

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

No	Pertanyaan Wawancara
A	<i>Collaborative Process</i>
1)	Bagaimana membangun kepercayaan bahwa pengelolaan perbatasan merupakan milik bersama seluruh K/L/D terkait?
2)	Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap pemangku kepentingan komitmen terhadap proses?
3)	Bagaimanakah proses berbagi kesepahaman dalam pengelolaan perbatasan akan memberikan keuntungan bersama untuk seluruh instansi?
4)	Bagaimana hasil antara yang dihasilkan?
5)	Bagaimana dialog tatap muka dilakukan?
B.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi
	<i>Starting Condition</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing K/L dan Pemda dalam pengelolaan perbatasan?
2)	Menurut Bpk/Ibu, faktor apa saja yang menjadi insentif/pendukung keberhasilan K/L/D dalam pengelolaan perbatasan?
3)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana kondisi tingkat kepercayaan awal dalam melakukan kolaborasi antarinstansi dalam pengelolaan perbatasan?
	<i>Institutional Design</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan?
2)	Menurut Bpk/Ibu apakah terdapat forum exclusiveness?
3)	Menurut Bpk/Ibu apakah ada aturan yang jelas dalam pengelolaan perbatasan?
4)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana transparansi proses yang terjadi?

	<i>Facilitative Leadership</i>
1)	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk merangkul dan mengajak <i>stakeholders (K/L)</i> lain untuk bersama mengelola perbatasan?
2)	Bagaimana menjaga dan menegakkan aturan main?
3)	Bagaimana memfasilitasi dialog dan mengeksplorasi keuntungan bersama?
	Faktor Lain
1)	Apakah terdapat faktor lain yang memengaruhi kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan?
E.	Kebijakan Asimetris dan Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Perbatasan di Masa Mendatang
1)	Bagaimana kecukupan kebijakan yang ada saat ini?
2)	Upaya yang telah dilakukan?
3)	Kebijakan strategis yang perlu diformulasikan ke depan?

Lampiran 2 : Transkrip Wawancara

Nama : Drs Edy Supriyanta, M. Si
 Jabatan : Asdep Pengelolaan Batas Negara Wilayah Darat
 Instansi : BNPP
 Tanggal Wawancara : 14 Maret 2021

No	Pertanyaan Wawancara
A	<i>Collaborative Process</i>
1)	<p>Bagaimana membangun kepercayaan bahwa pengelolaan perbatasan merupakan milik bersama seluruh K/L/D terkait?</p> <p>Pertanyaan menarik, kita meyakini bahwa membangun rasa percaya itu memerlukan effort yang tidak sederhana. Para pihak harus secara tulus menempatkan dirinya sebagai pihak yang layak dipercaya pihak lainnya. Bisa? Tentu saja bisa, tetapi tidak mudah melakukannya. Itulah juga gambaran kami dalam mengelola perbatasan darat di Kalimantan Barat khususnya.</p>
2)	<p>Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap pemangku kepentingan komitmen terhadap proses?</p> <p>Kunci sukses dari seluruh pembahasan proses kolaborasi tersebut adalah komitmen. Pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab dalam proses kolaborasi tidaklah cukup, tetapi harus dilengkapi dengan komitmen terhadap proses kolaborasi itu sendiri. Seperti apa bentuknya? Hanya dapat dilihat dari tindakan yang sejalan dengan tujuan dan terus-menerus dilakukan.</p>
3)	<p>Bagaimanakah proses berbagi kesepahaman dalam pengelolaan perbatasan akan memberikan keuntungan bersama untuk seluruh instansi?</p> <p>Pemerintah (pusat) telah menerbitkan sejumlah peraturan perundangan dan dokumen terkait untuk meningkatkan pemahaman para pihak dalam pengelolaan perbatasan. Kementerian, lembaga, dan pemda telah kami libatkan dalam rapat-rapat resmi, FGD, dan dialog untuk memberikan pemahaman tatacara mengelola perbatasan.</p>
4)	<p>Bagaimana hasil antara yang dihasilkan?</p> <p>Sebagai <i>intermediate outcome</i> atau hasil antara proses kolaborasi adalah terlaksananya koordinasi-kolaborasi antar K/L/D; terbangunnya sarana-prasarana perbatasan (PLBN, JIPP).</p>
5)	<p>Bagaimana dialog tatap muka dilakukan?</p> <p>Membangun dialog langsung sudah sering dilakukan BNPP. Bahkan salah satu program BNPP yang dilakukan dialog langsung dengan seluruh <i>stakeholders</i> dalam rapat-rapat tatap muka secara resmi maupun <i>online</i> dengan seluruh komponen.</p>

B.	<i>Starting Condition</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing K/L dan Pemda dalam pengelolaan perbatasan?
	Meski memiliki irisan kewenangan antara pengelola kawasan perbatasan pusat dan daerah, namun pengelolaan kawasan perbatasan belum sepenuhnya berjalan secara kolaboratif antara pusat dan daerah
2)	Menurut Bpk/Ibu, faktor apa saja yang menjadi insentif/pendukung keberhasilan K/L/D dalam pengelolaan perbatasan?
	Sesuai peraturan perundangan, terdapat sekitar 28 kementerian dan lembaga yang ikut serta dalam pengelolaan perbatasan. Keterlibatan mereka dalam pengelolaan perbatasan seharusnya menjadi kebanggaan karena dipilih untuk membela bangsa dan negara melalui pengelolaan perbatasan.
3)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana kondisi tingkat kepercayaan awal dalam melakukan kolaborasi antarinstansi dalam pengelolaan perbatasan?
	Sejujurnya pada masa awal pengelolaan perbatasan ini banyak sekali kendala yang kami hadapi. K/L masih menjaga jarak – bukan tidak peduli tetapi lebih kepada ‘test the water’ sebenarnya pengelolaan perbatasan itu seperti apa wujudnya. Hampir semua institusi telah memiliki program perbatasan, tetapi masih tercerai-berai dengan pendanaan yang tidak terukur.
b	<i>Institutional Design</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan?
	Pengelolaan perbatasan belum menjadi milik semua pihak yang dianggap berwenang terlibat di dalamnya. Sampai saat ini hanya 2-3 instansi saja yang terlibat intensif dalam pengelolaan perbatasan, yakni BNPP/ Kemendagri, Kemen PUPR, dan Kemhan.
2)	Menurut Bpk/Ibu apakah terdapat forum eksklusivitas?
	Perkembangan pembangunan perbatasan dari waktu ke waktu mengalami perbaikan, setidaknya dari stakeholder yang seharusnya bertanggung jawab sesuai Perka BNPP 01/2015 tentang Reninduk Pengelolaan Perbatasan.
3)	Menurut Bpk/Ibu apakah ada aturan yang jelas dalam pengelolaan perbatasan?
	Kalau dalam permainan terdapat ‘rule of the game’ tidak lain bertujuan untuk mengatur para pemain agar taat terhadap aturan main yang ada. Senada dengan hal itu, kerjasama kolaborasi pun memerlukan aturan dasar yang jelas supaya tujuan kolaborasi dapat tercapai sesuai harapan.
4)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana transparansi proses yang terjadi?
	Transparansi proses mendesain kerjasama antar- <i>stakeholder</i> masih menjadi salah satu permasalahan dalam pengelolaan perbatasan. hal ini harus diakui mengingat koordinasi belum dijalankan secara optimal, mudah mengucapkan namun sulit sekali menjalankannya.
C.	<i>Facilitative Leadership</i>

1)	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk merangkul dan mengajak <i>stakeholders (K/L)</i> lain untuk bersama mengelola perbatasan?
	Upaya pendekatan antar pemangku kepentingan (komponen) yang terlibat menjadi langkah penting. Langkah ini telah dilakukan secara konsisten oleh BNPP sebagai lembaga <i>leading sector</i> pengelolaan perbatasan.
2)	Bagaimana menjaga dan menegakkan aturan main?
	Aturan harus dijaga dan ditegakkan, karena dengan mematuhi aturan yang ada maka segala tujuan kolaborasi dapat dicapai. Masalahnya, apakah mereka bersedia menjaga aturan-aturan tersebut?
3)	Bagaimana memfasilitasi dialog dan mengeksplorasi keuntungan bersama?
	Tugas utama pemimpin adalah memengaruhi orang lain agar mengikuti apa yang menjadi perintahnya. Kepatuhan anggota-anggota organisasi menjadi sinyal tingginya kualitas seorang pemimpin. Namun seorang pemimpin fasilitatif akan selalu mendorong bawahannya untuk berbuat lebih baik dari harapan.
D.	Faktor Lain
1)	Apakah terdapat faktor lain yang memengaruhi kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan?
	Persoalan pengelolaan perbatasan masih menjadi pembahasan menarik sampai beberapa tahun ke depan. Mengapa demikian? Karena banyaknya faktor yang ikut memengaruhi keberhasilan pengelolaan perbatasan itu sendiri. Salah satu faktor yang tidak bisa diabaikan adalah faktor budaya organisasi yang ada pada masing-masing pemangku kepentingan. Yang dimaksud budaya organisasi adalah nilai dan kebiasaan yang dianut oleh masing-masing institusi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan perbatasan. Bahwa setiap institusi masih terjebak dengan pemenuhan nilai instansinya sehingga kurang mementingkan nilai bersama yang mengarah kepada kolaborasi pengelolaan perbatasan.
E.	Kebijakan Asimetris dan Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Perbatasan di Masa Mendatang
1)	Bagaimana kecukupan kebijakan yang ada saat ini?
	Sampai saat ini telah terbit beberapa kebijakan terkait pengelolaan perbatasan. Bukan hanya kebijakan yang diterbitkan oleh BNPP, tetapi juga kebijakan lain yang mendukung pengelolaan perbatasan semakin baik dari waktu ke waktu. Masalahnya, apakah kebijakan tersebut sampai kepada <i>stakeholder</i> ? Apakah dibaca dan dilaksanakan oleh para <i>stakeholder</i> ? Ini saya kira menjadi 'pekerjaan rumah' selanjutnya bagi BNPP.
2)	Upaya yang telah dilakukan?
	Dari sisi kami, sudah cukup banyak upaya yang telah kami lakukan terkait pengelolaan perbatasan negara, baik berupa kebijakan maupun tindakan-tindakan. Upaya-upaya <i>move</i> dan evaluasi pun sudah kami lakukan secara berkala bersama-sama dengan pemerintah daerah dan perguruan tinggi di daerah.

3)	Kebijakan strategis yang perlu diformulasikan ke depan?
	Ke depan, kebijakan pengelolaan perbatasan yang perlu dilakukan adalah terkait dengan penguatan koordinasi-kolaborasi-kerjasama antarpihak dalam menyelesaikan permasalahan perbatasan negara. Ini mungkin bukan kebijakan strategis seperti yang dibayangkan, namun persoalan koordinasi-kolaborasi-kerjasama inilah yang menurut kami masih menjadi persoalan pelik di Indonesia.

Nama : Ir. Rachman Arief, M. Eng
 Jabatan : Kepala Badan Pengembangan Infrastruktur Wilayah
 Instansi : Kementerian PUPR
 Tanggal Wawancara : 17 Maret 2021

No	Pertanyaan Wawancara
A	<i>Collaborative Process</i>
1)	<p>Bagaimana membangun kepercayaan bahwa pengelolaan perbatasan merupakan milik bersama seluruh K/L/D terkait?</p> <p>Proses membangun rasa percaya itu memerlukan waktu yang lama, tetapi kata kuncinya adalah komitmen dan kerja nyata. Itulah yang PUPR lakukan selama bertahun-tahun belakangan. Kami jarang mengumbar kata-kata tetapi yang kami lakukan adalah aksi nyata di perbatasan. Hanya dengan begitu, maka kolega percaya kepada PUPR.</p>
2)	<p>Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap pemangku kepentingan komitmen terhadap proses?</p> <p>Bentuk komitmen PUPR terhadap proses kolaborasi ditunjukkan dengan keterlibatan kami secara konsisten dalam pembangunan infrastruktur daerah perbatasan..</p>
3)	<p>Bagaimanakah proses berbagi kesepahaman dalam pengelolaan perbatasan akan memberikan keuntungan bersama untuk seluruh instansi?</p> <p>Secara nasional, BNPP telah melakukan berbagai upaya meningkatkan pemahaman <i>stakeholders</i> yang terkait pengelolaan perbatasan. Kami di internal kementerian pun melakukan sharing pemahaman di instansi kami agar seluruh komponen di PUPR memahami tugasnya terkait pembangunan kawasan perbatasan.</p>
4)	<p>Bagaimana hasil antara yang dihasilkan?</p> <p>Terlaksana pembangunan jalan inspeksi patroli perbatasan (JIPP) bekerjasama dengan Kemhan</p>
5)	<p>Bagaimana dialog tatap muka dilakukan?</p> <p>Menghadiri pertemuan tatap muka dengan para pihak yang terlibat dalam pembangunan perbatasan telah dilakukan oleh PUPR. Kami termasuk yang cukup rajin dalam berkolaborasi membangun perbatasan.</p>
B.	<i>Starting Condition</i>
1)	<p>Menurut Bpk/Ibu, bagaimana ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing K/L dan Pemda dalam pengelolaan perbatasan?</p> <p>Kolaborasi sangat sulit dijalankan karena perbedaan kekuasaan antarpihak yang sama-sama merasa penting</p>
2)	<p>Menurut Bpk/Ibu, faktor apa saja yang menjadi insentif/pendukung keberhasilan K/L/D dalam pengelolaan perbatasan?</p> <p>Bersama-sama Kementerian Pertahanan (Kemhan) telah membangun JIPP dan membuka isolasi kawasan perbatasan. Hal ini sesuai dengan tuisi Kementerian PUPR yakni menyelenggarakan urusan pemerintahan</p>

	di bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat untuk membantu Presiden dalam penyelenggaraan pemerintahan negara.
3)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana kondisi tingkat kepercayaan awal dalam melakukan kolaborasi antarinstansi dalam pengelolaan perbatasan?
	Trust awal masih sangat rendah. Pada awalnya, hanya Kementerian PUPR yang bersedia melakukan kerjasama membangun kawasan perbatasan. Namun belakangan, telah ada peran serta yang baik dari kementerian/lembaga yang ada.
b	<i>Institutional Design</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan?
	Ya, PUPR selalu berusaha terlibat dalam kerjasama pengelolaan perbatasan. Sudah sejak lama Kementerian PUPR bersama-sama Kemhan membangun kawasan perbatasan berupa Jalan Inspeksi Patroli Perbatasan (JIPP) dan proyek lainnya
2)	Menurut Bpk/Ibu apakah terdapat forum exclusiveness?
	Tentu saja, institusi kerjasama memiliki aturan yang jelas dan harus disepakati semua pihak terkait. Kami, PUPR misalnya, hanya akan bermain di wilayah pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur (jalan, jembatan, dll). Akan tetapi, lembaga lain akan bertanggung jawab pada aspek yang lainnya,
3)	Menurut Bpk/Ibu apakah ada aturan yang jelas dalam pengelolaan perbatasan?
	Kementerian PUPR selalu berusaha menjalankan apa yang disebut transparansi proses membangun kerjasama. Betul, memang tidak mudah untuk senantiasa terbuka kepada semua pihak, namun keterbukaan itulah yang dapat menunjang keberhasilan.
4)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana transparansi proses yang terjadi?
	Transparansi proses mendesain kerjasama antar- <i>stakeholder</i> masih menjadi salah satu permasalahan dalam pengelolaan perbatasan. hal ini harus diakui mengingat koordinasi belum dijalankan secara optimal, mudah mengucapkan namun sulit sekali menjalankannya.
C.	<i>Facilitative Leadership</i>
1)	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk merangkul dan mengajak <i>stakeholders (K/L)</i> lain untuk bersama mengelola perbatasan?
	Pihak kami sangat menghargai adanya upaya mendekatkan antarkomponen pengelolaan perbatasan, karena justru hal inilah yang menjadi pengalaman terberat dalam membangun perbatasan-tidak ada koordinasi minim kebersamaan.
2)	Bagaimana menjaga dan menegakkan aturan main?
	Adanya aturan untuk dipatuhi. Bukan sebaliknya, aturan malah dilanggar. KemenPUPR selama ini berusaha mematuhi aturan terkait pengelolaan perbatasan, sesuai bidangnya yakni membangun infrastruktur
3)	Bagaimana memfasilitasi dialog dan mengeksplorasi keuntungan bersama?

	Pembangunan JIPP dan infrastruktur lain di kawasan perbatasan sebenarnya dapat meningkatkan dialog masyarakat di sekitar tentang keseriusan pemerintah melalui Kementerian PUPR, bahwa kami sangat serius membangun perbatasan meskipun terkadang dilakukan dalam keterbatasan.
D.	Faktor Lain
1)	Apakah terdapat faktor lain yang memengaruhi kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan?
	Saya kira masih ada faktor yang perlu dipertimbangkan selain faktor-faktor yang telah dipertanyakan sebelumnya. Faktor tersebut adalah local wisdom (kearifan lokal) yang dimiliki instansi dan orang-orang di dalamnya. Kementerian PUPR sering menjumpai bahwa local wisdom justru bisa mengalahkan struktur formal yang diyakini memiliki pengaruh dalam pengelolaan perbatasan.
E.	Kebijakan Asimetris dan Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Perbatasan di Masa Mendatang
1)	Bagaimana kecukupan kebijakan yang ada saat ini?
	Jika ditanyakan cukup atau belum cukup kiranya kembali kepada kebutuhan pengelolaan perbatasan itu sendiri. Sampai saat ini, kedudukan dan peran Kementerian PUPR sendiri telah diatur sangat jelas kaitannya dengan pengelolaan perbatasan negara.
2)	Upaya yang telah dilakukan?
	Upaya yang dilakukan? Tentu saja sudah banyak yang dilakukan dalam membangun kawasan perbatasan. Kami di PUPR telah melihat dan langsung terlibat dalam pembangunan kawasan perbatasan Kalimantan Barat. Bukan hanya PLBN yang kami bangun tetapi beberapa infrastruktur pun telah kami bangun di daerah perbatasan
3)	Kebijakan strategis yang perlu diformulasikan ke depan?
	Kebijakan strategis yang bisa dilakukan dalam kaitan pembangunan perbatasan adalah membangun jalan perbatasan agar setara dengan infrastruktur di negara tetangga. Tidak hanya jalan dan jembatan, di wilayah perbatasan juga perlu dibangun sarana perekonomian agar masyarakat perbatasan tidak perlu menjadi pelintas batas ke negara tetangga untuk memperoleh pekerjaan maupun pelayanan publiknya.

Nama : Laksamana Pertama Darmawan
 Jabatan : Dirwilhan Ditjen Strahan
 Instansi : Kementerian Pertahanan
 Tanggal Wawancara : 24 Maret 2021

No	Pertanyaan Wawancara
A	<i>Collaborative Process</i>
1)	Bagaimana membangun kepercayaan bahwa pengelolaan perbatasan merupakan milik bersama seluruh K/L/D terkait?
	Kolaborasi sendiri terdiri lebih dari satu pihak – jelas bahwa di dalam kegiatan kolaborasi tersebut harus tertanam rasa percaya. Bagaimana mungkin suatu organisasi dapat percaya jika tidak mengenal isi dari organisasi lainnya yang terlibat kolaborasi? Mustahil hal ini akan terjadi.
2)	Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap pemangku kepentingan komitmen terhadap proses?
	Kemhan senantiasa patuh terhadap aturan yang berlaku. Sebagai kementerian <i>leading sector</i> , Kemhan bisa memberi contoh kepada K/L lain untuk berkontribusi dalam pengelolaan dan pembangunan perbatasan negara.
3)	Bagaimanakah proses berbagi kesepakatan dalam pengelolaan perbatasan akan memberikan keuntungan bersama untuk seluruh instansi?
	Menarik jika ditanya tentang <i>sharing</i> pemahaman pengelolaan perbatasan, karena Kemhan merupakan salah satu kementerian yang senantiasa membantu BNPP-Kemendagri dalam mensukseskan pengelolaan perbatasan. kemhan dan tentara selalu di garda depan dalam membangun perbatasan-perbatasan di Indonesia.
4)	Bagaimana hasil antara yang dihasilkan?
	Terlaksana pembangunan jalan inspeksi patroli perbatasan (JIPP) bekerjasama dengan Kementerian PUPR
5)	Bagaimana dialog tatap muka dilakukan?
	Potret dialog tatap muka antara pusat dengan daerah telah menghasilkan sejumlah pemahaman dan outcome berupa infrastuktur yang diperlukan dalam pengelolaan perbatasan negara.
B.	<i>Starting Condition</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing K/L dan Pemda dalam pengelolaan perbatasan?
	Strategi penyebaran kewenangan pengelolaan perbatasan telah dilakukan, namun kurang didukung oleh aransemen yang terpadu sehingga terkesan berjalan sendiri-sendiri
2)	Menurut Bpk/Ibu, faktor apa saja yang menjadi insentif/pendukung keberhasilan K/L/D dalam pengelolaan perbatasan?
	Partisipasi Kemhan dalam pengelolaan perbatasan telah dimulai sejak sebelum lahirnya BNPP di Kemendagri. Mengapa demikian? Karena tentara menjadi 'garda terdepan' dalam segala hal, termasuk dalam pengelolaan perbatasan negara. Pada tahun 2017, Dirwilhan Ditjen

	Strahan Kemhan melakukan peninjauan pemasangan alat sistem monitoring data base perbatasan di Kecamatan Entikong dan Kecamatan Sekayam Kabupaten Sanggau, serta Aruk Kecamatan Sajingan Besar Kabupaten Sambas. Kemhan juga membangun jalan Jalur Inspeksi Patroli Perbatasan (JIPP) di Nanga Badau Putusibau Provinsi Kalimantan Barat.
3)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana kondisi tingkat kepercayaan awal dalam melakukan kolaborasi antarinstansi dalam pengelolaan perbatasan?
	Kondisinya amat sangat parah saat awal membangun perbatasan. Jangan dibayangkan perbatasan itu seperi sekarang terdapat PLBN-PLBN di perbatasan. Kemajuan dimaksud meningkatkan ketertiban pelintas batas antarnegara, karena mereka akan melaporkan diri dan tercatat dalam dokumen negara.
b	<i>Institutional Design</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan?
	Kami bertanggung jawab terhadap pembangunan kawasan perbatasan. Sebenarnya terkait pengelolaan berbatasan bukan hanya tanggung jawab satu institusi, seperti Kemhan, tetapi saat ini menjadi tanggung jawab banyak pihak sebagaimana tertuang dalam rencana induk pengelolaan perbatasan.
2)	Menurut Bpk/Ibu apakah terdapat forum exclusiveness?
	Forum kerjasama telah dimulai sejak cukup lama. Namun kelemahan-kelemahan yang terjadi di dalam negeri seringkali membuat kerjasama yang telah berlangsung sangat baik seketika akan hilang begitu saja.
3)	Menurut Bpk/Ibu apakah ada aturan yang jelas dalam pengelolaan perbatasan?
	Aturan dasar yang dimaksud adalah terkait dengan permen-perka yang menjadi acuan dalam melaksanakan kerjasama kolaborasi. Disini ada permenhan dan perka BNPP yang dua-duanya menjadi acuan dalam membangun perbatasan
4)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana transparansi proses yang terjadi?
	Sejak awal kami berkomitmen kepada pembangunan kawasan perbatasan. Tatkala semua komponen diam, 'tentara' telah bergerak dari perbatasan satu ke perbatasan lain. Ketika semua mundur, kami maju ke barisan terdepan untuk merintis jalannya proyek-proyek pembangunan kawasan perbatasan. Semua itu senantiasa kami laporkan melalui media massa maupun laporan rutin.
C.	<i>Facilitative Leadership</i>
1)	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk merangkul dan mengajak <i>stakeholders (K/L)</i> lain untuk bersama mengelola perbatasan?
	Sangat menarik apa yang diupayakan pemerintah melalui kebijakan kolaborasi, utamanya melalui langkah mendekarkan antarkomponen. Kita membayangkan seluruh komponen bersatupadu –tentara, pns, pengusaha, penggiat masyarakat- membangun perbatasan.
2)	Bagaimana menjaga dan menegakkan aturan main?
	Bersedia mentaati dan menjaga aturan atau regulasi menjadi kunci keberhasilan bagi pengelolaan perbatasan. Disini peran pemimpin diuji.

3)	Bagaimana memfasilitasi dialog dan mengeksplorasi keuntungan bersama?
	Saya kira kerjasama kami dengan Kementerian yang membidangi urusan pengelolaan perbatasan telah berjalan dengan cukup baik. Kemendagri & BNPP dan Kementerian PUPR adalah dua dari sekian K/L yang bertanggung jawab terhadap pembangunan wilayah perbatasan. artinya, dialog sudah dilakukan dengan baik dan perlu ditingkatkan di masa mendatang.
D.	Faktor Lain
1)	Apakah terdapat faktor lain yang memengaruhi kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan?
	Kementerian Pertahanan sejauh ini memainkan perannya sebagai eksekutor dalam pembangunan sarana perbatasan. Jika ditanya faktor apa yang memengaruhi pengelolaan perbatasan selain ketiga faktor di atas adalah faktor budaya organisasi.
E.	Kebijakan Asimetris dan Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Perbatasan di Masa Mendatang
1)	Bagaimana kecukupan kebijakan yang ada saat ini?
	Masih kurang, khususnya pengaturan terkait sanksi bagi pelanggar terkait kesepakatan pengelolaan perbatasan. Sebagaimana diketahui bahwasannya pengelolaan kawasan perbatasan menjadi kewajiban berbagai pihak namun kenyatannya hanya dijalankan oleh beberapa pihak.
2)	Upaya yang telah dilakukan?
	Pembangunan kawasan perbatasan menjadi tanggung jawab semua pihak. Ketentuan tersebut telah tertuang dalam peraturan kepala BNPP no. 1 tahun 2015 dimana terdapat 28 kementerian/lembaga yang bertanggung jawab terhadap pembangunan perbatasan.
3)	Kebijakan strategis yang perlu diformulasikan ke depan?
	Peningkatan JIPP menjadi infrastruktur yang lebih baik. Posisi jalan inspeksi ini sangat penting sehingga peningkatan kondisi jalan ini akan menjadikan JIPP tidak hanya sebagai jalan fungsional akan tetapi menjadi jalan yang siap untuk dilalui kendaraan militer dan sipil yang menopang pertahanan negara di perbatasan. Dalam konteks yang lebih besar, hal ini juga akan meningkatkan kewibawaan negara di mata negara lain. Perbatasan sebagai serambi, bukan sebagai 'buritan' belakang rumah.

Nama : Bogat Widyatmoko, SE, MA
 Jabatan : Direktur Pertahanan dan Keamanan, Deputi Bidang Polhukam
 Instansi : BAPPENAS
 Tanggal Wawancara : 26 Maret 2021

No	Pertanyaan Wawancara
A	<i>Collaborative Process</i>
1)	<p>Bagaimana membangun kepercayaan bahwa pengelolaan perbatasan merupakan milik bersama seluruh K/L/D terkait?</p> <p>Perencanaan pembangunan dapat dieksekusi dengan baik oleh berbagai pihak jika terdapat saling percaya di antara stakeholders yang terlibat. Kementerian A mengerjakan apa dan lembaga B mengerjakan bagian yang lain, semuanya akan berjalan dan sampai pada satu titik tujuan yang sama. Poinnya adalah konsisten pada dokumen perencanaan yang sudah disepakati.</p>
2)	<p>Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap pemangku kepentingan komitmen terhadap proses?</p> <p>Kualitas perencanaan hanya bisa teruji dalam pelaksanaannya di lapangan. Di dalam konteks komitmen pada proses kolaborasi, maka setiap instansi akan mencoba melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya. Apabila setiap instansi menjalankan sesuai tugas dan tanggung jawab, maka secara keseluruhan rencana akan terlaksana dengan baik. Sebagai contoh: pembagian kewenangan membangun perbatasan antara Kemhan dengan PUPR, keduanya menjalankan pembangunan infrastruktur di perbatasan, namun dalam pelaksanaan tidak saling bertentangan namun saling bekerjasama. Hal ini dapat terjadi karena keduanya berkomitmen pada proses yang telah disepakati.</p>
3)	<p>Bagaimanakah proses berbagi kesepahaman dalam pengelolaan perbatasan akan memberikan keuntungan bersama untuk seluruh instansi?</p> <p>Dalam proses perencanaan, <i>sharing</i> pengalaman ini menjadi salah satu program kegiatan yang wajib dilakukan oleh K/L/D jika ingin sukses dalam mengelola kawasan perbatasan. Mengapa? Karena tidak mungkin berhasil mengelola perbatasan tanpa kolaborasi dengan pihak lain.</p>
4)	<p>Bagaimana hasil antara yang dihasilkan?</p> <p>Dokumen perencanaan rencana induk pengelolaan perbatasan</p>
5)	<p>Bagaimana dialog tatap muka dilakukan?</p> <p>Pelaksanaan dialog tatap muka antarkomponen sudah terlaksana, namun perlu ditingkatkan lagi kualitas dan kuantitasnya.</p>
B.	<i>Starting Condition</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing K/L dan Pemda dalam pengelolaan perbatasan?

	Strategi penyebaran kewenangan pengelolaan perbatasan telah dilakukan, namun kurang didukung oleh aransemen yang terpadu sehingga terkesan berjalan sendiri-sendiri
2)	Menurut Bpk/Ibu, faktor apa saja yang menjadi insentif/pendukung keberhasilan K/L/D dalam pengelolaan perbatasan?
	Peran Bappenas dalam pengelolaan perbatasan dilaksanakan oleh unit pembangunan wilayah. Pembangunan wilayah bertujuan untuk meningkatkan daya saing wilayah, meningkatkan pertumbuhan ekonomi, mengurangi ketimpangan antarwilayah, serta memajukan kehidupan masyarakat.
3)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana kondisi tingkat kepercayaan awal dalam melakukan kolaborasi antarinstansi dalam pengelolaan perbatasan?
	Kepercayaan awal kepada pemerintah pusat sebenarnya masih ada, namun dengan ketimpangan input (anggaran, SDM) dan output/outcome (laporan dll) menyebabkan pudarnya kepercayaan masyarakat kepada Pemerintah.
b	<i>Institutional Design</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan?
	Adanya keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan, tentu saja yang dimaksud hanyalah pihak-pihak yang diperintahkan dalam perundangan.
2)	Menurut Bpk/Ibu apakah terdapat forum exclusiveness?
	Kontribusi Bappenas dalam membangun eksklusivitas forum memang belum optimal, namun sebagai lembaga yang bertugas menyusun dokumen perencanaan nasional, selalu menyarankan agar kegiatan forum kerjasama dilakukan dalam forum secara eksklusif.
3)	Menurut Bpk/Ibu apakah ada aturan yang jelas dalam pengelolaan perbatasan?
	Pengelolaan perbatasan telah memiliki regulasi yang jelas dan disepakati bersama semua pihak. Aturan dasar juga menjadi 'misi bersama' yang diperjuangkan oleh semua pihak melalui perencanaan program/kegiatan.
4)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana transparansi proses yang terjadi?
	Kendatipun setiap institusi memiliki tugas dan wewenang mengenai perbatasan, namun dalam pelaksanaannya tetap harus saling terbuka terutama terkait dengan implementasi perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang yang mereka miliki.
C.	<i>Facilitative Leadership</i>
1)	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk merangkul dan mengajak <i>stakeholders (K/L)</i> lain untuk bersama mengelola perbatasan?
	Langkah ini perlu mendapatkan apresiasi karena tanpa pendekatan rasanya mustahil untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Dalam konsep perencanaan kita mengenal istilah 'merencanakan untuk gagal atau gagal merencanakan' keduanya tidak baik bagi pencapaian tujuan.

	Salah satu aspek untuk meminimalisirnya adalah dengan menyusun perencanaan yang baik dan mengeksekusinya secara kolaboratif.
2)	Bagaimana menjaga dan menegakkan aturan main?
	Regulasi? tentunya harus dijaga dan dilaksanakan berdasarkan prinsip keadilan dalam arti yang sebenarnya. Selama ini kita lebih pandai menyusun atau membuat aturan daripada menjalankannya.
3)	Bagaimana memfasilitasi dialog dan mengeksplorasi keuntungan bersama?
	Pertanyaan ini menarik karena dialog merupakan modal utama dalam membangun sesuatu, dalam hal ini perbatasan. Maka, timbulnya saling percaya akan bermanfaat dalam mengeksekusi rencana-rencana yang telah disusun dan ditetapkan.
D.	Faktor Lain
1)	Apakah terdapat faktor lain yang memengaruhi kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan?
	Kekacauan pelaksanaan Musrenbang menjadi tanggung Bappenas, termasuk juga menjadi pribadi etapi tanggung jawab seluruh komponen yang seharusnya terkait dengan hal tersebut.
E.	Kebijakan Asimetris dan Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Perbatasan di Masa Mendatang
1)	Bagaimana kecukupan kebijakan yang ada saat ini?
	Kebijakan pengelolaan perbatasan terkait perencanaan telah terbit dan sudah cukup memberikan guidance bagi pelaksanaan pengelolaan perbatasan lima tahunan maupun tahunan. Apakah kebijakan perencanaan ini telah dilaksanakan atau belum itu menjadi kewajiban bersama untuk memantaunya.
2)	Upaya yang telah dilakukan?
	Upaya pengelolaan perbatasan negara dibingkai dalam dokumen perencanaan. Kami telah mengupayakan pelaksanaan pengelolaan perbatasan melalui rencana induk pengelolaan perbatasan yang menjadi pedoman seluruh K/L dalam membangun wilayah perbatasan negara. Sumbangsih ini diharapkan menjadi salah satu faktor tercapainya tujuan pengelolaan perbatasan negara.
3)	Kebijakan strategis yang perlu diformulasikan ke depan?
	Kebijakan strategis pengelolaan perbatasan yang dapat ditempuh di masa depan sebenarnya tidak terlepas dari aspek perencanaan. Selama ini perencanaan lebih terkesan <i>top-down</i> dari atas ke bawah, oleh karena itu ke depan perencanaan dapat lebih dilakukan secara <i>bottom-up</i> .

Nama : Suryanto, M.Si
 Jabatan : Kapus Kajian Kebijakan
 Instansi : LAN
 Tanggal Wawancara :

No	Pertanyaan Wawancara
A	<i>Collaborative Process</i>
1)	<p>Bagaimana membangun kepercayaan bahwa pengelolaan perbatasan merupakan milik bersama seluruh K/L/D terkait?</p> <p>Kata “publik” bermakna umum/masyarakat, sehingga kebijakan publik yang dilahirkan hendaknya memenuhi prinsip saling percaya, sehingga pemerintah dapat melayani rakyat/konstituennya dengan lebih baik. Pemerintah hadir untuk kemaslahatan masyarakat.</p>
2)	<p>Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap pemangku kepentingan komitmen terhadap proses?</p> <p>Wujud komitmen pada proses (kolaborasi) nampak pada keseriusan semua pihak dalam membangun perbatasan. Sayangnya, kondisi ini belum sepenuhnya tercapai, sehingga masih ada kesan berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya arah yang jelas.</p>
3)	<p>Bagaimanakah proses berbagi kesepahaman dalam pengelolaan perbatasan akan memberikan keuntungan bersama untuk seluruh instansi?</p> <p>Kebijakan pengelolaan perbatasan bukan hanya menjadi tanggung jawab salah satu pihak. Benar bahwa BNPP menjadi <i>leading sector</i>, namun BNPP harus dapat memimpin proses kolaborasi ini agar semua pihak dapat bergerak seiring sejalan mencapai satu tujuan.</p>
4)	<p>Bagaimana hasil antara yang dihasilkan?</p> <p>Terbangun kolaborasi antara semua pihak yang berkepentingan, meskipun masih perlu ditingkatkan di masa mendatang.</p>
5)	<p>Bagaimana dialog tatap muka dilakukan?</p> <p>Model komunikasi dialog tatap muka masih perlu dipertahankan. Karena dengan komunikasi dua arah secara tatap muka akan menghilangkan kesalahpahaman di antara para pihak yang berkomunikasi.</p>
B.	<i>Starting Condition</i>
1)	<p>Menurut Bpk/Ibu, bagaimana ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing K/L dan Pemda dalam pengelolaan perbatasan?</p> <p>Peran LAN dalam pengelolaan kawasan perbatasan memang tidak strategis sebagaimana K/L yang lain, namun sebagai lembaga pemikir (<i>think thank</i>), LAN telah ikut berpartisipasi dalam pembangunan kawasan perbatasan melalui kajian dan pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara</p>
2)	<p>Menurut Bpk/Ibu, faktor apa saja yang menjadi insentif/pendukung keberhasilan K/L/D dalam pengelolaan perbatasan?</p> <p>Insentif bagi LAN adalah terlaksananya tuisi LAN khususnya terkait pelaksanaan kajian kebijakan. Selama ini, beberapa pusat kajian LAN telah memberikan kontribusi pemikiran terkait pengeolaan perbatasan.</p>

3)	Menurut Bpk/lbu, bagaimana kondisi tingkat kepercayaan awal dalam melakukan kolaborasi antarinstansi dalam pengelolaan perbatasan?
	Selalu kaitkan dengan pelayanan publik yang “prima dan inklusif”. Pelayanan prima mengandaikan terjadinya pelayanan publik yang faster, better, and cheaper. Pelayanan inklusif adalah pelayanan untuk semua termasuk kelompok rentan dan marjinal.
b	<i>Institutional Design</i>
1)	Menurut Bpk/lbu bagaimana keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan?
	Terkait desain kelembagaan kerjasama, para pihak yang berkepentingan dengan pembangunan kawasan perbatasan hanya tinggal mengimplementasikan kebijakan
2)	Menurut Bpk/lbu apakah terdapat forum exclusiveness?
	Implementasi <i>collaborative governance</i> mensyaratkan keberadaan sebuah forum yang eksklusif, dimana para anggotanya saling bekerjasama secara intensif untuk mencapai satu tujuan
3)	Menurut Bpk/lbu apakah ada aturan yang jelas dalam pengelolaan perbatasan?
	Dalam konsep kebijakan publik, aturan merupakan bagian dari produk kebijakan untuk mengatur anggota-anggota organisasi secara konsisten.
4)	Menurut Bpk/lbu bagaimana transparansi proses yang terjadi?
	Transparansi merupakan bagian penting dalam pemerintahan yang baik (<i>good governance</i>) sebagaimana yang kita pahami bersama. Dengan demikian, transparansi proses membangun kerjasama itu sangat diperlukan dalam membangun perbatasan yang memang bersifat <i>multi stakeholders</i> .
C.	<i>Facilitative Leadership</i>
1)	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk merangkul dan mengajak <i>stakeholders (K/L)</i> lain untuk bersama mengelola perbatasan?
	Kebijakan publik merupakan tindakan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Ketika memilih ‘melakukan sesuatu’ maka idealnya dilakukan secara profesional dengan mengikutsertakan para <i>stakeholders</i> .
2)	Bagaimana menjaga dan menegakkan aturan main?
	Menjaga aturan main itu menjadi kewajiban individu kepada organisasi dan dianggap sebaga Hasilnya? Kondisi ketidakpatuhan mengancam siapa saja termasuk mereka yang selalu mematuhi anjuran /perintah dari pimpinannya.
3)	Bagaimana memfasilitasi dialog dan mengeksplorasi keuntungan bersama?
	Tidak mudah membangun dialog dan menguatkan dialog antarpihak karena mereka memiliki tujuan dan keinginan yang berbeda-beda. Namun, peran seorang pemimpin akan mendorong anggota-anggotanya untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi.
D.	Faktor Lain
1)	Apakah terdapat faktor lain yang memengaruhi kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan?

	Selain tiga faktor sebagaimana Ansell and Gash, faktor budaya saya kira memengaruhi proses kolaborasi antarpihak dalam mengelola perbatasan di Kalimantan Barat. Sebagai contoh: ketika BNPP menerbitkan regulasi ternyata tidak semua K/L yang ada dalam Perka BNPP tersebut memahami substansi regulasi dimaksud. Mengapa terjadi demikian, karena adanya budaya saling lempar tanggung jawab di antara instansi.
E.	Kebijakan Asimetris dan Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Perbatasan di Masa Mendatang
1)	Bagaimana kecukupan kebijakan yang ada saat ini?
	Belum cukup. Kebijakan pengelolaan perbatasan bukan hanya terkait elemen-elemen manajemen mulai perencanaan sampai evaluasinya, tetapi juga menyangkut elemen dasar dalam hal ini ASN yang menjalankan kebijakan tersebut. Apakah kompetensi ASN-nya telah memadai untuk melaksanakan kebijakan pengelolaan perbatasan? pertanyaan ini sejatinya bukan hanya untuk pengelolaan perbatasan saja, tetapi berlaku untuk bidang-bidang yang lain.
2)	Upaya yang telah dilakukan?
	Tentunya upaya-upaya telah dilakukan oleh berbagai pihak yang berwenang mengenai hal itu. Agar mencapai hasil optimal, upaya-upaya tadi harus dilengkapi dengan sistem monev yang memadai.
3)	Kebijakan strategis yang perlu diformulasikan ke depan?
	Perkembangan lingkungan strategis yang terjadi baik nasional maupun internasional akan memerangruhi pengelolaan perbatasan. tantangan yang ada hari ini tentu akan berbeda dengan tantangan 5-10 tahun mendatang, disinilah para pengambil kebijakan perlu memperhatikan kebijakan strategis yang akan dikembangkan di kemudian hari.

Nama : Alexander Rombonan
 Jabatan : Kepala BPP Daerah
 Instansi : Provinsi Kalimantan Barat
 Tanggal Wawancara : 27 Mei 2021

No	Pertanyaan Wawancara
A	<i>Collaborative Process</i>
1)	Bagaimana membangun kepercayaan bahwa pengelolaan perbatasan merupakan milik bersama seluruh K/L/D terkait? Apabila pemerintah hadir untuk masyarakatnya, maka pemprov pun hadir untuk masyarakat Provinsi Kalimantan Barat. Apa yang dilakukan pemerintah provinsi seharusnya memperoleh dukungan
2)	Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap pemangku kepentingan komitmen terhadap proses? Komitmen itu bukan pada 'kata-kata' namun pada tindakan suatu instansi terhadap pembangunan perbatasan. Pemerintah daerah provinsi, dengan segala keterbatasannya, telah berusaha komit terhadap upaya pengelolaan perbatasan negara. Tentu, upaya dimaksud dengan melibatkan pemerintah kabupaten yang memiliki daerah perbatasan langsung dengan Malaysia.
3)	Bagaimanakah proses berbagi kesepahaman dalam pengelolaan perbatasan akan memberikan keuntungan bersama untuk seluruh instansi? Pihak pemprov selalu siap diikutsertakan dalam dialog, rapat, dan FGD dengan BNPP, Kemhan, Bappenas dan sebagainya untuk bersama-sama membangun dan membagi pemahaman tentang pentingnya kolaborasi dalam pengelolaan perbatasan.
4)	Bagaimana hasil antara yang dihasilkan? Koordinasi dengan pusat dan kabupaten/kecamatan
5)	Bagaimana dialog tatap muka dilakukan? Proses komunikasi dialog tatap muka memang lebih efektif dibandingkan jenis komunikasi lainnya. Namun di masa pandemi covid19 rasanya komunikasi online masih tetap dilakukan di antara stakeholders.
B.	<i>Starting Condition</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing K/L dan Pemda dalam pengelolaan perbatasan? Pengelolaan kawasan perbatasan di Kalimantan Barat masih menjadi 'pekerjaan rumah' khususnya bagi SKPD yang bertanggung jawab di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat
2)	Menurut Bpk/Ibu, faktor apa saja yang menjadi insentif/pendukung keberhasilan K/L/D dalam pengelolaan perbatasan? Pemprov Kalimantan Barat tentu menjadi salah satu pihak yang diuntungkan dengan keterlibatan mengelola perbatasan.
3)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana kondisi tingkat kepercayaan awal dalam

	melakukan kolaborasi antarinstansi dalam pengelolaan perbatasan?
	Masyarakat daerah selalu berharap bahwa posisi pemerintah pusat selalu memberikan informasi dan mendetailkannya kepada agen-agen pemerintahan daerah. Jika terjadi kelambanan proses sesuatu, siapa yang salah dan dapat disalahkan?
b	<i>Institutional Design</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan?
	Kami pemprov selalu mendukung pembangunan kawasan perbatasan darat di Kalimantan Barat. Beberapa kekurangan masih terjadi disana-sini, namun demikian pemprov senantiasa berusaha melakukan yang bisa dilakukan sesuai kewenangan yang ada
2)	Menurut Bpk/Ibu apakah terdapat forum exclusiveness?
	Pemerintah daerah, sepanjang pengetahuan kami, hanya diminta mengusulkan sejumlah program/kegiatan – yang tidak sepenuhnya memperoleh dukungan pendanaan dari pemerintah pusat
3)	Menurut Bpk/Ibu apakah ada aturan yang jelas dalam pengelolaan perbatasan?
	Selama ini sudah ada aturan yang jelas mengenai pengelolaan perbatasan darat, saat ini tinggal mengimplementasikan di lapangan.
4)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana transparansi proses yang terjadi?
	Provinsi sangat mendukung terjadinya transparansi proses membangun kerjasama pengelolaan perbatasan, karena mau tidak mau, inilah yang menjadi beban selama ini, yakni susahny berterus terang/transparan kepada pihak lain.
C.	<i>Facilitative Leadership</i>
1)	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk merangkul dan mengajak <i>stakeholders (K/L)</i> lain untuk bersama mengelola perbatasan?
	Pemda menjadi salah satu komponen penting dalam membangun kerjasama pengelolaan perbatasan.
2)	Bagaimana menjaga dan menegakkan aturan main?
	Aturan mainnya sudah jelas, saya kira tinggal melaksanakannya secara konsisten di lapangan. Sebagai contoh, pembangunan perbatasan memerlukan pendanaan, apakah Kementerian Keuangan mendukung aturan main tersebut?
3)	Bagaimana memfasilitasi dialog dan mengeksplorasi keuntungan bersama?
	Pemerintah Provinsi Kalbar selalu mendukung terjadinya dialog antarkomponen, pusat dan daerah. Komponen pertama adalah provinsi dengan pusat dan komponen kedua adalah provinsi dengan kabupaten-kecamatan yang memiliki perbatasan darat dengan Malaysia.
D.	Faktor Lain
1)	Apakah terdapat faktor lain yang memengaruhi kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan?
	Jelas bahwa faktor kearifan lokal (<i>local wisdom</i>) sangat memengaruhi keberhasilan pengelolaan perbatasan.
E.	Kebijakan Asimetris dan Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Perbatasan di Masa Mendatang

1)	Bagaimana kecukupan kebijakan yang ada saat ini?
	Aturan main sudah cukup memadai, yang belum tinggal pelaksanaannya. Peraturan Menteri, Peraturan Kepala dan Perda sudah terbit, jadi langkah berikutnya adalah pelaksanaan dan monitoringnya di lapangan.
2)	Upaya yang telah dilakukan?
	Kami mengakui upaya pembangunan perbatasan telah dilakukan oleh Pemerintah bersama-sama stakeholders yang lain. Namun upaya tersebut masih perlu ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya di masa mendatang.
3)	Kebijakan strategis yang perlu diformulasikan ke depan?
	Praktik pengelolaan perbatasan negara saat ini dihadapkan pada tantangan besar yakni persaingan dengan pengelolaan negara tetangga. Sebagaimana diketahui Malaysia saat ini sangat gencar membangun daerah perbatasannya, ini menjadi tantangan bagi Indonesia untuk melakukan hal serupa agar masyarakat Indonesia di perbatasan tetap bangga menjadi WNI.

Nama : Budi Darmawan, S.TP, MM
 Jabatan : Kepala BPP Daerah
 Instansi : Kabupaten Sanggau
 Tanggal Wawancara : 29 Mei 2021

No	Pertanyaan Wawancara
A	<i>Collaborative Process</i>
1)	<p>Bagaimana membangun kepercayaan bahwa pengelolaan perbatasan merupakan milik bersama seluruh K/L/D terkait?</p> <p>Pemkab Sanggau mengapresiasi perlunya trust building dalam pengelolaan perbatasan daerah. Effort yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten seyogyanya diavokasi dengan baik.</p>
2)	<p>Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap pemangku kepentingan komitmen terhadap proses?</p> <p>Masyarakat Kabupaten Sanggau umumnya dan masyarakat di kecamatan perbatasan khususnya sesungguhnya telah terbiasa dengan perjuangan mengelola perbatasan. Namun kami menyadari bahwa kami tidak mungkin berhasil mewujudkan hal itu meskipun komitmen yang kami berikan sudah lebih dari yang dibayangkan.</p>
3)	<p>Bagaimanakah proses berbagi kesepahaman dalam pengelolaan perbatasan akan memberikan keuntungan bersama untuk seluruh instansi?</p> <p>Faktanya, pembangunan perbatasan memerlukan kolaborasi para pihak, sehingga berbagi pengalaman tersebut menjadi perlu untuk dilakukan di level kabupaten.</p>
4)	<p>Bagaimana hasil antara yang dihasilkan?</p> <p>Koordinasi dengan pusat dan pemerintah provinsi dan kecamatan</p>
5)	<p>Bagaimana dialog tatap muka dilakukan?</p> <p>Meskipun sangat jarang terjadi, dialog tatap muka terbukti efektif dalam membangun pemahaman antara pemda dengan pemerintah pusat dan pihak lain dalam mengelola perbatasan.</p>
B.	<i>Starting Condition</i>
1)	<p>Menurut Bpk/Ibu, bagaimana ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing K/L dan Pemda dalam pengelolaan perbatasan?</p> <p>Pengelolaan kawasan perbatasan di Kabupaten Sanggau masih menjadi 'tantangan', khususnya bagi SKPD yang bertanggung jawab di lingkungan Kabupaten Sanggau</p>
2)	<p>Menurut Bpk/Ibu, faktor apa saja yang menjadi insentif/pendukung keberhasilan K/L/D dalam pengelolaan perbatasan?</p> <p>Peran serta Pemkab Sanggau dalam mengelola perbatasan cukup intensif, karena dampak kemanfaatannya akan kembali kepada masyarakat Kabupaten Sanggau secara keseluruhan, terutama masyarakat di kecamatan-kecamatan perbatasan.</p>
3)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana kondisi tingkat kepercayaan awal dalam

	melakukan kolaborasi antarinstansi dalam pengelolaan perbatasan?
	Tidak mungkin pemerintah pusat akan memenuhi seluruh tuntutan pemerintah daerah. Mengapa? Karena setiap instansi memiliki keterbatasan dan jika tidak diatasi dengan baik maka akan mengganggu proses lainnya.
b	<i>Institutional Design</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan?
	Sepertinya belum terjadi kesamaan visi setiap instansi yang mengelola perbatasan khususnya perbatasan darat di Kabupaten di Provinsi Kalimantan Barat.
2)	Menurut Bpk/Ibu apakah terdapat forum exclusiveness?
	Pemerintah kabupaten sebagai pintu gerbang utama negara Indonesia harus memperoleh perhatian. Pemkab memiliki dan mengelola wilayah perbatasan bersama-sama dengan kecamatan yang terkait langsung
3)	Menurut Bpk/Ibu apakah ada aturan yang jelas dalam pengelolaan perbatasan?
	Kami selaku orang daerah sangat berharap agar pemerintah pusat melaksanakan aturan yang sudah ada untuk kebaikan kami di perbatasan darat RI-Malaysia.
4)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana transparansi proses yang terjadi?
	Kami sepakat dengan pandangan Pemprov Kalbar sebagaimana pernyataan Bapak barusan, bahwa sengkabut pengelolaan perbatasan akan bisa diurai permasalahannya apabila terjadi apa yg kalian sebut transparansi proses itu.
C.	<i>Facilitative Leadership</i>
1)	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk merangkul dan mengajak <i>stakeholders (K/L)</i> lain untuk bersama mengelola perbatasan?
	Ini sebenarnya agak 'pelik'...pemerintah pusat memberikan program dan kegiatan secara topdown namun tidak disertai dengan pendanaan sehingga program dan kegiatan itu kurang optimal.
2)	Bagaimana menjaga dan menegakkan aturan main?
	Pemda kabupaten hanya melaksanakan aturan main yang sudah ada dari pemerintah pusat. Kecamatan-kecamatan sebagai ujung tombak pengelolaan perbatasan menanggung dampak langsung dari pengelolaan perbatasan yang belum optimal.
3)	Bagaimana memfasilitasi dialog dan mengeksplorasi keuntungan bersama?
	Setuju dengan membangun dialog dan dialog di antara stakeholder pengelolaan perbatasan. Masalahnya dialog itu hanya terjadi sesaat dan tidak berkelanjutan.
D.	Faktor Lain
1)	Apakah terdapat faktor lain yang memengaruhi kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan?
	Kearifan lokal akan sangat memengaruhi keberhasilan proses kolaborasi antar pemangku kepentingan dalam mengelola perbatasan ini. Kesalahan pemerintah selama ini adalah kurang mendengar aspirasi masyarakat daerah.

E.	Kebijakan Asimetris dan Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Perbatasan di Masa Mendatang
1)	Bagaimana kecukupan kebijakan yang ada saat ini?
	Peraturan perundangan terkait pengelolaan perbatasan negara dari atas (Pemerintah-peneliti) sudah cukup. Bagaimana pelaksanaannya di tingkat bawah ini yang paling penting.
2)	Upaya yang telah dilakukan?
	Setuju memang telah ada upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah pusat, dalam hal ini BNPP, Kementerian PUPR, dan Kemhan dalam pengelolaan perbatasan negara, namun upaya tersebut masih jauh dari cukup. Kami khususnya pemda kabupaten masih memerlukan panduan dan arahan dalam mengelola perbatasan ini.
3)	Kebijakan strategis yang perlu diformulasikan ke depan?
	Kebutuhan harian warga negara di perbatasan lebih penting dibandingkan dengan konsep-konsep penting namun tidak menyentuh ranah paling krusial tadi. Pada akhirnya, masyarakat memilih memenuhi kebutuhan domestiknya dibandingkan membangun NKRI dan sejenisnya.

Nama : Dedy Zulkarnain, S.Sos
 Jabatan : Kabag Pemerintahan
 Instansi : Kabupaten Sambas
 Tanggal Wawancara : 27 April 2021

No	Pertanyaan Wawancara
A	<i>Collaborative Process</i>
1)	Bagaimana membangun kepercayaan bahwa pengelolaan perbatasan merupakan milik bersama seluruh K/L/D terkait?
	Seperti upaya lain dalam membangun perbatasan, upaya membangun rasa percaya ini menjadi kunci keberhasilan pengelolaan perbatasan. pengalaman kami selama ini membuktikan bahwa tidak adanya rasa saling percaya antara pusat-daerah menimbulkan prasangka.
2)	Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap pemangku kepentingan komitmen terhadap proses?
	Untuk peningkatan pembangunan perbatasan kami selalu diminta untuk memberikan usulan-usulan pembangunan untuk wilayah perbatasan. Kegiatan peningkatan ekonomi kami lakukan dengan anggaran ada, sejauh ini sudah dilakukan dua kegiatan, satu temu pemuda yang tahun ini baru selesai dan yang kedua pembangunan koperasi perdesaan yang bekerjasama juga dengan Kementerian Desa dan Desa Tertinggal
3)	Bagaimanakah proses berbagi kesepahaman dalam pengelolaan perbatasan akan memberikan keuntungan bersama untuk seluruh instansi?
	Diskusi tentang pengelolaan perbatasan antar komponen yang terlibat telah dilakukan di tempat kami. Hadir dalam diskusi antara lain: pihak pemerintah kabupaten, pihak kecamatan, pihak pengusaha lokal, pihak perguruan tinggi, dan masyarakat di kecamatan yang langsung berbatasan dengan Malaysia.
4)	Bagaimana hasil antara yang dihasilkan?
	Koordinasi dengan pusat dan pemerintah provinsi dan kecamatan
5)	Bagaimana dialog tatap muka dilakukan?
	Komunikasi dua arah tersebut sangat mendukung pelaksanaan pembangunan perbatasan. Ke depan, menurut saya model dialog ini perlu diperbanyak lagi (terutama pasca pandemi).
B.	<i>Starting Condition</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing K/L dan Pemda dalam pengelolaan perbatasan?
	Pengelolaan kawasan perbatasan di Kabupaten Sambas masih menjadi 'tantangan' khususnya bagi SKPD yang bertanggung jawab di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sambas
2)	Menurut Bpk/Ibu, faktor apa saja yang menjadi insentif/pendukung keberhasilan K/L/D dalam pengelolaan perbatasan?

	Bagi Pemkab Sambas, insentif untuk terlibat dalam pengelolaan perbatasan didasari pemikiran bahwa semua upaya tersebut akan kembali kepada masyarakat Sambas. Selama ini peran serta tersebut kurang maksimal karena minimnya dukungan dari pemangku kepentingan lainnya
3)	Menurut Bpk/lbu, bagaimana kondisi tingkat kepercayaan awal dalam melakukan kolaborasi antarinstansi dalam pengelolaan perbatasan?
	Local wisdom, inilah yang harus dimiliki oleh kelompok kita dan mereka. Kearifan lokal ini menjadi semacam 'ruh baru' dalam organisasi yang berkembang.
b	<i>Institutional Design</i>
1)	Menurut Bpk/lbu bagaimana keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan?
	Keterlibatan semua pihak? Rasanya masih menjadi 'slogan' yang perlu direalisasikan dalam pelaksanaannya. Upaya mengelola perbatasan bukan merupakan tanggung jawab satu dua instansi saja, tetapi menjadi tanggung jawab banyak pihak
2)	Menurut Bpk/lbu apakah terdapat forum exclusiveness?
	Keterlibatan pemerintah kabupaten dalam forum kerjasama pengelolaan perbatasan menjadi kunci keberhasilan karena posisi pemerintah kabupaten yang notabene memiliki kewenangan dalam pengembangan wilayahnya.
3)	Menurut Bpk/lbu apakah ada aturan yang jelas dalam pengelolaan perbatasan?
	Kecamatan dan desa perbatasan merupakan gerbang depan NKRI, oleh karenanya pembangunan kawasan perbatasan ini merupakan solusi yang cerdas.
4)	Menurut Bpk/lbu bagaimana transparansi proses yang terjadi?
	Setuju 100% dengan pendapat yang mendukung pelibatan manusia sebagai aktor utama pembangunan kawasan, selama manusia ditinggalkan jangan harap tujuan akan tercapai.
C.	<i>Facilitative Leadership</i>
1)	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk merangkul dan mengajak <i>stakeholders (K/L)</i> lain untuk bersama mengelola perbatasan?
	Proses musrebangda-musrenbangnas seharusnya bisa menjadi ajang pendekatan antarkomponen dalam mengelola perbatasan darat di Kalimantan Barat khususnya di Kabupaten Sambas ini.
2)	Bagaimana menjaga dan menegakkan aturan main?
	Sesuai amanat perundangan, Pemkab Sambas telah melaksanakan peraturan terkait pengelolaan perbatasan khususnya di kecamatan. Persoalannya, aturan main tersebut terkadang dilanggar sendiri oleh pemerintah pusat.
3)	Bagaimana memfasilitasi dialog dan mengeksplorasi keuntungan bersama?
	Perlunya membangun dialog antara satu pihak dengan pihak lainnya. Selama ini upaya membangun kepercayaan hanya muncul dalam jargon

	tanpa implementasi. Kami pemda sangat memerlukan terjadinya dialog antar pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan perbatasan.
D.	Faktor Lain
1)	Apakah terdapat faktor lain yang memengaruhi kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan?
	Selain ketiga faktor yang telah ditanyakan sebelumnya, maka faktor lainnya adalah kerelaan/kemauan untuk menjalin kolaborasi pengelolaan perbatasan. karena tanpa ada kemauan maka kolaborasi tersebut tidak akan berlangsung.
E.	Kebijakan Asimetris dan Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Perbatasan di Masa Mendatang
1)	Bagaimana kecukupan kebijakan yang ada saat ini?
	Sudah cukup memadai. Jumlah peraturan pengelolaan perbatasan mungkin sudah cukup ya, sekarang yang penting bagaimana aturan-aturan tadi bisa dilaksanakan di daerah kabupaten dan kecamatan yang berbatasan langsung dengan negara lain. Laksanakan saja baru kemudian dilakukan evaluasi kekurangannya dimana.
2)	Upaya yang telah dilakukan?
	Peran pemkab dan kecamatan dalam mengelola perbatasan sudah teruji. Kamilah yang berada di garda terdepan dan terdampak langsung dengan kebijakan ini.
3)	Kebijakan strategis yang perlu diformulasikan ke depan?
	Upaya yang ditempuh dalam membangun perbatasan negara selama ini patut dihargai. Namun untuk ke depan masih diperlukan sejumlah terobosan kebijakan yang mampu membuka kebuntuan yang selama ini terjadi.

Nama : Dr. Elyta, S. Sos., M. Si
 Jabatan : Dosen
 Instansi : UNTAN
 Tanggal Wawancara : 28 Mei 2021

No	Pertanyaan Wawancara
A	<i>Collaborative Process</i>
1)	Bagaimana membangun kepercayaan bahwa pengelolaan perbatasan merupakan milik bersama seluruh K/L/D terkait? Teori organisasi yang kita kenal selama ini selalu menekankan pentingnya kepercayaan di antara berbagai pihak dalam mencapai tujuan organisasi.
2)	Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap pemangku kepentingan komitmen terhadap proses? Menjaga perbatasan dari terjadinya konflik dan permasalahan sosial lain di perbatasan memerlukan komitmen yang kuat untuk melakukan kolaborasi dengan pihak lain.
3)	Bagaimanakah proses berbagi kesepahaman dalam pengelolaan perbatasan akan memberikan keuntungan bersama untuk seluruh instansi? Ini sebenarnya teori lama (<i>sharing</i>) atau berbagi pemahaman antara pihak satu dengan pihak lainnya. Namun demikian, dampaknya akan sangat terasa luar biasa bagi pengelolaan kawasan perbatasan.
4)	Bagaimana hasil antara yang dihasilkan? Kolaborasi yang cukup baik antarpihak yang berkepentingan
5)	Bagaimana dialog tatap muka dilakukan? Semua pihak seharusnya mengapresiasi terjadinya dialog tatap muka, karena melalui dialog tersebut semua pihak saling memahami materi yang didiskusikan dengan lebih baik.
B.	<i>Starting Condition</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing K/L dan Pemda dalam pengelolaan perbatasan? Persoalan pengelolaan perbatasan di Provinsi Kalimantan Barat dan kabupaten sekitarnya bukan hanya menjadi tanggung jawab pemerintah pusat (BNN) dan beberapa instansi pusat lainnya, tetapi memerlukan kolaborasi dengan stakeholders lainnya
2)	Menurut Bpk/Ibu, faktor apa saja yang menjadi insentif/pendukung keberhasilan K/L/D dalam pengelolaan perbatasan? Secara konsep, insentif muncul karena adanya kebutuhan untuk memperoleh manfaat yang sama atau lebih besar dari upaya yang dikeluarkan. Tentu, berbagai upaya yang telah dilakukan selama ini belum sepenuhnya mencapai insentif yang diinginkan.
3)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana kondisi tingkat kepercayaan awal dalam melakukan kolaborasi antarinstansi dalam pengelolaan perbatasan?

	Salut dengan pembahasan ini, karena mengingatkan pada luar biasanya usaha membangun kepercayaan diri awal.
b	<i>Institutional Design</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan?
	Hal yang perlu disepakati terlebih dahulu, apakah sudah ada institusi kerjasamanya? Jika sudah ada, apakah sudah dimulai praktik kerjasamanya?
2)	Menurut Bpk/Ibu apakah terdapat forum exclusiveness?
	Dukungan pihak kampus lokal seperti kami tidak lebih baru sebatas penelitian dan pengembangan terkait penguatan forum kerjasama pengelolaan perbatasan. Selanjutnya, hasil penelitian disampaikan kepada para pihak yang berwenang.
3)	Menurut Bpk/Ibu apakah ada aturan yang jelas dalam pengelolaan perbatasan?
	Adanya aturan dasar tentang kolaborasi pembangunan kawasan perbatasan menunjukkan bahwa masing-masing pihak terikat dengan aturan tersebut.
4)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana transparansi proses yang terjadi?
	Konsep transparansi sudah sejak lama kami dengungkan dalam setiap penyelenggaraan pemerintahan. Termasuk dalam pembangunan perbatasan ini saya kira transparansi proses kerjasama ini juga penting
C.	<i>Facilitative Leadership</i>
1)	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk merangkul dan mengajak <i>stakeholders (K/L)</i> lain untuk bersama mengelola perbatasan?
 mendekatkan antarkomponen atau antar- <i>stakeholders</i> menjadi jalan awal untuk memulai suatu kerjasama kolaborasi. Tentu, pendekatan tersebut tidak serta merta akan menghasilkan sebagaimana keinginan mereka.
2)	Bagaimana menjaga dan menegakkan aturan main?
	Kata kunci dalam menegakkan aturan main adalah konsistensi. Masing-masing pihak yang terlibat semestinya konsisten terhadap aturan main yang berlaku, maka dengan begitu aturan main tersebut akan dihormati.
3)	Bagaimana memfasilitasi dialog dan mengeksplorasi keuntungan bersama?
	Sulitnya membangun dialog disebabkan kecurigaan di antara kedua belah pihak. Pertanyaannya mengapa terjadi kecurigaan? Kecurigaan atau tidak 'amanah'nya satu pihak kepada pihak lain.
D.	Faktor Lain
1)	Apakah terdapat faktor lain yang memengaruhi kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan?
	Faktor budaya kolejial. Selama ini budaya yang dianut lebih kepada budaya hirarkial yang membedakan kedudukan sehingga kolaborasi yang terjadi tidak sempurna.
E.	Kebijakan Asimetris dan Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Perbatasan di Masa Mendatang
1)	Bagaimana kecukupan kebijakan yang ada saat ini?

	Banyak atau sedikitnya kebijakan terkait pengelolaan perbatasan tidak dapat menjadi ukuran kecukupan keberadaan kebijakan tersebut. Jumlah kebijakan yang ada saat ini bisa dikatakan cukup apabila substansi kebijakannya sudah mengatur seluruh persoalan perbatasan.
2)	Upaya yang telah dilakukan?
	Berbagai upaya oleh para pihak perlu mendapatkan apresiasi karena mereka telah berusaha memberikan kontribusi dalam pengelolaan perbatasan negara. Persoalan metode dan cara yang berbeda saya menganggap sebagai hal wajar.
3)	Kebijakan strategis yang perlu diformulasikan ke depan?
	Sejumlah kebijakan nampaknya perlu diterbitkan untuk melengkapi kebijakan yang sudah ada sebelumnya. Namun demikian, kebijakan baru yang diterbitkan harusnya mampu mengatasi gap (kesenjangan) dari kebijakan yang ada. Kebijakan asimetris ini diharapkan menjadi satu terobosan dalam pengelolaan perbatasan.

Nama : Kol Mar Bambang H. Suseno
 Jabatan : Paban 3 Tasrat Ster
 Instansi : Mabes TNI
 Tanggal Wawancara : 6 April 2021

No	Pertanyaan Wawancara
A	<i>Collaborative Process</i>
1)	<p>Bagaimana membangun kepercayaan bahwa pengelolaan perbatasan merupakan milik bersama seluruh K/L/D terkait?</p> <p>Dalam ilmu kebijakan publik dinyatakan bahwa kebijakan tidak mungkin memuaskan semua pihak yang terdampak. Pertanyaannya adalah sejauhmana para pihak yang terdampak tadi membangun rasa percaya dengan pemerintah? Jangan-jangan pihak yang merasa dirugikan tadi dikarenakan sejak awal tidak tumbuh kepercayaan kepada pengambil kebijakan.</p>
2)	<p>Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap pemangku kepentingan komitmen terhadap proses?</p> <p>Konflik di daerah perbatasan bukan sekali dua kali terjadi, tetapi sering terjadi. Hal ini memerlukan komitmen dari semua pihak yang terlibat di dalamnya.</p>
3)	<p>Bagaimanakah proses berbagi kesepahaman dalam pengelolaan perbatasan akan memberikan keuntungan bersama untuk seluruh instansi?</p> <p>Sebutan <i>sharing</i> itu sendiri merujuk pada suatu kondisi yang disebut sebagai 'komunikasi dua arah' untuk membangun pemahaman yang sama mengenai sesuatu hal. Dan sesuatu hal yang dimaksud disini adalah pengelolaan perbatasan darat di Provinsi Kalimantan Barat dengan Malaysia.</p>
4)	<p>Bagaimana hasil antara yang dihasilkan?</p> <p>Terbangun beberapa infrastruktur yang diperlukan dalam pengelolaan perbatasan</p>
5)	<p>Bagaimana dialog tatap muka dilakukan?</p> <p>Semua pihak seharusnya mengapresiasi terjadinya dialog tatap muka, karena melalui dialog tersebut semua pihak saling memahami materi yang didiskusikan dengan lebih baik.</p>
B.	<i>Starting Condition</i>
1)	<p>Menurut Bpk/Ibu, bagaimana ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing K/L dan Pemda dalam pengelolaan perbatasan?</p> <p>Sepakat bahwa terjadi ketidakseimbangan kewenangan antara berbagai pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) pengelolaan kawasan perbatasan.</p>
2)	Menurut Bpk/Ibu, faktor apa saja yang menjadi insentif/pendukung keberhasilan K/L/D dalam pengelolaan perbatasan?

	Pemerintah dan masyarakat di wilayah perbatasan pastinya telah berpartisipasi dalam mengelola perbatasan, dengan caranya sendiri. Keterlibatannya dalam pengelolaan kawasan perbatasan pada awalnya untuk sekedar bertahap hidup dari ancaman dan tantangan yang terjadi di perbatasan.
3)	Menurut Bpk/lbu, bagaimana kondisi tingkat kepercayaan awal dalam melakukan kolaborasi antarinstansi dalam pengelolaan perbatasan?
	Konsep kepercayaan masih sangat relevan tidak hanya di dunia bisnis, tetapi juga di sektor publik. Kepercayaan awal ini sangat penting dalam memulai kerjasama kolaborasi.
b	<i>Institutional Design</i>
1)	Menurut Bpk/lbu bagaimana keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan?
	Kerjasama-koordinasi dalam pemerintahan kolaborasi memang bukan hal baru, satu hal yang dapat mendorong keberhasilan pelaksanaannya adalah konsistensi.
2)	Menurut Bpk/lbu apakah terdapat forum exclusiveness?
	Konsep kelembagaan 'forum' kerjasama ini memiliki kelebihan sekaligus kelemahan, kelebihan adalah sifatnya yang nonformal memudahkan dalam melakukan kerjasama. Sedangkan kelemahannya adalah karena non formalnya itu juga menjadikan masing-masing pihak 'tidak terikat' secara kuat/formal.
3)	Menurut Bpk/lbu apakah ada aturan yang jelas dalam pengelolaan perbatasan?
	Jelas bahwa pengelolaan perbatasan darat di seluruh Indonesia telah memiliki aturan dasar yang diacu oleh semua stakeholders. Masalahnya adalah, apakah semua pihak mau melaksanakan aturan dimaksud-ini menjadi persoalan yang penting.
4)	Menurut Bpk/lbu bagaimana transparansi proses yang terjadi?
	Pertanyaan pertama yang diajukan adalah apakah ada transparansi proses membangun kerjasama pengelolaan perbatasan?
C.	<i>Facilitative Leadership</i>
1)	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk merangkul dan mengajak <i>stakeholders (K/L)</i> lain untuk bersama mengelola perbatasan?
	Pendekatan antarkomponen menuju kerjasama yang makin baik. Ini cara yang <i>smart</i> yang perlu dilakukan dalam rangka membangun kerjasama kolaborasi.
2)	Bagaimana menjaga dan menegakkan aturan main?
	Dalam kebijakan publik, setiap aturan pada dasarnya mengikat anggota-anggotanya. Masalahnya kekuatan untuk memaksa anggota-anggota tersebut ada atau tidak...
3)	Bagaimana memfasilitasi dialog dan mengeksplorasi keuntungan bersama?
	Penguatan dialog sebenarnya sering diupayakan di antara mereka. Secara konsep, membangun komunikasi tidak mungkin terjadi satu arah (<i>one way communication</i>) tetapi harus komunikasi dua arah. Ini saya kira menjadi PR lain dalam membangun kepercayaan dan menguatkan dialog kerjasama di antara mereka.

D.	Faktor Lain
1)	Apakah terdapat faktor lain yang memengaruhi kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan?
	Kolaborasi harus dibarengi dengan KIS yaitu koordinasi, integrasi, sinkronisasi yang kuat di antara para pihak. Tanpa itu semua, maka kolaborasi yang dibangun akan bersifat rapuh dan mudah runtuh.
E.	Kebijakan Asimetris dan Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Perbatasan di Masa Mendatang
1)	Bagaimana kecukupan kebijakan yang ada saat ini?
	Cukup atau tidak? Perlu dilakukan kajian atau analisis dulu. Apa ukuran dikatakan cukup dan belum cukup. Lalu, jika cukup langkah apa yang selanjutnya dilakukan dan sebaliknya jika belum cukup, aspek apa yang belum diatur? Ini saya kira memerlukan kajian.
2)	Upaya yang telah dilakukan?
	Perbaikan-perbaikan terhadap upaya yang telah dilakukan perlu dilakukan, namun yang lebih penting dari itu semua adalah konsistensi dalam melaksanakan pembangunan kawasan perbatasan sesuai kedudukannya masing-masing.
3)	Kebijakan strategis yang perlu diformulasikan ke depan?
	Apa yang bisa dilakukan ke depan....seharusnya diawali dengan mengkaji kondisi saat ini. Kebijakan pengelolaan perbatasan saat ini dikawal oleh BNPP. Kementerian lainnya bertugas mendukung kebijakan yang diterbitkan oleh BNPP. Kebijakan-kebijakan yang akan diterbitkan di masa mendatang harus mampu mengatasi kelemahan-kelemahan kebijakan yang ada saat ini, misalnya terkait kerjasama kolaborasi, pendanaan pengelolaan, dan teknologi informasi.

Nama : Hasim Ashari
 Jabatan : Pimred Tribun Kalbar
 Instansi : Media Massa Lokal
 Tanggal Wawancara : 29 April 2021

No	Pertanyaan Wawancara
A	<i>Collaborative Process</i>
1)	<p>Bagaimana membangun kepercayaan bahwa pengelolaan perbatasan merupakan milik bersama seluruh K/L/D terkait?</p> <p>Narasi yang dibangun dalam media massa (lokal) mengenai upaya membangun rasa percaya yang sering didominasi oleh pemerintah itu sendiri. Masyarakat atau publik seolah-olah 'dipaksa/ untuk menyetujui apapun yang disampaikan pemerintah sebagai pengambil kebijakan.</p>
2)	<p>Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap pemangku kepentingan komitmen terhadap proses?</p> <p>Cakupan pemberitaan media massa terkait komitmen pada proses kolaborasi cukup banyak. Umumnya terkait dengan upaya-upaya pemerintah (pusat) dan pemerintah daerah dalam mensukseskan pembangunan perbatasan. Pemberitaan terkait komitmen kolaborasi memberikan harapan pada terwujudnya pembangunan perbatasan yang makin baik.</p>
3)	<p>Bagaimanakah proses berbagi kesepahaman dalam pengelolaan perbatasan akan memberikan keuntungan bersama untuk seluruh instansi?</p> <p>Pemberitaan mengenai hal ini cukup banyak ditemui di media massa, terutama pada pelaksanaan seminar, lokakarya dan sejenisnya yang bertujuan membagikan pemahaman dari satu pihak (narasumber) kepada pihak lain (peserta) dan sebaliknya (dari peserta kepada NS dan peserta lainnya).</p>
4)	<p>Bagaimana hasil antara yang dihasilkan?</p> <p>Ada beberapa hasil yang dapat dielaborasi, di antaranya jalan patroli, bangunan PLBN, kerjasama yang sudah terjalin.</p>
5)	<p>Bagaimana dialog tatap muka dilakukan?</p> <p>Pemberitaan tentang komunikasi dua arah melalui dialog tatap muka antara kelompok yang berkepentingan semakin menambah kepercayaan diri para pihak dalam melakukan komunikasi dalam membangun perbatasan.</p>
B.	<i>Starting Condition</i>
1)	<p>Menurut Bpk/Ibu, bagaimana ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing K/L dan Pemda dalam pengelolaan perbatasan?</p> <p><i>Framing</i> pembagian peran pengelolaan kawasan perbatasan selama ini berada di tangan BNPP, sedangkan K/L pemerintah daerah</p>
2)	Menurut Bpk/Ibu, faktor apa saja yang menjadi insentif/pendukung keberhasilan K/L/D dalam pengelolaan perbatasan?

	Wujud partisipasi berbagai pihak dalam pengelolaan perbatasan banyak ditemukan dalam pemberitaan media massa. Pihak yang paling banyak mendapat sorotan media massa meliputi BNPP, Kemhan, dan Kementerian PUPR.
3)	Menurut Bpk/Ibu, bagaimana kondisi tingkat kepercayaan awal dalam melakukan kolaborasi antarinstansi dalam pengelolaan perbatasan?
	Dalam konteks media, masing-masing pihak menyatakan telah memberikan kepercayaan kepada pihak lainnya, namun biasanya kepercayaan tersebut kurang dapat dilaksanakan dengan baik.
b	<i>Institutional Design</i>
1)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan perbatasan?
	Pemberitaan media terkait pembangunan kolaborasi antarstakeholder sudah banyak dilakukan oleh media massa, baik media nasional maupun lokal.
2)	Menurut Bpk/Ibu apakah terdapat forum eksklusivitas?
	Kutipan pemberitaan koran lokal dan pegiat media massa lokal di Kalbar makin berkembang baik kuantitas maupun kualitasnya. Jikalau sebelumnya hanya dari media massa cetak, saat ini pemberitaan juga dari media online dan elektronik.
3)	Menurut Bpk/Ibu apakah ada aturan yang jelas dalam pengelolaan perbatasan?
	Aturan jangan hanya sekedar aturan! Karena yang terpenting adalah pelaksanaan dari aturan dasar tersebut di lapangan. Siapa yang mensosialisasikan? Kapan dan dimana sosialisasi aturan dilakukan?
4)	Menurut Bpk/Ibu bagaimana transparansi proses yang terjadi?
	Kerjasama membangun perbatasan sejauh ini berjalan cukup baik dan transparan. Hanya saja, di beberapa kesempatan terdapat kritik terhadap hubungan kerjasama ini yang dianggap masih timpang
C.	<i>Facilitative Leadership</i>
1)	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk merangkul dan mengajak <i>stakeholders (K/L)</i> lain untuk bersama mengelola perbatasan?
	Peran kepemimpinan yang memfasilitasi bawahannya untuk membangun kerjasama berbuah manis. Dalam konteks ini, media banyak memberitakan terkait kolaborasi pengelolaan perbatasan daerah.
2)	Bagaimana menjaga dan menegakkan aturan main?
	Permasalahan perbatasan menjadi pemberitaan yang menarik sejak beberapa waktu terakhir. Jika dicermati lagi pemberitaan terbagi kedalam 2 sisi: negatif dan positif. Pemberitaan negatif terkait kelemahan dan kurangberhasilan pembangunan daerah perbatasan, sedang pemberitaan positif biasanya memuat kunjungan pejabat pusat ke daerah perbatasan atau keberhasilan pembangunan perbatasan.
3)	Bagaimana memfasilitasi dialog dan mengeksplorasi keuntungan bersama?
	Proses fasilitasi dialog sering muncul dalam framing media massa lokal utamanya jika terkait konflik pertanahan atau konflik ekonomi perbatasan. Masyarakat lokal merasa bahwa pemerintah mengingkari

	kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya terkait pemanfaatan tanah misanya, atau masalah lain yang sensitif bagi masyarakat.
D.	Faktor Lain
1)	Apakah terdapat faktor lain yang memengaruhi kolaborasi pengelolaan kawasan perbatasan?
	Kolaborasi adalah pekerjaan terkait dengan rasa. Sedangkan rasa sangat terkait dengan suasana kebatinan yang melingkupi semua pihak dalam berkolaborasi. Inilah sebenarnya inti dari budaya yang terdiri dari cipta-rasa-karsa manusia. Nonsens berbicara proses kolaborasi antar lembaga tanpa mengetahui bagaimana pelaku di masing-masing lembaga tadi merasakan pentingnya melakukan kolaborasi dimaksud.
E.	Kebijakan Asimetris dan Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Perbatasan di Masa Mendatang
1)	Bagaimana kecukupan kebijakan yang ada saat ini?
	Peraturan sudah banyak dan telah dilaksanakan. Monev pun sudah dilaksanakan oleh Pemerintah. Lalu, apa hasilnya? Hasil monev tersebut dapat mengindikasikan kecukupan atau kekurangan kebijakan pengelolaan perbatasan.
2)	Upaya yang telah dilakukan?
	Upaya pengelolaan dan pembangunan perbatasan, tidak dapat dipungkiri, lebih meenkankan pada kontribusi masyarakat lokal di perbatasan. sebaik apa pun program dan kegiatan yang dicanangkan, jika masyarakat tidak mendukung upaya dimaksud maka tidak akan berjalan optimal.
3)	Kebijakan strategis yang perlu diformulasikan ke depan?
	Terobosan-terobosan perlu dilakukan apabila ingin melakukan akselerasi pengelolaan perbatasan. Namun hal ini membutuhkan keberanian dan konsistensi, tidak mudah melakukan hal ini. Kementerian/lembaga selama ini berjalan parsial sehingga tidak ada satu suara untuk membangun perbatasan negara.

Lampiran 3 : Dokumentasi Pendukung Lainnya

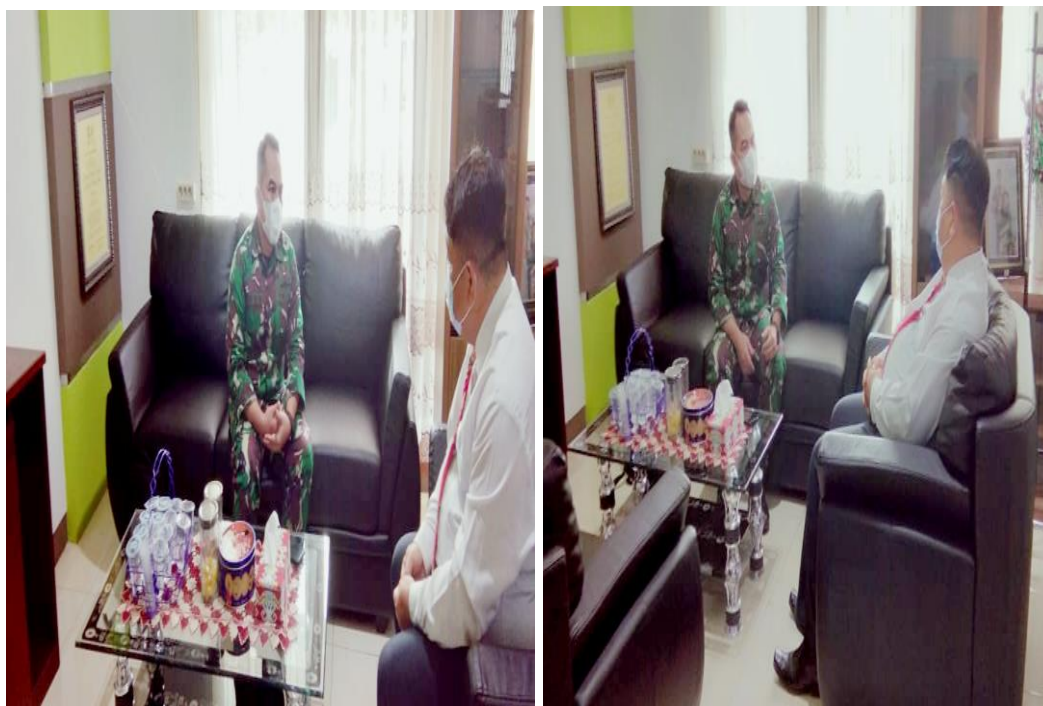
1. Wawancara Narasumber Dirwilhan Kemhan, Laksma TNI Darmawan



2. Wawancara Narasumber Paban VI/Tahwilnas Ster Panglima TNI, Kol Mar Bambang Hadi Suseno, S.E.



3. Wawancara Narasumber Kepala Badan Pengelola Perbatasan Daerah Prov. Kalbar, Bpk. Drs Alex Rombonan, M.Si



4. Wawancara Narasumber Kepala PLBN Entikong, Bpk. Drs Rudy



5. Wawancara Narasumber Aster Kasdam XII/Tpr, Kol. Inf. Purnomo Sidhi



6. Wawancara Narasumber Tokoh Adat Kalbar, Bpk. Victor Dunant



7. Wawancara Narasumber Pakar Perbatasan, Dr. Miftahuddin, M.Si



8. Wawancara Narasumber Media Lokal



9. Hasil Observasi di PLBN Entikong, Kab. Badau



10. Hasil Observasi Pos Perbatasan Temajuk, Kab. Sambas



RIWAYAT HIDUP

Nama : Eko B. Wibowo
 Pangkat/Nrp : Letkol Chb / 11030007980777
 Jabatan : Kabagdisi Subditbinbekhar Sdircab Pushubad
 Satuan : Pusat Perhubungan TNI AD
 Tempat/Tanggal Lahir : Ponorogo, 13 Juli 1977
 Agama : Islam
 Status : K-3
 Alamat : Jl. Cempaka I No. 8, Perumahan Puri Beta II
 Cluster Cempaka, Kel. Larangan
 Kota Tangerang.

Pendidikan Umum : Akademi Sandi Negara 1999
 S1 Fak. Ekonomi STIE Jakarta 2011
 S2 Administrasi Publik STIA LAN 2014

Pendidikan Militer : Sepa PK TNI 2003
 Dik Dasar Kecabangan Hub 2003
 Dik Lanjutan Perwira Hub 2014
 Seskoad 2018

Kursus : Kursus Dasar Perwira Intel 2005
 Kursus Perwira Kontra Intel 2010
 DIRAC Australia 2011
 Kursus Dasar Manajemen Han 2015
 KIBI Singapura 2019
 KIBA Perancis 2021

Jabatan : Pusintel TNI AD 2004 s.d 2014
 Sinteldam XVII/Cen 2014 s.d 2016
 Biro Perencanaan Kemhan 2016 s.d 2018
 Pushubad 2018 s.d skrg