

KAPITALISASI BONUS DEMOGRAFI menuju MANUSIA UNGGUL 2045

Prof Sri Moertiningsih Adioetomo SE MA PhD
Guru Besar Ekonomi Kependudukan
Adjunct Peneliti Lembaga Demografi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UI

Jakarta, Rakernas BKKBN, 25 April 2024

BONUS DEMOGRAFI MENJELASKAN HUBUNGAN ANTARA PERTUMBUHAN PENDUDUK DENGAN PERTUMBUHAN EKONOMI

- Penurunan kelahiran, kematian dan peningkatan Usia Harapan Hidup melahirkan transisi demografi yang diiringi dengan peningkatan jumlah penduduk usia kerja.
- Idealnya jumlah penduduk usia kerja yang besar menghasilkan barang dan jasa yang besar dan meningkatkan pendapatan nasional dan mensejahterakan masyarakat.
- Indonesia mengalami itu. Tahun 2018 GDP Indonesia terbesar ke 16 dunia, 1,074,97 miliar dollar US.
(<http://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>).
- Namun, ketika dibagi dengan jumlah penduduk yang besar, GDP per kapita hanya USD 4052 ranking 116.

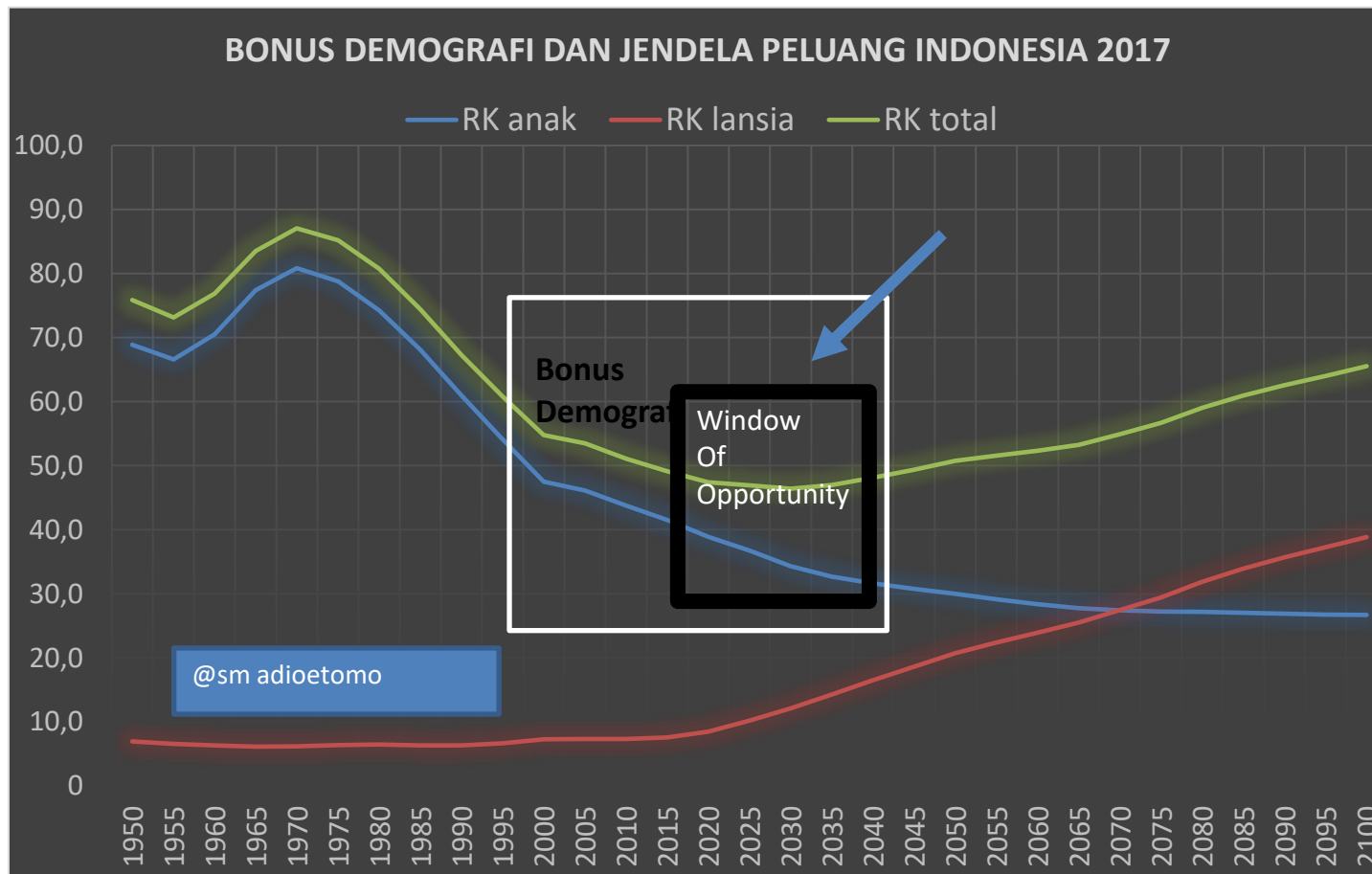
PERLU INVESTASI MODAL MANUSIA SEJAK DINI

- Meski GDP besar namun jumlah barang dan jasa yang dihasilkan belum cukup untuk mensejahterakan penduduk yang jumlahnya sangat besar.
- Salah satu sebabnya, adalah kualitas penduduk yang belum memadai serta rata-rata produktivitas yang rendah.
- Untuk meningkatkan produktivitas diperlukan investasi besar-besaran untuk menciptakan modal manusia berkualitas. Sehat, cerdas, berintegritas, produktif, kompetitif, inovatif, mempunyai kompetensi dan skill serta kecakapan hidup yang tinggi.
- Hal ini dapat tercapai melalui investasi pembangunan manusia sejak dini, sejak 1000 HPK dengan pendekatan daur hidup (*life cycle approach*).

STRUKTUR UMUR PENDUDUK SEIMBANG (PTS?) LANDASAN PERTUMBUHAN EKONOMI

- Bonus Demografi tercipta karena perubahan struktur umur penduduk, sebagai akibat kebijakan mengubah faham keluarga besar menjadi keluarga kecil dengan dua anak (rekayasa demografi).
- Proporsi anak-anak menurun berdampak pada penurunan Rasio Ketergantungan → terjadi ceruk yang dalam sampai RK meningkat lagi karena peningkatan jumlah Lansia.
- Ceruk ini, jendela peluang, merupakan platform ideal untuk melakukan investasi pembangunan modal manusia sejak dini
- *Demography setting the stage for economic growth* (Prof Dr Subroto, ekonom).

JENDELA PELUANG KONDISI IDEAL UNTUK MEMBANGUN MODAL MANUSIA



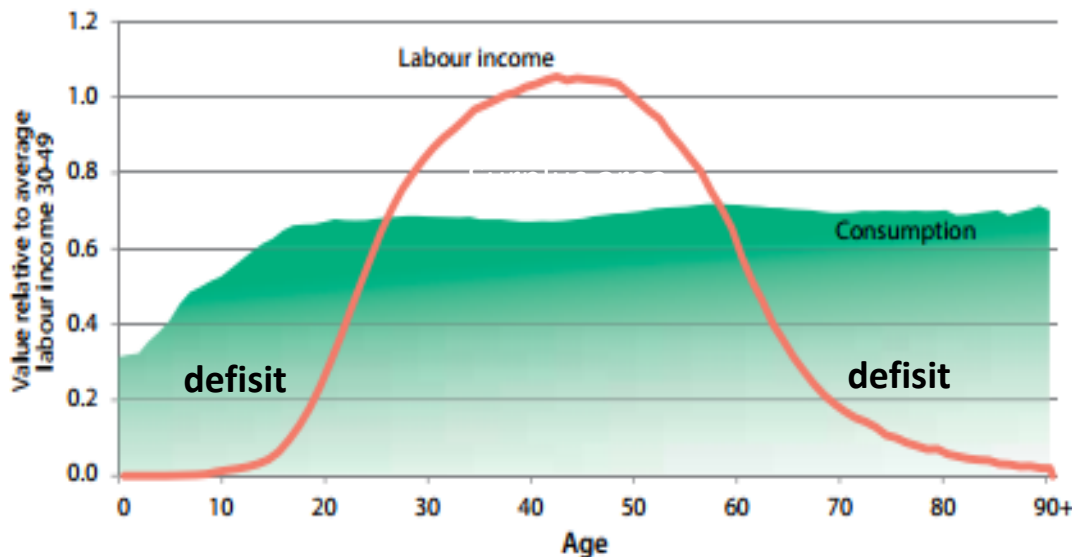
DIPERLUKAN MODAL MANUSIA BERKUALITAS BUKAN SEKEDAR SDM

- SDM biasa diukur dgn pendidikan yg lebih kuantitatif. Tapi belum tentu signifikan terhadap pertumbuhan Ekonomi. Konsep SDM cenderung statis.
- Konsep Modal manusia (*Human Capital*) berevolusi.
- Unsur pendidikan menjadi dasar. Perjalanan waktu menambah pengalaman, pemanfaatan perkembangan teknologi (IT dan AI misalnya), peningkatan usia menambah wawasan pengambilan keputusan, dan lingkungan strategis ikut mengembangkan kapasitas modal manusia termasuk *soft skill* dan integritas.
- Ada peluang untuk meningkatkan kapasitas modal manusia ini dengan kebijakan yang sesuai dengan kondisi dan perkembangan baru.

STRUKTUR UMUR, PRODUKSI DAN KONSUMSI

FIGURE 1

Per Capita Labour Income and Consumption—
Average of 40 Countries

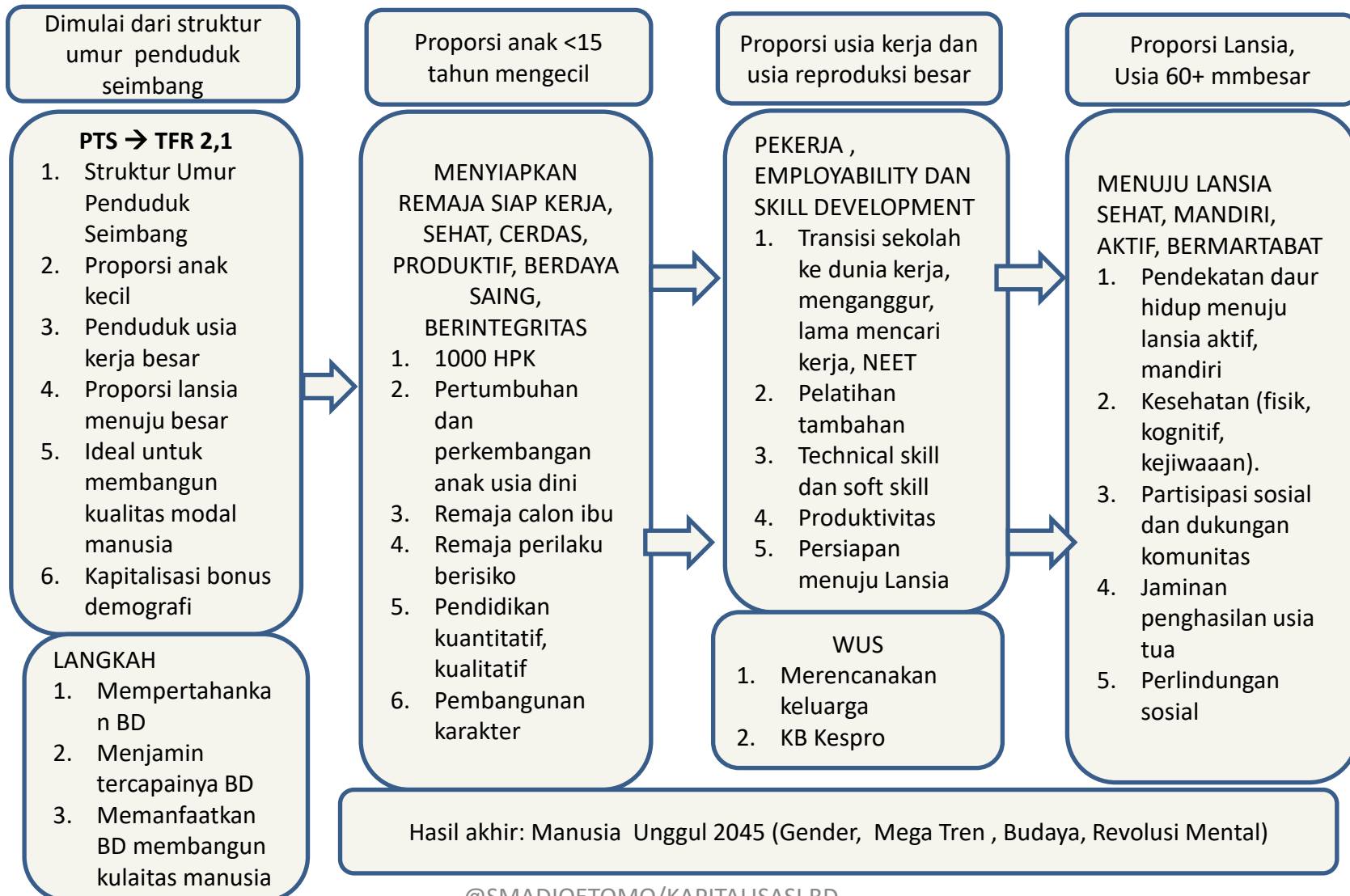


Source: Calculated from data in Lee and Mason et al., 2014.

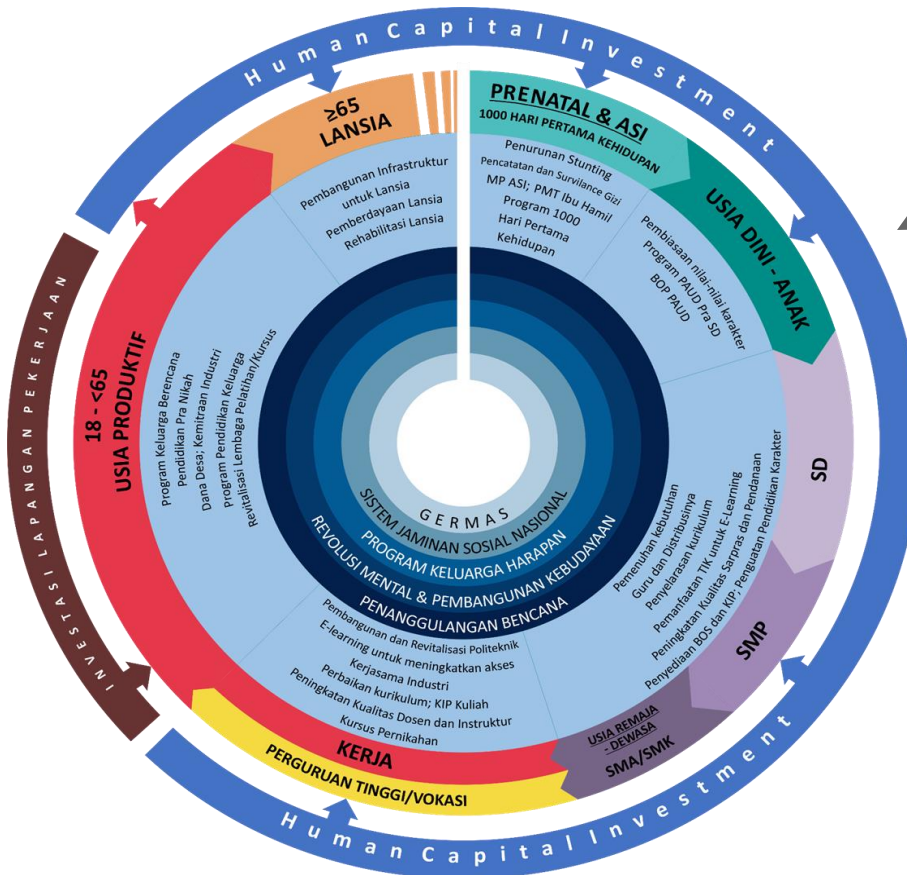
Pembangunan Manusia
Berkualitas, menjawab:
APAKAH SURPLUS AREA ITU
CUKUP UNTUK MENUTUP
LIFE CYCLE DEFICIT:
MENCUKUPI DIRI SENDIRI,
MEMBANGUN KELUARGA,
BAYAR PAJAK, HIDUP SEHAT
dan menyiapkan diri
menjadi lansia sehat dan
aktif?
Ini bagian dari kapitalisasi
Bonus Demografi

Sumber: UNDP 2014 National Transfer Accounts and Generational Flows. Policy in Focus. Dec 2014. No 30

INVESTASI MODAL MANUSIA DENGAN PENDEKATAN DAUR HIDUP (SIKLUS PMK)



Versi PMK: SIKLUS HIDUP PMK



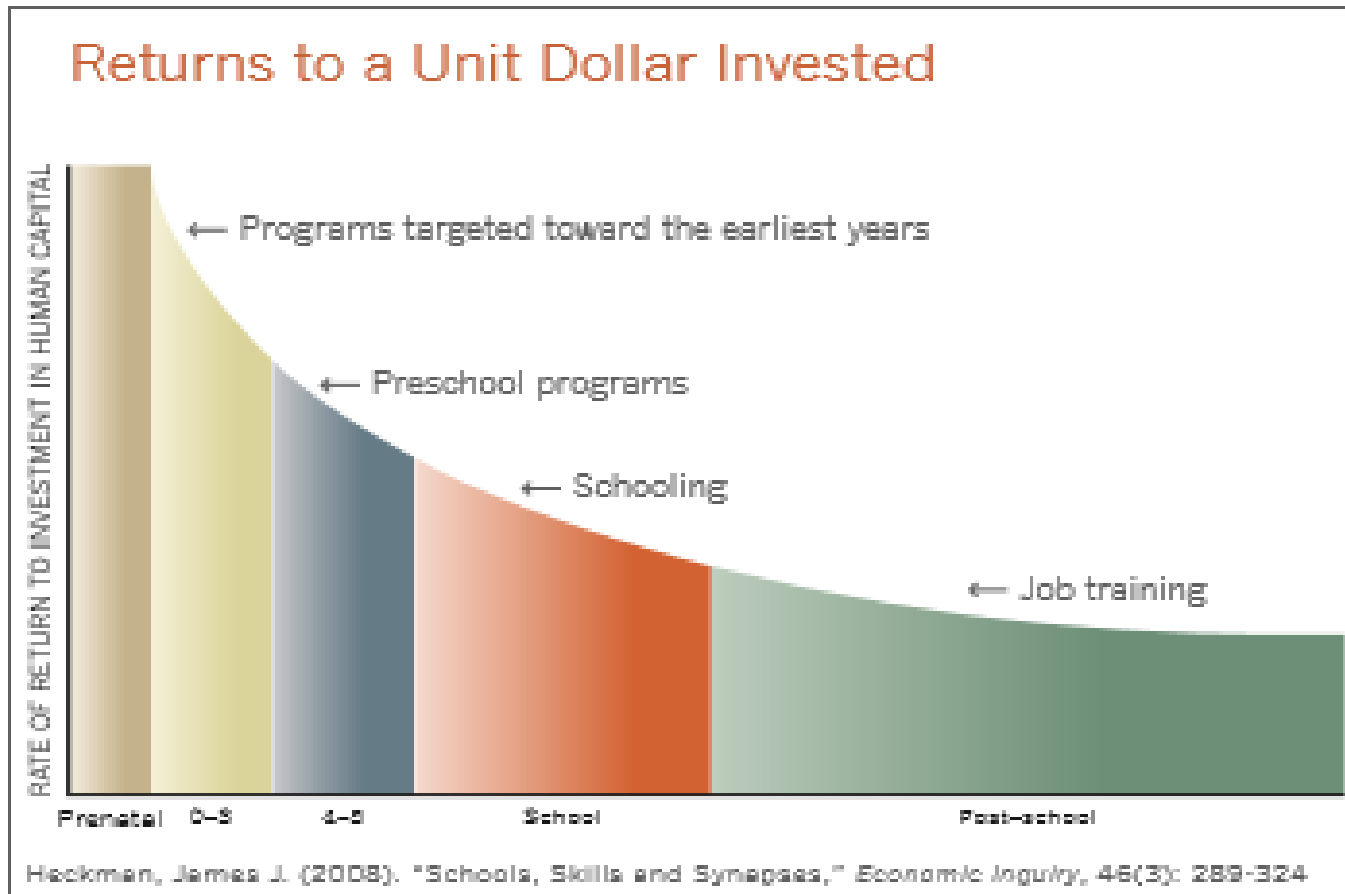
Dijawab melalui
Investasi Modal Manusia dengan
pendekatan SIKLUS
PEMBANGUNAN MANUSIA SEJAK
DINI

Sektor hilir: labor income
Sektor hulu: 1000 HPK
Bisnis Proses?
Eksekutornya?
Membangun ekosistem kondusif
Menuju SATU TUJUAN:
SDM UNGGUL 2045

PEMBANGUNAN MANUSIA SEJAK DINI

EARLY CHILDHOOD DEVELOPMENT
DILANJUT DENGAN INVESTASI MENURUT
DAUR HIDUP

INVESTASI MODAL MANUSIA 1000 HPK MEMBERI IMBAL HASIL TERTINGGI

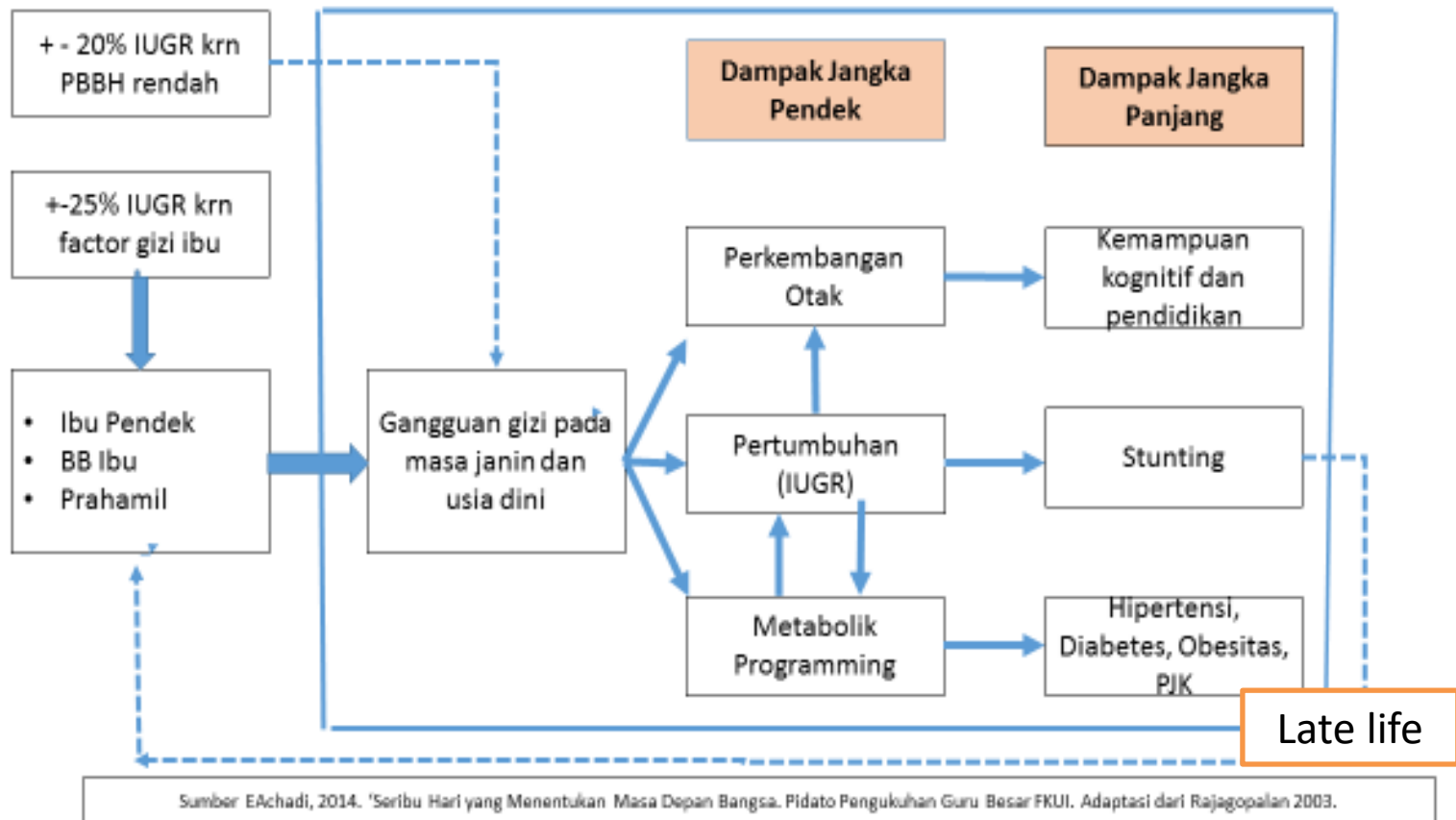


RASIONALITAS EKONOMI INVESTASI 1000 HPK

Prof Heckman, Ekonom Universitas Chicago, peraih Noble 2000

- Investasi tumbuh kembang anak, memberi imbal hasil tertinggi imbal abila dilakukan sejak 1000 HPK
- Imbal hasil sampai 7-10%/thn, dan kalau disertai intervensi kesehatan dan gizi bisa sampai 13%/thn
- Makin besar anak, imbal hasilnya makin menurun. Bahkan sangat kecil apabila dilakukan setelah lulus sekolah
- Investasi tumbuh kembang anak sebelum usia 5 tahun harus jadi PRIORITAS, termasuk PENCEGAHAN STUNTING
- Ini harus masuk dalam kerangka besar Menuju Manusia unggul Indonesia Emas 2045

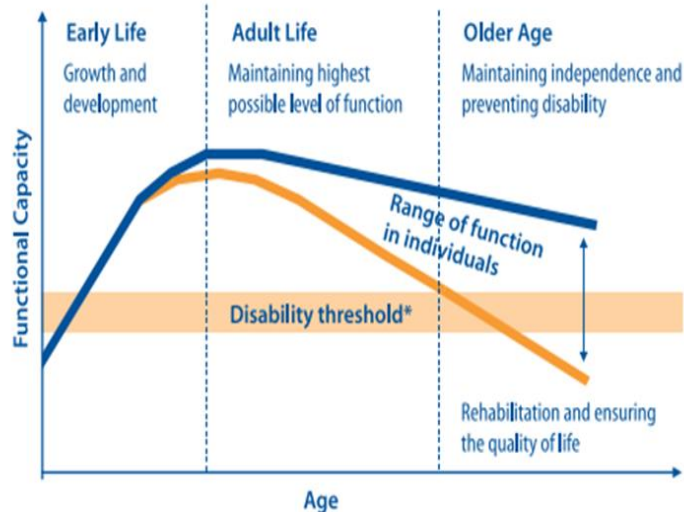
INVESTASI NUTRISI SEJAK 1000 HPK BERPENGARUH SAMPAI LANSIA (Rajagopalan 2003)



INVESTASI SEJAK DINI MEMPERSIAPKAN LANSIA TANGGUH

LIFE CYCLE APPROACH TO PROMOTE HEALTHY AND ACTIVE AGEING, WHO 2002

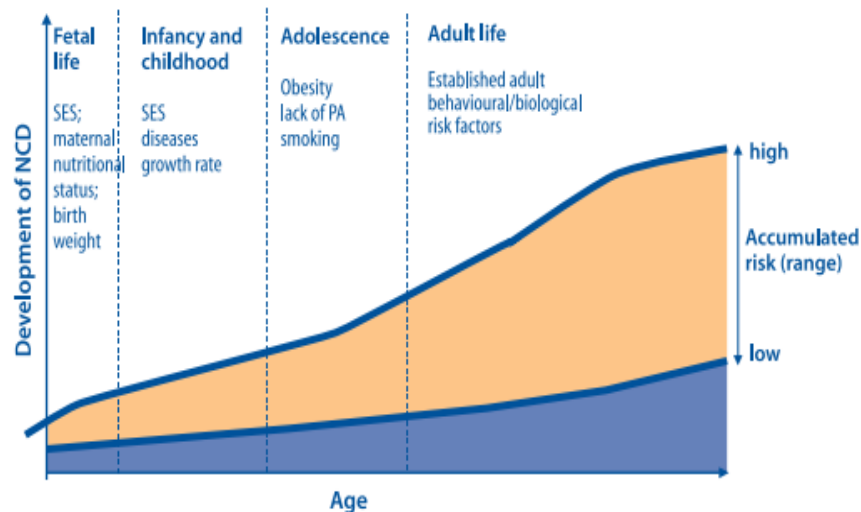
Figure 4. Maintaining functional capacity over the life course



Source: Kalache and Kickbusch, 1997

Garis biru: penurunan alami
Garis kuning ditambah PTM

Figure 7. Scope for noncommunicable diseases prevention, a life course approach



SES: socioeconomic status PA: physical activity

Source: Aboderin et al., 2002

Ranah pencegahan PTM sejak dini. Ingat
Rajagopalan 2003

KUANTITAS PENDIDIKAN BUKAN SATU2NYA PEMICU PERTUMBUHAN EKONOMI (*SISI SUPPLY*)

- Keterampilan kognitif yang dibangun sejak dini menentukan penghasilan seseorang dikemudian hari dan membantu memicu pertumbuhan ekonomi.
- Keterampilan kognitif (**kualitas** pendidikan) lebih signifikan pengaruhnya terhadap pertumbuhan ekonomi, dibanding kuantitas, tingkat pendidikan dan lamanya bersekolah (Hanushek dan Woessmann 2007, 2008, 2009, 2010)
- Keterampilan kognitif sebagai ukuran kualitas pendidikan berdampak kuat terhadap penghasilan seseorang.
- Keterampilan kognitif seseorang berkembang melalui sekolah formal, tetapi juga diperoleh dari **keluarga**, teman sebaya, budaya dan sekelilingnya.

DAMPAK EKONOMI STUNTING

- Pendapatan per kapita sebuah negara saat ini, menjadi lebih rendah apabila tenaga kerjanya menderita stunting dimasa kecilnya (Rokx dkk 2018)
- Stunting menurunkan produktivitas tenaga kerja, menghambat pertumbuhan ekonomi dan hilangnya 11% GDP negara. Bagi pekerja sendiri, stunting masa kecil mengurangi pendapatan hingga 20%. (draft Stranas 2018-2024)
- Kondisi stunting pada anak diterjemahkan dalam penghasilannya sebagai modal manusia (*human capital*). Galasso dkk (2017): secara global ada penurunan per kapita GDP sebesar 7% per tahun apabila tenaga kerja yang sekarang pernah mengalami stunting dimasa kecilnya.

PERANAN KELUARGA: POLA PENGASUHAN

PAUD HOLISTIK INTERGRATIF
PEMBANGUNAN TECHNICAL SKILL DAN SOFT SKILL

PAUD HOLISTIK INTEGRATIF

Perlu satu visi antar sektor pemangku kepentingan

Model Satuan PAUD HI -
Satu Atap



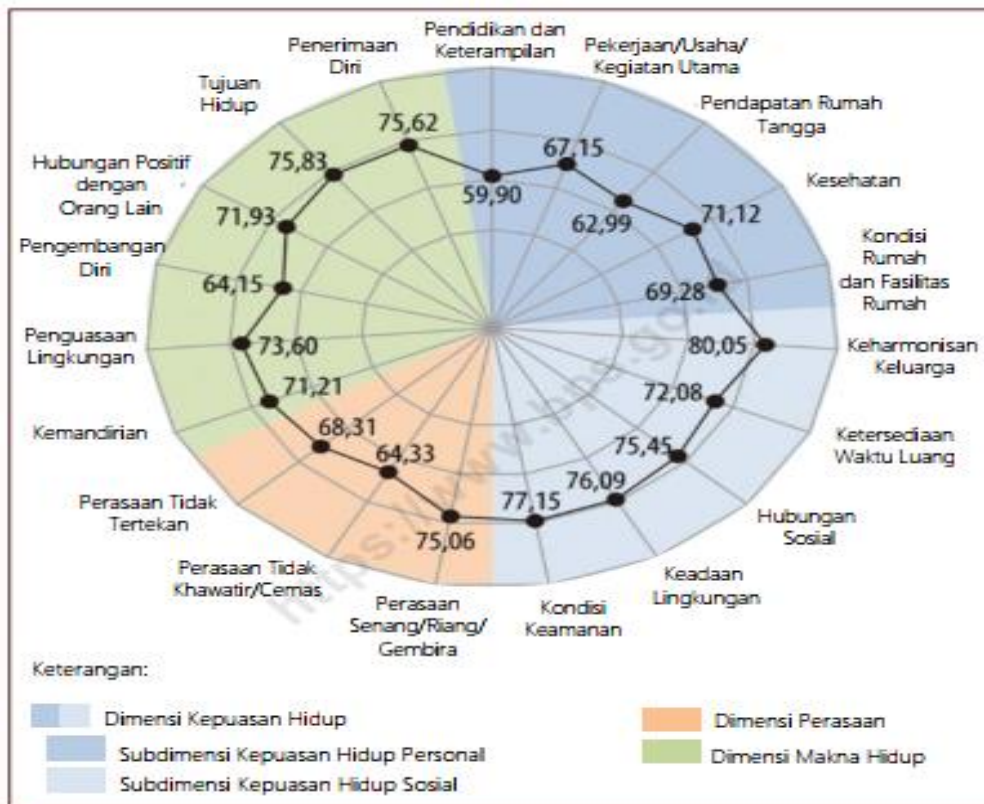
Model Satuan Paud terpisah



NILAI-NILAI KELUARGA YANG DITURUNKAN (*FAMILY LEGACY*).

- Orangtua mempunyai serangkaian prinsip, nilai-nilai, sikap dan perilaku sehari-hari yang biasanya diikuti anak-anaknya dan terbawa sampai dewasa dan menurun ke generasi berikutnya (*Krisberg family legacy*).
- Terjadi karena pesan-pesan atau ajaran-ajaran serta kebiasaan sehari hari yang diterapkan pada anak-anaknya. Orangtua mentransfer nilai-nilai baik ke anaknya. Umumnya anak-anak akan menirunya dalam kehidupannya (*positive legacy*).
- Tetapi pertanyaannya kemudian, apakah nilai-nilai yang merupakan tradisi keluarga bisa dipertahankan dalam era AI ini?

KEHARMONISAN KELUARGA INDIKATOR TERTINGGI PENENTU KEBAHAGIAAN



1. Indeks kebahagiaan tertinggi tercapai kalau ada keharmonisan dalam keluarga (80,5 dari 100)
2. Ketersediaan waktu luang keluarga (72,0)
3. Pendidikan dan pendapatan rumah tangga belum tentu membuat bahagia

Pembangunan Keluarga (Family development)→

1. Jadi penting untuk membangun dan menjaga keharmonisan keluarga, antara lain dengan menyediakan waktu luang yang cukup
2. Untuk tujuan transmisi nilai-nilai keluarga yang baik, pembentukan karakter, kecakapan hidup untuk kemandirian anak-anak kala dewasa.

TRANSISI MENUJU REMAJA GROWING UP GLOBAL

- Usia 10-24 tahun: **transisi dari anak menuju remaja** yang penuh tantangan, tahap awal dari transisi menuju kedewasaan
- Usia 15-20 tahun **tahap menengah** (middle transition)
- Usia 21 – 24 tahun **tahap akhir** dari masa transisi menuju kedewasaan.

Harus dikawal menuju remaja sehat, cerdas, santun dan berkepribadian dan siap mengarungi kehidupan lebih luas. Peranan keluarga merupakan titik sentral pembangunan remaja

PENTINGNYA MENGAWAL TRANSISI MENUJU REMAJA

- Perubahan fisik, pubertas, reproduksi, perubahan psikologis, dan perilaku perubahan sosial.
- Diiringi perkembangan ketrampilan, pemikiran rasional dan pertimbangan-pertimbangan moral.
- Kesulitan mengambil keputusan mengenai apa yang harus dilakukan, bagaimana harus bersikap dalam lingkungan sosial yang lebih luas dari lingkungan keluarga.
- Dipengrauhi keadaan lingkungan yang terpisah dari keluarga dan lingkungan rumah.
- Perlu dikawal dalam penyesuaian dimasa transisi dari anak-anak menuju remaja menuju ke tahap kemandirian.
- Sikap dan perilaku remaja **merupakan hasil kumulatif dari pola asuh saat usia dini dan pendidikan**

CIRI-CIRI TAHAP TRANSISI REMAJA YANG SUKSES (LLOYDD DKK 2004)

- Sehat secara fisik dan kejiwaan termasuk kesehatan reproduksi
- Mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Baik dari sisi keilmuan/ pengetahuan dan mampu menangkap peluang dan menerapkannya untuk pengembangan diri.
- Mempunyai *sense of well being* (kesejahteraan dan kesehatan jasmani, jiwa dan rohani)

MEMASUKI DUNIA KERJA

SEHAT, CERDAS, PRODUKTIF,
INOVATIF, BERKOMPETENSI,
BERINTEGRITAS dan BER-ETOS KERJA

BEKERJA: HASIL KUMULATIF INVESTASI MODAL MANUSIA SEJAK DINI

- Tahap menikmati hasil investasi masa lalu pendidikan dan pola asuh oleh keluarga dan negara (investasi publik).
- **Tercermin pada profil angkatan kerja sekarang.**
- Angkatan kerja berkualitas, berpendidikan , kompeten, berketrampilan relevan dgn dunia kerja, inovatif dan adaptif terhadap perubahan di era disrupsi digital dan industri 4.0.
- Technical skill sangat diperlukan tetapi *soft skill* diutamakan
- Integritas, Etos Kerja dan Jiwa Gotong Royong itulah bagian dari soft skill (REVOLUSI MENTAL)
- Ini merupakan hasil kumulatif pengasuhan sejak dini.

PENTINGNYA MENGAWAL TRANSISI DARI SEKOLAH MENUJU DUNIA KERJA

- Transisi dari sekolah menuju dunia kerja adalah proses kaum muda sejak meninggalkan sekolah baik lulus atau putus sekolah, sampai menemukan pekerjaan **pertama** yang regular dan layak (ILO, 2009)
- Pekerjaan **regular**: pekerjaan tetap yang “mempunyai kontrak dengan durasi atau jangka waktu yang disetujui”.
- ILO, **pekerjaan layak** sifatnya subyektif, menyiratkan 'pengukuran kualitatif' seperti kepuasan, preferensi, harapan.

KARAKTER, INTEGRITAS, KETRAMPILAN, KECAKAPAN HIDUP DALAM DUNIA KERJA LEBIH DIUTMANKAN

- Keterampilan teknis perlu, tetapi
- Kecakapan hidup (Life skill/ soft skill) lebih perlu, karena mendasari perilaku pekerja: etos kerja, semangat, disiplin, jujur, tertib dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik (bukan asal sudah dikerjakan)
- Keterampilan teknis diajarkan disekolah
- Kecakapan hidup harus diajarkan mulai dari dalam keluarga, sejak dini dan bagian dari proses tumbuh kembang anak. (di Gropello 2013).

JENIS-JENIS KETRAMPILAN/KECAKAPAN HIDUP

1. **Keterampilan Akademis:** Keterampilan di bidang studi matematika, literasi, bahasa Inggris yang diukur melalui skor standar. Dari sekolah atau pendidikan formal.
2. **Keterampilan Generik:** Keterampilan berpikir seperti berpikir kritis dan kreatif, pemecahan masalah, dan sebagainya, keterampilan berperilaku, berkomunikasi, berorganisasi, bekerja sama dalam tim, kepemimpinan. **Dimulai dari dalam keluarga**, pendidikan usia dini dst.
3. **Keterampilan Teknis:** Berkaitan dengan profesi, terjadi dari campuran antara pengetahuan dan keterampilan khusus untuk melakukan pekerjaan (di Gropello 2013)

KESUKSESAN DALAM DUNIA KERJA MEMICU PERTUMBUHAN EKONOMI (bayar pajak untuk pertumbuhan ekonomi dan pengembangan perlindungan sosial)

JANGAN TUA SEBELUM KAYA

Pekerja sukses mampu menyiapkan diri menjadi lansia
sehat, mandiri, produktif bermartabat
(JHT, asuransi jiwa, pensiun, tabungan, investasi property,
obligasi dll)

PERENCANAAN KELUARGA DAN KELUARGA BERENCANA

TRANSISI DARI REMAJA/ DUNIA KERJA MENUJU PERKAWINAN

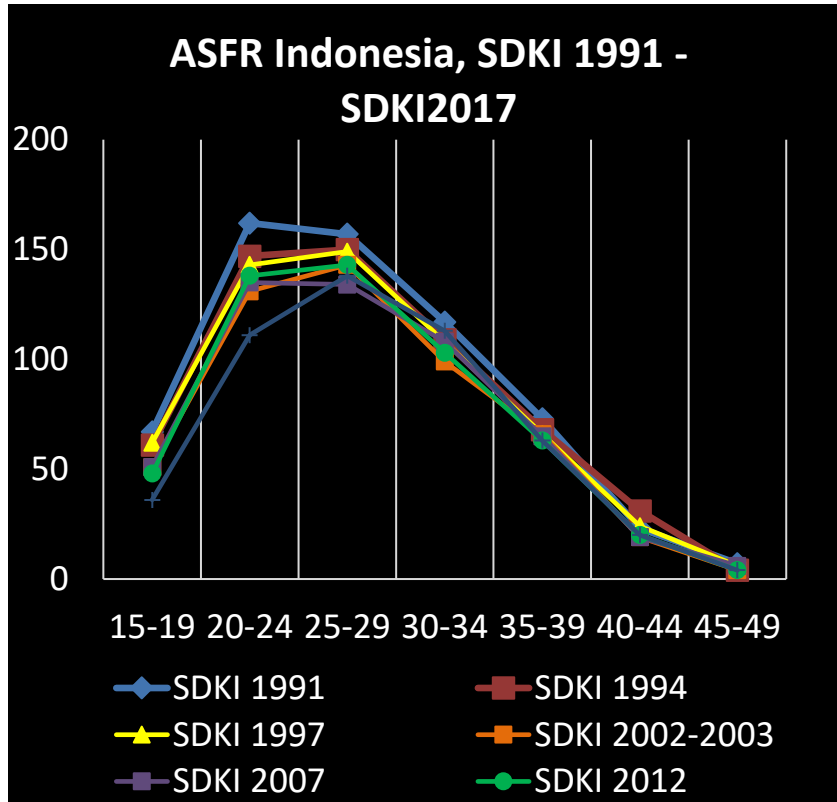
- Bekerja, menikah dan bahagia bersama keluarga merupakan cita-cita semua orang, sekaligus **menikmati** hasil investasi yang dilakukan orangtuanya sejak dini.
- Perencanaan perkawinan yang matang menghindarkan kehamilan yang tidak sehat yang berujung pada kelahiran BBLR dan gagal tumbuh kembang anak.
- Dari mulai remaja yang sehat dan tidak anemis, tinggi serta berat badan yang cukup untuk menuju kehamilan sehat.
- Kesuksesan mengarungi perkawinan dan kehamilan yang sehat tergantung kesuksesan investasi pembangunan manusia usia sebelumnya.

PERENCANAAN KELUARGA

*DULU DEMOGRAPHY IS DESTINY
KINI
DEMOGRAPHY IS HOPE*

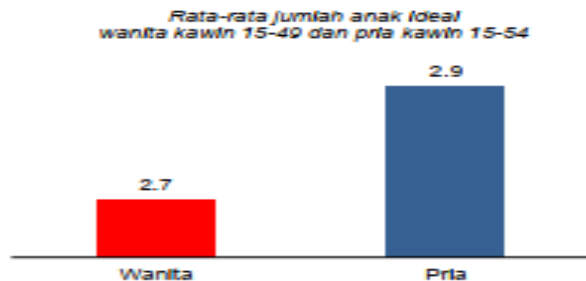
KINI
SEMUA ANAK ADALAH ANAK YANG
DIHARAPKAN KELAHIRANNYA.
MELALUI PERENCANAAN KELUARGA

PERUBAHAN POLA MELAHIRKAN MENUJU TFR 2.1



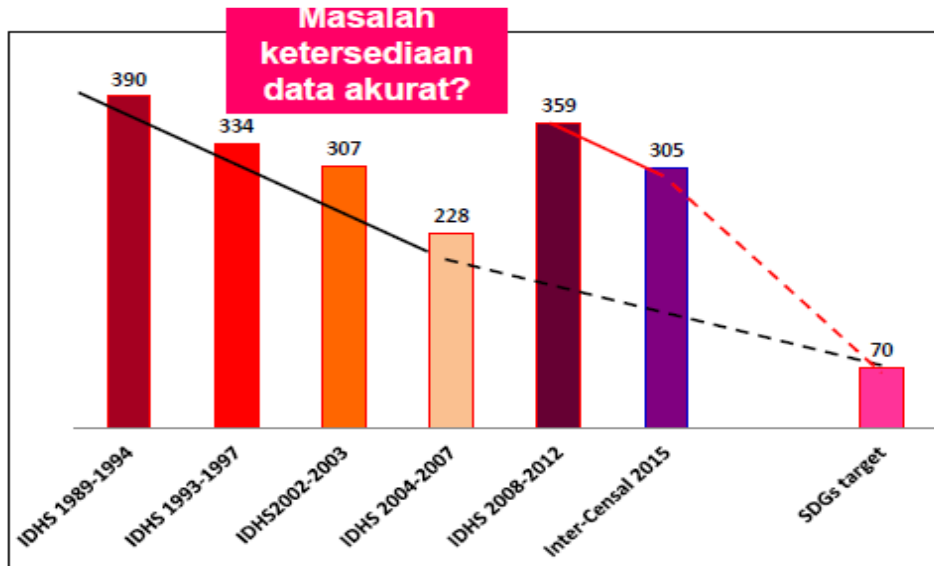
1. Grafik menunjukkan perubahan pola ASFR (Angka Fertilitas Menurut Umur) 1991-2017
2. Teenage fertility (ASFR wanita 15-19 thn) menurun dari 60 kelahiran per 1000 wanita usia 15-19 thn di thn 1991, menurun dibawah 40 per 1000 tahun 2017. Tapi belum cukup.
3. Puncak usia melahirkan juga turun, berhenti melahirkan setelah usia 30 tahun
4. Memberi kesempatan kepada ibu untuk merawat diri sendiri dan anaknya
5. Yang penting bagaimana menyiapkan kehamilan, merawat (ANC) dan perawatan kesehatan bayi setelah lahir
6. Ibu sehat dan bayi sehat
7. Mengawal 1000 HPK dst sampai remaja

JUMLAH ANAK IDEAL 2 TERCAPAI



1. Program KB mengubah faham keluarga besar menjadi keluarga kecil
2. Jumlah wanita usia subur (WUS) dengan anak ideal dua meningkat sampai lebih dari separuh
3. WUS yang ingin anak 3 atau lebih menurun
4. Sekarang hampir tidak ada wus yang tidak bisa menyebutkan jumlah anak yang diinginkan
5. Ini memudahkan perencanaan keluarga dengan pemakaian kontrasepsi, untuk penjarangan atau penghentian kelahiran
6. SDKI 2017, rata-rata jumlah anak ideal bagi wanita 2,7 sedangkan pria 2,9 anak.

TANTANGAN: ANGKA KEMATIAN IBU KARENA KEHAMILAN: MASALAH YANG TAK KUNJUNG TERSELESAIKAN



Gambar 9. 20 Tren Angka Kematian Ibu Hamil, di Indonesia
Sumber : Endang L. Achadi. Kematian Maternal dan Neonatal di Indonesia, disampaikan pada Rakerkesnas 13 Pebruari 2018

- Seperti masalah stunting, terkait lintas sektor amat luas
- Masalah kesiapan kehamilan, perawatan masa hamil, usia ibu saat hamil (4 T?), penolong kelahiran, komplikasi dan obstruksi saat melahirkan, masalah rujukan, transportasi, suami dan keluarga siaga
- Juga masalah penghitungan dan estimasi AKI angka kematian ibu terkait kehamilan per 100,000 kelahiran

MENJADI LANSIA antara ANUGERAH DAN TANTANGAN

ANUGERAH

- Lansia kini lebih sehat
- Lebih berpendidikan
- Usia harapan hidup lebih panjang
- Menikmati kemajuan teknologi termasuk IT
- Lebih berpeluang untuk berkontribusi dalam kegiatan ekonomi maupun kegiatan sosial
- Paradigma Lansia menjadi beban sudah berubah

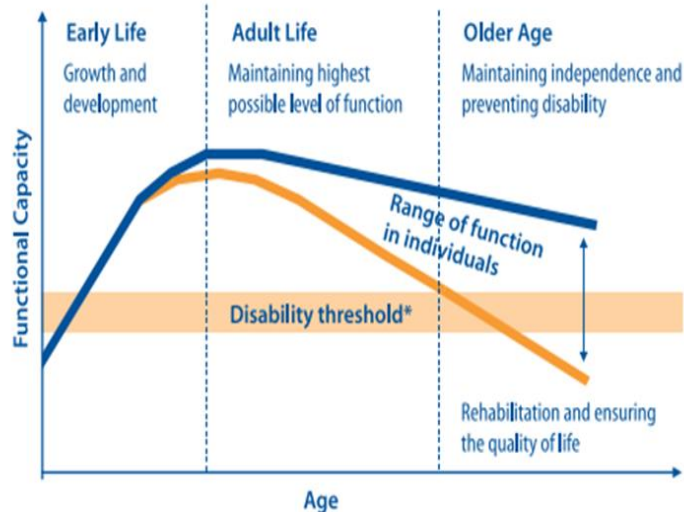
TANTANGAN

- Penurunan kapasitas fisik, kognitif, mental kejiwaan
- Mengubah perilaku sehari-hari
- Menurunnya kapasitas berproduksi dan memperoleh penghasilan
- Cenderung hidupnya tergantung pada orang lain
- Tetapi dapat diupayakan sejak dini agar Lansia mendatang sehat, mandiri , produktif dan bermartabat

INVESTASI SEJAK DINI MEMPERSIAPKAN LANSIA TANGGUH

LIFE CYCLE APPROACH TO PROMOTE HEALTHY AND ACTIVE AGEING, WHO 2002

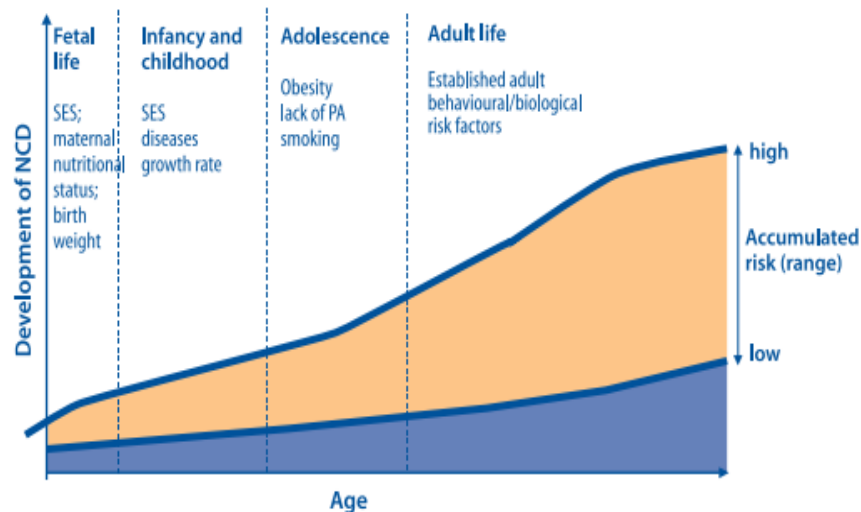
Figure 4. Maintaining functional capacity over the life course



Source: Kalache and Kickbusch, 1997

Garis biru: penurunan alami
Garis kuning ditambah PTM

Figure 7. Scope for noncommunicable diseases prevention, a life course approach



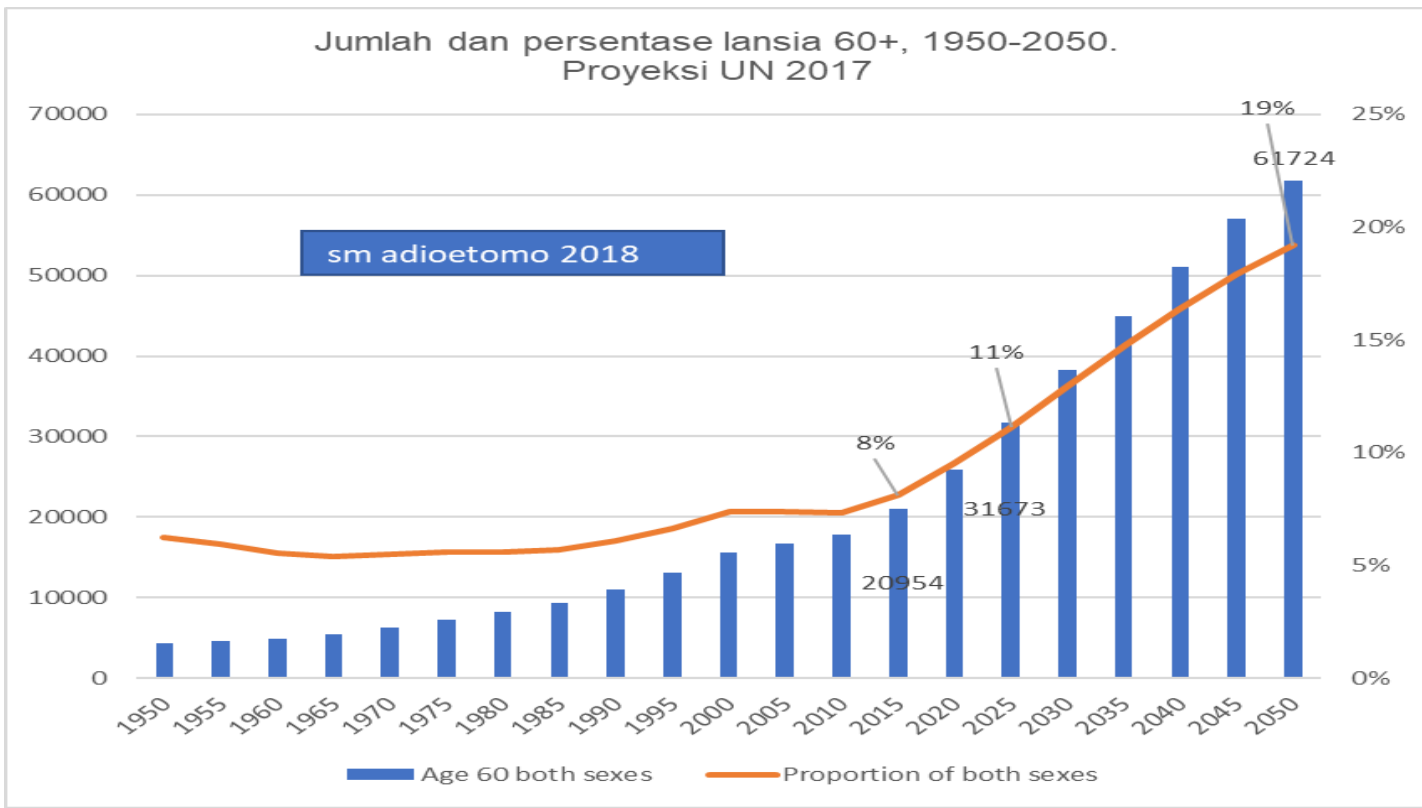
Source: Aboderin et al., 2002

Ranah pencegahan PTM sejak dini. Ingat
Rajagopalan 2003

PERMASALAHAN YANG DIHADAPI LANSIA.

- Masalah ekonomi
 - Pensiun, tabungan, asset, transfer atau harus tetap bekerja untuk meneruskan kehidupan
 - Cakupan bantuan sosial keuangan dan asuransi sosial kesehatan masih minimal
- Masalah kesehatan
 - Peningkatan penyakit degeneratif dan penyakit tidak menular meningkatkan biaya perawatan kesehatan, biaya pendampingan
- Masalah dukungan sosial
 - Dukungan keluarga belum optimal (caregivers).
 - Dukungan komunitas belum maksimal

JUMLAH LANSIA AKAN TERUS MENINGKAT



Berapa lama lagi lansia kita bisa hidup?

	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
UHH usia 60+								
Laki-laki	15.4	15.6	15.8	16.0	16.2	16.6	16.9	17.3
Perempuan	18.1	18.4	18.8	19.1	19.5	19.9	20.4	20.9
UHH Usia 80+								
Laki-laki	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.9	6.0
Perempuan	6.0	6.1	6.2	6.4	6.5	6.8	7.0	7.2
PEREMPUAN LANSIA HIDUP LEBIH LAMA								
Source: calculated based on UN Population Projection 2017 Revision								

Lansia perempuan lebih panjang usianya. Apakah juga lebih sehat? Ingat ada gender bias perlakuan anak perempuan waktu kecil, makanan, akses ke sekolah, partisipasi Angkatan kerja rendah.

UMUR PANJANG BELUM TENTU SEHAT

Usia Harapan Hidup (UHH) Saat lahir dan Harapan Hidup Sehat, (HALE) dan saat Usia 60+ (WHO 2015)

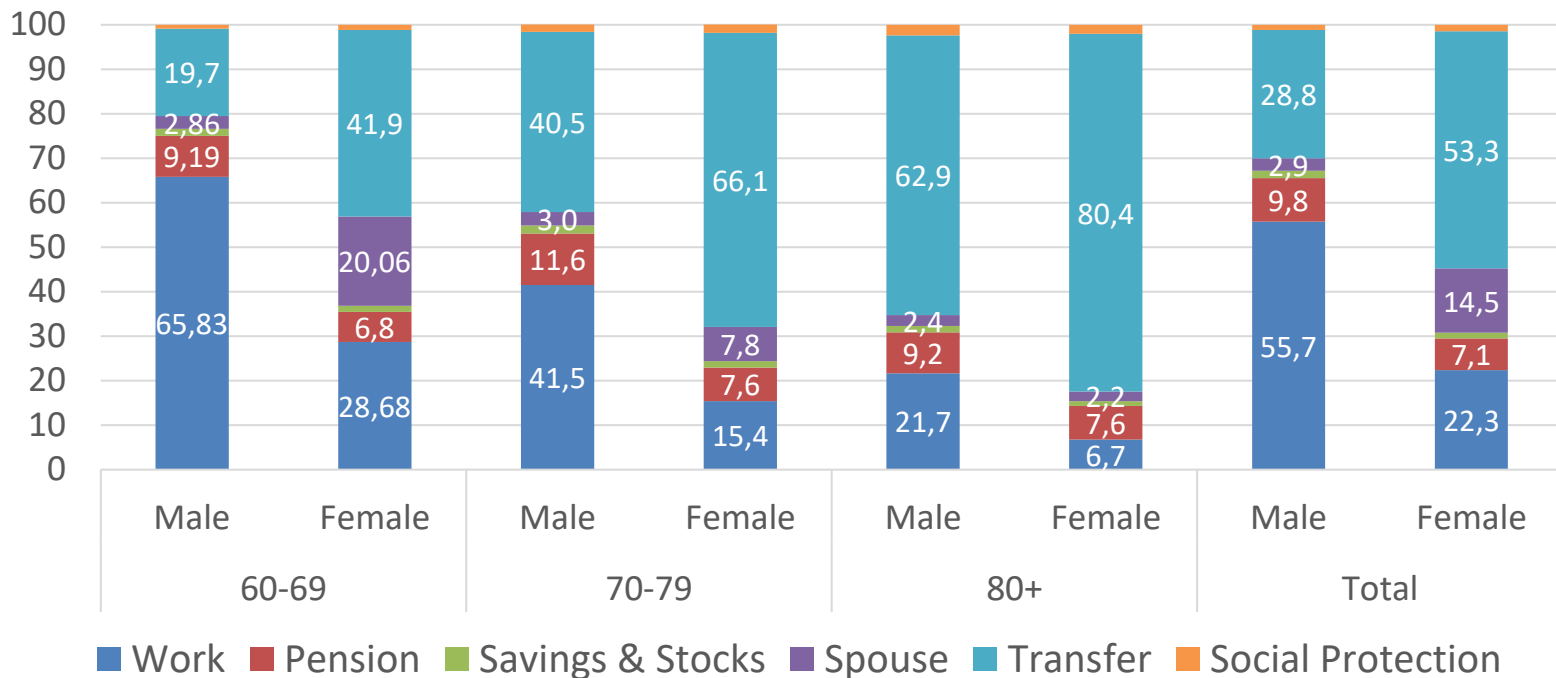
Jenis Kelamin	UHH saat lahir (thn)	UHH Sehat saat lahir (thn)	UHH Lansia 60+ (thn)	UHH Sehat Lansia 60+ (thn)	Kehilangan hidup sehat sejak lahir (thn)	Kehilangan hidup sehat sejak 60+ (thn)
Lk	67.1	60.7	15.4	12.2	6.4	3.2
Pr	71.2	63.7	17.9	14.1	7.5	3.8
LK-PR	69.1	62.1	16.6	13.1	7.0	3.5

Source: sm adioetomo dari diskusi dengan WHO

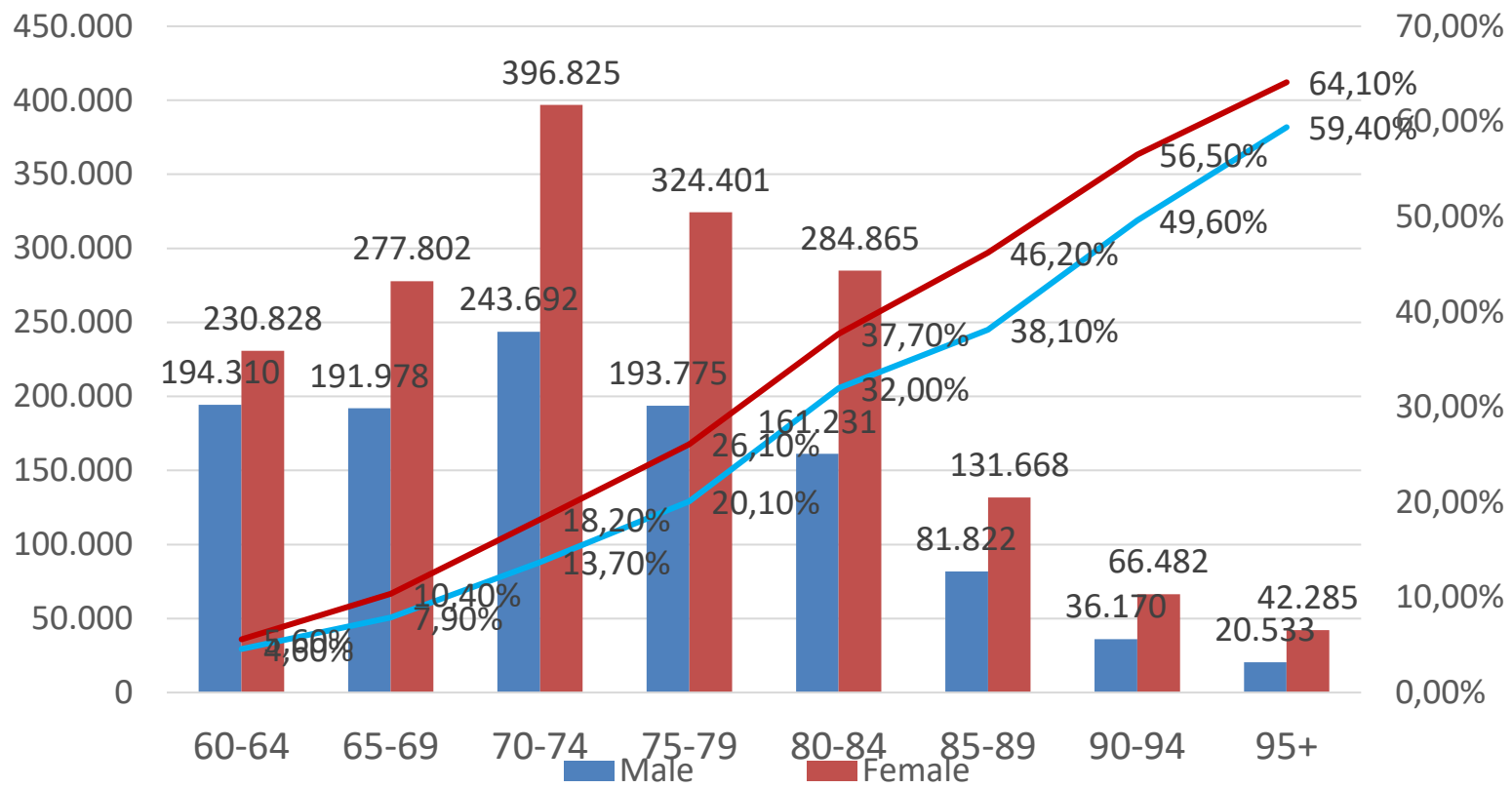
Perempuan lansia usianya lebih panjang, tetapi sakit-sakitan

PENGHASILAN: LANSIA MUDA LAKI-LAKI DARI BEKERJA, LANSIA PEREMPUAN DAN LAKI-LAKI TUA DARI TRANSFER

Percentage Elderly According to Source of Income, by Age and sex, SUPAS 2015



PEREMPUAN LANSIA LEBIH RENTAN TERHADAP DISABILITAS



BEKERJA: PILIHAN ATAU TERPAKSA?



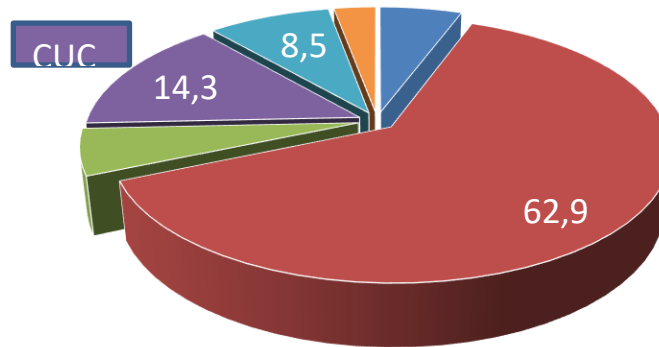
Tua bermakna
Berpartisipasi
dalam
perkonomian
Bekerja: apakah
keharusan atau
karena suka?

DIMANA PERAN KELUARGA?

- Struktur budaya kita mewajibkan anak-anak merawat orang tua
- Anak harus diberi pengertian dan pengetahuan tentang perubahan fisik, kognitif dan kejiwaan lansia
- Caregivers, meskipun anak atau keluarga, mereka harus diberi pelatihan bagaimana merawat lansia secara benar (professional)
- Nasib caregivers perlu diperhatikan. Karirnya? Beban psikologisnya? Kalau mereka tua nantinya, bagaimana nasibnya?

CAREGIVERS UMUMNYA PEREMPUAN DLM KELUARGA

Persentase Lansia Indonesia dengan ketergantungan total dan siapa yang merawat. IFLS 2014



■ Pasangan ■ Anak ■ menantu ■ cucu ■ saudara/ipar ■ orang lain

Apakah mereka professional?

PENUTUP

**PERLU SATU VISI MENUJU MASA
DEPAN YANG KITA HARAPKAN
*(THE FUTURE WE WANT)***

VARIASI ANTAR DAERAH SANGAT BESAR PERLU KESERAGAMAN PEMAHAMAN TENTANG VISI MENUJU MANUSIA UNGGUL 2045

MESKI IMPLEMENTASI TETAP MENGACU
PADA KONDISI KEDAERAHAN
(NO ONE SIZE FITS ALL)

TERIMAKASIH

toeningsm@gmail.com