berlaku (lihat di table 1.2.-1.9)

6. Pada aspek keamanan, terdapat beberapa isu yang perlu mendapatkan perhatian. Isu yang pertama adalah dominasi berlakunya tanah longsor di kecamatan-kecamatan perbatasan di keenam kabupaten. Isu yang kedua adalah tingginya kekerasan seksual pada anak di Kabupaten Sambas, dan kekerasan pada anak di salah satu kabupaten lain. Isu ketiga adalah penyelundupan orang (PPMI/people smuggling) di Kabupaten Sanggau. Peningkatan pemberdayaan ICT diharapkan tidak hanya meningkatkan kesadaran warga akan pentingnya early warning system mengenai kejadian dan lokasi tanah longsor, tetapi juga akan diskursus keamanan dan keselamatan insan yang asas utamanya anak-anak.

Namun dalam 10 tahun terakhir, mengalami pertumbuhan yang baik. Setidaknya jika dilihat dari status dan kriteria daerah tertinggal, maka semua kabupaten di KP Kalimantan sudah tidak menjadi daerah tertinggal. Menurut Perpres No. 63 Tahun 2020 pasal 2 dijelaskan tentang enam kriteria terkait penetapan daerah tertinggal, yakni sebagai Berikut:

- (1) Suatu daerah ditetapkan sebagai berdasarkan kriteria:
 - a. perekonomian masyarakat;
 - b. sumber daya manusia;
 - c. sarana dan prasarana;
 - d. kemampuan keuangan daerah;
 - e. aksesibilitas; dan
 - f. karakteristik daerah.
- (2) Selain berdasarkan kriteria sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dipertimbangkan karakteristik daerah tertentu.
- (3) Kriteria ketertinggalan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diukur berdasarkan indikator dan sub indikator.
- (4) Ketentuan mengenai indikator dan sub indikator sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur dengan Peraturan Menteri.

Menurut Peraturan Presiden (Perpres) No.131 tahun 2015 tentang penetapan Daerah Tertinggal, terdapat 122 Kabupaten dikategorikan Daerah tertinggal. Terdapat empat dari lima kabupaten di KP Provinsi Kalimantan Barat ditetapkan sebagai daerah tertinggal yakni Kabupaten Sambas, Kabupaten Bengkayang, Kabupaten Sintang, dan Kabupaten Kapuas Hulu. Sedang Kabupaten Nunukan di Kalimantan Utara dan Kabupaten Mahakam Ulu Provinsi Kalimantan Timur juga dikategorikan daerah Tertinggal. Berdasarkan Perpres No. 63 Tahun 2020 tentang penetapan daerah tertinggal tahun 2020-2024 terdapat 62 daerah yang ditetapkan sebagai daerah tertinggal. Semua kabupaten di perbatasan darat Kalimantan sudah mengalami perkembangan cukup baik sehingga tidak terdaftar sebagai kategori Daerah Tertinggal.

Jika memperhatikan nilai Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di semua kabupaten perbatasan Kalimantan berkisar antara 67,77-74,00. Artinya IPM semua kabupaten masih berada pada peringkat menengah sampai baik dan belum mencapai nilai IPM minimal 80,00. Padahal menurut BRIN dan WHO, nilai sangat baik apabila di atas 80,00. Sebagian besar kabupaten di Perbatasan Kalimantan masih berada pada level menengah yakni antara 60-70, meskipun ada dua kabupaten berada pada level baik yakni antara 70-80. Meski disadari bahwa kualitas hidup manusia bukan hanya diukur dari IPM atau IPM bukan satu-satunya indeks. IPM Kabupaten Sambas adalah bernilai 70,60, kabupaten Bengkayang memiliki nilai IPM 69,87, kabupaten Sintang nilai IPM 68,67, Kabupaten Sanggau nilai

IPM sebesar 67,77, nilai IPM Kabupaten Kapuas Hulu adalah 67,86, Nilai IPM Kabupaten Nunukan 68,43, IPM Kabupaten Malinau adalah 74,00, dan Nilai IPM Kabupaten Mahakam Ulu 69,59.

Laju pertumbuhan ekonomi di semua kabupaten KP masih dibawah laju pertumbuhan ekonomi nasional yaitu 5,05 % pada tahun 2023. Laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Sambas adalah bernilai 70,60, kabupaten Bengkayang memiliki nilai IPM 69,87, kabupaten Sintang nilai IPM 68,67, Kabupaten Sanggau nilai IPM sebesar 67,77, nilai IPM Kabupaten Kapuas Hulu adalah 67,86, Nilai IPM Kabupaten Nunukan 68,43, IPM Kabupaten Malinau adalah 74,00, dan Nilai IPM Kabupaten Mahakam Ulu 69,59.

Jumlah penduduk miskin di seluruh kabupaten KP sudah berada dibawah prosentase penduduk miskin nasional. Penduduk miskin di Indonesia sebanyak 25,90 juta orang atau 9,36% pada Maret 2023, menjadi 25,22 juta orang atau 9,03 % pada bulan Maret tahun 2024. (16) Meskipun belum ideal seperti standar Bank Dunia, yang menyatakan bahwa tingkat kemiskinan suatu negara dianggap baik jika berada dibawah 5,5%. Namun demikian, masih terjadi ketimpangan jika dibandingkan dengan kesejahteraan warga negara Sarawak dan Sabah, Malaysia. Perbandingan pendapatan perkapita warga Serawak dengan warga Kalimantan Barat pada tahun 2022 sebagai berikut sebesar RM 6,738 (setara dengan Rp. 22,6 juta)/bulan (17) dibanding dengan Rp. 4,16 juta/bulan (BPS Kalbar, 2022). Ketimpangan tersebut sangat tinggi, kira-kira empat kali lebih besar. Sarawak memiliki sektor ekonomi yang lebih maju, infrastruktur yang lebih baik, serta standar hidup yang lebih tinggi dibandingkan Kalimantan Barat. Selain itu, layanan publik di Sarawak juga lebih unggul, mencerminkan kesejahteraan sosial yang lebih baik.

Tabel 1.2. Statistik Kunci Kabupaten Sambas

Kabupaten Sambas	Rincian	Satuan	Tahun 2022	Tahun 2023
	SOSIAL			
	Penduduk	ribu	647,80	648,18
	Laju Pertumbuhan Penduduk	%	1,57	1,05
	Angka Harapan Hidup	tahun	69,39	69,76
	Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja	%	74,12	72,72
	Tingkat Pengangguran Terbuka	%	5,08	5,04
	Penduduk Miskin	ribu	37,65	38,71
	Persentase Penduduk Miskin	%	6,92	7,08
	Indeks Pembangunan Manusia	-	69,88	70,60
	EKONOMI			
	Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Harga Berlaku	Triliun rupiah	24,42	26,20
	Laju Pertumbuhan Ekonomi	%	4,64	4,69
	PDRB Per Kapita Harga Berlaku	Juta rupiah	38,09	40,43

Sumber: BPS Sambas Dalam Angka, 2024(18)

Tabel 1.3. Statistik Kunci Kabupaten Bengkayang

Kabupaten Bengkayang	Rincian	Satuan	Tahun 2022	Tahun 2023
	SOSIAL			
	Penduduk	ribu	296,855	298,979

Laju Pertumbuhan Penduduk	%	2,69	4,4
Angka Harapan Hidup	tahun	74	74,20
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja	%	69,95	72,93
Tingkat Pengangguran Terbuka	%	2,84	2,92
Penduduk Miskin	ribu	15,96	16,87
Persentase Penduduk Miskin	%	6,03	6,28
Indeks Pembangunan Manusia	-	68,74	69,15
EKONOMI			
Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Harga Berlaku	Triliun rupiah	10,325	11,46
Laju Pertumbuhan Ekonom	%	5,45	4,68
PDRB Per Kapita Harga Berlaku	Juta rupiah	34,78	37,28

Sumber: BPS Bengkayang Dalam Angka, 2024(19)

Tabel 1.4. Statistik Kunci Kabupaten Kapuas Hulu

Kabupaten Kapuas Hulu	Rincian	Satuan	Tahun 2022	Tahun 2023
SOSIAL				
Penduduk	ribu	258,99	262,40	
Laju Pertumbuhan Penduduk	%	1,37	1,32	
Angka Harapan Hidup	tahun	72,69	72,88	
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja	%	77,68	72,28	
Tingkat Pengangguran Terbuka	%	2,21	2,19	
Penduduk Miskin	ribu	23,43	22,59	
Persentase Penduduk Miskin	%	9,05	8,61	
Indeks Pembangunan Manusia	-	66,91	67,86	
EKONOMI				
Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Harga Berlaku	Triliun rupiah	12,19	13,14	
Laju Pertumbuhan Ekonom	%	4,51	4,62	
PDRB Per Kapita Harga Berlaku	Juta rupiah	47,06	50,08	
Inflasi	%	-	-	

Sumber: BPS Kapuas Hulu Dalam Angka, 2024(20)

Tabel 1.5. Statistik Kunci Kabupaten Sanggau

Kabupaten Sanggau	Rincian	Satuan	Tahun 2022	Tahun 2023
SOSIAL				
Penduduk	ribu	493,0	503,94	

Laju Pertumbuhan Penduduk	%	0,96	1,42
Angka Harapan Hidup	tahun	71,58	71,77
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja	%	70,27	70,31
Tingkat Pengangguran Terbuka	%	3,76	3,86
Penduduk Miskin	ribu	21,74	23,34
Persentase Penduduk Miskin	%	4,51	4,79
Indeks Pembangunan Manusia	-	66,91	67,77
EKONOMI			
Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Harga Berlaku	Miliar rupiah	23.847,06	24.529,32
Laju Pertumbuhan Ekonom	%	4,61	2,02
PDRB Per Kapita Harga Berlaku	Juta rupiah	47,95	48,68
Inflasi	%	-	-

Sumber: BPS Sanggau Dalam Angka, 2024(21)

Tabel 1.6. Statistik Kunci Kabupaten Sintang

Kabupaten Sintang	Rincian	Satuan	Tahun 2022	Tahun 2023
SOSIAL				
Penduduk	ribu	426,416	438,022	
Laju Pertumbuhan Penduduk	%	0,75	1,40	
Angka Harapan Hidup	tahun	72,12	72,41	
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja	%	73,14	74,12	
Tingkat Pengangguran Terbuka	%	2,97	2,92	
Penduduk Miskin	ribu	36,76	35,49	
Persentase Penduduk Miskin	%	8,57	8,18	
Indeks Pembangunan Manusia	-	67,86	68,67	
EKONOMI				
Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Harga Berlaku	Triliun rupiah	17,33	18,59	
Laju Pertumbuhan Ekonom	%	4,96	4,68	
PDRB Per Kapita Harga Berlaku	Juta rupiah	-	-	
Inflasi	%	6,50	2,02	

Sumber: BPS Sintang Dalam Angka, 2024(22)

Tabel 1.7. Statistik Kunci Kabupaten Nunukan

Kabupaten Nunukan	Rincian	Satuan	Tahun 2022	Tahun 2023
SOSIAL				

Penduduk	ribu	204,762	207,873
Laju Pertumbuhan Penduduk	%	1,56	1,52
Angka Harapan Hidup	tahun	71,41	71,42
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja	%	69,10	71,93
Tingkat Pengangguran Terbuka	%	2,74	2,69
Penduduk Miskin	ribu	12,86	11,88
Persentase Penduduk Miskin	%	6,13	5,53
Indeks Pembangunan Manusia	-	67,88	68,43
EKONOMI			
Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Harga Berlaku	Triliun rupiah	40,15	40,53
Laju Pertumbuhan Ekonomi	%	5,24	4,16
PDRB Per Kapita Harga Berlaku	Juta rupiah	192,75	199,21
Inflasi	%	-	4,16

Sumber: BPS Nunukan Dalam Angka, 2024(23)

Tabel 1.8. Statistik Kunci Kabupaten Malinau

Kabupaten Malinau	Rincian	Satuan	Tahun 2022	Tahun 2023
SOSIAL				
Penduduk	ribu	85,32	85,07	
Laju Pertumbuhan Penduduk	%	1,93	0,03	
Angka Harapan Hidup	tahun	71,50	71,50	
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja	%	73,55	74,26	
Tingkat Pengangguran Terbuka	%	3,30	3,19	
Penduduk Miskin	ribu	5,93	5,95	
Persentase Penduduk Miskin	%	6,64	6,54	
Indeks Pembangunan Manusia	-	72,75	74,00	
EKONOMI				
Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Harga Berlaku	Triliun rupiah	17.586,59	18.442,66	
Laju Pertumbuhan Ekonomi	%	5,02	4,18	
PDRB Per Kapita Harga Berlaku	Juta rupiah	205,98	...	
Inflasi	%	-	-	

Sumber: BPS Malinau Dalam Angka, 2024(24)

Tabel 1.9. Statistik Kunci Kabupaten Mahakam Ulu

Kabupaten Mahakam Hulu	Rincian	Satuan	Tahun 2022	Tahun 2023
	SOSIAL			
	Penduduk	ribu	37.318	38.498
	Laju Pertumbuhan Penduduk	%	2,36	3,16%.
	Angka Harapan Hidup	tahun	72,35	72,46
	Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja	%	70,51	75,00
	Tingkat Pengangguran Terbuka	%	2,44	2,09%
	Penduduk Miskin	ribu	3,1	3,06
	Persentase Penduduk Miskin	%		2,19%
	Indeks Pembangunan Manusia	-	68,75	69,59
	EKONOMI			
	Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Harga Berlaku	Triliun rupiah	3.169,29	3.409,17
	Laju Pertumbuhan Ekonomi	%	0,91	2,8
	PDRB Per Kapita Harga Berlaku	Juta rupiah	1.802,46	1.852,96
	Inflasi	%	5,51	2,61

Sumber: BPS Mahakam Ulu Dalam Angka, 2024(25)

C. Kapasitas Badan Nasional Pengelola Perbatasan

1. Gambaran Umum BNPP

Pengelolaan perbatasan merupakan bagian integral dari manajemen negara, yang secara operasional merupakan kegiatan penanganan atau mengelola BWN-KP. Sejalan dengan reorientasi kebijakan pembangunan di kawasan perbatasan, maka melalui UU No.43/2008 tentang Wilayah Negara yang memberikan mandat kepada Pemerintah untuk membentuk Badan Pengelola Perbatasan di tingkat pusat dan daerah dalam rangka mengelola kawasan perbatasan. Berdasarkan amanat UU tersebut, Pemerintah melalui Perpres No. 12/2010 membentuk Badan Nasional Pengelola perbatasan (BNPP) kemudian diubah menjadi Perpres No.44/2017. Dalam konteks pengelolaan batas wilayah negara dan kawasan perbatasan, BNPP mengedepankan sinergi kebijakan dan program, sehingga kelemahan dan keterbatasan yang ada selama ini, yakni penanganan perbatasan negara secara *ad-hoc* dan parsial serta egosektoral, yang telah mengakibatkan *overlapping* dan *redundance* serta salah sasaran dan inefisiensi dalam pengelolaan perbatasan, diharapkan dapat diperbaiki. Pembentukan BNPP merupakan respons terhadap situasi dan tuntutan kebutuhan sebagai upaya mempercepat penanganan ketertinggalan di kawasan perbatasan sehingga BNPP diberikan kekuasaan besar dalam melakukan pembangunan di kawasan perbatasan.(26)

BNPP merupakan lembaga sektor public dengan kewenangan khusus, yakni dalam pengelolaan BWN-KP. Meskipun secara geografis tidak terlalu luas, namun meliputi banyak sector. Pengelolaan wilayah negara dan kawasan perbatasan sudah di atur dalam UU 43/2008 mengamanatkan kepada pemerintahan pusat, pemerintahan daerah provinsi dan daerah pemerintahan kabupaten/kota untuk menjaga dan mengelola BWN-KP. UU 43/2008 menjadi acuan dalam pengaturan wilayah negara dan kawasan perbatasan. UU 43/2008 menjadi acuan

pembentukan BNPP, BPPD di provinsi dan kabupaten/kota. Pembagian kewenangan multi-level dalam mengelola BWN-KP ini diharapkan dapat mempermudah koordinasi antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kab/Kota. Lembaga khusus tersebut diharapkan agar kawasan perbatasan setara dengan kawasan daerah lain dan negara lain. Tidak lagi menjadi kawasan terpinggirkan dan terbelakang dari berbagai aspek.

Dasar hukum dari kedudukan dan kewenangan BNPP dalam menjalankan tugas dan fungsinya adalah:

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
2. UU Nomor 43 Tahun 2008 tentang Wilayah Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 177, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4925)
3. UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587, Lampiran Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2008 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Nasional, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 48
5. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2010 tentang Badan Nasional Pengelola Perbatasan.
6. Peraturan Presiden RI No 31 Tahun 2015 tentang Rencana Tata Ruang Kawasan Perbatasan Negara di Kalimantan, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 64
7. Peraturan Presiden Nomor 44 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2010 tentang Badan Nasional Pengelola Perbatasan, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 79.
8. Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan Nomor 1 Tahun 2015 tentang Rencana Induk Pengelolaan Perbatasan Negara Tahun 2015-2019, Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 589
9. Peraturan Presiden No.118 tahun 2022 tentang Rencana Induk Pengelolaan Perbatasan Negara Tahun 2020-2024
10. Peraturan BNPP No. 3 Tahun 2023 Tentang Rencana Aksi Pengelolaan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan Tahun 2023
11. Peraturan BNPP No.5 Tahun 2024 tentang Rencana Aksi Pengelolaan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan Tahun 2024

Jika dilihat dari keanggotaannya, BNPP adalah suatu lembaga sektor publik yang sangat besar karena komposisinya hampir keseluruhan kabinet menjadi anggota, yakni 20 kementerian, 7 lembaga non kementerian, dan 15 gubernur, 54 bupati/walikota, dan 222 camat yang memiliki kawasan perbatasan serta 4 kementerian coordinator sebagai dewan pengarah, mampu sesuai Perpres no.44/2017. Kepala BNPP dijabat oleh Menteri Dalam Negeri selaku memimpin dan mengendalikan pelaksanaan tugas dan fungsi BNPP. Meskipun secara struktural Kepala BNPP adalah Menteri Dalam Negeri, bukan berarti BNPP berada di bawah Kementerian Dalam Negeri. BNPP adalah badan khusus di luar Kementerian, meskipun kepala BNPP adalah Mendagri (*ex officio*). Hal ini diperkuat oleh penjelasan informan BNPP sebagai Berikut:

“...saya koreksi proposal Bapak-bapak yang menyebutkan BNPP dibawah Menteri dalam negeri. BNPP itu badan khusus yang tugas dan fungsinya mengelola perbatasan negara dan Kawasan perbatasan Pak...jadi memang strukturalnya dikepalai oleh mendagri *ex officio*...”(27)

Dalam proses bisnis dan mekanisme kerja tetap masih mengacu pada aturan-aturan kemendagri. Termasuk dalam rekrutmen pegawai, pengisian jabatan dan dalam pelatihan pegawai masih menginduk pada kemendagri. Maka tidak mustahil jika banyak pegawai dari kemendagri yang ditugaskan di BNPP, bahkan pegawai kemendagri yang sudah purna tugas masih diminta untuk membantu BNPP. Kondisi ini menjadi kelemahan BNPP karena tidak mendapatkan SDM yang kompeten dan memiliki *need for achievement* karena selama bertugas tidak pernah berkaitan dengan pengelolaan perbatasan. Selain itu, belum ada Pendidikan dan pelatihan khusus pengelolaan perbatasan. Hal ini ditegaskan oleh narasumber, bahwa memang belum ada pelatihan khusus pengelolaan batas wilayah dan Kawasan perbatasan (27).

Menurut peneliti, memang tidak dibutuhkan pelatihan khusus terkait dengan pengelolaan BWN-KP namun cukup memberikan pemahaman seluk beluk pengelolaan BWN-KP. Kompetensi teknis sudah dimiliki oleh kementerian/lembaga teknis. Misalnya, kompetensi diplomasi sudah dimiliki Kementerian luar negeri, kompetensi keamanan dan ketertiban dimiliki TNI/POLRI, kompetensi Pembangunan sarana dan prasarana dimiliki oleh Kementerian PUPR. BNPP cukup memiliki kemampuan koordinasi dan kemitraan yang baik dengan Kementerian/Lembaga dan pihak-pihak agar bersedia dan berkomitmen untuk berkontribusi dalam pengelolaan BWN-KP.

Ada beberapa argument tidak perlu pelatihan kompetensi khusus bagi pegawai BNPP yang dapat disampaikan, antara lain:

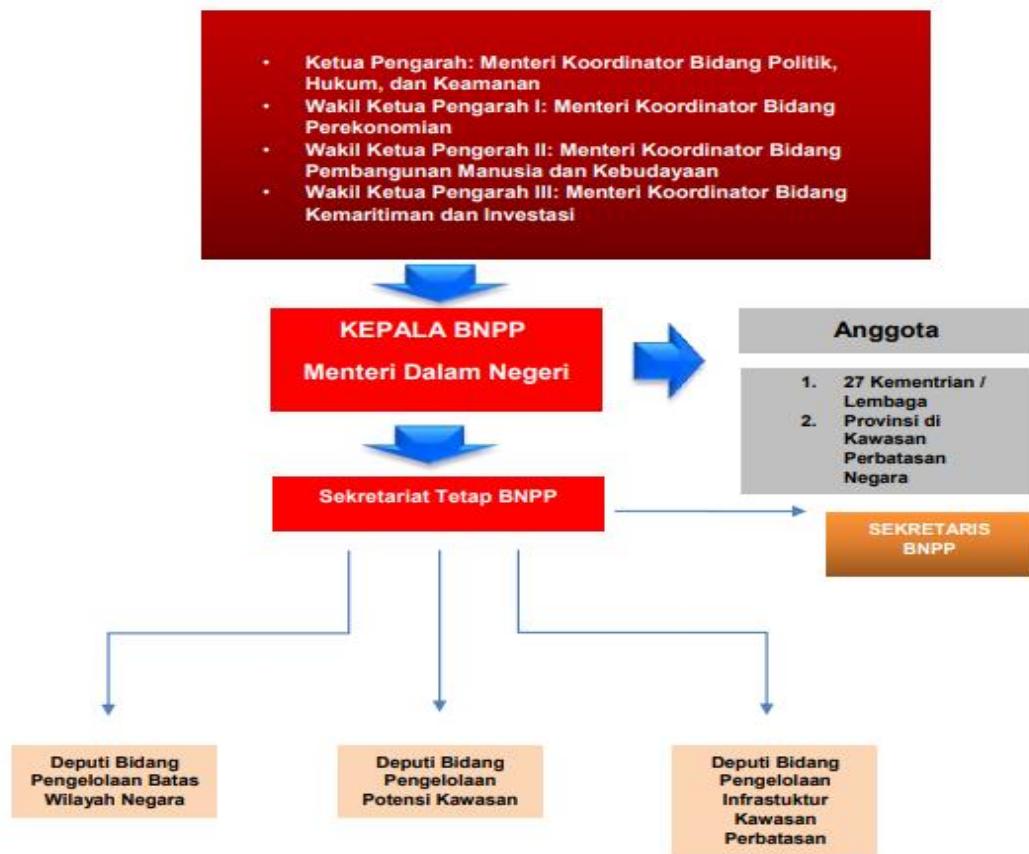
1. Tugas dan fungsi BNPP adalah melakukan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan sinergitas dalam perencanaan, implementasi dan monev dengan 27 kementerian/lembaga, 15 provinsi, kabupaten dan kecamatan.
2. Implementasi kebijakan teknis menjadi kewenangan Kementerian/Lembaga.
3. Seringnya Mutasi pegawai juga memengaruhi kinerja pegawai yang kompeten

Table 1.10 Struktur BNPP

NO	STRUKTUR	PENANGGUNG JAWAB
	Ketua Pengarah	Menteri Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan.
	WaKil Ketua Pengarah I	Menteri Koordinator Bidang Perekonomian.
	WaKil Ketua Pengarah II	Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.
	WaKil Ketua Pengarah III	Menteri Koordinator Bidang Kemaritiman.
	Ketua BNPP	Menteri Dalam Negeri.
	Anggota BNPP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menteri Luar Negeri. 2. Menteri Pertahanan. 3. Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia. 4. Menteri Keuangan. 5. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. 6. Menteri Kesehatan. 7. Menteri Perindustrian. 8. Menteri Perdagangan. 9. Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral. 10. Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

	<ul style="list-style-type: none"> 11. Menteri Perhubungan. 12. Menteri Komunikasi dan Informatika. 13. Menteri Pertanian. 14. Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan. 15. Menteri Kelautan dan Perikanan. 16. Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. 17. Menteri Agraria dan Tata. Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional. 18. Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/ Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 19. Menteri Badan Usaha Milik Negara. 20. Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. 21. Panglima Tentara Nasional Indonesia. 22. Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia. 23. Kepala Badan Intellien Negara. 24. Kepala Badan Narkotika Nasional. 25. Kepala Badan Informasi Geospasial. 26. Kepala Badan Nasional Penanggulangan Terorisme. 27. Kepala Badan Keamanan Laut. 28. Gubernur yang memiliki wilayah perbatasan negara.
--	--

Sumber: Perpres No.44/2017(28)



Gambar 1.2. Struktur Organisasi BNPP

Sumber: Perpres No.44/2017

2. Kewenangan, Tugas dan Fungsi BNPP

Berdasarkan Pasal 7 ayat 2 Perpres No. 12/2010 kemudian diubah dengan Perpres No. 44/2017, BNPP dikepalai oleh Menteri Dalam Negeri. BNPP mempunyai tugas untuk metetapkan kebijakan program pembangunan perbatasan, menetapkan rencana anggaran, mengoordinasikan pelaksanaan dan melakukan evaluasi dan pengawasan. Sementara itu, fungsi BNPP adalah sebagai Berikut:

1. Penyusunan dan penetapan rencana induk dan rencana aksi pembangunan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan;
2. Pengoordinasian penetapan kebijakan dan pelaksanaan pembangunan, pengelolaan serta pemanfaatan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan;
3. Pengelolaan dan fasilitasi penegasan, pemeliharaan dan pengamanan Batas Wilayah Negara;
4. Inventarisasi potensi sumber daya dan rekomendasi penetapan zona pengembangan ekonomi, pertahanan, sosial budaya, lingkungan hidup dan zona lainnya di Kawasan Perbatasan;
5. Penyusunan program dan kebijakan pembangunan sarana dan prasarana perhubungan dan sarana lainnya di Kawasan Perbatasan;
6. Penyusunan anggaran pembangunan dan pengelolaan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan sesuai dengan skala prioritas;
7. Pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan serta evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pembangunan dan pengelolaan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan

Tugas dan fungsi BNPP tersebut merupakan upaya untuk mencapa visi BNPP yakni "Terwujudnya Tata Kelola Perbatasan Negara Yang Efektif Dalam Rangka Perwujudan Kawasan Perbatasan Negara Sebagai Halaman Depan Negara Yang Berdaya-Saing". Untuk itu, BNPP menetapkan misi sebagai peran strategik yang diinginkan untuk mencapai visi tersebut yaitu:

1. Meningkatkan efektifitas dalam penetapan kebijakan dan program pembangunan perbatasan;
2. Meningkatkan efektifitas dalam penetapan rencana kebutuhan anggaran pengelolaan perbatasan negara;
3. Meningkatkan efektifitas dalam fasilitasi dan koordinasi pelaksanaan pengelolaan perbatasan negara;
4. Meningkatkan efektifitas dalam pelaksanaan evaluasi dan pengawasan pengelolaan perbatasan negara;

Sejalan dengan visi dan misi di atas, Badan Nasional Pengelola Perbatasan telah menetapkan tujuan yang ingin dicapai pada periode 2015-2019, yaitu:

1. Peningkatan peran sekretariat tetap BNPP dalam penetapan kebijakan dan program pembangunan perbatasan;
2. Peningkatan peran sekretariat tetap BNPP dalam penetapan rencana kebutuhan anggaran pengelolaan perbatasan Negara;
3. Peningkatan peran sekretariat tetap BNPP dalam fasilitasi dan koordinasi pelaksanaan pengelolaan perbatasan Negara;
4. Peningkatan peran sekretariat tetap BNPP dalam pelaksanaan evaluasi dan pengawasan pengelolaan perbatasan negara.

Sementara itu, Visi pengelolaan BWN-KP tahun 2020-2024 adalah: "Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong di Perbatasan Negara". Untuk mencapai Visi pengelolaan BWN-KP tahun 2020-2024, dilaksanakan melalui 4 (empat) Misi, yang dijabarkan antara lain sebagai berikut:

1. Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia a. penyediaan dan pemerataan pendidikan formal dan nonformal dalam upaya meningkatkan kualitas dan kapasitas masyarakat di Kawasan Perbatasan; b. meningkatkan kualitas masyarakat di Kawasan Perbatasan negara serta berkepribadian dan berjiwa nasionalisme; c. mewujudkan masyarakat di Kawasan Perbatasan yang mandiri dan berdaya saing.
2. Struktur Ekonomi yang Produktif, Mandiri, dan Berdaya Saing a. meningkatkan kegiatan ekonomi pada 18 (delapan belas) PKSN dan 26 (dua puluh enam) PLBN; b. membangun daerah berbasis potensi sumber daya alam setempat secara berkelanjutan dalam upaya mewujudkan kemandirian daerah; c. mewujudkan tata kelola pembangunan ekonomi daerah agar mampu mandiri dan mempunyai daya saing, baik terhadap wilayah lainnya di dalam negeri maupun terhadap wilayah negara tetangga.
3. Pembangunan yang Merata dan Berkeadilan a. membuka keterisolasi wilayah melalui pembangunan konektivitas antarwilayah perbatasan negara di 222 (dua ratus dua puluh dua) Lokpri; b. mengembangkan dan memanfaatkan potensi Kawasan Perbatasan negara yang berbasis kearifan lokal di 222 (dua ratus dua puluh dua) Lokpri; c. mengatur pemanfaatan dan pengendalian pemanfaatan irragasi Kawasan Perbatasan.
4. Perlindungan bagi Segenap Bangsa dan Memberikan Rasa Aman pada Seluruh Warga a. meningkatkan sarana dan prasarana pertahanan keamanan serta pengawasan di wilayah perbatasan negara pada 222 (dua ratus dua puluh dua) Lokpri, 18 (delapan belas) PKSN, 49 (empat puluh sembilan) PPKT, dan 26 (dua puluh enam) PLBN; b.

menyelenggarakan pelayanan yang terpadu, efektif, dan efisien bagi para pelintas batas negara.

Keempat Misi dimaksud dilaksanakan melalui:

1. pengelolaan Batas Wilayah Negara yang aman, tertib, dan berdaulat;
2. pengelolaan lintas batas negara yang aman dan tertib;
3. pengelolaan Kawasan Perbatasan negara sebagai wilayah yang maju dan menjadi beranda depan NKRI;
4. pengelolaan sistem tata kelola perbatasan negara yang holistik, integratif, tematik, serta berorientasi pada konektivitas antarruang yang berkelanjutan. Pelaksanaan Misi tersebut dilakukan dengan memperhatikan 5 Arahan Presiden dalam RPJMN Tahun 2020-2024 yakni: (1) pembangunan sumber daya manusia; (2) pembangunan infrastruktur; (3) penyederhanaan regulasi; (4) reformasi birokrasi; (5) transformasi ekonomi.

Selanjutnya untuk mengimplementasikannya, kelima Arahan Presiden tersebut disinkronkan dengan 7 (tujuh) agenda pembangunan, yang terdiri atas:

1. memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas dan berkeadilan;
2. mengembangkan wilayah untuk mengurangi kesenjangan dan menjamin pemerataan;
3. meningkatkan sumber daya manusia berkualitas dan berdaya saing;
4. revolusi mental dan pembangunan kebudayaan;
5. memperkuat infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan dasar;
6. membangun lingkungan hidup, meningkatkan ketahanan bencana, dan perubahan iklim;
7. memperkuat stabilitas politik, hukum, pertahanan, keamanan, dan transformasi pelayanan publik.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Kepala BNPP dibantu oleh Sekretariat Tetap BNPP. Tugas dan fungsi Sekretariat Tetap membantu Kepala BNPP, memberikan dukungan teknis dan koordinatif, serta administratif kepada BNPP. Kedudukan Sekretariat Tetap BNPP ini berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BNPP. Tugas BNPP yang dilakukan oleh Menteri Dalam Negeri ini dilakukan oleh Sekretaris BNPP melalui Sekretariat BNPP. Sekretariat BNPP secara khusus mempunyai tugas:

- a) memfasilitasi perumusan kebijakan pembangunan, rencana induk dan rencana aksi pengelolaan serta pemanfaatan batas wilayah Negara dan kawasan perbatasan;
- b) melakukan koordinasi dan memfasilitasi penyusunan rencana kegiatan dan anggaran pembangunan dan pengelolaan batas wilayah Negara dan kawasan perbatasan;
- c) melakukan koordinasi dan memfasilitasi pelaksanaan pembangunan lintas sektor, pengendalian dan pengawasan serta evaluasi dan pelaporan pengelolaan batas wilayah Negara dan kawasan perbatasan;
- d) melaksanakan pelayanan administrasi umum, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan dan ketatausahaan.

Tabel 1.11. TUGAS KEDEPUTIAN BNPP

Deputi Bidang Pengelolaan Batas Wilayah Negara	Deputi Bidang Pengelolaan Potensi Kawasan Perbatasan	Deputi Bidang Pengelolaan Infrastruktur Kawasan Perbatasan
--	--	--

Melakukan penyusunan dan perumusan rencana induk dan rencana aksi serta pengoordinasian penyusunan kebijakan dan pengelolaan serta pemanfaatan batas wilayah Negara;	Melakukan penyusunan dan perumusan rencana induk dan rencana aksi serta pengoordinasian penyusunan kebijakan dan pelaksanaan pembangunan, pengelolaan, dan pemanfaatan potensi kawasan perbatasan;	Melakukan penyusunan dan perumusan rencana induk dan rencana aksi serta pengoordinasian penyusunan kebijakan dan pelaksanaan pembangunan, pengelolaan serta pemanfaatan infrastruktur kawasan perbatasan;
Melakukan koordinasi pengelolaan dan fasilitasi penegasan, pelaksanaan pembangunan, pemeliharaan, dan pengamanan batas wilayah Negara;	Melakukan inventarisasi potensi sumber daya dan membuat rekomendasi penetapan zona pengembangan ekonomi, pertahanan, sosial budaya, lingkungan hidup dan zona lainnya di kawasan perbatasan; dan	Mengoordinasikan perumusan kebijakan dan fasilitasi pelaksanaan pembangunan sarana dan prasarana perhubungan darat, laut, dan udara, serta sarana dan prasarana pendukung zona perekonomian, pertahanan, sosial budaya, lingkungan hidup, dan zona lainnya di kawasan perbatasan; dan
Mengoordinasikan penyusunan anggaran pembangunan dan pengelolaan batas wilayah Negara sesuai dengan skala prioritas; dan	Mengoordinasikan penyusunan anggaran pembangunan dan pengelolaan potensi kawasan perbatasan sesuai dengan skala prioritas; dan Melakukan pengendalian, pengawasan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan pembangunan serta pengelolaan potensi Kawasan perbatasan.	Mengkoordinasikan penyusunan anggaran pembangunan dan pengelolaan infrastruktur kawasan perbatasan sesuai dengan skala prioritas; dan Melakukan pengendalian dan pengawasan serta evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pembangunan dan pengelolaan infrastruktur kawasan perbatasan
Melakukan pengendalian, pengawasan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan pembangunan serta pengelolaan batas wilayah Negara.		

Sumber: Perpres No.44/2017

Ketiga Kedeputian ini dalam melaksanakan tugasnya masing-masing dibantu oleh tiga Asisten Deputi, dimana masing-masing Asisten Deputi terdiri dari tiga Kepala Bidang, dan masing-masing Kepala Bidang membawahi dua Kepala Subbidang. Selain itu tiap-tiap Deputi juga memiliki kelompok jabatan fungsional. Untuk khusus Sekretariat BNPP sendiri terdiri dari paling banyak dua Biro, dimana masing-masing Biro terdiri paling banyak tiga Bagian, dan masing-masing bagian terdiri dari tiga Sub bagian.

4. Badan Pengelola Perbatasan Daerah

Jika pada level nasional pengelolaan BWN-KP dilakukan oleh BNPP, maka pada level provinsi dan kabupaten/kota juga ada badan pengelola perbatasan daerah sesuai amanat UU No.43/2008 tentang Wilayah Negara. Secara operasional, dibuatkan Perpres No.12/2010 kemudian diubah menjadi Perpres No.44/2017. Dasar hukum pembentukan badan pengelola perbatasan di tingkat Provinsi berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia (Permendagri) No.140/2017 Tentang Pembentukan Badan Pengelola Perbatasan di Daerah (BPPD) adalah dalam Pasal 2 ayat (2) menyebutkan bahwa Pembentukan BPP Provinsi ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda).

Untuk menjalankan kewenangan dalam pengelolaan BWN-KP, maka dibentuk lembaga pengelola BWN-KP di tingkat pusat dan daerah. Di tingkat pusat dibentuk BNPP, di tingkat

Provinsi dibentuk BPPD Provinsi, serta di tingkat Kabupaten/Kota dibentuk BPPD Kabupaten/Kota. Kelembagaan ini sesuai dengan UU No.43/2008, Perpres No.44/2017 dan Permendagri No.140/2017. BPPD merupakan perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota, yang mempunyai tugas dalam bidang pengelolaan batas wilayah negara dan kawasan perbatasan. BPPD Provinsi dibentuk di setiap daerah provinsi yang berbatasan dengan antarnegara. BPPD Provinsi berada dibawah dan bertanggung jawab kepada gubernur melalui sekretaris daerah provinsi. Sedangkan BPPD kabupaten/kota dibentuk di setiap daerah kabupaten/kota yang berbatasan dengan antarnegara. BPPD Kabupaten/Kota berada dibawah dan bertanggung jawab kepada bupati/wali kota melalui sekretaris daerah kabupaten/kota.

BPPD Provinsi dikelompokkan menjadi 3 tipe yakni BPPD Provinsi Tipe A, BPPD Provinsi Tipe B; dan BPPD Provinsi Tipe C. BPPD Provinsi tipe A dibentuk di daerah provinsi yang memiliki lebih dari 5 (lima) kecamatan lokasi prioritas di kawasan perbatasan. BPPD Provinsi tipe B dibentuk di daerah provinsi yang memiliki 2 (dua) sampai dengan 5 (lima) kecamatan lokasi prioritas di kawasan perbatasan. BPPD Provinsi tipe C dibentuk di daerah provinsi yang memiliki kurang dari 2 (dua) kecamatan lokasi prioritas di kawasan perbatasan.

BPPD Kabupaten/Kota juga dikelompokkan menjadi 3 (tipe) sebagai berikut BPPD Kabupaten/Kota Tipe A, BPPD Kabupaten/Kota Tipe B dan BPPD Kabupaten/Kota Tipe C. BPPD Kabupaten/Kota tipe A dibentuk di daerah Kabupaten/Kota yang memiliki lebih dari 3 (tiga) kecamatan lokasi prioritas di kawasan perbatasan. BPPD Kabupaten/Kota tipe B dibentuk di daerah Kabupaten/Kota yang memiliki 2 (dua) sampai dengan 3 (tiga) kecamatan lokasi prioritas di kawasan perbatasan. BPPD Kabupaten/Kota tipe C dibentuk di daerah Kabupaten/Kota yang memiliki kurang dari 2 (dua) kecamatan lokasi prioritas di kawasan perbatasan.

BPPD Provinsi mempunyai wewenang:

- a. melaksanakan kebijakan Pemerintah dan menetapkan kebijakan lainnya untuk otonomi daerah dan tugas pembantuan;
- b. melakukan koordinasi pembangunan di Kawasan Perbatasan;
- c. melakukan pembangunan Kawasan Perbatasan antarpemerintah daerah dan/atau antara pemerintah daerah dengan pihak ketiga;
- d. melakukan pengawasan pelaksanaan pembangunan Kawasan Perbatasan yang dilaksanakan Pemerintah daerah Kabupaten/Kota.

BPPD Provinsi dan BPPD Kabupaten/Kota 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.

Dalam melaksanakan tugasnya, BPPD Provinsi menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan rencana aksi pembangunan kawasan perbatasan;
- b. penyusunan program dan anggaran pembangunan kawasan perbatasan sesuai dengan skala prioritas;
- c. pengoordinasian pelaksanaan pembangunan dan pemanfaatan kawasan perbatasan;
- d. pelaksanaan fasilitasi penegasan, pemeliharaan, dan pengamanan batas wilayah negara;
- e. penginventarisasian potensi sumber daya untuk pengusulan penetapan zona pengembangan ekonomi, sosial budaya, lingkungan hidup, dan zona lainnya di kawasan perbatasan; dan
- f. pelaksanaan pengendalian dan pengawasan serta evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pembangunan kawasan perbatasan.

BPPD Kabupaten/Kota mempunyai wewenang:

- a. melaksanakan kebijakan Pemerintah dan menetapkan kebijakan lainnya dalam rangka otonomi daerah dan tugas pembantuan;
- b. menjaga dan memelihara tanda batas;
- c. melakukan koordinasi untuk pelaksanaan tugas pembangunan di Kawasan Perbatasan di wilayahnya;
- d. melakukan pembangunan Kawasan Perbatasan antarpemerintah daerah dan/atau antara pemerintah daerah dengan pihak ketiga

Dalam melaksanakan tugasnya, BPPD Kabupaten/Kota menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan rencana aksi pembangunan kawasan perbatasan;
- b. penyusunan program dan anggaran pembangunan kawasan perbatasan sesuai dengan skala prioritas;
- c. pengoordinasian pelaksanaan pembangunan kawasan perbatasan;
- d. penjagaan dan pemeliharaan tanda batas wilayah negara;
- e. pelaksanaan bantuan fasilitasi penegasan, pemeliharaan, dan pengamanan batas wilayah negara;
- f. pelaksanaan bantuan inventarisasi potensi sumber daya dalam rangka pengusulan zona pengembangan ekonomi.

Tabel 1.12. Provinsi dan Kabupaten Perbatasan

NO	PROVINSI	KABUPATEN/KOTA
1	Aceh	1. Kabupaten Aceh Tamiang 2. Kabupaten Aceh Timur
2	Sumatera Utara	3. Kabupaten Langkat 4. Kabupaten Tapanuli Utara
3	Riau	5. Kabupaten Bengkalis 6. Kabupaten Kepulauan Meranti 7. Kabupaten Siak 8. Kabupaten Pelalawan 9. Kabupaten Rokan Hilir 10. Kabupaten Rokan Hulu 11. Kabupaten Kampar
4	Bengkulu	12. Kabupaten Bengkulu Utara 13. Kabupaten Kaur 14. Kabupaten Seluma
5	Lampung	-
6	Kepulauan Riau	15. Kota Batam 16. Kabupaten Karimun 17. Kabupaten Natuna 18. Kabupaten Bintan 19. Kabupaten Kepulauan Anambas
7	Kalimantan Barat	20. Kabupaten Sambas 21. Kabupaten Bengkayang 22. Kabupaten Sanggau 23. Kabupaten Sintang 24. Kabupaten Kapuas Hulu
8	Kalimantan Timur	25. Kabupaten Kutai Timur

		26. Kabupaten Mahakam Ulu
9	Kalimantan Utara	27. Kabupaten Nunukan 28. Kabupaten Malinau
10	Kalimantan Tengah	29. Kabupaten Seruyan 30. Kabupaten Sukamara
11	Nusa Tenggara Timur	31. Kabupaten Kupang 32. Kabupaten Timor Tengah Utara 33. Kabupaten Belu 34. Kabupaten Malaka 35. Kabupaten Rote Ndao 36. Kabupaten Sabu Raijua
12	Sulawesi Utara	37. Kabupaten Kepulauan Sangihe 38. Kabupaten Kepulauan Talaud
13	Maluku	39. Kabupaten Kepulauan Aru 40. Kabupaten Maluku Barat Daya 41. kabupaten Maluku Tenggara Barat
14	Maluku Utara	42. Kabupaten Pulau Morotai
15	Papua	43. Kabupaten Keerom 44. Kabupaten Boven Digoel 45. Kabupaten Pegunungan Bintang 46. Kabupaten Merauke 47. Kabupaten Mappi 48. Kabupaten Asmat 49. Kabupaten Waropen
16	Papua Barat	50. Kabupaten Sorong 51. Kabupaten Raja Ampat
17	Papua Selatan	52. Kabupaten Merauke
18	Papua Barat Daya	53. Kabupaten Maybrat 54. Kabupaten Tambrauw

Sumber: BNPP, 2024

Berdasarkan Perpres 44/2017 disebutkan bahwa BPPD memiliki fungsi koordinasi dengan BNPP dengan hubungan kerja yang diatur oleh kepala BNPP. Dalam Peraturan BNPP Nomor 2 Tahun 2011, BNPP yang diwakili oleh Biro Perencanaan, Kerjasama, dan Hukum menyelenggarakan beberapa fungsi koordinasi dengan daerah. Biro Perencanaan, Kerjasama, dan Hukum dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi penyiapan dan pelaksanaan kerjasama lintas sektor dan Kerjasama pusat dan daerah. Bagan kerjasama BNPP dan BPPD Provinsi. Dari gubernur provinsi terkait, tugas pengelolaan perbatasan di daerah diturunkan ke badan pengelola perbatasan daerah kabupaten/kota.

Pengaturan kewenangan pemerintah dan pemerintah daerah dalam pengelolaan dan pemanfaatan BWN-KP diatur dalam UU No.43/2008 sebagai berikut:

Tabel 1.13. Pembagian Kewenangan Pemerintah Pusat, Provinsi, dan Kabupaten/Kota

PEMERINTAH PUSAT	PROVINSI	KABUPATEN/KOTA
Menetapkan kebijakan pengelolaan dan pemanfaatan wilayah negara dan kawasan perbatasan	Melaksanakan kebijakan pemerintah dan menetapkan kebijakan lainnya dalam rangka otonomi	Melaksanakan kebijakan pemerintah dan menetapkan kebijakan lainnya dalam rangka otonomi daerah dan tugas pembantuan

Mengadakan perundingan dengan negara lain mengenai penetapan batas wilayah negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan hukum internasional	Melakukan koordinasi pembangunan di kawasan perbatasan	Menjaga dan memelihara tanda batas
Membangun atau membuat tanda batas wilayah negara;	Melakukan pembangunan kawasan perbatasan antar-pemerintah daerah dan/atau antara pemerintah daerah dengan pihak ketiga;	Melakukan koordinasi dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan di kawasan perbatasan di wilayahnya;
Melakukan pendataan dan pemberian nama pulau atau kepulauan serta unsur geografis lainnya;	Melakukan pengawasan pelaksanaan pembangunan kawasan perbatasan yang dilaksanakan pemerintah kabupaten/kota	Melakukan pembangunan kawasan perbatasan antar-pemerintah daerah dan/atau antara pemerintah daerah dengan pihak ketiga
Memberikan izin kepada penerbangan internasional untuk melintasi wilayah udara teritorial pada jalur yang telah ditentukan dalam peraturan perundangundangan;		
Memberikan izin lintas damai kepada kapal-kapal asing untuk melintasi laut teritorial dan perairan kepulauan pada jalur yang telah ditentukan dalam peraturan perundangundangan;		
Melaksanakan pengawasan di zona tambahan yang diperlukan untuk mencegah pelanggaran dan menghukum pelanggar peraturan perundangundangan di bidang bea cukai, fiskal, imigrasi, atau saniter di dalam wilayah negara atau laut teritorial;		
Menetapkan wilayah udara yang dilarang dilintasi oleh penerbangan internasional untuk pertahanan dan keamanan;		
Membuat dan memperbarui peta wilayah negara dan menyampaikan kepada Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) sekurang-kurangnya setiap 5 (lima) tahun sekali;		
Menjaga keutuhan, kedaulatan dan keamanan wilayah negara serta kawasan perbatasan		
penetapan rencana detail tata ruang;	Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat	Membantu Gubernur dalam mengoordinasikan

	mengoordinasikan pelaksanaan pembangunan Kawasan perbatasan berdasarkan pedoman yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat	pelaksanaan pembangunan kawasan perbatasan
pengendalian dan izin pemanfaatan ruang; dan		Dalam rangka membantu Gubernur, bupati/wali kota menugaskan camat di Kawasan perbatasan
pembangunan sarana dan prasarana kawasan		
wajib membangun kawasan perbatasan agar tidak tertinggal dengan kemajuan kawasan perbatasan di negara tetangga.		

Sumber: UU No.43/2008, UU No.23/2014, Perpres No.44/2017

D. Elemen-Elemen Kapasitas BNPP

D.1. Kapasitas BNPP

BNPP sebagai organisasi sektor public maka dalam melakukan kegiatan harus merujuk pada suatu peraturan perundang-undangan, untuk meningkatkan pelayanan publik dan meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan Masyarakat, harus mempertimbangkan nilai dan norma lebih luas seperti nilai demokrasi, norma konstitusi, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat, tanggung jawab kepada warga negara dan konstituennya, serta organisasi publik memerlukan penekanan lebih besar pada keterbukaan, transparansi, perlakuan setara, ketidakberpihakan, supremasi hukum, dan prediktabilitas (29,30). Penentu keberhasilan organisasi public seperti BNPP lebih pada pelayanan public dan bertanggung jawab kepada masyarakat daripada keuntungan.

Tugas dan fungsi BNPP dalam pengelolaan BWN-KP memang bukan menjadi pelaksana teknis, namun lebih kepada penyusunan kebijakan, koordinasi, integrasi, sinkronisasi, sinergitas program dengan Kementerian/Lembaga teknis. Namun yang harus diperhatikan, urusan yang menjadi tanggung jawabnya meliputi bersifat multisector atau semua urusan pemerintahan namun khusus di perbatasan. Menurut UU No.32/2014 tentang Pemerintahan Daerah, urusan pemerintahan dapat diklasifikasi menjadi tiga yaitu urusan pemerintahan absolut, konkuren dan pemerintahan umum (lihat gambar 1.3). Urusan konkuren dibagi menjadi urusan wajib dan urusan pilihan. BNPP mengordinasikan 27 kementerian/Lembaga melakukan dalam penyusunan Desain Besar Pengelolaan BWN-KP, penyusunan Rencana Induk, dan penyusunan Rencana Aksi. Secara formal, semua dokumen tersebut tersedia dan baik. Masalahnya, tidak semua Kementerian/lembaga memiliki focus dan komitmen yang sama, belum tentu membuat program dan mengalokasikan anggaran untuk pembangunan BWN-KP, maka perlu melakukan kemitraan dengan pihak lain di luar anggota BNPP.

Misalnya dengan pihak Perguruan Tinggi, pihak swasta, media, Masyarakat, LSM dan sebagainya.



Gambar 1.3. Urusan Pemerintahan

Sumber: UU No.23/2014

Dengan kemitraan tersebut, maka jika ada urusan-urusan terjadi di BWN-KP belum menjadi perhatian dinas atau K/L maka BNPP/BPPD dapat melakukan koordinasi dengan pihak terkait. Dalam implementasi koordinasi, pemanfaatan ICT sangat membantu. Misalnya ada kecamatan belum ada puskesmas, maka BNPP melakukan koordinasi dengan Kemenkes/Dinas Kesehatan Kabupaten/Provinsi. Jika belum ada kantor camat, maka BNPP mengoordinasikan dengan Kemendagri. BNPP dalam hal ini menjadi badan komplementer.

Agar BNPP berhasil menjalankan tugas dan fungsinya secara baik, setidaknya ada 6 (enam) faktor yang mempengaruhi yakni kepemimpinan yang baik di semua tingkatan, dukungan dan komitmen masyarakat yang kuat, sumberdaya keuangan yang memadai, budaya organisasi yang positif, termasuk komunikasi, koordinasi, kerjasama, dan komitmen organisasi, desain organisasi yang efektif, terstruktur dalam sikap yang memudahkan penggunaan finansial, teknologi yang efisien dan sumberdaya manusia yang pengalaman, terampil, dan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi (31).

Kapasitas adalah kemampuan untuk melakukan fungsi, memecahkan masalah, menyusun dan mencapai tujuan (32); kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk mengimplementasikan kebijakan secara efektif sehingga tujuan tercapai (33–35); kemampuan menyusun dan mengalokasikan sumber daya langka yang diperlukan untuk membuat pilihan kolektif yang cerdas tentang dan menetapkan arah strategis untuk tujuan public (36), fungsi “menganyam” pemerintahan modern, kemampuan menggabungkan berbagai organisasi dan kepentingan bersama untuk membentuk struktur kebijakan yang koheren (37). Jadi, kapasitas kebijakan sebagai sejumlah keterampilan dan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan fungsi kebijakan. (38). Kapasitas meliputi berbagai dimensi yang bersifat interaktif dan dinamis. Menurut Grindle dan Hilderbrand, terdapat 5 (lima) dimensi kapasitas yakni lingkungan, institusi sektor publik, jaringan kerja, internal organisasi, dan sumberdaya manusia organisasi.(34). Tujuan semua dimensi penguatan kapasitas organisasi publik merupakan strategi untuk mewujudkan nilai-nilai “*good governance*” (39). Jadi kapasitas organisasi ditentukan oleh faktor internal organisasi dan eksternal organisasi untuk mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara efisien, efektif dan berkelanjutan sesuai prinsip good governance.

Kapasitas BNPP dipengaruhi lingkungannya, baik internal maupun eksternal. Lingkungan organisasi merupakan objek atau salah satu faktor yang berinteraksi dengan organisasi. Lingkungan bersifat dinamis dan berubah, sehingga menuntut organisasi mampu beradaptasi agar *survive*. Kapasitas meliputi tiga level, yakni level individual, organisasi dan sistem. Ketiga level tersebut menentukan kapasitas BNPP untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan.

D.1.1. Elemen Individual BNPP

Pada level individual meliputi jumlah dan kompetensi pegawai, sarana prasarana, dan pemanfaatan ICT di BNPP. Pada level organisasi terdiri dari regulasi internal, Struktur Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi dan koordinasi, Anggaran, dan budaya kerja.

Tabel 1.14. Jumlah Pegawai Sekretariat Tetap

JUNIT KERJA ESELON II	JUMLAH
Sekretaris	1
Biro Perencanaan dan Kerjasama	32
Biro Keuangan, Umum dan Humas	72
Biro Hukum, Organisasi, dan Kepegawaian	63
TOTAL	168

Sumber: BNPP, 2024(40)

Tabel 1.15. Jumlah Pegawai Deputi Bidang Pengelolaan Potensi Kawasan Perbatasan

JABATAN	JUMLAH
Eselon I	1
Eselon II	3
Jabatan Fungsional Muda dan Koordinator Bidang	6
Jabatan Fungsional Madya dan Koordinator Bidang	12
Fungsional Umum	21
Tenaga Supporting Staff dan Kontrak	14
TOTAL	57

Sumber: BNPP, 2024(41)

Tabel 1.16. Jumlah Pegawai Deputi Bidang Pengelolaan Infrastruktur Kawasan Perbatasan

JABATAN	JUMLAH
Deputi	1
Asisten Deputi	3
Pegawai Negeri Sipil	31
Tenaga Supporting Staff	13
Tenaga Administrasi	6
TOTAL	44

Sumber: BNPP, 2024(42)

Jika dibandingkan tugas dan fungsi BNPP, yang harus mengoordinasikan 27 kementerian/lembaga, 18 Gubernur, 54 Bupati/Walikota, 222 camat, maka jumlah pegawai yang ada masih belum memadai. Apalagi jika dikaitkan dengan rekrutmen, penempatan, dan kompetensi SDM yang ada. Meskipun BNPP sebagai lembaga mandiri bukan berada dibawah kemendagri namun dikepalai oleh Menteri Dalam Negeri dan dalam pelaksanaan sehari-hari dilaksanakan oleh Sekretaris BNPP. Dari pegawai yang adapun, mutasi pegawai yang terlalu sehingga pegawai baru kurang memahami kerja-kerja pengelolaan BBWN-KP. Peningkatan kompetensi pegawai juga tidak secara khusus dalam pengelolaan BWN-KP, namun diklat pegawai biasa dan masih menginduk pada kementerian dalam negeri. Bahkan seperti tempat menampung orang-orang yang sudah purna tugas.

“...terkait diklat pegawai BNPP memang tidak ada diklat khusus tentang pengelolaan perbatasan. Diklat pegawai masih mengikuti kemendagri....kompetensi pegawai ya begitulah banyak orang belum paham perbatasan (27)

D.1.2. Elemen Organisasi BNPP

Elemen ini sangat penting dalam Pengembangan kapasitas organisasi. Kejelasan proses dan mekanisme kerja, kepemimpinan, budaya kerja, koordinasi dan komunikasi, anggaran dan lain-lain. Namun, semua kebijakan dan program tidak dapat diimplementasikan tanpa ada kecukupan anggaran.

Tabel 1.17. Peraturan Internal BNPP

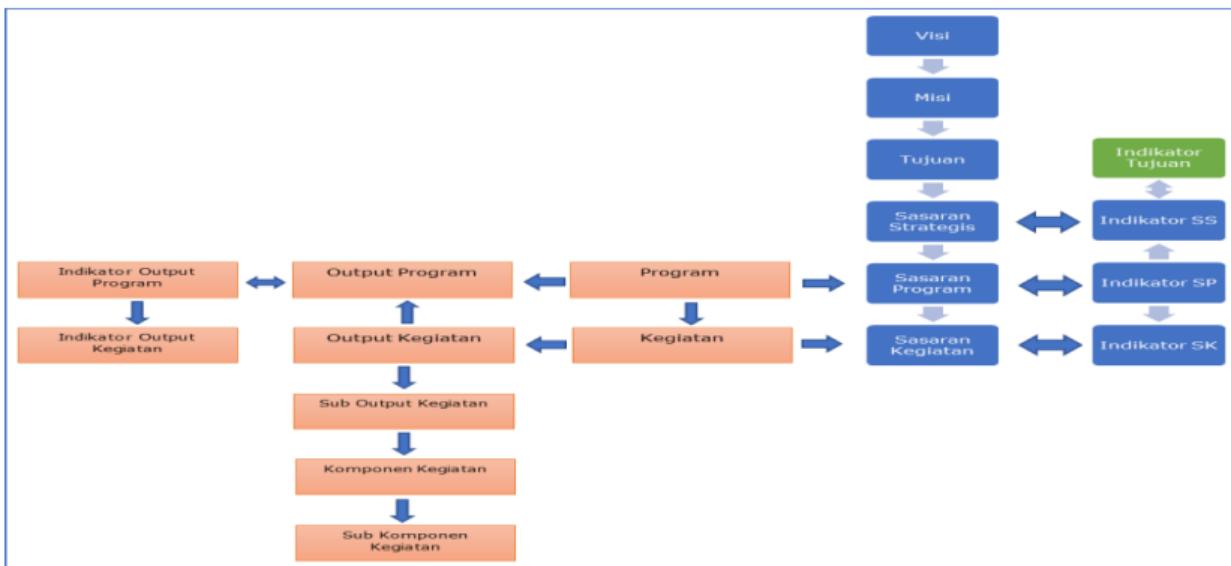
NO	JENIS PERATURAN	NO PERATURAN	ISI
1	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	No.1 Tahun 2011	Tentang Desain Besar Pengelolaan Batas Wilayah Negara Dan Kawasan Perbatasan Tahun 2011-2025
2	Peraturan Menteri Dalam Negeri	Nomor 2 Tahun 2011	Tentang Pedoman Pembentukan Badan Pengelola Perbatasan Daerah
3	Peraturan Badan Nasional	Nomor 3 Tahun 2011	Tentang Rencana Aksi Pengelolaan

	Pengelola Perbatasan		Batas Wilayah Negara Dan Kawasan Perbatasan
4	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	No. 2 Tahun 2012	Tentang Rencana Aksi Pembangunan Infrastruktur Kawasan Perbatasan Tahun 2012.
5	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 6 Tahun 2012	Tentang Rencana Kerja Badan Nasional Pengelola Perbatasan Tahun 2012
6	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 10 Tahun 2012	Tentang Pedoman Kerja Sama Pengelolaan Batas Wilayah Negara Dan Kawasan Perbatasan
7	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	No. 1 Tahun 2013	Tentang Rencana Aksi Pengelolaan Batas Wilayah Negara Dan Kawasan Perbatasan 2013
8	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 2 Tahun 2013	Tentang Petunjuk Teknis Penggunaan Dana Alokasi Khusus Bidang Sarana Dan Prasarana Kawasan Perbatasan Tahun 2013
9	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	No. 1 Tahun 2014	Tentang Pedoman Penyusunan Aksi Pengelolaan Batas Wilayah Negara Dan Kawasan Perbatasan
10	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 3 Tahun 2014	Tentang Pedoman Pengangkatan, Pelaksanaan Tugas, Dan Pemberhentian Kelompok Ahli BNPP
11	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 8 Tahun 2014	Tentang Pengelolaan Informasi Dan Dokumentasi Di Lingkungan Badan Nasional Pengelola Perbatasan
12	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 1 Tahun 2015	Tentang Rencana Induk Pengelolaan Perbatasan Negara Tahun 2015–2019
13	Peraturan Kepala Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 2 Tahun 2015	Tentang Rencana Strategis Badan Nasional Pengelola Perbatasan Tahun 2015 - 2019
14	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 3 Tahun 2015	Tentang Rencana Kerja Badan Nasional Pengelola Perbatasan Tahun 2015
15	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 8 Tahun 2017	Tentang Monumen Kawasan Perbatasan
16	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 1 Tahun 2018	Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Nasional Pengelola Perbatasan
17	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 2 Tahun 2018	Perubahan Kedua Atas Peraturan Kepala Badan Nasional Pengelola Perbatasan Nomor 14 Tahun 2015 Tentang Kelompok Ahli Badan Nasional Pengelola Perbatasan
18	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 3 Tahun 2018	Pedoman Pengendalian Gratifikasi di Lingkungan Badan Nasional Pengelola Perbatasan
19	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan	Nomor 4 Tahun 2018	Pedoman Tata Naskah Dinas di Lingkungan Badan Nasional Pengelola Perbatasan

20	Peraturan Nasional Pengelola Perbatasan	Badan	Nomor 6 Tahun 2018	Rencana Aksi Pengelolaan Perbatasan Negara Tahun 2019
21	Peraturan Nasional Pengelola Perbatasan	Badan	Nomor 9 Tahun 2018	Klasifikasi Keamanan Arsip di Lingkungan Badan Nasional Pengelola Perbatasan
22	Peraturan Nasional Pengelola Perbatasan	Badan	Nomor 2 Tahun 2019	Rencana Kerja Badan Nasional Pengelola Perbatasan Tahun 2019
23	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan		Nomor 2 Tahun 2021	Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Tetap Badan Nasional Pengelola Perbatasan
24	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan		Nomor 4 Tahun 2021	Tentang Rencana Aksi Pengelolaan Batas Wilayah Negara Dan Kawasan Perbatasan Tahun 2021
25	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan		No.1 Tahun 2022	Tentang Perubahan Atas Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan No.2 Tahun 2021 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Tetap Badan Nasional Pengelola Perbatasan
26	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan		Nomor 2 Tahun 2022	Tentang Rencana Aksi Pengelolaan Batas Wilayah Negara Dan Kawasan Perbatasan Tahun 2022
27	Peraturan Kepala Badan Nasional Pengelola Perbatasan		No. 1 Tahun 2023	Penyelenggaraan Kearsipan di Lingkungan Sekretariat Tetap Badan Nasional Pengelola Perbatasan
28	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan		No. 3 Tahun 2023	Tentang Rencana Aksi Pengelolaan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan Tahun 2023
29	Peraturan Kepala Badan Nasional Pengelola Perbatasan		Nomor 4 Tahun 2023	Pedoman Pemberdayaan Masyarakat Desa Terdepan Kawasan Perbatasan dalam Menjaga dan Memelihara Tanda Batas Wilayah Negara
30	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan		Nomor 3 Tahun 2024	Tentang Pedoman Pengukuran Indeks Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pada Pusat Kegiatan Strategis Nasional
31	Peraturan Badan Nasional Pengelola Perbatasan		No.5 Tahun 2024	tentang Rencana Aksi Pengelolaan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan Tahun 2024

Sumber: diolah peneliti dari berbagai sumber, 2024

Mekanisme kerja BNPP sudah bagus dengan merujuk pada PP No.17/2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional. BNPP juga telah memiliki regulasi yang cukup memadai untuk menjalankan tugas fungsinya. Berdasarkan table 1.17. tentang Peraturan Internal BNPP, aturan-aturan terkait kelembagaan BNPP dan budaya kerja di BNPP dalam pengelolaan BWN-KP sudah cukup lengkap. Setiap tahun sudah ada Rencana Aksi sebagai turunan dari Rencana Induk lima tahunan. Rencana induk merupakan penjabaran dari Desain Besar Pengelolaan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan.



Gambar 1.4. Mekanisme Kerja BNPP

Sumber: BNPP, 2024 (40)

Anggaran BNPP

Tabel 1.17. Realisasi Belanja Satuan Kerja BNPP

NO	Kode Nama Satker	Keterangan	Jenis Belanja									Total	
			Pegawai	Barang	Modal	Beban Bunga	Subsidi	Hibah	BanSos	LainLain	Transfer		
1	679262 SEKRETARIAT BADAN NASIONAL PENGELOLA PERBATASAN	PAGU REALISASI	38,309,279,000 27,672,859,110 (72.24%)	189,161,364,000 116,296,046,356 (61.48%)	5,103,666,000 2,110,897,975 (41.36%)	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	232,574,309,000 146,079,803,441 (62.81%)	
		SISA	10,636,419,890	72,865,317,644	2,992,768,025	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	86,494,505,559	
GRAND TOTAL		PAGU REALISASI	38,309,279,000 27,672,859,110 (72.24%)	189,161,364,000 116,296,046,356 (61.48%)	5,103,666,000 2,110,897,975 (41.36%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	232,574,309,000 146,079,803,441 (62.81%)	
		SISA	10,636,419,890	72,865,317,644	2,992,768,025	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	86,494,505,559	

Sumber: Kemenkeu, 2024

Table 1.18. Prioritas Nasional

KODE	PRIORITAS NASIONAL	ALOKASI 2023 (RIBU)
02	Mengembangkan Wilayah untuk Mengurangi Kesenjangan dan Menjamin Pemerataan	1.000.000,0
03	Meningkatkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dan Berdaya Saing	700.000,0
07	Memperkuat Stabilitas Polhukhankam dan Transformasi Pelayanan Publik	2.500.000,0
TOTAL		4.200.000,0

Sumber: BNPP, 2024

Table 1.19. Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Sasaran Strategis BNPP

	SASARAN STRATEGIS / INDIKATOR KINERJA SASARAN STRATEGIS K/L	TARGET 2023	ALOKASI 2023 (RIBU)
01	Meningkatnya Tata Kelola Pemerintahan yang Baik		205.751.173,0

	di Lingkungan Settap BNPP		
01.01	Nilai Indeks Reformasi Birokrasi Settap BNPP	88	-
02	Meningkatnya Pengelolaan Batas Wilayah Negara dan Lintas Batas Negara		15.307.781,0
02.01	Jumlah batas darat, batas laut dan udara, serta lintas batas negara yang meningkat pengelolaannya	5/49/17	-
03	Terwujudnya Pengelolaan Potensi Unggulan yang Berkesinambungan Berbasis Tataruang di Kawasan Perbatasan Darat dan Laut		15.050.000,0
03.01	Jumlah PKSN yang ditingkatkan pengelolaan potensi unggulan yang berkesinambungan berbasis tataruang dikawasan perbatasan darat dan laut.	16	-
04	Meningkatnya Kesejahteraan dan Tata Kelola Pemerintahan di Kawasan Perbatasan Negara, melalui Penguatan Kapasitas Infrastruktur Fisik dan Layanan Sosial Dasar Serta Efektivitas Penyelenggaran Pemerintahan Kecamatan.		12.400.000,0
04.01	Jumlah kecamatan lokasi prioritas perbatasan negara yang ditingkatkan kesejahteraan dan tata kelolanya	167	-
TOTAL			248.508.954,0

Sumber: BNPP, 2024

Tabel 1.20 Program Pendanaan

KODE	PROGRAM	INDIKASI PENDANAAN (2023)	PRAKIRAAN	KEBUTUHAN
			(RIBU)	
			2024	2025
111.AG	Program Pengelolaan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan	42.757.781,0	62.320.000,0	64.420.000,0
111.WA	Program Dukungan Manajemen	205.751.173,0	251.300.000,0	252.500.000,0
TOTAL		248.508.954,0	313.620.000,0	316.920.000,0

Sumber: BNPP, 2024

Sebagai badan yang beranggotakan sangat banyak 27 K/L, 18 Provinsi dengan total anggaran BNPP setahun hanya Rp. 248.508.954.000 sangat kurang karena harus mengoordinasikan banyak kementerian/lembaga. Kondisi keuangan seperti ini membuat BNPP tidak dapat bergerak secara leluasa bahkan sangat terbatas. Oleh karena itu, kemitraan dengan pihak luar menjadi sangat signifikan untuk menghemat anggaran BNPP. Karena dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh mitra.

D.1.3. Elemen Kapasitas Sistem

Factor lingkungan organisasi, pada level system atau lingkungan meliputi Peraturan luar BNPP terkait, Situasi Global, Dukungan Masyarakat, Jaringan kerja dan Kemitraan.

Kemitraan BNPP

Tabel 1.21. Identifikasi Ruang Lingkup Kemitraan BBPP

MITRA	RUANG LINGKUP	TUJUAN
KADIN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan potensi wilayah 2. Perdagangan lintas batas negara 3. Dukungan pengembangan infrastruktur kawasan perbatasan 	Menjadikan PLBN sebagai episentrum pengembangan ekonomi kawasan perbatasan
PERGURUAN TINGGI (FOPERTAS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan, 2. Pelatihan, 3. Penelitian, 4. Pengabdian KKN, 5. sekolah perbatasan, 6. Profesor go to border 	Meningkatkan pendidikan dan memberdayakan ekonomi masyarakat perbatasan
MEDIA MASSA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengabarkan problem-problem yang terjadi di kawasan perbatasan 2. Menyampaikan ide-ide masyarakat di kawasan perbatasan 	Menyampaikan problem diperbatasan agar terjadi akselesasi BNPP dalam KISS. Mendorong partisipasi semua stakeholder/lembaga penyiaran untuk investasi bersiaran di wilayah perbatasan
TOKOH ADAT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelestarian budaya 2. Pemanfaatan lahan dan sumber daya alam 	Melestarikan local wisdom Legitimasi tokoh masyarakat dalam membangun kawasan perbatasan
KOMUNITAS LOKAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberdayaan ekonomi 2. Pelatihan keamanan komunitas 3. Pemanfaatan sumber daya lokal 	Meningkatkan kesejahteraan masyarakat perbatasan. Meningkatkan partisipasi masyarakat perbatasan

Sumber: diolah dari Wawancara, 2024

Tabel 1.22. Peraturan pada Level Sistem

NO	JENIS PERATURAN	NO PERATURAN	ISI PERATURAN
1	Undang-Undang Republik Indonesia	Nomor 25 Tahun 2004	Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional
2	Undang-Undang Republik Indonesia	Nomor 26 Tahun 2007	tentang Penataan Ruang
3	Undang-Undang Republik Indonesia	Nomor 43 Tahun 2008	Tentang Wilayah Negara
4	Undang-Undang Republik Indonesia	Nomor 27 Tahun 2007	Tentang Pengelolaan Wilayah Pesisir Dan Pulau-Pulau Kecil
5	Undang-Undang Republik Indonesia	Nomor 32 Tahun 2014	Tentang Pemerintahan Daerah
6	Peraturan Pemerintah	No.17/2017	tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional
7	Peraturan Presiden Republik Indonesia	Nomor 12 Tahun 2010	Tentang Badan Nasional Pengelola Perbatasan

8	Peraturan Presiden Republik Indonesia	Nomor 59 Tahun 2012	Tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah
9	Peraturan Presiden Republik Indonesia	Nomor 118 Tahun 2022	Tentang Rencana Induk Pengelolaan Batas Wilayah Negara Dan Kawasan Perbatasan Tahun 2020-2024
10	Instruksi Presiden Republik Indonesia	Nomor 1 Tahun 2015	Instruksi Presiden (Inpres) Tentang Percepatan Pembangunan 7 (Tujuh) Pos Lintas Batas Negara Terpadu Dan Sarana Prasarana Penunjang Di Kawasan Perbatasan
11	Instruksi Presiden Republik Indonesia	Nomor 1 Tahun 2019	Tentang Percepatan Pembangunan 11 (Sebelas) Pos Lintas Batas Negara Terpadu Dan Sarana Prasarana Penunjang di Kawasan Perbatasan
12	Instruksi Presiden Republik Indonesia	Nomor 1 Tahun 2021	Tentang Percepatan Pembangunan Ekonomi Pada Kawasan Perbatasan Negara di Aruk, Motaain, Dan Skouw

Sumber: diolah peneliti dari berbagai sumber, 2024

Peraturan perundangan yang berlaku dalam pengelolaan BWN-KP sangat memengaruhi kapasitas BNPP karena sebagai organisasi sektor public harus bekerja sesuai peraturan. Selain itu, masih ada peraturan perundangan yang harus diperhatikan seperti UU Hubungan Luar Negeri, UU Karantina, UU Keamanan Negara, UU Imigrasi, UU Investasi dan lain-lain. Peraturan perundangan di luar BNPP tersebut memiliki konsekuensi logis terhadap kewenangan, anggaran, hubungan antar Lembaga, mekanisme kerja, tugas dan fungsi, dan sebagainya. Hal menjadikan BNPP terikat dan dibatasi ruang geraknya oleh semua peraturan yang berlaku. Belum lagi pengaruh kepentingan politik penguasa dan kepentingan bisnis.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, BNPP memiliki keterbatasan internal dan eksternal. Keterbatasan Internal adalah SDM, Anggaran, Kewenangan, keterbatasan eksternal adalah koordinasi dengan Kementerian/Lembaga dan kemitraan dengan pihak lain. Jumlah dan kompetensi SDM masih kurang jika dibandingkan dengan tugas dan fungsinya. Kepala BNPP adalah Menteri dengan kedudukan sama dengan Menteri lain sehingga menjadi hambatan structural. Apalagi dalam pelaksanaan dilakukan oleh Sekretaris dan Deputi. Kesamaan kedudukan antara Koordinator dengan Kementerian/Lembaga yang dikoordinasi menjadi masalah kewenangan dan legalitas. Kepala BNPP tidak dapat melakukan pemaksaan terhadap Kementerian/Lembaga teknis. Hal ini dibutuhkan komitmen Kementerian/Lembaga untuk Menyusun program dan mengalokasikan anggaran Kementerian/Lembaga di WBN-KP. BNPP tidak memiliki power untuk memaksa anggota K/L (43–47). Komitmen dan kerelaan K/L untuk Menyusun program dan mengalokasikan anggaran untuk Pembangunan perbatasan menjadi sangat penting.

Hal ini diperkuat oleh keterangan Pak Irwan sebagai berikut:

“...ya memang betul BNPP tidak bisa memaksa K/L untuk memprogramkan dan mengalokasikan anggarannya ke perbatasan Pak, kita juga maklum Mereka punya tugas dan fungsi masing-masing di K/L nya....kesadaran sendiri saja...meskipun sudah ada inpres, tapi belum semua jalan kok”. (27)

Selain itu, egosektoral dari masing-masing K/L juga menjadi kendala. Masing-masing K/L memiliki tugas dan fungsi utama masing-masing sehingga keterlibatan dalam pengelolaan

BWN-KP seringkali bukan menjadi skala prioritas. Hal ini dapat dibuktikan ketika rapat koordinasi seringkali mengutus pejabat yang tidak memiliki kewenangan dalam pengambilan Keputusan sehingga hasil rapat menjadi kurang efektif. Selain karena waktu rapat koordinasi tidak sinkron dengan kegiatan pejabat yang mengambil Keputusan, mindset pejabat di K/L yang belum focus pentingnya fungsi BWN-KP. Oleh karena itu, dibutuhkan kapasitas BNPP melakukan KISS dengan Kementerian/Lembaga. Bahkan sudah ada paying hukum berupa Inpres saja belum semua K/L komitmen melaksanakannya. Hal ini dinyatakan oleh pak Irwan:

“....meskipun sudah ada inpres, belum semua kementerian berkomitmen menjalankan instruksi tersebut, tergantung pada komitmen Menteri, prioritas Kementerian, anggaran Mereka dll (27)

E. Analisis Koordinasi BNPP

BNPP melakukan koordinasi ke dalam anggotanya kementerian/lembaga, pemda provinsi, dan kabupaten/kota untuk mengimplementasikan program yang sudah disusun bersama. Tiga kedeputian dibagi semua untuk melakukan koordinasi (27) hal ini tergantung pada bidang masing-masing yang sudah dituangkan dalam bentuk matrik pada rencana induk (5). Misalnya Bidang Pengelolaan Infrastruktur Kawasan melakukan koordinasi Pembangunan Infrastruktur Fisik dengan 5 K/L, yaitu Kementerian PUPR, Kementerian KomInfo, Kementerian ESDM, Kementerian Perhubungan, dan Kementerian Desa dan PDTT.



Gambar 1.5. Koordinasi Asdep Infrastruktur Fisik

Sumber: LAKIP Deputi Infrastruktur Kawasan Perbatasan, 2023(42)

Pembangunan Infrastruktur Ekonomi dan Kesra yang dikoordinasikan oleh Asisten Deputi Infrastruktur Ekonomi dan Kesra dengan 4 Kementerian/Lembaga, yakni a. Kementerian PUPR, Kementerian Kesehatan, Kementerian Dikbud dan d. Kementerian Perdagangan seperti dalam gambar berikut.

PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR SOSIAL DASAR: Dikoordinasikan oleh Asdep Infrastruktur Ekokesra



Gambar 1.6. Koordinasi Asdep Infrastruktur Ekokesra

Sumber: LAKIP Deputi Infrastruktur Kawasan Perbatasan, 2023(42)

Sementara itu, dalam Pembangunan Infrastruktur Pemerintahan dikoordinasikan oleh Asisten Deputi Infrastruktur Pemerintahan dengan 2 Kementerian/Lembaga, yaitu: a. Kementerian Dalam Negeri dan b. Kementerian Sosial. Berikut ini gambarnya

PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR SOSIAL DASAR: Dikoordinasikan oleh Asdep Infrastruktur Pemerintahan



Gambar 1.7. Koordinasi Asdep Infrastruktur Pemerintahan

Sumber: LAKIP Deputi Infrastruktur Kawasan Perbatasan, 2023 (42)

F. Peran ICT di BNPP

Agar dapat melakukan kegiatan lebih efisien dan efektif, BNPP hendaknya menerapkan tata kelola yang agile (lincah, gesit), yakni mampu merasakan, beradaptasi dan merespon dengan cepat dan berkelanjutan terhadap perubahan di lingkungannya, untuk memberikan nilai-nilai lebih cepat, lebih baik, dan lebih murah dalam tugas dan fungsi inti mereka (48,49). Atau mampu melakukan efisiensi biaya, serta meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam mengeksplorasi peluang untuk menjadikan tindakan-tindakan inovatif dan kompetitif (50). *Agility* sebagai kemampuan untuk memenuhi misi dan mengubah keseluruhan proses organisasi secara efisien dan efektif dengan memanfaatkan kombinasi koordinasi, kekuatan, keseimbangan, dan peningkatan kecepatan dan kapasitas dengan penerapan teknologi canggih (51). Implementasi tata kelola yang agile adalah BNPP memanfaatkan ICT dalam meningkatkan pengelolaan perbatasan, efisiensi operasional, dan keamanan di wilayah perbatasan Indonesia.

Beberapa manfaat ideal penggunaan ICT dalam pengelolaan BWN-KP di BNPP antara lain untuk aktivitas-aktivitas keamanan dan pengawasan di BWN-KP, sistem informasi lintas batas negara, pemetaan kawasan perbatasan, manajemen data dan informasi, pendidikan dan pelatihan koordinasi dengan K/L atau mitra. Namun, belum semua fungsi tersebut sudah digunakan dalam pengelolaan BWN-KP oleh BNPP. Beberapa praktik baik pemanfaatan ICT dalam CIQS di PLBN antara lain pemanfaatan CCTV, x-ray, C4ISR (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance) oleh TNI AU untuk meningkatkan kapasitas pengamanan KP, E-Pamtas untuk akurasi dan efisiensi KP, pendaftaran IMEI hanphone, Sistem Informasi Terintegrasi, Aplikasi Karantina Presisi, SiGAP, SIM PMI, Internet of Things (IoT) dalam bentuk e-seal dan autogate system.

”...pemanfaatan TIK di PLBN Entikong untuk memeriksa data orang masuk keluar wilayah kita termasuk barang dengan x-ray dan CCTV jadi real time langsung dipantau dari pusat...wajib mendaftar IMEI handphone, namun untuk pemantauan kendaraan otomatis, e-gate, pembayaran otomatis belum ada di sini. Kami masih Pengembangan terus dalam TIK ini (52)

Dalam bentuk yang relatif sederhana, pemanfaatn WAG untuk koordinasi, E-learning dan pelatihan virtual, pelantikan virtual untuk pejabat perbatasan memastikan mereka selalu up-to-date dengan kebijakan dan teknologi terbaru.

Table 1.23. Pemanfaatan ICT

NO	APLIKASI	FUNGSI
1	Ekosistem Digital terintegrasi/Digitalisasi Data	Mempermudah penyimpanan dan akses data
2	Sistem Informasi Manajemen BNPP	Pengumpulan data, pengolahan data, penyimpanan data, distribusi informasi, pengambilan Keputusan, monev
3	Pemanfaatan berbagai platform digital BNPP	Sosialisasi dan Branding BNPP, Pengenalan kepada Publik
4	Pemanfaatan Video Conference dalam Rapat koordinasi dengan BPPD dan camat	Adaptasi terhadap Teknologi dan perubahan
5	Pelaporan Kegiatan PLBN ke BNPP	Kecepatan dan akurasi dan pemantauan
6	Pengecekan lalu lintas	Efektifitas dan Efisiensi Pengecekan

	manusia dan barang di PLBN	
7	Pemanfaatan GIS (Sistem Informasi Geografis) BWN	Pembuatan peta, batas wilayah negara dan data populasi, mengidentifikasi potensi lokasi persebaran infrastruktur strategis, pemetaan sumber daya, dan kondisi geografis lainnya
8	Koordinasi BNPP dengan K/L dan Mitra	pertukaran data secara real time, yang dapat memuat matrik rencana aksi, status proyek, dan laporan perkembangan
9	Aplikasi Pemantauan Proyek	mendukung proses pelaporan progress pembangunan dan evaluasi proyek oleh evaluator dan publik
10	Dashboard Analitik	membantu memvisualisasi data (kebutuhan pembangunan, anggaran dan pembiayaan, update kondisi di lapangan yang dapat disajikan untuk semua pihak pengelola perbatasan dan masyarakat
11	Sistem Manajemen Kolaborasi	Proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan infrastruktur kawasan perbatasan dapat diintegrasikan dalam suatu sistem manajemen kolaborasi, yang dapat mengelola tugas seluruh pihak terlibat dengan menerapkan berbagai fitur kolaborasi seperti penjadwalan, pelacakan tugas, dan manajemen risiko.

Sumber: diolah peneliti dari berbagai sumber, 2024

Terkait dengan Sistem Manajemen Kolaborasi hingga saat ini belum tersedia secara baik. Misalnya koordinasi antara Kabid Pengelolaan PLBN Entikong, Kepala Bea Cukai, dan Kepala Karantina masih menggunakan WAG. (52). Jika dengan BNPP, Kabid PLBN menggunakan CCTV yang real time dapat dipantau langsung dari Jakarta. Dengan demikian, pemanfaatan ICT masih digunakan untuk membantu efisien dan efektivitas kinerja internal masing-masing institusi, belum terintegrasi dan terpadu kepada semua pihak yang menjadi mitra dalam pengelolaan BWN-KP.

The image displays three vertically stacked screenshots of the Sistem Informasi Manajemen Perbatasan (SIMPER) website, featuring a dark blue header and a blurred background image of a coastal landscape.

Top Screenshot: Shows a grid of six service modules:

- Srikandi (with icon)
- e-Kerja (with icon)
- Produk Hukum (with icon)
- Email Dinas (with icon)
- Lapor (with icon)
- Sitaswilneg (with icon)

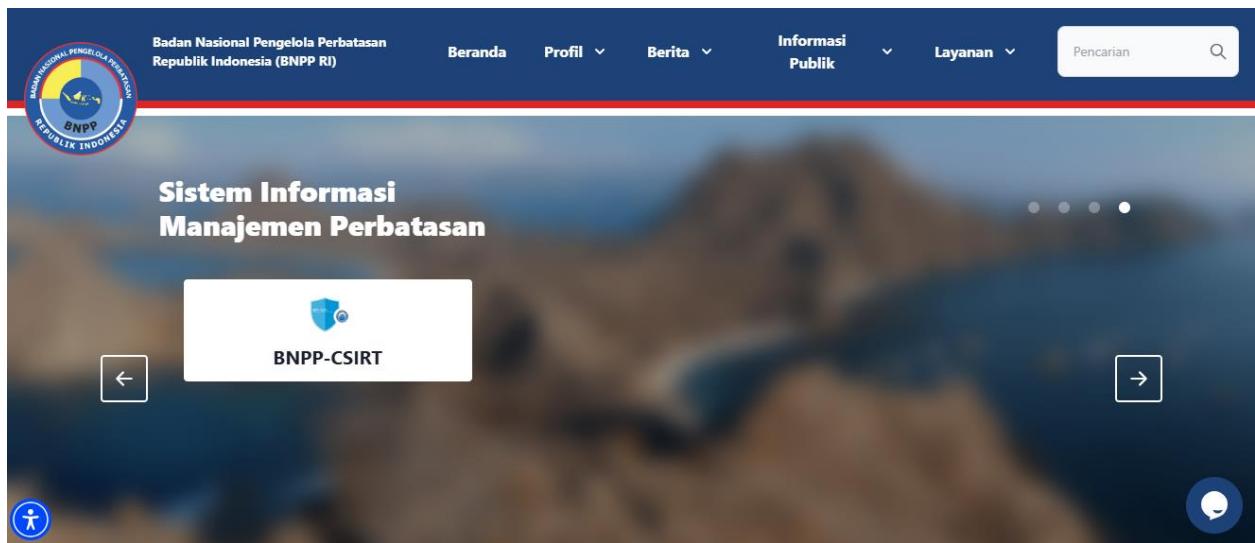
Middle Screenshot: Shows a grid of six service modules:

- Arora (with icon)
- DMS BNPP (with icon)
- e-Agenda (with icon)
- GIS BNPP (with icon)
- LPSE (with icon)
- PPID (with icon)

Bottom Screenshot: Shows a grid of six service modules:

- e-LHKPN (with icon)
- Data Sarpras IP (with icon)
- IPKP Lokpri (with icon)
- Tasbara (with icon)
- Helpdesk TIK BNPP (with icon)
- Whistleblowing System (WBS) (with icon)

The header of each screenshot includes the BNPP logo, the text "Badan Nasional Pengelola Perbatasan Republik Indonesia (BNPP RI)", and navigation links for Beranda, Profil, Berita, Informasi Publik, Layanan, and a search bar.



Gambar 1.8. Sistem Informasi Manajemen BNPP

Sumber: BNPP, 2024

Manfaat pemanfaatan ICT meliputi peningkatan keamanan, efisiensi operasional, dan pelayanan publik di wilayah perbatasan, yang mendukung kesejahteraan masyarakat perbatasan serta menjaga keadautan negara. BNPP sudah memiliki berbagai jenis sajian data elektronik, namun sebagian masih belum bisa diakses. Beberapa yang cukup bagus adalah e-tasbar, jdih, e-agenda, srikandi, dll.

G. Analisis Kemitraan Multipihak dan Peningkatan Kapasitas BNPP

Pengelolaan BWN-KP sangat luas secara geografis, banyak sektor dalam urusan pemerintahan, banyak actor yang terlibat, serta banyak kepentingan karena fungsinya sangat strategis. Namun, isu yang kompleks tersebut hanya dikoordinasikan oleh sebuah badan dengan sumberdaya dan otoritas yang terbatas. Ada kesenjangan antara kompleksitas isu dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan (53). oleh karena itu, kemitraan dapat menjadi cara untuk meningkatkan kapasitas organisasi (54,55) dan sebagai instrumen (56) serta katalis untuk mencapai tujuan (57). Dalam kemitraan multi-pihak, semua pihak didorong untuk berpartisipasi dalam menyumbangkan solusi (Kihl, Tainsky, Babiak, & Bang, 2014)(58).(59)

Kemitraan multipihak sebagai inisiatif di mana entitas kepentingan publik, sektor swasta, dan/atau organisasi masyarakat sipil (LSM) membentuk aliansi untuk mencapai tujuan bersama, menyatukan kompetensi inti, dan berbagi risiko, tanggung jawab, sumber daya, biaya dan manfaat (60). Kemitraan ini dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, termasuk dialog kebijakan, pengelolaan bersama sumber daya alam, dan jaringan transnasional. Misalnya, ketika pemerintah bermitra dengan masyarakat sipil dan LSM, dan bahkan dunia usaha pada beberapa kesempatan, pengaturan ini disebut dengan tata kelola kolaboratif (collaborative governance)—yang berfungsi sebagai sarana bagi pemerintah untuk meningkatkan upaya tata kelola mereka (61,62).

Table 1.24. Level Kapasitas BNPP

LEVEL	INDIKATOR	KETERANGAN
-------	-----------	------------

Individual	Jumlah SDM	Kurang
	Rekrutmen sesuai kebutuhan	Sesuai
	Penempatan sesuai kompetensi	Tidak Sesuai
	Pendidikan dan Latihan khusus	Tidak ada
Organisasi	Kekurangan Anggaran	Kurang
	Mekanisme kerja sesuai SOP	Baik
	Regulasi internal	Lengkap
	Kewenangan Pengelolaan	Terbatas Koordinasi, Integrasi, Sinkronisasi, Sinergitas
	Koordinasi dan Komunikasi organisasi	Belum optimal
	Kepemimpinan	Baik
Sistem/Lingkungan	Kelengkapan peraturan di atas BNPP (UU, Perpres, Inpres)	Ada, kompleks
	Perubahan Kondisi Global dan Nasional (Covid-19) mendorong pemanfaatan ICT	Peluang adaptasi
	Jaringan kemitraan untuk meningkatkan kinerja	Cukup

Sumber: diolah peneliti, 2024

Kerjasama antara BNPP dan KADIN bertujuan untuk memperkuat pembangunan ekonomi daerah, desa, dan kawasan perbatasan negara. Fokus utama kolaborasi ini meliputi pengembangan potensi wilayah, perdagangan lintas batas, serta infrastruktur perbatasan. Program strategis yang dilibatkan mencakup peningkatan kapasitas aparatur desa, pendampingan UMK, dan pemanfaatan data kependudukan. Selain itu, pengembangan sumber daya alam yang berkelanjutan dan penerapan teknologi informasi dalam sistem bisnis dan perizinan juga menjadi prioritas. Upaya ini dirancang sesuai peraturan perundang-undangan guna meningkatkan daya saing dan kualitas SDM lokal. Sebagai bentuk komitmen kerjasama, KADIN memiliki Bidang Pembangunan Kawasan Perbatasan. Kemitraan diwujudkan dalam salah satu bentuk Program CSR atau Corporate Social Responsibility untuk pemberdayaan Masyarakat agar dapat wirausaha mandiri sehingga pendapatan bertambah dan kesejahteraan meningkat. Hal itu dapat dilakukan melalui berbagai bentuk seperti pemanfaatan lahan tanaman pangan, usaha penggemukan ikan, usaha kecil, mengaktifkan jaringan komunikasi sosial antara perusahaan masyarakat lokal melalui bantuan bidang pendidikan, olah raga dan kesenian. (63). Relasi swasta dengan Masyarakat saling membantu untuk kesejahteraan Bersama. Seperti ditegaskan Wakil Ketua Umum KADIN:

“...peningkatan kemitraan antara pemerintah daerah dan dunia usaha/industri untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia di daerah; Pertukaran data dan/atau informasi; dan kegiatan lain yang disepakati Kemendagri, BNPP, dan KADIN sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.(64)

Kemitraan BNPP dengan Forum Perguruan Tinggi Perbatasan (FOPERTAS), merupakan bentuk partisipasi dan sumbangsih PT menyelesaikan masalah pembangunan KP. Pada dasarnya, substansi kerjasama BNPP-PT adalah meliputi Pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada Masyarakat. Beberapa keuntungan dari semua pihak antara lain sebagai Berikut

1. Kolaborasi penelitian masalah-masalah BWN-KP.
2. Meningkatkan kompetensi SDM BNPP.

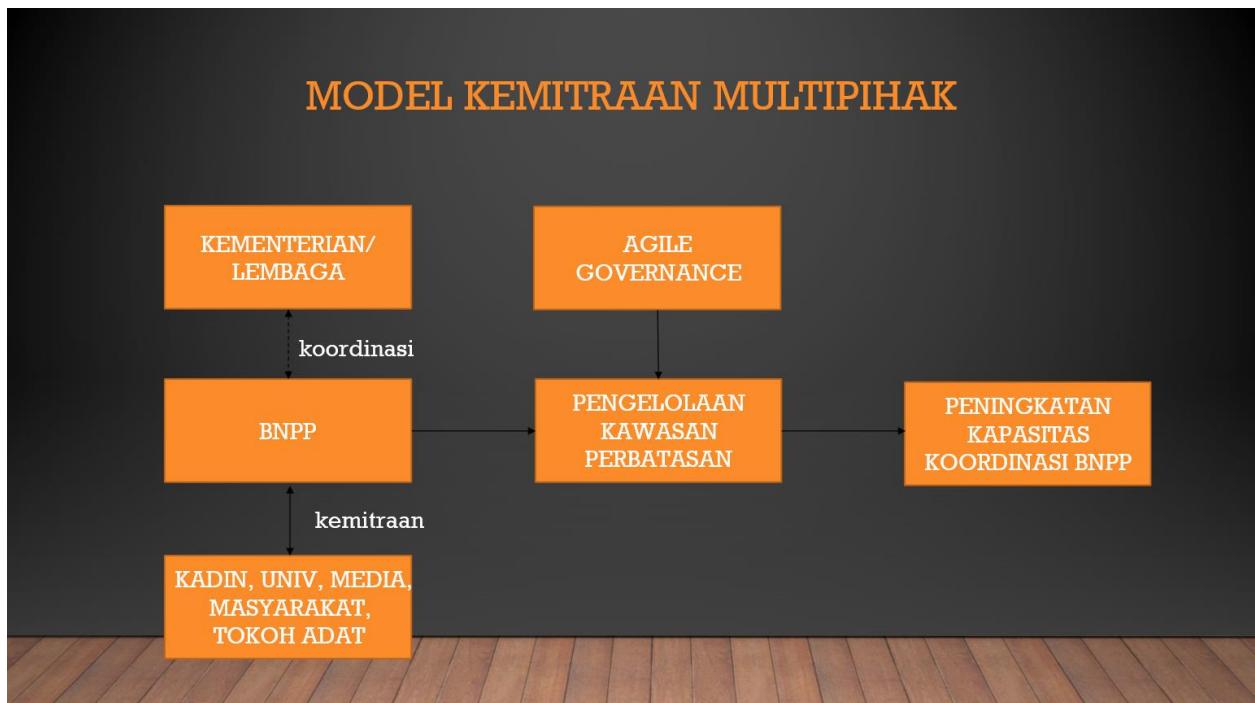
3. Kegiatan pengadian kepada Masyarakat Dosen dan KKN mahasiswa dapat dilakukan dikawasan perbatasan dengan biaya PT/Dikbud,
4. Transfer ilmu pengetahuan dan teknologi dari PT kepada Masyarakat untuk meningkatkan literasi masyarakat.
5. Gagasan inovatif Rumah Sakit Kapal dari Unpad(65), Rumah Sakit Terapung Ksatria Airlangga (RSTKA)(66)
6. Menghemat anggaran BNPP karena semua kegiatan dibiayai kampus.

“...ketika kami diskusi dengan dosen-dosen dari PT, banyak ide yang tidak pernah kami bayangkan sebelumnya. Misalnya Rumah Sakit Terapung, kerjasama dengan perguruan tinggi ada namanya FOPERTAS diinisiasi UGM, sekarang mungkin ada 12 universitas yang bergabung. Ide-ide para dosen ini sangat cemerlang, tidak pernah terfikirkan oleh kami sehingga menambah wawasan kami...”(27)

Beberapa bukti menunjukkan realisasi kerjasama BNPP dengan PT. Langkah strategis BNPP bersama FOPERTAS hadir memberikan perhatian khusus kepada kelompok Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kawasan Perbatasan, salah satunya dalam pengembangan sektor Pariwisata. kegiatan Digital Printing bagi UMKM di Kawasan Perbatasan, khususnya di Lumbis Pansiangan, Kabupaten Nunukan, Provinsi Kalimantan Utara, di harapkan menghadirkan triger bagi masyarakat perbatasan dalam semangat wirausaha. UGM kerjasama dengan New Zealand untuk pemberdayaan Masyarakat di Kawasan perbatasan NTT dengan melakukan pengolahan ikan seperti abon, krispi dan amplang. (67).

Kolaborasi BNPP dengan media juga dilakukan untuk menyampaikan informasi dan permasalahan-permasalahan BWN-KP kepada Lembaga-lembaga yang bertanggung jawab dan masyarakat. Selain itu, media juga menjadi alat untuk melakukan branding dan sosialisasi kepada Masyarakat. Karena banyak Masyarakat tidak mengenal BNPP, sehingga media digunakan untuk pengenalan organisasi. Hal ini dilakukan oleh Sekretari BNPP di radio Sonora (68). Dengan mengenal BNPP, Masyarakat dapat berpartisipasi membangun perbatasan.

BNPP juga melakukan kerjasama dengan tokoh adat Dayak untuk menjaga stabilitas dan keamanan kawasan perbatasan. Tokoh adat Dayak memiliki peran membantu penyelesaian sengketa perbatasan darat melalui pendekatan adat dan mediasi.(69). Di kabupaten Bengkayang ada sinergitas pemerintah dengan tokoh adat Dayak untuk menciptakan ketertiban dan ketenteraman. Dewan Adat Dayak juga melakukan pembahasan isu-isu strategis yang berkaitan dengan pengelolaan perbatasan sebagai masukan bagi BNPP dalam merumuskan kebijakan berbasis kearifan local. Lembaga adat juga berperan dalam penyelesaian konflik lahan di beberapa daerah perbatasan.(70).



Gambar 1.9. Model Kemitraan Multi-pihak BNPP

Sumber: dibuat peneliti, 2024

Kemitraan multipihak yang dilakukan antara BNPP dengan mitra-mitranya secara signifikan meningkatkan kapasitas BNPP dalam mengelola perbatasan. Dampak positif dari kemitraan tersebut adalah adalah:

1. Mutualisme sembiosis, karena saling menguntungkan dengan pertukaran ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Keterlibatan berbagai pihak seperti instansi pemerintah, sektor swasta, tokoh adat, LSM, Komunitas dan akademisi, BNPP dapat mengakses teknologi terbaru dan best practices untuk memperkuat sistem pengawasan, pemetaan, dan manajemen perbatasan.
2. Menimbulkan tambahan Sumber Daya dan berbagai beban karena dapat membantu dalam pendanaan, penyediaan alat, atau infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung kegiatan operasional di perbatasan, termasuk infrastruktur ICT.
3. Meningkatkan Koordinasi antar lembaga, yakni dengan instansi anggota dan mitra luar anggota BNPP.
4. Melalui kemitraan dengan lembaga pendidikan dan pelatihan, BNPP dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan stafnya dalam menggunakan teknologi dan manajemen perbatasan yang lebih efektif.
5. Kemitraan dengan perusahaan teknologi dan penyedia layanan dapat membantu memperluas akses masyarakat di wilayah perbatasan terhadap layanan digital, pendidikan, dan ekonomi, yang secara tidak langsung mendukung pengelolaan perbatasan yang lebih baik.
6. Kemitraan juga mendorong keterlibatan Masyarakat dalam pengelolaan BWN-KP.

Selanjutnya, digambarkan aspek penting dalam penguatan kapasitas kelembagaan BNPP melalui stakeholder di tingkat daerah. Stakeholder akan dilihat dari aspek kewenangan, kepentingan, pengaruh, dan power. Aspek-aspek ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi mereka dalam penguatan kapasitas BNPP. Untuk melihat ini, tentunya

stakeholder merasakan kondisi di perbatasan dari sisi problema, tantangan, dan harapan dari pemerintah, swasta, dan masyarakat.

Tabel 1.25. Hubungan Stakeholder dan Kapasitas BNPP

NO.	ASPEK	STAKEHOLDER		
		PEMERINTAH	SWASTA	KOMUNITAS
1	Kewenangan	Pemerintah memiliki kewenangan penuh terhadap pengelolaan perbatasan	Pihak swasta tidak memiliki kewenangan dalam pengelolaan perbatasan. Hanya sebatas pelaku bisnis dalam bentuk investor maupun pelaku bisnis langsung	Tidak ada
2	Kepentingan	Pemerintah memiliki kepentingan penuh terhadap pengelolaan perbatasan	Kepentingan bisnis semata	Kepentingan meningkatkan kesejahteraan masyarakat perbatasan
3	Pengaruh	Pemerintah memiliki pengaruh penuh terhadap pengelolaan perbatasan	Belum memiliki pengaruh	Kalaupun ada, kecil sekali
4	Power	Pemerintah memiliki kekuatan penuh terhadap pengelolaan perbatasan	Tidak memiliki power apapun	Kalaupun ada, kecil sekali

Sumber: data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan data sebelumnya, kemitraan multipihak mempunyai pengaruh signifikan. Mengingat isu pengelolaan BWN-KP sangat rumit, banyak sektor, banyak actor, banyak kepentingan sementara itu fungsi perbatasan sangat strategis bagi kedaulatan dan integrasi bangsa. Kewenangan BNPP sangat terbatas pada KISS, implementasi teknisnya sangat tergantung pada K/L teknis. Oleh karena itu, kapasitas koordinasi, kapasitas perumusan kebijakan, kapasitas monitoring dan evaluasi menjadi keharusan. Regulasi yang ada tidak memungkinkan BNPP melakukan program teknis. Tanpa melakukan perubahan regulasi, maka BNPP melakukan inovasi dan adaptasi terhadap regulasi yang ada dengan melakukan kemitraan multipihak sebagai inovasi kebijakan dan Solusi atas keterbatasan anggaran, SDM, kewenangan dan lain-lain. Tujuan pengelolaan dapat tercapai namun dilakukan dengan memanfaatkan sumberdaya mitra.

Setelah melakukan Analisa data yang peneliti kumpulkan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat ketimpangan antara kompleksitas isu BWN-KP dengan kapasitas BNPP untuk menjalankan tugas dan fungsinya
2. Kedudukan BNPP kurang tegas, antara badan mandiri atau dibawah Kementerian Dalam Negeri

3. BNPP sekedar badan perencana pembangunan khusus Kawasan Perbatasan yang bersifat incremental (tambal sulam) dan komplementer
4. Kemitraan multipihak merupakan bentuk inovasi kebijakan dengan agile governance, dan inovasi institusional untuk mengatasi keterbatasan sumberdaya dan otoritas BNPP
5. Kemitraan multipihak dapat meningkatkan kapasitas BNPP
6. ICT membantu kinerja koordinasi internal BNPP dan kemitraan dengan eksternal

D. STATUS LUARAN: Tuliskan jenis, identitas dan status ketercapaian setiap luaran wajib dan luaran tambahan (jika ada) yang dijanjikan. Jenis luaran dapat berupa publikasi, perolehan kekayaan intelektual, atau luaran lainnya yang telah dijanjikan pada proposal. Uraian status luaran harus didukung dengan bukti kemajuan ketercapaian luaran sesuai dengan luaran yang dijanjikan. Lengkapi isian jenis luaran yang dijanjikan serta mengunggah bukti dokumen ketercapaian luaran melalui BIMA.

Luaran wajib berupa artikel di jurnal Q3 status submitted. Sedangkan luaran tambahan berupa artikel Sinta 2 dan monografi dengan status draft. Bukti pendukung kami unggah melalui BIMA.

E. PERAN MITRA: Tuliskan realisasi kerjasama dan kontribusi Mitra baik *in-kind* maupun *in-cash* serta mengunggah bukti dokumen pendukung sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Bukti dokumen realisasi kerjasama dengan Mitra dapat diunggah melalui BIMA.

Catatan:

Bagian ini wajib diisi untuk penelitian terapan, untuk penelitian dasar (Fundamental, Pascasarjana, PKDN, Dosen Pemula) boleh mengisi bagian ini (tidak wajib) jika melibatkan mitra dalam pelaksanaan penelitiannya

F. KENDALA PELAKSANAAN PENELITIAN: Tuliskan kesulitan atau hambatan yang dihadapi selama melakukan penelitian dan mencapai luaran yang dijanjikan, termasuk penjelasan jika pelaksanaan penelitian dan luaran penelitian tidak sesuai dengan yang direncanakan atau dijanjikan.

1. ... Kesibukan para informan kunci karena sebagai pejabat publik, sehingga kami harus menyesuaikan jadwal dan waktu luang beliau.
2. Birokrasi yang harus dijalani, jika akan bertemu kepada informan harus bersurat dan menentukan perjanjian terlebih dahulu, sementara waktu sangat terbatas.
3. Respons terhadap pengajuan surat ijin agak lambat sehingga kami belum berani ke lokasi untuk survei.
4. Tidak semua informasi data yang peneliti butuhkan dapat diakses publik
5. Lokasi survei di perbatasan secara geografis sangat jauh dari pusat kota, minim fasilitas, minim sinyal, minim penginapan dan makanan sehingga fasilitas serba sangat terbatas
6. Mengingat kendala tersebut, tidak semua data kami dapatkan sehingga analisis dilakukan dengan data skunder.
7. Dampak dari semua itu, luaran tambahan belum selesai secara lengkap....

G. RENCANA TAHAPAN SELANJUTNYA: Tuliskan dan uraikan rencana penelitian selanjutnya berdasarkan indikator luaran yang telah dicapai, rencana realisasi luaran wajib yang dijanjikan dan tambahan (jika ada) di tahun berikutnya serta *roadmap* penelitian keseluruhan. Pada bagian ini diperbolehkan untuk melengkapi penjelasan dari setiap tahapan dalam metoda yang akan direncanakan termasuk jadwal berkaitan dengan strategi untuk mencapai luaran seperti yang telah dijanjikan dalam proposal. Jika diperlukan, penjelasan dapat juga dilengkapi dengan gambar, tabel, diagram, serta pustaka yang relevan. Jika laporan kemajuan merupakan laporan pelaksanaan tahun terakhir, pada bagian ini dapat dituliskan rencana penyelesaian target yang belum tercapai.

Rencana selanjutnya, kami akan menyelesaikan luaran tambahan berupa artikel sinta 2 serta buku monograf. Menyusun proposal tentang terkait dengan kebijakan asimetris dan berkelanjutan dalam pengelolaan Kawasan Perbatasan.

NO	KEGIATAN	TARGET SELESAI	Keterangan
1.	Menelaah ulang data dan analisis data agar sesuai indikator	10 Januari 2025	Selesai
2.	Menyelesaikan Artikel Jurnal Sinta 2	15 Januari 2025	Submitted
3.	Menyelesaikan Buku Monograf	20 Januari 2025	Submitted
4.	Menyusun Proposal Kebijakan Asimetris	15 Februari 2025	Selesai

H. DAFTAR PUSTAKA: Penyusunan Daftar Pustaka berdasarkan sistem nomor sesuai dengan urutan pengutipan. Hanya pustaka yang disitasi pada laporan kemajuan yang dicantumkan dalam Daftar Pustaka.

1. Pemerintah Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2008 Tentang Wilayah Negara. 2008.
2. BNPP. Desain Besar Pengelolaan Batas Wilayah Negara dan Kawasan Perbatasan Tahun 2011-2025. 2011.
3. Mangku DGS. Peran Badan Nasional Pengelolaan Perbatasan (BNPP) Dalam Menjaga Kedaulatan Wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. *J Ilm Ilmu Sos.* 2019;4(2):167–74.
4. Widiartana PW. Kedudukan dan Kewenangan: Badan Nasional Pengelola Perbatasan di Indonesia. *J Huk dan Pembang* [Internet]. 2021;51(1). Available from: https://scholarhub.ui.ac.id/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/jhp/article/1084/&path_info=uc.pdf
5. Presiden Republik Indonesia. PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 118 TAHUN 2022 TENTANG RENCANA INDUK PENGELOLAAN BATAS WILAYAH NEGARA DAN KAWASAN PERBATASAN TAHUN 2020-2024. 2022.
6. Presiden Republik Indonesia. PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 118 TAHUN 2022 TENTANG RENCANA INDUK PENGELOLAAN BATAS WILAYAH NEGARA DAN KAWASAN PERBATASAN TAHUN 2020-2024. 2022.
7. Hasyim AW, Subagyo A. Pengelolaan Wilayah Perbatasan. 1st ed. Malang: UB Press; 2018.
8. Haruma I. Masalah-masalah di Wilayah Perbatasan Indonesia dan Upaya Mengatasinya

- [Internet]. kompas.com. 2022 [cited 2024 Jul 23]. Available from: <https://nasional.kompas.com/read/2022/06/06/00050061/masalah-masalah-di-wilayah-perbatasan-indonesia-dan-upaya-mengatasinya>.
9. Tempo. 19 Titik di Kabupaten Sambas Masih Blankspot Signal Internet. tempo.co. 2023.
 10. Brunet-Jailly E. Borderlands: Comparing Border Security in North America and Europe. 1st ed. the University of Ottawa Press; 2007. 404 p.
 11. Wastl-Walter D. The Ashgate Research Companion to Border Studies. 2nd ed. New York: Taylor & Francis; 2016.
 12. Kepala BNPP. PERATURAN BADAN NASIONAL PENGELOLA PERBATASAN NOMOR 1 TAHUN 2015 TENTANG RENCANA INDUK PENGELOLAAN PERBATASAN NEGARA TAHUN 2015–2019. 2015.
 13. RRI. Masyarakat Krayan Trauma Naik Pesawat [Internet]. 2024 [cited 2024 Sep 29]. Available from: <https://www.rri.co.id/daerah-3t/606543/masyarakat-krayan-trauma-naik-pesawat>
 14. Tamaru Y. Wawancara dengan Plh. Kepala BPPD Nunukan Yance Tamaru. 2024.
 15. Dzulviqor A, Putri GS. PLBN Labang di Perbatasan RI-Malaysia Segera Diaktifkan, Satu-satunya PLBN di Indonesia yang Melalui Jalur Sungai [Internet]. kompas.com. 2024 [cited 2024 Dec 22]. Available from: https://regional.kompas.com/read/2024/12/18/172700978/plbn-labang-di-perbatasan-ri-malaysia-segera-diaktifkan-satu-satunya-plbn?page=all#google_vignette
 16. Badan Pusat Statistik. Berita Resmi Statistik No. 47/07/Th. XXVI tentang Profil Kemiskinan di Indonesia Per Maret 2023 [Internet]. 2023 [cited 2024 Dec 20]. p. 1–16. Available from: <https://www.bps.go.id/pressrelease/2023/07/17/2016/profil-kemiskinan-di-indonesia-maret-2023.html#:~:text=Jumlah%20penduduk%20miskin%20pada%20Maret,yang%20sebesar%207,53%20persen>
 17. Wikipedia. Economy of Sarawak [Internet]. 2022 [cited 2024 Dec 10]. Available from: https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Sarawak
 18. BPS Kab. Sambas. Kabupaten Sambas dalam Angka 20. 2024.
 19. BPS Kabupaten Bengkayang. Kabupaten Bengkayang Dalam Angka 2014. 2024.
 20. BPS Kabupaten Kapuas Hulu. Kabupaten Kapuas Hulu Dalam Angka. Badan Pusat Statistik; 2024.
 21. BPS Kab. Sanggau. Kabupaten Sanggau Dalam Angka 2024. 2024.
 22. BPS Kab. Sintang. Kabupaten Sintang Dalam Angka 2024. 2024.
 23. BPS Kab. Nunukan. Kabupaten Nunukan Dalam Angka 2024. 2024.
 24. BPS Kab. Malinau. Kabupaten Malinau dalam Angka 2024. 2024;01:1907–2155.
 25. BPS Kabupaten Mahakam Hulu. Kabupaten Mahakam Ulu dalam Angka 2023. 2023.
 26. Saiman S. Kepentingan Pemerintah Pusat Dalam Pembangunan Infrastruktur Perbatasan Kalimantan Indonesia-Malaysia Era Presiden Susilo Bambang Yudhoyono Tahun 2009–2014. J Sos Polit. 2017;3(1):142.

27. Irwan I. Wawancara Mendalam dengan BNPP. 2024.
28. Presiden Republik Indonesia. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2010 Tentang Badan Nasional Pengelola Perbatasan. 2017.
29. Haque S, Pathrannarakul P, Phinairup B. Modernizing Public Sector Organization: Enhancing Coordination and Communication by the application of E-Government Technology. *Int J Indep Res Stud* [Internet]. 2012;1(4):135–41. Available from: <http://ssrn.com/abstract=2163955>
30. Christensen T, Lægreid P, Røvik KA. Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth. 2nd ed. London & New York: Routledge Taylor & Francis Group; 2020.
31. Daly J. Human Resource Management in the Public Sector. *Human Resource Management in the Public Sector*. 2015.
32. Fukuda-Parr S, Lopes C, Malik K. Capacity for Development: New Solutions to Old Problems. 1st ed. London: UNDP & Earthscan Publications Ltd; 2002.
33. Grindle M., Hilderbrand ME. Building sustainable capacity in the public sector : what can be done ? *Public Adm*. 1995;15:441–63.
34. Grindle MS, Hilderbrand ME. Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Development Countries. 1st ed. Boston: Harvard Institute for International Development; 1997. 496 p.
35. Wu X, Ramesh M, Howlett M. Policy Capacity: Assessing Governmental Competences and Capabilities in Theory and Practice. Palgrave Macmillan; 2018. 456 p.
36. Wu X, Ramesh M, Howlett M. Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy Soc*. 2015;34(3-4):165–71.
37. Howlett M, Ramesh M, Perl A. Studying Public Policy: Principles and Processes. 4th ed. Oxford: Oxford University Press; 2020.
38. Kekez A, Howlett M, Ramesh M. Varieties of collaboration in public service delivery. *Policy Des Pract* [Internet]. Routledge; 2018;1(4):243–52. Available from: <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1532026>
39. Keban YT. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori Dan Isu Edisi 3. Cetakan Pertama Yogyakarta Penerbit Gava Media. 2014;x + 306.
40. BNPP. LAKIP Sekretariat BNPP 2023 [Internet]. 2023. Available from: <https://www.menpan.go.id/site/publikasi/unduh-dokumen-2/akuntabilitas-kinerja/laporan-kinerja/file/6647-laporan-kinerja-lakip-2021>
41. BNPP. LAKIP Deputi Bidang Pengelolaan Potensi Kawasan Perbatasan 2023. 2023.
42. BNPP. LAKIP Deputi Bidang Pengelolaan Infrastruktur Kawasan Perbatasan 2023. 2023.
43. McDonald F. The Importance of Power in Partnership Relationships. *J Gen Manag*. 1999;25(1):43–59.
44. Dewulf A, Elbers W. Power in and over cross-sector partnerships: Actor strategies for

- shaping collective decisions. *Adm Sci.* 2018;8(3).
45. Gray B, Purdy J. Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for solving complex problems. *Collaborating for Our Future: Multistakeholder Partnerships for Solving Complex Problems.* 2018. 1-251 p.
 46. Gray B, Purdy J, Ansari S. Confronting Power Asymmetries in Partnerships to Address Grand Challenges. *Organ Theory.* 2022;3(2):263178772210987.
 47. Abrahamsen R. The power of partnerships in global governance. *Third World Q.* 2004;25(8):1453–67.
 48. Luna AJH de O, Kruchten P, de Moura HP. Agile Governance Theory: conceptual development. In: Sakata DMG, editor. *12th International Conference on Management of Technology and Information Systems [Internet].* São Paulo: FEA-USP; 2015. Available from: <http://arxiv.org/abs/1505.06701>
 49. Luna AJH d. O, Marinho MLM, de Moura HP. Agile governance theory: operationalization. *Innov Syst Softw Eng [Internet].* Springer London; 2020;16(1):3–44. Available from: <https://doi.org/10.1007/s11334-019-00345-3>
 50. Vernanda R. Kesiapan Indonesia Menuju Agile Governance. *Konf Nas Ilmu Adm.* 2019;1–6.
 51. Hong KP, Kim PS. Building an agile government: Its possibilities, challenges, and new tasks. *Halduskultuur.* 2020;21(1):4–21.
 52. Priyadi T. Wawancara Mendalam Dengan Kepala Bidang Pengelolaan PLBN Entikong. 2024.
 53. MacDonald A, Clarke A, Huang L. Multi-stakeholder Partnerships for Sustainability: Designing Decision-Making Processes for Partnership Capacity. *J Bus Ethics [Internet].* Springer Netherlands; 2019;160(2):409–26. Available from: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-018-3885-3>
 54. Sanyal P. Capacity Building Through Partnership: Intermediary Nongovernmental Organizations as Local and Global Actors. *Nonprofit Volunt Sect Q.* 2006;35(1):66–82.
 55. Asaduzzaman M, Virtanen P. Partnership and Capacity Building of Local Governance. *Partnerships for the Goals, Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals.* Springer Nature Switzerland AG; 2021. p. 850–61.
 56. Bache I. Partnership as an EU policy instrument: A political history. *West Eur Polit.* 2010;33(1):58–74.
 57. Eweje G, Sajjad A, Nath SD, Kobayashi K. Multi-stakeholder partnerships: a catalyst to achieve sustainable development goals. *Mark Intell Plan.* 2021;39(2):186–212.
 58. Kihl LA, Tainsky S, Babiak K, Bang H. Evaluation of a cross-sector community initiative partnership: Delivering a local sport program. *Eval Program Plann.* 2014;44:36–47.
 59. Clarke A, MacDonald A. Outcomes to Partners in Multi-Stakeholder Cross-Sector Partnerships: A Resource-Based View. *Bus Soc.* 2019;58(2):298–332.
 60. Gray B, Purdy JM. Collaborating for Our Future: Multistakeholder Partnerships for

Solving Complex Problems. Oxford: Oxford University Press; 2018.

61. Amsler LB. Collaborative Governance: Integrating Management, Politics, and Law. *Public Ad Minist Rev.* 2016;76(5):700–11.
62. Ansell C, Torfing J. Public Innovation Through Collaboration and Design. 1st ed. New York: Routledge Taylor & Francis Group; 2014.
63. Herawati N. Model Pemberdayaan Ekonomi Melalui Program Corporate Social Responsibility (CSR) Perusahaan Perkebunan Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Lokal di Kawasan Perbatasan Kalimantan Barat - Sarawak. (PROYEKSI J Ilmu-Ilmu Sos dan Hum PROYEKSI J Ilmu-Ilmu Sos dan Hum. 2018;23(2).
64. Suryadi E. Wawancara Mendalam Dengan KADIN. 2024.
65. Sulaiman MR. Rumah Sakit Kapal: Solusi Inovatif Kesehatan bagi Masyarakat Kepulauan Terpencil [Internet]. suara.com. 2024 [cited 2024 Dec 15]. Available from: <https://www.suara.com/health/2024/12/02/153039/rumah-sakit-kapal-solusi-inovatif-kesehatan-bagi-masyarakat-kepulauan-terpencil>
66. Team RSTKA. Laksanakan Misi Kemanusiaan, RSTKA Beri Pelayanan Kesehatan di Pulau Masalembu [Internet]. unair.co.id. 2024 [cited 2024 Dec 15]. Available from: <https://unair.ac.id/laksanakan-misi-kemanusiaan-rstka-beri-pelayanan-kesehatan-di-pulau-masalembu/>
67. Humas UGM. Membangun Asa Perempuan di Kawasan Timor Indonesia [Internet]. ugm.ac.id. 2017 [cited 2024 Nov 11]. Available from: <https://ugm.ac.id/id/berita/13711-membangun-asap-rempuan-di-kawasan-timor-indonesia/>
68. Fakhrullah ZA. Mengenal BNPP RI Lebih Dekat [Internet]. Indonesia: Sonora FM; 2023. Available from: <https://www.youtube.com/watch?v=u0aeJ9FMHkk>
69. Mangku DGS. Peran Tokoh Adat Dalam Membantu Penyelesaian Sengketa Perbatasan Darat Antara Indonesia Dan Timor Leste Di Wilayah Enclave Oecussi. *J Indones Adat Law* [Internet]. 2018;2(1):83–112. Available from: <https://jial-apha.or.id/index.php/journals/article/view/Perkawinan-pewarisan-masyarakat-Rejang/15>
70. Aris, Lumangkun A, Nugroho JR. The Role of Traditional Institutions in th Resolving Conflicts at Customary Forest in the Engkode village, Subdistrict of Mukok, District of Sanggau. *J Hutan Lestari.* 2014;2(2):341–7.