

Media Edukasi dan Informasi Keuangan

EDUKASI

K E U A N G A N



Edisi Khusus

Kaleidoskop Edukasi Keuangan 2016

Edisi 37/2016

ISSN: 2086-4833



9 772086 483008

IKUTI KAMI

untuk info Program dan Kalender Diklat,
Edukasi Keuangan Negara, Beasiswa,
dan Pengumuman Diklat



[www.facebook.com/
bppk.kemenkeu](http://www.facebook.com/bppk.kemenkeu)



@BPPKKemenkeu



@BPPKKemenkeu

www.bppk.kemenkeu.go.id



BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

Daftar Isi

Salam Redaksi

3

#TemukanDiklatmu

6

Kartini Masa Kini

14

go BPPK, go Corpu

18

Serambi Ilmu

23

MoU Keuangan Negara

54

PKN STAN

60



Susunan Redaksi

Penanggung Jawab
Sekretaris BPPK**Pemimpin Redaksi**
M. Sandri Merizanta**Redaktur**

Marsedi Situmorang
Amir Abdulhaji
Rita Dwi Lindawati
M. Yusuf Arriza
Bambang Kismanto
Achmad Kuswardani
Bambang Sancoko
Raynal Yasni
Agus Sunarya Selaeman
Sudrajat
Agus Hekso Pramudji
Nurhidayati
Agus Suharsono
Eduard Tambunan
M. Ichsan
Pilar Wirotama
Wawan Ismawandi

Editor

Edi Basuki Rakhmad
Shera Betania

Layout

Muhammad Fath Kathin
Unggul H. Muhammad

Desain Grafis dan Fotografer

Victorianus M. I. Bimo Adi
Eros Lassa Mursalin

Sekretariat

Alyn Dwi Setyaningrum
Cyndi Nelly Christiani Natalia
Putro Utomo

Redaksi menerima artikel untuk dimuat dalam majalah ini. Artikel ditulis dalam huruf Arial 11 spasi 1,5, maksimal 2.500 kata. Artikel dapat dikirimkan ke edukasikeuangan@kemenkeu.go.id. Isi majalah ini tidak mencerminkan kebijakan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan

Alamat Redaksi

Jl. Purnawarman No. 99 Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12110
Telp: +62 21 7394666, 7204131 Fax: +62 21 7261775
<http://www.bppk.kemenkeu.go.id>



Salam Redaksi

Penghujung tahun selalu identik dengan refleksi dan resolusi. Refleksi terhadap apa yang telah dilakukan, dan resolusi apa yang akan dicapai pada tahun berikutnya.

Refleksi dari kami di tim Majalah Edukasi Keuangan, tahun 2016 adalah tahun penuh cerita. Cerita tentang langkah-langkah BPPK yang sedang menuju Kementerian Keuangan Corporate University di tengah-tengah kegiatan rutin mengembangkan SDM pengelola keuangan negara. Cerita tersebut kembali kami rangkum di edisi khusus Majalah Edukasi Keuangan edisi 37 bulan Desember, yang merupakan edisi pamungkas di tahun 2016 ini.

Selain itu, di edisi ini kami juga tetap menghadirkan artikel keuangan negara di rubrik Serambi Ilmu. Pada edisi ini terdapat tujuh artikel yang tak hanya ditulis oleh para widyaiswara BPPK, namun juga terdapat artikel yang merupakan kiriman pembaca setia Majalah Edukasi Keuangan.

Akhir kata, kami tim redaksi majalah Edukasi Keuangan mengucapkan terima kasih atas kebersamaan anda sepanjang tahun 2016 ini. Doakan kami agar dapat menyajikan informasi dan materi edukasi dengan lebih baik lagi di tahun depan. Itu resolusi kami.

Selamat membaca, dan selamat tahun baru 2017!

Salah satu agenda utama dalam **REFORMASI BIROKRASI** adalah penataan manajemen sumber daya manusia. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa **pembinaan dan pengembangan SDM** perlu terus mendapat perhatian, berkaitan dengan peningkatan **kompetensinya** dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab nya. Dipahami bahwa kualitas aparatur itu sendiri tidak mungkin meningkat tanpa adanya usaha-usaha yang konkrit. Membentuk sosok SDM aparatur memang memerlukan waktu dan proses serta upaya yang tidak boleh berhenti. Perubahan yang segera dapat dilakukan adalah peningkatan kemampuan atau kompetensi melalui **pendidikan dan pelatihan** (Diklat).

Berbagai upaya telah dilakukan **BPPK** dalam menjalankan amanah yang diembannya sebagai unit pengelola pengembangan SDM Keuangan Negara. Kegiatan-kegiatan dan isu-isu yang dianggap mampu memberikan

perubahan bagi BPPK dalam meningkatkan kinerjanya terus dilakukan. Hal ini juga yang Majalah **Edukasi Keuangan** rangkum dalam bentuk **kaleidoskop 2016**. Kami mengangkat informasi berupa isu-isu penting yang ada di lingkungan BPPK dan Kemenkeu. Diawali dengan **#Temukan Diklatmu**, kegiatan pengembangan *Women Leadership* dalam menyambut HARI KARTINI, dilanjutkan dengan *progress* Kemenkeu *Corporate University*, lalu kerjasama dalam hal pendidikan keuangan negara dengan berbagai Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia dan peran PKN STAN dalam menghasilkan pengelola **keuangan negara**.

Foto: Freepik.com



TEMUKAN DIKLATMU

BPPK sebagai salah satu unit Eselon I Kementerian Keuangan yang berwenang dalam mengembangkan SDM keuangan negara, sekaligus memiliki tanggung jawab dalam memberikan kualitas diklat yang profesional dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Program diklat yang mampu memenuhi kebutuhan penggunanya akan memberikan manfaat tidak hanya bagi pengguna (diklat), yaitu seluruh unit Eselon I Kemenkeu, termasuk bagi BPPK sendiri.

Kredibilitas BPPK sedikit banyak tergantung dari program diklat yang dimilikinya. Maka dari itu, kesesuaian antara kebutuhan *stakeholder* dengan pelaksanaan program diklat di BPPK mampu memberikan stigma positif bagi BPPK. Mulai dari perencanaan hingga evaluasi serta tindaklanjutnya haruslah dicermati dengan baik. Perencanaan yang baik akan mampu berdampak positif bagi penyelenggaraannya pula.

Menurut PMK Nomor 37 tahun 2014 tentang Pedoman Identifikasi Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Non Gelar di Lingkungan Kementerian Keuangan, tujuan umum IKD adalah untuk mengidentifikasi kesenjangan antara tingkat kompetensi yang diharapkan unit pengguna dengan tingkat

kompetensi yang dimiliki oleh PNS dan CPNS. Secara khusus, IKD bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi PNS/CPNS melalui Diklat Non Gelar, menyediakan data kompetensi PNS/CPNS yang tepat dan handal bagi unit pengguna untuk keperluan perencanaan kebutuhan Diklat Non Gelar, serta membangun kerjasama dan sinergi antara unit pengguna dan unit pengelola dalam rangka perencanaan diklat non gelar.

Selain IKD pada umumnya (reguler dan melalui perencanaan), IKD juga dapat dilaksanakan secara insidentil (atau sewaktu-waktu). Hal tersebut dapat dilakukan jika memerlukan pemenuhan kompetensi yang sifatnya mendesak dan dikarenakan alasan perubahan pertauran yang berdampak pada pemenuhan kebutuhan kompetensi tertentu, kebijakan strategis organisasi dan tujuan jangka pendek organisasi yang berampak pada pemenuhan kebutuhan kompetensi tertentu, dan/atau adanya isu terkini sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan pada pemenuhan kebutuhan kompetensi tertentu.

Proses IKD di BPPK telah berlangsung selama lebih dari 5 tahun. IKD merupakan tonggak awal dalam

penyusunan program diklat agar dapat akurat, tepat sasaran dan menggunakan strategi yang tepat pula untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Proses IKD menjadi langkah awal dan utama dalam mengatasi kesenjangan kinerja yang merupakan salah satu alasan diperlukannya diklat. Maka dari itu, analisa *gap competency* atau analisa kesenjangan kinerja menjadi penting dalam melihat kompetensi atau kinerja yang perlu dikembangkan. IKD berfungsi sebagai alat memperoleh informasi mengenai kesenjangan kompetensi pegawai yang meliputi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*), serta alat bagi unit pengguna dan pengelola diklat dalam merencanakan dan menyelenggarakan diklat bagi pegawai.

Diawali dengan unit eselon I yang melakukan IKD bagi pegawai di unit masing-masing. Pusdiklat sendiri terlebih dahulu mengirimkan daftar seluruh program diklat yang telah tersedia (*existing*) sebagai salah satu *tools* dalam melakukan IKD. Selanjutnya, Pusdiklat melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) hasil IKD dengan unit pengguna. Hasil IKD yang diperoleh dari unit pengguna (unit eselon I) tersebut akan diverifikasi, meliputi jumlah diklat, program diklat, jumlah calon peserta diklat. FGD ini juga membahas anggaran yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan diklat serta sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

Bagaimana dengan BDK? Dengan dikeluarkannya PMK mengenai Identifikasi Kebutuhan Diklat di tahun 2014 tersebut, peran BDK di daerah makin dioptimalkan dalam melihat kebutuhan unit pengguna. BDK dapat menampung kebutuhan unit pengguna di wilayah kerjanya dan menyampaikan kebutuhan tersebut kepada Pusdiklat terkait. Lalu Pusdiklat melakukan verifikasi IKD dengan unit pengguna. Data yang diperoleh BDK tersebut dapat menjadi

bahan bagi Pusdiklat terkait untuk melakukan pembahasan pada kegiatan verifikasi hasil IKD dengan unit eselon I di tingkat pusat, sehingga kebutuhan diklat di daerah dapat terpenuhi. Bahkan terdapat juga beberapa kebutuhan khas lokal unit vertikal yang belum tertampung dalam hasil IKD di tingkat pusat. BDK berperan dalam pelaksanaan diklat-diklat yang telah ada di program diklat Pusdiklat. Peran BDK yang sangat penting adalah dalam melaksanakan evaluasi pasca diklat, yang mampu

memberikan masukan, saran dan rekomendasi kepada Pusdiklat.

Hasil akhir dari tahapan Identifikasi Kebutuhan Diklat adalah penyusunan desain diklat yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja pengguna diklat. Hasil penyusunan IKD tersebut dikoordinasikan dengan unit pengguna melalui harmonisasi diklat oleh pengelola diklat terhadap kompetensi yang dibutuhkan pengguna diklat. Tujuan kegiatan ini adalah untuk



mengonfirmasi kesesuaian desain diklat dengan kebutuhan kompetensi unit pengguna diklat, disertai dengan jumlah dan lama diklat, serta tenaga pengajar dan rekomendasi lainnya. Kegiatan ini juga bertujuan untuk menyelaraskan rekomendasi dari unit pengguna diklat yang telah diakomodir oleh pengelola diklat.

Bentuk sinergi BPPK dengan seluruh unit eselon I Kemenkeu sebagai unit pengguna diklat BPPK diperkuat dalam

bentuk Penandatanganan Komitmen Bersama antara para Sekretaris Jenderal/Badan dengan para Kepala Pusdiklat. Hampir seluruh komponen, baik BPPK, unit pengguna layanan BPPK dan *skill group owner* (Biro SDM) mengharapkan adanya penyempurnaan atas PMK Nomor 37/PMK.012/2014 tentang Pedoman Identifikasi Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan. Rekomendasi tersebut adalah salah satu pendorong baik BPPK untuk terus membenahi diri. Koordinasi yang baik antara BPPK dan seluruh

unit Eselon I Kemenkeu juga menjadi pendorong utama bagi BPPK untuk terus memperbaiki diri, memberikan pelayanan yang terbaik bagi Kemenkeu, menghasilkan SDM keuangan Negara yang professional.



BPPK - 2016





Seminar Implementasi Perencanaan Kebutuhan BMN untuk Satker Lingkungan Kementerian/Lembaga



Seminar Widyaiswara Tahun 2016



"BPPK Berbakti", Edukasi Bagi Negeri, yang diikuti oleh pemerintah daerah



Kepala BPPK saat memberikan *name tag* sebagai simbol dimulainya diklat Sistem Akuntansi Berbasis Akrual bagi APIP Kementerian/Lembaga



Widyaiswara BPPK saat Memberikan Materi bagi pegawai di Ditjen Perbendaharaan Kemenkeu



Penandatanganan IKU sebagai Wujud Komitmen BPPK untuk Melakukan Edukasi di Bidang Keuangan Negara



Diklat Akselerasi Coporate University



Seminar Kajian Ilmiah BPPK tahun 2016



BPPK mengundang praktisi penyiaran dalam Bimbingan Teknis Multimedia

KARTINI MASA KINI

Dukungan terhadap peran perempuan di Kementerian Keuangan semakin besar setelah dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional. Pengarusutamaan Gender (PUG) adalah strategi untuk mengurangi/menghilangkan kesenjangan antara perempuan dan laki-laki dalam mengakses dan mendapatkan manfaat pembangunan, serta meningkatkan partisipasi dan mengontrol proses pembangunan. Instruksi Presiden tersebut mewajibkan setiap Kementerian/Lembaga untuk melaksanakan strategi PUG di seluruh tahapan proses pembangunan. Kementerian Keuangan sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya telah melaksanakan PUG selama lebih dari sepuluh tahun, yang diawali dengan pembentukan kelembagaan berupa Tim Pengarusutamaan Gender Kementerian Keuangan pada tahun 2004. PUG telah diimplementasikan oleh seluruh Eselon I di Kementerian Keuangan melalui berbagai edukasi dan kegiatan yang setiap tahunnya tertuang dalam laporan implementasi PUG. “Pada dasarnya pengarusutamaan gender itu bukan milik laki-laki atau milik perempuan. Maksud dari pengarusutamaan gender adalah laki-laki dan perempuan mempunyai kesempatan yang sama dalam hal akses, sumber daya, berpartisipasi, dan menikmati hasil-hasil pembangunan,” ungkap Sumiyati yang juga aktif terlibat sebagai inisiator program PUG Kementerian Keuangan.

Seiring meningkatnya peran perempuan, tantangan kemudian muncul ketika para perempuan melaksanakan tugas dan fungsi strategis di kantor dan di saat bersamaan sesungguhnya mereka menghadapi kondisi keseharian yang lebih kompleks dibanding pegawai pria karena mereka melaksanakan peran ganda, yaitu sebagai pegawai di kantor masing-masing dan sebagai istri dan ibu bagi keluarganya di rumah. Kedua peran tersebut sama pentingnya, dan harus berjalan bersama-sama dan seiring. Oleh karena itu, *woman leadership* sangat diperlukan untuk menjaga keseimbangan kedua peran tersebut agar berhasil dijalankan secara maksimal dan tidak hanya sukses di salah satu perannya saja.

Merespon tantangan di atas, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan melalui Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia menyadari kebutuhan akan program yang dirancang untuk menyiapkan perempuan profesional yang tangguh khususnya di saat Kementerian Keuangan sedang berbenah diri dan bertransformasi, serta di saat Indonesia telah memberikan tempat seluas-luasnya bagi aktualisasi pengarusutamaan gender seperti saat ini. Salah satu kegiatan yang telah dilakukan oleh BPPK adalah dengan menyelenggarakan *Executive Workshop Woman Leadership*.

Executive Workshop Woman Leadership merupakan bagian tak terpisahkan dari agenda Transformasi Kelembagaan BPPK,

khususnya menyangkut penguatan sumber daya manusia Kementerian Keuangan. Kegiatan ini begitu lekat dengan semangat pengarusutamaan gender yang semakin dipandang perlu untuk menjadi prioritas kebijakan organisasi. Desain pembelajaran dalam *workshop* ini juga dirancang khusus dengan materi yang mengena pada kebutuhan para pemimpin perempuan, yaitu sukses dalam karir dan rumah tangga. “Pemimpin perempuan yang ideal adalah yang tujuan berumah tangganya tercapai dan tujuan organisasinya juga tercapai,” ungkap Kepala Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia, Anies Basalamah.

Para peserta tidak hanya mendapatkan materi substansial terkait *leadership*, namun juga materi-materi inspiratif dan penuh motivasi, serta dilengkapi dengan materi tentang kesehatan perempuan. Narasumber yang hadir dalam *workshop* ini adalah Widarti Gunawan (pendiri majalah Femina), Eileen Rachman (psikolog, pendiri sekaligus Direktur Utama Experd Consultant) serta dr. Widyanti Soewito, SP.B.Onk.(K), dari Yayasan Kanker Indonesia Cabang Surakarta.

Dengan diselenggarakannya *Executive Workshop Woman Leadership* di lingkungan Kementerian Keuangan ini, diharapkan para pejabat perempuan yang menjadi peserta dapat terinspirasi akan kesuksesan dari para narasumber yang telah dihadirkan dan dapat mengambil intisari positif dari diskusi-diskusi yang telah berlangsung selama *workshop* serta mengaplikasikannya pada unit yang dipimpinnya. Seiring dengan bertambahnya jumlah pegawai perempuan di lingkungan Kementerian Keuangan dari tahun ke tahun, diharapkan pegawai-pegawai perempuan yang berprestasi akan terus bermunculan.

Ke depan, kegiatan yang berkaitan dengan *woman leadership* ditargetkan dapat menyentuh seluruh pegawai perempuan di Kementerian Keuangan. Tidak hanya perempuan yang memimpin, tapi juga seluruh perempuan yang akan memimpin, dan pasti memiliki cita-cita yang tinggi untuk dapat memimpin dengan baik, di manapun ia bertugas.

“Cita-cita itu ialah memperindah martabat manusia, memuliakannya, mendekatkan pada Kesempurnaan” (R.A. Kartini)







BPPK "STRATEGIC BALANCED SCORECARD"

MEWUJUDKAN KEMENKEU *CORPORATE UNIVERSITY* UNTUK NEGERI

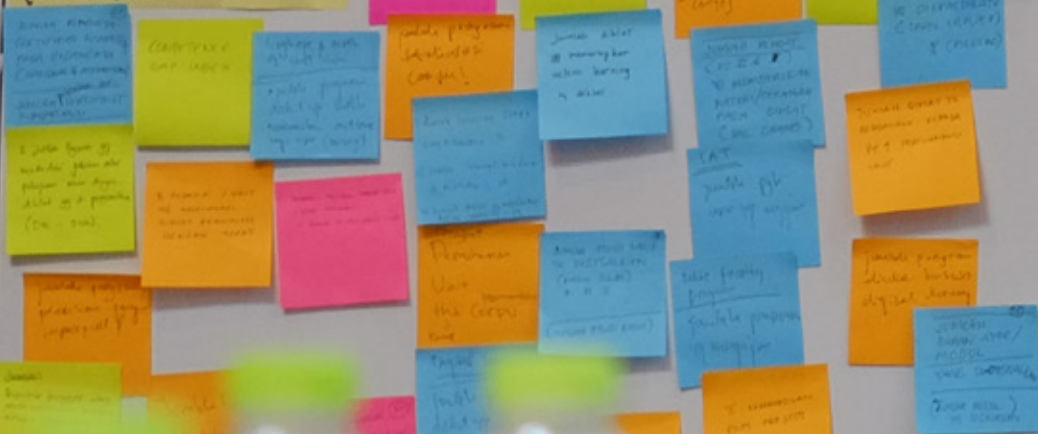
Salah satu dari 9 arah kebijakan, Menteri Keuangan dalam program Transformasi Kelembagaan Kemenkeu adalah Pembentukan Kementerian Keuangan *Corporate University*. Tepat pada acara perayaan hari ulang tahun ke-40 tanggal 13 Mei 2015, BPPK melakukan *kick-off* dan mengukuhkan komitmen untuk mewujudkan Kementerian Keuangan *Corporate University* (Kemenkeu Corpu), sebuah konsep yang diyakini dapat menjawab tantangan pengembangan SDM Kementerian Keuangan di masa depan.

Pada tanggal 26 Januari 2015, Menteri Keuangan menerbitkan Memorandum Menteri Keuangan Nomor: MO-1/MK.1/2015 yang mengamanatkan empat hal yaitu penambahan staf ahli, penerbitan perpres penguatan DJP, penggabungan Kanwil DJPB dan DJKN, dan pembentukan *Corporate University* (Corpu). Memo ini dikeluarkan sebagai salah satu tindak lanjut atas cetak biro transformasi organisasi sebagaimana tertuang dalam Konsep dan Tata Kelola Transformasi Organisasi Kemenkeu. Memo tersebut kemudian diikuti dengan penerbitan Nota Dinas Sekretariat Jenderal nomor ND-291/SJ/2015 tentang Rencana Pembentukan Corpu.

BPPK menerjemahkan Kemenkeu Corpu sebagai salah satu 'engine' strategis organisasi yang mengintegrasikan sumber daya, proses dan SDM di Kementerian Keuangan dalam pembelajaran, untuk terus menerus meningkatkan *knowledge*, *skill*, dan *attitude* sehingga memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi pencapaian target kinerja Kementerian Keuangan. "BPPK ingin berubah, dari penyelenggara diklat menjadi *center of excellence* dalam pengembangan sumber daya manusia yang juga membantu Kemenkeu mencapai target-targetnya," tutur Kepala BPPK Sumiyati dalam sambutannya kepada para sekretaris unit eselon I di lingkungan Kemenkeu, yang merupakan tamu undangan pada salah satu sesi dalam Diklat Akselerasi *Corporate University* pada Senin, 14 Maret 2016 di Aula BPPK.

Dengan pendekatan Corpu, pengembangan SDM dan proses pembelajaran menjadi tanggung jawab siapa saja, di mana saja, dan kapan saja. Penyelenggaraan diklat bukanlah suatu pekerjaan "*business as usual*," namun merupakan bagian integral dan pencapaian kinerja Kementerian Keuangan. *Corporate university* itu adalah bagaimana kita membuat organisasi menjadi tempat belajar. Jadi kalau selama ini kita menyatakan bahwa belajar itu mesti pergi ke Pusdiklat (atau BDK-red), maka ke depan BPPK sebagai lembaga kediklatan harus mampu membuat setiap pegawai Kementerian keuangan bisa belajar di mana saja. Demikian dijelaskan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana Rahmadi Murwanto. Lebih lanjut ia menambahkan bahwa tujuan Corpu bukan sekedar meningkatkan kompetensi pegawai, tetapi meningkatkan kinerja organisasi. "Dua poin tersebut yang menjadi esensi utama dari *Corporate university*. Nantinya bukan BPPK yang berubah menjadi sebuah *Corporate university*, tetapi BPPK akan menjadi penggerak untuk

KPA Dashboard (Key Perf. Areas)



People Capability

Organiz
Learnin
Technol
Certifica

D" TAHUN 2016

DDD

HCR
Index

Heny
Aji

Pambang

Survei
Readiness

Pandu
Rahmat

Setup
Leadership
& Culture
Academy

Ganti

ilar

Ita
I

Amrul
Nur

f R.
ra

Maji
Vitrie

Dike
Sugeng

asis
formasi

Himtion

Sandri

Linkage dgn
HR Program

Heny
Kiki

Ganti

ng impact
renewal

Arif
Pandu

Design &
Development
Program
(ISD)

Unggul
Mat

Heny
Deddy



mewujudkan *Kemenkeu Corporate University*, karena organisasi yang akan menjadi tempat belajar itu adalah Kementerian Keuangan bukan hanya BPPK saja. BPPK nantinya akan berperan sebagai pengelola *Kemenkeu Corpu* dan akan memperkuat proses pembelajaran.

Penguatan proses pembelajaran di Kementerian Keuangan akan dilakukan melalui pengelolaan dan kapitalisasi pengetahuan seluruh SDM Kementerian Keuangan hingga memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya bagi pencapaian dan peningkatan target kinerja di bidang keuangan Negara.

Strategi pembelajaran dirancang khusus untuk membantu setiap unit teknis mencapai target/tujuan melalui kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi yang didesain dengan mengedepankan sistem pembelajaran yang terintegrasi dengan praktek di lapangan, forum ahli, coaching dan mentoring.

Selaku unit penanggung jawab pengembangan kompetensi SDM Kementerian Keuangan, kebijakan *Corporate University* semakin mendorong BPPK untuk dapat *go beyond training and development* dalam memastikan ilmu yang didapatkan bisa diimplementasikan

dan memiliki keterkaitan yang kuat dan berdampak sebesar-besarnya pada kinerja Kementerian Keuangan. Kebijakan ini juga memberikan pijakan yang semakin kuat bagi peranan BPPK di dalam mempersiapkan SDM Kementerian Keuangan untuk lebih secara nyata berkontribusi terhadap pencapaian target kinerja baik pada unitnya maupun bagi Kementerian Keuangan.



Kepala BPPK memaparkan *progress* Kemenkeu *Corporate University* kepada Menteri Keuangan yang menjabat

	Universitas	Pusdiklat	Corporate university
Fokus	Pendidikan	Kebutuhan operasional	Kebutuhan bisnis
Pelayanan	Reaktif/proaktif	Reaktif	Proaktif
Proses	Berfokus pada dosen, pengajar, trainer	Terfragmentasi per program <i>training</i>	Terintegrasi, diikuti dengan tindakan nyata berupa <i>on-the-job training</i>
Metode	Program pembelajaran disusun untuk diselesaikan dalam periode tertentu	Terbatas pada <i>training</i> yang sedang berlangsung	<i>Blended learning</i> , antara praktek dan belajar di kelas. Pemanfaatan teknologi sebagai media untuk efektifitas pembelajaran
Materi	Kemampuan umum	Kemampuan individual teknikal	Kemampuan inti organisasi
Peran	Insitusi pendidikan	Pendidikan, pelatihan, pengembangan	Bagian tak terpisahkan dalam <i>Human Capital Management</i> dan pencapaian target bisnis organisasi

BPPK **MENOLAK** GRATIFIKASI



APABILA ANDA MENERIMA GRATIFIKASI,
SEGERA LAPORKAN GRATIFIKASI YANG ANDA TERIMA KEPADA :

Sekretariat Badan c.q. Bagian
Kepegawaian (Tim UPG)
**Paling lambat dalam waktu 7 (tujuh)
hari kerja sejak diterimanya gratifikasi**

Langsung kepada Komisi
Pemberantasan Korupsi
**Apabila penyampaian laporan
telah melebihi waktu 7 (tujuh) hari
sejak gratifikasi diterima,
paling lambat 30 hari kerja**

Format laporan penerimaan gratifikasi dapat diunduh pada
<http://www.kpk.go.id/id/layanan-publik/gratifikasi/formulir-gratifikasi>

Analisis Yuridis Normatif Pemotongan Pajak Penghasilan
Pasal 21 atas Pegawai Negeri Sipil

Ketentuan Kepabeanan di SEZ
(*Special Economic Zones*)

Usaha Eselon III Menggeser Ufuk
dalam Proyek Perubahan Diklat Kepimpimpinan Tingkat III

Efektifitas Kediklatan

Level Kepemimpinan: di Posisi Manakah Level Kita?

Pengelolaan Dana Pensiun yang Tepat, Mewujudkan APBN
yang Lebih SEHAT

Sertifikasi Bendahara sebagai *Milestone* Baru
dalam Pengelolaan Keuangan Negara

ANALISIS YURIDIS NORMATIF PEMOTONGAN PAJAK PENGHASILAN PASAL 21 ATAS PEGAWAI NEGERI SIPIL

Oleh:
Agus Suharsono
- Widyaiswara Madya Pusdiklat Pajak -



Ilustrasi: unsplash.com

Abstrak

Tulisan ini menganalisis pemotongan PPh Pasal 21 atas PNS dengan metodologi yuridis normatif dengan pendekatan perundang-undangan, konsep, studi kasus, dan analitis. Selama ini ada yang berpendapat bahwa PNS yang menerima penghasilan yang bersumber dari APBN/APBD selalu dipotong PPh Pasal 21 Final. Ternyata jika dianalisis berdasarkan basic legal concepts, terutama konsep subjek hukumnya, tidak semua harus dipotong dengan mekanisme final. Jika PNS mendapatkan penghasilan yang bersumber dari APBN/APBD namun kapasitasnya bukan sebagai PNS maka akan dipotong dengan mekanisme umum dan tidak final.

Kata Kunci: PNS, PPh Final, Subjek Hukum

A. Pendahuluan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2015 tentang Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2016 menetapkan penerimaan perpajakan diperkirakan sebesar Rp1,5 kuadriliun, yang terdiri atas pendapatan pajak dalam negeri dan pendapatan pajak perdagangan internasional. Pendapatan pajak dalam negeri, yang terdiri atas pendapatan pajak penghasilan (PPh), pendapatan pajak pertambahan nilai barang dan jasa (PPN) dan pajak penjualan atas barang mewah (PPnBM), pendapatan pajak bumi dan bangunan (PBB), pendapatan cukai, dan pendapatan pajak lainnya. Pendapatan PPh yang didalamnya termasuk pajak penghasilan ditanggung pemerintah terdiri atas PPh Pasal 21, PPh Pasal 22, PPh Pasal 22 Impor, PPh Pasal 23, PPh Pasal 25/29 Pribadi, PPh Pasal 25/29 Badan, PPh Pasal 26, PPh Final dan Fiskal, PPh Nonmigas Lainnya.

Penerimaan PPh Pasal 21 dibanding penerimaan pajak dalam negeri pada kisaran 10% sedangkan dibanding PPh Nonmigas pada kisaran 20%, selengkapnya adalah seperti tabel 1.

PPh Pasal 21 adalah *withholding tax* karena pemungutannya dilakukan oleh pihak ketiga dengan cara memotong PPh

atas penghasilan sehubungan dengan pekerjaan, jasa, atau kegiatan dengan nama dan dalam bentuk apa pun yang diterima atau diperoleh Wajib Pajak orang pribadi dalam negeri. Salah satu pihak yang wajib memotong adalah bendahara pemerintah yang membayar gaji, upah, honorarium, tunjangan, dan pembayaran lain sehubungan dengan pekerjaan, jasa, atau kegiatan.

Ada satu masalah hukum (*legal issue*) yang menarik dalam Pemotongan PPh Pasal 21 yaitu ada anggapan dari sebagian orang bahwa semua penghasilan yang diterima Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berasal dari APBN/APBD pasti dipotong PPh Pasal 21 final sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2010 tentang Tarif Pemotongan dan Pengenaan PPh Pasal 21 atas Penghasilan Yang Menjadi Beban APBN atau APBD. Pendapat tersebut akan menimbulkan masalah hukum ketika ada PNS yang juga mempunyai keahlian yang tidak berhubungan dengan statusnya sebagai PNS dan kemudian mendapat penghasilan yang bersumber APBN/APBD. Misalnya Agus Subroto adalah PNS golongan IV/c dengan jabatan Widyaiswara Madya Pusdiklat Pajak dengan kompetensi Hukum Pajak dan Ketentuan Umum Perpajakan, selain itu, ia mempunyai keahlian sebagai fotografer. Karena keahlian dalam bidang

fotografi tersebut ia diminta pemerintah daerah menjadi fotografer pembuatan buku profil kabupaten. Tulisan ini akan membahas bagaimana analisis yuridis normatif pemotongan PPh Pasal 21 atas peristiwa hukum tersebut?

B. Metodologi Pembahasan

Metodologi tulisan ini adalah yuridis normatif yang pasti menggunakan pendekatan perundang-undangan (normatif) (Johny Ibrahim, Penelitian Hukum Normatif, Jakarta, Sinar Grafika, 2011). Menurut Zainuddin Ali jika kajian yang hanya mempunyai satu variabel atau mempunyai lebih dari satu variabel tetapi tidak bersinggungan maka bersifat deskriptif. Apabila lebih dari satu variabel dan saling bersinggungan maka bersifat analitis (Zainuddin Ali, Metode Penelitian Hukum, Jakarta, Sinar Grafika, 2011). Tulisan ini menggunakan pendekatan perundang-undangan, konsep, studi kasus, dan analitis. Pendekatan normatif karena pembahasan akan bertumpu pada peraturan PPh Pasal 21 atas penghasilan yang diterima PNS yang mempunyai keahlian lain yang berasal dari APBN/APBD. Pendekatan konsep karena tulisan ini juga akan mendasarkan pada konsep-konsep hukum menurut para pakar hukum. Pendekatan studi kasus digunakan untuk memudahkan

Tabel 1

Tahun	Penerimaan Pajak DN	PPh Nonmigas	PPh Pasal 21	%	
1	2	3	4	5 (4/2)	6 (4/3)
2010	694.392,1	298.172,8	55.345,0	8%	19%
2011	819.752,4	358.026,2	66.751,6	8%	19%
2012	930.861,8	381.608,8	79.601,3	9%	21%
2013	1.029.850,1	417.695,3	90.163,0	9%	22%
2014	1.103.217,6	458.735,2	105.650,7	10%	23%
2015	1.439.998,6	629.835,3	126.848,3	9%	20%

Sumber: Nota Keuangan APBN 2016

pembahasan maka akan diberikan contoh kasus yang mungkin terjadi. Pendekatan analisis digunakan karena tulisan ini akan membahas berdasarkan beberapa variabel pendekatan yang digunakan.

Proses menerapkan hukum pada fakta atau peristiwa kongkret sering disebut penerapan hukum atau penemuan hukum. Penerapan hukum dimasa lampau sering menggunakan silogisme, tetapi saat ini dirasa terlalu sederhana. Ada cara penerapan hukum yang dirasa lebih komprehensif dan praktikal yaitu IRAC (*Issues-Rules-Application-Conclusion*) juga sering disebut ILAC (*Issues-Law-Application-Conclusion*) (Sigit Riyanto dkk, Keterampilan Hukum, Panduan untuk Mahasiswa, Akademisi dan Praktisi, Gadjah Mada University, Yogyakarta, 2013, hal. 74). Wasis Susetio dalam Pelatihan Hukum Acara MK, Ditjen PP Kementerian Hukum dan HAM menyampaikan hal yang senada dengan Mailinda (salah satu penulis buku Keterampilan Hukum, Panduan untuk Mahasiswa, Akademisi dan Praktisi, Gadjah Mada University, Yogyakarta, 2013) tetapi menyebutnya sebagai konsep legal reasoning, ada dua formula yaitu IRAC (*Issue-Rule-Analysis-Conclusion*) dan IRFAC (*Issue-Rule-Facts-Analysis-Conclusion*) (http://ditjenpp.kemendikham.go.id/files/doc/2125_Legal%20Reasoning_Bp.%20Wasis%20Susetio.ppt%20%5BCompatibility%20Mode%5D.pdf diunduh 10-06-2014). Tulisan ini menggunakan metode IRFAC.

C. Basic Legal Concepts

Hukum oleh banyak pakar hukum diartikan dalam banyak arti meliputi ketentuan penguasa, para petugas, sikap tindak, sistem kaidah, jalinan nilai, tata hukum, ilmu hukum, dan disiplin hukum. Sedangkan hukum sebagai ilmu maka hukum dipandang sebagai ilmu tentang kenyataan, ilmu tentang kaidah, dan ilmu pengertian. Ilmu hukum sebagai ilmu pengertian adalah ilmu tentang pengertian-pengertian pokok atau konsep dalam hukum seperti masyarakat hukum, subyek hukum, peranan hukum,

peristiwa hukum, obyek hukum, dan akibat hukum (Soejono Dirdjosisworo, Pengantar Ilmu Hukum, 2013, Bandung, PT Rajagrafindo Persada, Hal. 25-42, 119). Pengertian atau konsep dalam bidang hukum disebut konsep yuridis (legal concept), yakni konsep konstruktif dan sistematis yang digunakan untuk memahami suatu aturan hukum atau sistem aturan hukum. Konsep yuridis yang paling pokok dalam bidang hukum (basic legal concepts) adalah subyek hukum, objek hukum, peristiwa hukum, hak, kewajiban, dan kewenangan, serta kecakapan melakukan perbuatan hukum (Mochtar Kusumaatmadja & Arief Sidharta, Pengantar Ilmu Hukum, Suatu Pengenalan Pertama Ruang Lingkup Berlakunya Ilmu Hukum, 2009, Bandung, Alumni, Hal. 74-94).

Pendekatan konsep dalam tulisan ini fokus pada subjek hukum, objek hukum, peristiwa hukum, hak, dan kewajiban. Artinya dari sudut pandang hukum sebagai ilmu pengertian, hukum akan berjalan atau dapat diterapkan jika ada subjek (dimana akan melekat hak dan kewajiban), objek, dan peristiwa. Konsep lainnya tidak dibahas bukan berarti diabaikan namun agar tulisan ini lebih fokus dan secara preskriptif dapat memberi conclusion. Konsep hukum yang paling pokok itulah yang akan digunakan sebagai dasar pembahasan dalam tulisan ini.

D. Pembahasan

Legal issue dalam tulisan ini adalah apa yang sudah disebutkan di awal tulisan ini yaitu bagaimana pemotongan PPh Pasal 21 atas PNS yang mempunyai keahlian fotografi dan mendapat penghasilan yang bersumber dari APBN/APBD? Tulisan ini bersifat preskriptif belum ada kasus nyata yang ditemui penulis maka *legal issue* dalam tulisan ini juga dapat dianggap sebagai fakta hukum (*facts*).

Langkah berikutnya adalah mencari rules yang berhubungan dengan *legal issue*. Dasar hukumnya adalah Pasal

21 Undang-Undang Pajak Penghasilan (PPh) beserta aturan organiknya dan sekaligus akan dibahas bagaimana aplikasinya. Pasal 21 ayat (1) huruf b Undang-Undang PPh mengatur pemotongan pajak atas penghasilan sehubungan dengan pekerjaan, jasa, atau kegiatan dengan nama dan dalam bentuk apa pun yang diterima atau diperoleh Wajib Pajak orang pribadi dalam negeri wajib dilakukan oleh bendahara pemerintah yang membayar gaji, upah, honorarium, tunjangan, dan pembayaran lain sehubungan dengan pekerjaan, jasa, atau kegiatan. Pasal 21 ayat (5) Undang-Undang PPh tarif pemotongan atas penghasilan tersebut adalah tarif pajak sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1) huruf a, kecuali ditetapkan lain dengan Peraturan Pemerintah. Ayat ini yang menjadi dasar terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2010 yang mengatur dua ketentuan pemotongan PPh Pasal 21 atas PNS yaitu:

- a. atas penghasilan tetap dan teratur setiap bulan bagi PNS yang menjadi beban APBN atau APBD ditanggung oleh pemerintah atas beban APBN atau APBD yang dihitung dengan menerapkan tarif Pasal 17 ayat (1) huruf a Undang-Undang PPh atas jumlah penghasilan bruto setelah dikurangi dengan biaya jabatan atau biaya pensiun, iuran pensiun, dan Penghasilan Tidak Kena Pajak. Dalam hal PNS, tidak memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak, atas penghasilan tetap dan teratur setiap bulan yang dibebankan pada APBN atau APBD dikenai tarif PPh Pasal 21 lebih tinggi sebesar 20% daripada tarif yang diterapkan. Tambahan PPh Pasal 21 sebesar 20% tersebut dipotong dari penghasilan yang diterima PNS.
- b. atas penghasilan selain penghasilan tetap dan teratur tersebut berupa honorarium atau imbalan lain dengan nama apapun yang menjadi beban APBN atau APBD, dipotong oleh bendahara pemerintah yang membayarkan honorarium atau

imbalan lain tersebut dan bersifat final dengan cara mengalikan tarif dengan jumlah bruto honorarium atau imbalan lain. Adapun besarnya tarif adalah sebesar 0% bagi PNS Golongan I dan Golongan II, sebesar 5% bagi PNS Golongan III, dan sebesar 15% bagi Pejabat Negara, PNS Golongan IV.

Yang perlu dicermati dalam masalah ini adalah siapakah subjek hukumnya? Subjek hukum yang dipotong PPh Pasal 21 dalam hal ini adalah PNS. Maka kita harus pahami bahwa Pasal 1 angka 4 Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2010 mendefinisikan PNS adalah PNS sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian, artinya bukan undang-undang lainnya. Hanya saja Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian sudah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk itu kita perlu menafsirkan secara historis dan sistematis bahwa yang dimaksud PNS dalam Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2010 adalah PNS dalam Undang-Undang ASN.

Undang-Undang ASN membedakan antara PNS dengan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan. Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2010 hanya mengatur tentang PNS dan belum mengatur tentang PPPK sehingga ke depan perlu diatur ketentuan PPh Pasal 21 atas PPPK. Salah satu perbedaan antara PNS dan PPPK adalah bahwa PNS berhak atas pensiun sedangkan PPPK tidak berhak atas pensiun. Namun keduanya mempunyai kesamaan berhak

mendapat gaji, yang tentu saja berasal dari APBN/APBD.

Konsep hukum yang harus dicermati dalam definisi PNS sebagai subjek hukum yang dalam hal ini akan dipotong PPh Pasal 21 adalah bahwa ia diangkat untuk menduduki jabatan pemerintahan. Artinya PNS diangkat, dengan surat keputusan, yang di dalamnya menyebutkan jabatan yang didudukinya. Dalam kasus Agus Subroto adalah PNS yang dalam Surat Keputusannya menduduki jabatan sebagai Widyaiswara bukan sebagai fotografer. Keahliannya sebagai fotografer ia kembangkan sendiri tidak ada hubungannya dengan kompetensi jabatan sebagaimana dalam surat keputusan PNS. Artinya sebagai fotografer dapat dipisahkan dengan statusnya sebagai PNS. Jadi jika ia mendapatkan penghasilan, yang berasal dari APBN/APBD, dalam statusnya sebagai fotografer bukan PNS sehingga tidak dapat diberlakukan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2010. Ia akan dipotong PPh Pasal 21 dengan mekanisme sebagai tenaga ahli yang menerima penghasilan tidak tetap atas sebuah pekerjaan yang dananya berasal dari APBN/APBD.

Ketentuan tersebut akan berbeda jika, misalnya ada instansi negara yang memang terdapat jabatan fotografer kemudian mengangkat, dengan surat keputusan, PNS yang memang jabatan dan kompetensinya adalah fotografer. Dalam hal ini status dia sebagai PNS dan fotografer tidak dapat dipisahkan sehingga dapat diberlakukan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2010 jika mendapat penghasilan yang berasal dari APBN/APBD.

Pasal 21 ayat (8) Undang-Undang PPh mengatur ketentuan mengenai petunjuk pelaksanaan pemotongan pajak atas penghasilan sehubungan dengan pekerjaan, jasa, atau kegiatan diatur dengan atau berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan. Ayat ini menjadi dasar terbitnya Peraturan Menteri Keuangan

Nomor 252/PMK.03/2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemotongan Pajak Atas Penghasilan Sehubungan Dengan Pekerjaan, Jasa, Dan Kegiatan Orang Pribadi yang mengatur bahwa subjek hukum yang dibebani kewajiban dan diberi hak dalam hal ini ada dua yaitu pemberi penghasilan dan penerima penghasilan. Pemberi penghasilan dibebani kewajiban sebagai Pemotong PPh Pasal 21 meliputi bendahara atau pemegang kas pemerintah termasuk bendahara atau pemegang kas kepada Pemerintah Pusat termasuk institusi TNI/POLRI, Pemerintah Daerah, instansi atau lembaga pemerintah, lembaga-lembaga negara lainnya, dan Kedutaan Besar Republik Indonesia di luar negeri, yang membayarkan gaji, upah, honorarium, tunjangan, dan pembayaran lain dengan nama dan dalam bentuk apapun sehubungan dengan pekerjaan atau jabatan, jasa, dan kegiatan. Penerima Penghasilan yang dipotong PPh Pasal 21 adalah orang pribadi yang merupakan (salah satunya) bukan pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan sehubungan dengan pekerjaan, jasa, atau kegiatan, antara lain meliputi pemberi jasa dalam segala bidang termasuk fotografi kepada suatu kepanitiaan.

Objek hukumnya adalah penghasilan yang dipotong PPh Pasal 21 yaitu imbalan kepada bukan pegawai, antara lain berupa honorarium, komisi, fee, dan imbalan sejenis dengan nama dan dalam bentuk apapun sebagai imbalan sehubungan dengan pekerjaan, jasa, dan kegiatan yang dilakukan. Sedangkan peristiwa hukumnya adalah pemberian jasa fotografi yang diberikan oleh PNS yang mempunyai keahlian fotografi dan dibayar penghasilan tidak tetap dan teratur yang berasal dari APBD. Adapun PPh Pasal 21 dihitung dengan menerapkan tarif Pasal 17 ayat (1) huruf a Undang-Undang PPh atas 50% dari jumlah penghasilan bruto.

Peraturan pelaksanaan dari Peraturan Menteri Keuangan Nomor 252/PMK.03/2008 adalah Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-32/PJ/2015

tentang Pedoman Teknis Tata Cara Pemotongan, Penyetoran, Dan Pelaporan Pajak Penghasilan Pasal 21 Dan/Atau Pajak Penghasilan Pasal 26 Sehubungan Dengan Pekerjaan, Jasa, Dan Kegiatan Orang Pribadi yang memberikan contoh penghitungan Pemotongan PPh Pasal 21 Bagi Orang Pribadi Dalam Negeri bukan pegawai, atas imbalan yang tidak bersifat berkesinambungan adalah sebagai berikut.

Nashrun Berlianto melakukan jasa perbaikan komputer kepada PT Cahaya Kurnia dengan fee sebesar Rp5.000.000,00. Besarnya PPh Pasal 21 yang terutang adalah sebesar: $5\% \times 50\% \times \text{Rp}5.000.000,00 = \text{Rp}125.000,00$

Dalam hal Nashrun Berlianto tidak memiliki NPWP maka besarnya PPh Pasal 21 yang terutang menjadi sebesar: $120\% \times 5\% \times 50\% \times \text{Rp}5.000.000,00 = \text{Rp}150.000,00$.

Contoh tersebut dapat dianalogikan, yang juga sebagai *conclusion*, dari pembahasan *legal issue* dalam tulisan ini, pada contoh kasus Agus Subroto yang memberikan jasa fotografi kepada pemerintah daerah mendapatkan honor yang berasal dari APBD, misal sebesar Rp120.000.000,00. Meskipun Agus Subroto adalah PNS tetapi dalam pekerjaan ini, status subjek hukumnya adalah fotografer, sehingga tidak dipotong PPh Pasal 21 final sebesar $15\% \times$ penghasilan bruto. Bendahara pemerintah daerah seharusnya memotong PPh Pasal 21 dengan tarif Pasal 17 ayat (1) huruf a Undang-Undang PPh atas 50% dari jumlah penghasilan bruto karena subjek hukumnya sebagai bukan pegawai juga dianggap bukan PNS, sebagai berikut:

$50\% \times \text{Rp}120.000.000,00 = \text{Rp}60.000.000,00$ maka pemotongan PPh Pasal 21 dengan pengenaan dua lapis penghasilan kena pajak:

- $5\% \times \text{Rp}50.000.000,00 = \text{Rp}2.500.000,00$
- $15\% \times \text{Rp}10.000.000,00 = \text{Rp}1.500.000,00$
- Total PPh Pasal 21 yang harus dipotong $\text{Rp}4.000.000,00$

Pemotongan ini tidak bersifat final maka nantinya Agus Subroto masih harus memperhitungkan dalam SPT Tahunan berdasarkan bukti potong dari bendahara. Bendahara pemerintah setelah memotong, memberi bukti potong, menyetorkan, dan melaporkan dalam SPT Masa PPh Pasal 21.

E. Kesimpulan

Penerimaan PPh Pasal 21 dalam APBN cukup besar. Pemungutannya bersifat *withholding tax* karena dipotong oleh pemberi penghasilan sehubungan dengan pekerjaan atau kegiatan. Hukum diterapkan jika terpenuhi subjek-peristiwa-objek. Pemotongan PPh Pasal 21 oleh Bendahara Pemerintah atas penghasilan yang bersumber dari APBN/APBD bersifat final jika yang menerima penghasilan adalah PNS, jika bukan pegawai berlaku tarif umum. Jika PNS menerima penghasilan yang bersumber dari APBN/APBD sehubungan pekerjaan diluar kompetensinya sebagai PNS maka dipotong dengan mekanisme umum bukan final.

F. Daftar Pustaka

Peraturan Perundang-undangan
 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2015 Tentang Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2016
 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2008 Tentang Perubahan Keempat Atas Undang-Undang Nomor 7

Tahun 1983 Tentang Pajak Penghasilan
 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2010 Tentang Tarif Pemotongan Dan Pengenaan Pajak Penghasilan Pasal 21 Atas Penghasilan Yang Menjadi Beban Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Atau Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 252/PMK.03/2008 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemotongan Pajak Atas Penghasilan Sehubungan Dengan Pekerjaan, Jasa, Dan Kegiatan Orang Pribadi

Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-32/PJ/2015 Tentang Pedoman Teknis Tata Cara Pemotongan, Penyetoran, Dan Pelaporan Pajak Penghasilan Pasal 21 Dan/Atau Pajak Penghasilan Pasal 26 Sehubungan Dengan Pekerjaan, Jasa, Dan Kegiatan Orang Pribadi yang memberikan contoh penghitungan Pemotongan PPh Pasal 21 Bagi Orang Pribadi Dalam Negeri

Buku dan Artikel

Johny Ibrahim, Penelitian Hukum Normatif, 2012, Jakarta, Sinar Grafika
 Mochtar Kusumaatmadja & Arief Sidharta, Pengantar Ilmu Hukum, Suatu Pengenalan Pertama Ruang Lingkup Berlakunya Ilmu Hukum, 2009, Bandung, Alumnus
 Sigit Riyanto dkk, Keterampilan Hukum, Panduan untuk Mahasiswa, Akademisi dan Praktisi, 2013, Gadjah Mada University, Yogyakarta
 Soejono Dirdjosisworo, Pengantar Ilmu Hukum, 2013, Bandung, PT Rajagrafindo Persada
 Zainuddin Ali, Metode Penelitian Hukum, 2011, Jakarta, Sinar Grafika
http://ditjenpp.kemenkumham.go.id/files/doc/2125_Legal%20Reasoning_Bp.%20Wasis%20Susetio.ppt%20%5BCompatibility%20Mode%5D.pdf
 diunduh 10-06-2014

Ketentuan Kepabeanan di SEZ (SPECIAL ECONOMIC ZONES)

Oleh: Ahmad Dimyati
Widyaiswara Pusdiklat Bea dan Cukai



Ilustrasi: unsplash.com

Abstrak

Konsep pembentukan SEZ di Indonesia bertujuan untuk mempercepat penyebaran pertumbuhan ekonomi. Untuk mendorong masuknya investasi ke kawasan diberikan fasilitas berupa kemudahan fiskal dan non fiskal.

Proses bisnis di bidang kepabeanan atas Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu (KAPET), Kawasan Ekonomi Khusus (KEK), Food Estate maupun Industrial Estate, termasuk insentif bea masuk dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku dalam Perundang-undangan Kepabeanan secara umum. Hal ini berbeda dengan fasilitas dan prosedur kepabeanan di Free Trade Zones, yang ditetapkan dengan perundang-undangan tersendiri, dan bersifat mutlak. Di dalam KEK dimungkinkan adanya bentuk SEZ lain (zones within zone).

Kata kunci: investasi, fasilitas fiskal dan non fiskal, zones within zone, perundang-undangan kepabeanan.

A. Pendahuluan

Dalam upaya untuk untuk mempercepat pengembangan ekonomi, salah satu kebijakan pemerintah adalah dengan mengembangkan *Special Economic Zones* (zona ekonomi khusus). Pengembangan kawasan ekonomi bertujuan agar dapat mendorong efek domino. Dengan berkembangnya suatu kawasan ekonomi, diharapkan dapat terjadi peningkatan investasi. Peningkatan investasi tidak hanya merangsang pertumbuhan dalam kawasan tetapi juga diluar kawasan.

Upaya pemerintah untuk membentuk suatu kawasan yang mempunyai daya tarik investasi sudah dimulai sejak tahun 1996 dengan dibentuknya Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu (KAPET). Selanjutnya pemerintah juga telah membentuk Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) dan *Food Estate* pada tahun 2011. Selain kawasan-kawasan tersebut juga ada *Free Trade Zones* (FTZ) yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang RI No.36 Tahun 2000, dan *Bonded Zones* (Tempat Penimbunan Berikat) yang sejak awal berlakunya Undang-Undang Kepabeanan sudah diakomodir.

Untuk membuat daya tarik investasi di kawasan, diperlukan adanya model atau insentif yang cocok diberikan bagi pengembangan kawasan. Pertanyaannya dari sekian banyak model kawasan berfasilitas, model kawasan mana yang paling cocok dan perlu dikembangkan. Selanjutnya penulis akan menguraikan implementasi ketentuan kepabeanan atas barang yang diimpor atau diekspor ke dan dari kawasan berfasilitas tersebut.

B. Keunggulan SEZ

Special Economic Zones meliputi pengertian yang lebih luas dari tipe-tipe kawasan khusus lainnya, seperti: *Free Trade Zone*, *Export Processing Zones*, *Free Zones*, *Industrial Estate*, *Free Port*, *Urban Enterprise Zones*, dan sebagainya.

Pada umumnya SEZ bertujuan untuk meningkatkan *foreign investment*.

Skema zona ekonomi khusus secara umum menyangkut efisiensi, fasilitasi dan pemberian insentif dibidang perpajakan dan insentif lainnya. Kemudahan tersebut tidak hanya berupa fasilitas fiskal, namun juga kemudahan dibidang lain seperti bidang pertanian, perburuhan, perizinan, infrastruktur, dan elemen pendukung lainnya seperti energi, air, dan sebagainya, dan yang tak kalah penting adalah adanya kepastian hukum. Infrastruktur menjadi penting mengingat kawasan yang akan dikembangkan di daerah pada umumnya minim sarana dan prasarana seperti pelabuhan tenaga listrik, jalan penghubung dan sebagainya. Dengan fasilitas yang sedemikian lengkap SEZ dapat berbentuk bermacam-macam lembaga.

Hasil kajian Tim Nasional Pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus mengenai pelaksanaan zona ekonomi khusus di beberapa negara, secara umum karakteristik SEZ dapat dikelompokkan kedalam dua model generik, yaitu:

1. Sebagai kawasan yang ditetapkan untuk menyediakan lingkungan yang secara internasional kompetitif serta bebas dari hambatan berusaha dalam rangka memacu peningkatan ekspor nasional. Konsep ini dapat ditemukan di negara India dan Philipina. Di India dikenal 3 jenis SEZ, yaitu: *SEZ for multiproduct*, *SEZ for specific sector*, *SEZ for Free Trade and Warehouse*. Di Philipina kawasan-kawasan semacam ini dapat berbentuk *Industrial Estates*, (IES), *Export Processing Zones* (EPZs), *Free Trade Zone*, dan *Tourist/Recreational Centers*.
2. Sebagai model kawasan dengan kebijakan ekonomi terbuka yang di dalamnya mencakup *Free Trade Zone* (FTZ), *Export Processing*

Zone (EPZ), pelabuhan bebas (*free port*), *High Tech Industrial Estate*, dan lain sebagainya, atau dikenal dengan sebutan *zones within zone*. Konsepsi ini memberikan otoritas kepada badan pelaksana untuk mengoperasikan SEZ secara penuh atas mandat dari pemerintah pusat.

Keunggulan SEZ disamping pemberian insentif fiskal juga dapat diberikan insentif non fiskal, antara lain berupa: diperkenankan melakukan *domestic sale*, pembebasan visa, hak sewa tanah yang cukup panjang, pemberian kewenangan otonominya kepada otoritas kawasan, pemangkasan birokrasi (*one stop-shop*), penyediaan infrastruktur dalam beberapa kasus dilakukan oleh pemerintah, atau bekerja sama dengan pihak swasta.

C. Konsep SEZ di Indonesia

Pada umumnya bentuk SEZ di Indonesia berupa suatu kawasan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan, dengan diberikan insentif. Pemberian insentif fiskal merupakan hal yang cukup penting walaupun insentif fiskal bukan merupakan satu-satunya daya tarik investasi. Hal yang lebih penting adalah insentif non fiskal seperti penyederhanaan perizinan dan penyediaan infrastruktur.

Bentuk SEZ yang telah ditetapkan berupa:

1. Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu (KAPET)

KAPET dibentuk berdasarkan Keppres No. 9 Tahun 1998 jo. No. 89 Tahun 1996 tentang Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu. KAPET adalah suatu kawasan andalan yang diprioritaskan pembangunannya dengan tujuan agar dapat memacu pertumbuhan ekonomi wilayah sekitarnya baik lokal, regional, dan nasional. Penetapan suatu wilayah sebagai KAPET diputuskan dengan keputusan Presiden atas usulan dari

daerah setelah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan dievaluasi oleh Dewan Pembangunan Kawasan Timur Indonesia (KTI).

Sampai saat ini sudah ditetapkan sebanyak 13 KAPET, yaitu: Biak (Irian Jaya), Seram (Maluku), Mbay (NTT), Bima (NTB), Pare-Pare (Sulsel), Batui (Sulteng), Bukari (Sultra), Manado Bitung (Sulut), Sasamba (Kaltim), Batulicin (Kalsel), Das Kakab (Kalteng), Khatulistiwa (Kalbar), Bandar Aceh Darussalam (Banda Aceh). Talaksana pembangunan dan pengelolaan KAPET dilakukan oleh Badan Pengelola KAPET yang diketuai oleh Gubernur setempat. Sebagai pelaksana harian Badan Pengelola KAPET dilokasi adalah Wakil Ketua BPK KAPET yang diangkat oleh Gubernur.

Bentuk insentif yang diberikan berupa insentif fiskal yaitu pembebasan atau keringanan bea masuk dan kemudahan perpajakan lainnya, dan insentif non-fiskal berupa kemudahan dalam memperoleh perizinan. Dalam Keppres terkait ditetapkan bahwa fasilitas fiskal diberikan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Selama ini pembangunan KAPET dirasa kurang berhasil. Hal ini antara lain karena belum tersedianya sarana prasarana yang mendukung keberadaan kawasan yang akan dikembangkan.

2. Food Estate

Food estate merupakan konsep pengembangan produksi pangan yang dilakukan secara terintegrasi, mencakup pangan, perkebunan, peternakan dan perikanan, dalam satu wilayah luas untuk mendukung ketahanan pangan nasional. Keputusan politik untuk mendukung tekad membangun ketahanan pangan adalah dengan telah diterbitkannya PP No. 18 Tahun 2010 tentang Usaha Budidaya Tanaman.

Bentuk insentif yang diberikan berupa insentif fiskal yaitu pembebasan atau keringanan bea masuk dan kemudahan perpajakan lainnya, dan insentif non-fiskal berupa kemudahan dalam memperoleh perizinan.

Konsep *food estate* yang akan segera dikembangkan oleh pemerintah didukung oleh 3 unsur, yaitu: pemerintah (baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah), pengusaha, dan masyarakat/petani. Mengingat pembangunan *food estate* akan dilakukan di luar pulau Jawa dengan pertimbangan ketersediaan lahan yang masih luas, maka perlu didukung oleh sarana/prasarana utama seperti jalan, pelabuhan, tenaga listrik. Untuk menunjang hal tersebut perlu disediakan sarana dan prasarana dasar yang dananya dapat bersumber dari APBN, yang pengelolaannya dapat melibatkan beberapa instansi/kementerian terkait. Sebagai contoh pemerintah membangun infrastruktur dasar berupa jalan, irigasi dan pasokan energi di area *food estate* di Merauke Papua senilai 900 milyar. Lahan seluas 570 ribu hektar telah disetujui untuk pengembangan proyek ketahanan itu. Komoditas yang akan ditanam adalah tebu, kedelai, beras. Proyek Merauke Integrated Food and Energy (MIFE) diharapkan mampu ikut mengatasi masalah ketahanan pangan. Proyek-proyek seperti itu akan terus dikembangkan oleh pemerintah.

3. Kawasan Industri (*Industrial Estate*)

Dasar pembentukan Kawasan Industri adalah PP No.142 Tahun 2015 tentang Kawasan Industri. Kawasan Industri adalah kawasan tempat pemusatan kegiatan industri yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana penunjang yang dikembangkan dan dikelola oleh Perusahaan Kawasan

Industri. Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya menyediakan infrastruktur industri seperti jaringan kelistrikan, telekomunikasi, sumber daya air, transportasi; dan infrastruktur penunjang seperti perumahan, pendidikan, kesehatan. Disamping itu Perusahaan Kawasan Industri dan Perusahaan Industri di dalam Kawasan Industri diberikan insentif perpajakan. Insentif perpajakan berupa: (1) Fasilitas Pajak Penghasilan (PPh) yaitu pengurangan penghasilan netto sebesar 30% dari jumlah penanaman modal, penyusutan, dan amortisasi dipercepat, pengenaan PPh atas dividen yang dibayarkan kepada subjek pajak luar negeri sebesar 10% dan kompensasi kerugian selama 8 tahun; (2) Fasilitas Pajak Pertambahan Nilai (PPN) atas impor dan/atau penyerahan mesin dan peralatan pabrik yang digunakan dalam proses menghasilkan barang kena pajak (lihat PMK No.105/PMK.010/2016).

Di Kawasan Industri dibentuk Komite Kawasan Industri dan melakukan koordinasi dengan instansi Pemerintah terkait serta Perusahaan Kawasan Industri. Pengelola memfasilitasi pelayanan perizinan satu pintu untuk memenuhi layanan cepat. Fasilitas berupa pengurangan atau pembebasan pajak penghasilan badan, BM atau PPn. Fasilitas non fiskal berupa kemudahan dalam membangun dan mengelola energi. Saat ini ada 14 kawasan industri prioritas yang sedang dilakukan percepatan pengembangannya, menyangkut aspek pembangunan infrastruktur.

Perbandingan Fasilitas Fiskal
Kepabeanan di Bidang Impor

Lembaga	Bea Masuk	Cukai	PDRI	Dasar Hukum Fasilitas
KAPET/KEK/ Food Estate/ Industrial Estate, TPB.	Pembebasan/ penangguhan	pembebasan	tidak dipungut	UU Kepabeanan/ Cukai/Perpajakan
FTZ	Pembebasan	pembebasan	pembebasan	UU FTZ

Percepatan tersebut menggunakan APBN Kemenperin dan kementerian lain terkait. Contoh: Kawasan industri *Java Integrated Industrial Port and Estate* (JIPE), Kawasan industri Bantaeng dan Konawe.

4. Kawasan Ekonomi Khusus (KEK)

Payung hukumnya tertuang dalam UU No. 39 Tahun 2009 tentang KEK. Kawasan Ekonomi Khusus adalah kawasan dengan batas tertentu dalam wilayah hukum negara kesatuan Republik Indonesia yang ditetapkan untuk menyelenggarakan fungsi perekonomian dan memperoleh fasilitas tertentu. Kebijakan KEK ditujukan untuk meningkatkan investasi dan menciptakan pusat pertumbuhan ekonomi baru. Sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2014 – 2019, pemerintah menargetkan 25 KEK. Sejauh ini baru 3 KEK yang sudah beroperasi, yaitu Sei Mangkei di Sumatera Utara, Tg. Lesung di Banten, dan Mandalika di Nusa Tenggara Barat. Untuk menyelenggarakan kegiatan KEK telah dibentuk kelembagaan Dewan Nasional, Dewan Kawasan, dan Administrator. Dalam hal ini penyelenggaraan KEK dilaksanakan oleh Administrator.

Untuk menarik investasi di KEK diberikan insentif. Fasilitas tersebut terdiri atas fasilitas fiskal yang berupa perpajakan, kepabeanan dan cukai, pajak daerah, dan retribusi daerah; sedangkan fasilitas non fiskal berupa fasilitas pertanahan, perizinan, keimigrasian, investasi, dan ketenagakerjaan. Pendanaan infrastruktur dalam ketentuan KEK dapat berasal dari pemerintah dan/atau pemerintah daerah, swasta atau kerja sama antara pemerintah dan swasta, atau sumber lain. Konsep kawasan ekonomi khusus itu sendiri adalah merupakan kawasan tertentu yang didalamnya diberlakukan ketentuan khusus di bidang kepabeanan, perpajakan, perizinan, keimigrasian, dan ketenagakerjaan.

5. Kawasan Perdagangan Bebas (*Free Trade Zones*)

Dasar hukum pembentukan FTZ adalah UU No. 44 Tahun 2007 tentang Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas. FTZ adalah suatu kawasan yang berada dalam wilayah hukum Negara Kesatuan RI yang terpisah dari daerah pabean sehingga bebas dari pengenaan bea masuk, pajak pertambahan nilai, pajak penjualan atas barang mewah, dan cukai. FTZ mempunyai fungsi sebagai tempat

untuk mengembangkan usaha-usaha di bidang perdagangan, jasa, industri, pertambangan, dan energi, transportasi, maritim dan perikanan, pos dan telekomunikasi, perbankan, asuransi pariwisata, dan bidang-bidang lainnya. Kawasan yang telah ditetapkan sebagai FTZ adalah kawasan Bareleng (Batam, Bintan, dan Karimun).

Untuk memperlancar kegiatan FTZ, Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas (Badan Pengelola) diberi wewenang mengeluarkan izin-izin usaha yang diperlukan bagi para pengusaha melalui pemberian pelimpahan wewenang dari Kepala Kementerian/institusi yang berwenang di bidangnya sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Barang-barang yang dimasukkan/berada di dalam Kawasan Perdagangan Bebas dibebaskan dari pengenaan bea masuk, pajak pertambahan nilai, pajak penjualan atas barang mewah, dan cukai.

6. Tempat Penimbunan Berikat (*Bonded Zones*).

Berdasarkan UU No. 17 Tahun 2006 tentang Kepabeanan (pasal 44) diatur tentang Tempat Penimbunan Berikat. Tempat Penimbunan Berikat

adalah bangunan, tempat atau Kawasan yang memenuhi persyaratan tertentu yang digunakan untuk menimbun barang dengan tujuan tertentu dengan mendapatkan penangguhan bea masuk.

Jenis-jenis TPB yang terkait dengan kebijakan pengembangan kawasan industri adalah Kawasan Berikat, Gudang Berikat, dan Pusat Logistik Berikat. Kawasan Berikat adalah suatu kawasan untuk menimbun barang guna diolah atau digabungkan sebelum diekspor atau diimpor untuk dipakai, dengan mendapatkan fasilitas kepabeanan berupa penangguhan bea masuk, cukai, dan pajak impor tidak dipungut. Produk yang dihasilkan adalah produk yang berorientasi ekspor. Sebagian hasil produksi dapat dijual ke DPIL dengan membayar bea masuk dan PDRI. Sedangkan Gudang Berikat dan PLB merupakan sarana distribusi.

D. Implementasi Ketentuan Kepabeanan Pada SEZ

Semua barang yang masuk atau keluar ke/dari daerah pabean wajib menyelesaikan kewajiban pabean. Pada intinya kewajiban pabean berupa pengajuan pemberitahuan pabean dan membayar bea masuk. Terhadap SEZ diberikan insentif berupa fasilitas fiskal sebagaimana ditetapkan dalam peraturan terkait. Dilihat dari sudut kepabeanan pemberian fasilitas fiskal diberikan baik terhadap peralatan untuk pembangunan kawasan, maupun pendirian industrinya, sesuai dalam perundang-undangan kepabeanan dan perpajakan.

Insentif fiskal dan non fiskal yang diberikan di SEZ (bentuk KAPET, KEK, Food Estate, Industrial Estate) pada prinsipnya sama. Dalam pemberian insentif fiskal, UU yang bersangkutan merujuk pada ketentuan yang berlaku umum. Fasilitas berupa pembebasan bea masuk atas pembangunan dan pengembangan industri sesuai dengan ketentuan dalam Pasal 26 UU Kepabeanan. Untuk memperoleh fasilitas BM/pajak importir harus

mengajukan permohonan ke DJBC/DJP. Di kawasan tersebut juga dapat diberikan fasilitas penangguhan pungutan impor atas barang/peralatan yang diimpor sementara, dan fasilitas TPB baik berupa Kawasan Berikat maupun Gudang Berikat atau Pusat Logistik Berikat, sesuai ketentuan dalam pasal 44 UU Kepabeanan.

Berbeda dengan FTZ, karena FTZ dibentuk dengan UU tersendiri, atas barang/bahan maupun peralatan yang dimasukkan ke FTZ diberikan pembebasan bea masuk, cukai, dan pajak. Importir tidak perlu mengajukan permohonan pembebasan ke Kantor Pabean. Walaupun demikian pemasukkannya tetap harus menyelesaikan formalitas pabean berupa pengajuan pemberitahuan pabean.

Saat ini pemerintah sedang mendorong pengembangan KEK. Di dalam KEK boleh ada bentuk SEZ lain (*zones within zone*). Oleh karena itu jika ada pemikiran akan menetapkan FTZ Batam sebagai KEK, sebaiknya FTZ tetap ada di dalam kawasan industri (*enclave*) yang ada di Batam. Dengan demikian fasilitas yang selama ini diterima industri tidak berubah.

E. Penutup

Kawasan SEZ (Special Economic Zone) merupakan hal yang lazim dan diatur dalam organisasi perdagangan internasional. Banyak negara yang juga menyediakan kawasan SEZ dengan segala fasilitasnya, termasuk insentif fiskal dan non fiskal. Penyediaan sarana dan prasarana pada SEZ memerlukan investasi yang cukup besar sehingga kurang menarik kalangan industri, terlebih lagi kawasan yang akan dikembangkan sebagian besar merupakan kawasan yang belum tersentuh industri. Pemerintah harus menjadi pelopor dalam penyediaan prasarana di wilayah yang akan dikembangkan walaupun keterlibatan investasi swasta juga diperlukan. Pemerintah aktif

melakukan promosi dan penjajagan kerja sama investasi baik dengan luar negeri maupun dalam negeri. Pemerintah harus menindaklanjuti komitmen investor/pengusaha atas usulan-usulan kerja sama investasi untuk melakukan investasi di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- UU No. 17 Tahun 2006 ttg Kepabeanan.
- UU No. 44 Tahun 2007 jo. Perpu No.1 Tahun 2000 ttg Kawasan Perdagangan Bebas.
- UU no. 39 Tahun 2009 tentang Kawasan Ekonomi Khusus
- Keppres No. 9 Tahun 1998 jo.No. 89 Tahun 1996 tentang KAPET
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2010 tentang Usaha Budidaya Tanaman
- Peraturan Pemerintah Nomor 142 Tahun 2015 tentang Kawasan Industri
- Peraturan Pemerintah Nomor 85 Tahun 2015 tentang Tempat Penimbunan Berikat.
- Peraturan Menteri Keuangan No.105/PMK.010/2016 tentang Pemberian Fasilitas Perpajakan dan Kepabeanan Bagi Perusahaan Industri di Kawasan Industri dan Perusahaan Kawasan Industri.
- World Customs Organization, Kyoto Convention, Panduan Aneks Umum, 2002.
- Tim Nasional Pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus, Naskah Askademis Rancangan Undang-Undang Kawasan Ekonomi Khusus, Mei 2008)
- Kompas, 21 Desember 2015, Fasilitas Fiskal Disiapkan, Pengembangan 14 Kawasan Industri Dipercepat.
- Kompas. 11 Agustus 2015, Paket Besar KEK disiapkan.

Usaha Eselon III Menggeser Ufuk dalam Proyek Perubahan Diklat Kepimpimpinan Tingkat III

Oleh:

Nailul Hisan

- Widyaiswara Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia -



Ilustrasi: unsplash.com

Pendahuluan

Perubahan yang terjadi di dunia ini memang tidak dapat dielakkan lagi. Manusia kerap kali tidak menyadari adanya perubahan tersebut. Sehingga dia pun tidak tahu kapan harus melakukan perubahan. Sebetulnya perubahan telah dilakukan oleh seseorang tatkala ia telah melakukan pemecahan suatu masalah.

Terdapat beberapa sikap yang ditunjukkan oleh individu dalam menghadapi perubahan. Sebagian masyarakat tidak menyadari kalau telah terjadi perubahan. Sebagian individu tidak mau mengikuti perubahan atau tidak mau diubah. Sementara sebagian yang lain menganggap perubahan diperlukan jika menghadapi masalah.

Walaupun sikap seseorang maupun masyarakat berbeda-beda terhadap perubahan yang terjadi, tetapi kita tidak dapat menghindari perubahan yang ada pada lingkungan atau organisasi kita. Oleh karena perubahan selalu terjadi dan pasti akan terjadi, maka pimpinan organisasi perlu memiliki kepekaan terhadap perubahan yang terjadi di luar organisasi yang dipimpinnya dan mampu mengakomodir dampak dari perubahan tersebut.

Menghadapi kenyataan bahwa perubahan tidak dapat dihindari, maka pimpinan organisasi mutlak perlu mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan di dalam organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian organisasi pemerintah pun memerlukan pemimpin yang mampu membuat terobosan-terobosan atau inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi yang dipimpinnya.

Untuk dapat menghasilkan pemimpin yang memiliki kompetensi atau kemampuan menjadi pemimpin perubahan maka Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III (Diklatpim III) pola baru mengharuskan peserta diklat mampu membuat suatu perubahan nyata. Namun yang menjadi persoalannya adalah sejauh mana eselon III diharapkan mampu membuat perubahan pada organisasi dan sekaligus sebagai pemimpin perubahan.

Apabila diibaratkan perubahan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin adalah menggeser ufuk, untuk yang perlu diperhatikan adalah seberapa jauh ufuk tersebut dapat digeser dari batas pandangan mata kita. Kalau melihat arti katanya ufuk merupakan sesuatu yang tidak terbatas atau tidak ada batasnya. Tetapi karena keterbatasan indera manusia, ufuk yang kita lihat seperti ada batasnya. Misalnya jika posisi kita di Jakarta, sampai sejauh mana batas pandangan kita jika diarahkan ke arah barat, apakah sampai kota Tangerang, atau bahkan pandangan kita hanya sampai beberapa kilometer saja karena terhalang oleh gedung-gedung.

Pada kenyataannya jarak pandang kita dibatasi oleh benda-benda yang lebih dekat dari kita. Namun kita diberi kebebasan untuk memperluas jarak pandang mata kita tanpa harus memindahkan benda yang menghalangi kita. Ilustrasi di atas dapat kita samakan dengan pemimpin yang akan melakukan perubahan atau inovasi tetapi terhalang oleh aturan-aturan. Masih mungkinkah pemimpin setingkat eselon III membuat perubahan di organisasinya sementara

ada aturan-aturan yang harus ditaati. Dengan kata lain, bagaimana seorang eselon III dapat melakukan perubahan tanpa melanggar aturan yang ada.

Proyek Perubahan versus Peraturan

Dalam rangka menghasilkan pimpinan yang mampu menjadi agen perubahan (*agent of change*), peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan III harus membuat Proyek Perubahan (*Proper*). Dalam penyusunan proper ini diperlukan adanya upaya-upaya inovatif untuk mewujudkan perubahan yang berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kinerja individu.

Persyaratan membuat proper ini tertuang dalam Peraturan Kepala LAN (Perka-LAN) Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Perubahan kebijakan penyelenggaraan diklatpim ini bertujuan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan taktikal pada pejabat struktural eselon III. Selain itu diharapkan alumni Diklatpim Tingkat III ini mampu menunjukkan kinerjanya dalam memimpin perubahan pada unit yang dipimpinnya.

Sesuai dengan modul Mata Diklat Proyek Perubahan pada Diklat Kepemimpinan Proyek Perubahan adalah salah satu kegiatan pembelajaran pada diklat kepemimpinan pola baru untuk mewujudkan dan menerapkan kompetensi kepemimpinan yang dimiliki sesuai dengan tingkat eseloneringnya. Kegiatan pembelajaran Proyek Perubahan sebagian besar waktunya nonklasikal untuk melakukan terobosan/ inovasi di lingkungan instansinya guna meningkatkan kinerja organisasi.

Sebagai pemimpin perubahan di lingkungannya seorang eselon III harus memiliki kreativitas dan melakukan inovasi untuk meningkatkan kinerja di unit kerja yang dipimpinnya. Inovasi yang dilakukan diharapkan dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang diberikan oleh instansinya.

Menurut Conny R Semiawan (2009:44) kreativitas adalah modifikasi

sesuatu yang sudah ada menjadi konsep baru. Dengan kata lain, terdapat dua konsep lama yang dikombinasikan menjadi suatu konsep baru. Adapun ciri-ciri kreativitas adalah: a) berani mengambil resiko, b) memainkan peran yang positif berfikir kreatif, c) merumuskan dan mendefinisikan masalah, d) tumbuh kembang mengatasi masalah, e) toleransi terhadap masalah ganda (*ambiguity*), f) menghargai sesama dan lingkungan sekitar.

Inovasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pemasukan atau pengenalan hal-hal baru, pembaharuan, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Sedangkan menurut Kamus Kementerian Keuangan inovasi adalah mencetuskan solusi-solusi baru dan kreatif, yang akan menghasilkan peningkatan kinerja, produktivitas yang lebih tinggi, dan sebagainya.

Sebagai pegawai negeri sipil eselon III diperkenankan melakukan inovasi untuk mendukung kelancaran tugas yang ada di unitnya. Namun dalam melakukan inovasi tersebut harus tetap berdasarkan rambu-rambu peraturan yang ada. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 11 bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara bertugas melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Negara.

Dalam rangka melaksanakan kebijakan publik maka dapat dikatakan bahwa ASN merupakan aparat pelaksana (eksekutor) yang melaksanakan segala peraturan perundang-undangan yang menjadi landasan kebijakan publik di berbagai bidang dan sektor pemerintahan. Dengan demikian inovasi-inovasi yang dilakukan oleh eselon III tidak boleh bertentangan dengan peraturan yang ada.

Kebijakan publik yang dikeluarkan oleh pemerintah biasanya hanya berupa arahan yang bersifat umum dan bukan suatu target spesifik yang hendak diimplementasikan. Untuk itu perlu dibuat langkah-langkah untuk

mempermudah atau mempercepat pelaksanaan kebijakan publik. Agar peran eselon III dalam melaksanakan kebijakan publik dapat kelihatan nyata, maka pada pelaksanaan Diklat Kepemimpinan III peserta disyaratkan untuk membuat proyek perubahan.

Pelaksanaan Proyek Perubahan

Pelaksanaan proyek perubahan dimulai dengan menyusun Rancangan Proyek Perubahan. Penyusunan Rancangan Proyek Perubahan dimaksudkan untuk memberi kesempatan kepada peserta Diklatpim untuk menganalisis permasalahan atau peluang yang terkait dengan tugas dan fungsi masing-masing dan mencari solusinya.

Proyek perubahan merupakan inti dari diklatpim. Proyek Perubahan ini dipakai sebagai wahana pembuktian penerapan kompetensi kepemimpinan peserta diklatpim. Proyek Perubahan merupakan kegiatan pembelajaran dengan bimbingan para *coach* (pembimbing) dan mentor (atasan peserta diklat) serta *teamwork* yang ada di instansinya. Kegiatan pembelajaran meliputi:

1. Mendiagnosa kebutuhan perubahan organisasi menggunakan alat yang dipilih.
2. Mengidentifikasi seluruh *stakeholder* yang akan dilibatkan dan terpengaruh dengan PP.
3. Mengkomunikasikan permasalahan dan kebutuhan perubahan dengan *stakeholder*.
4. Merancang perubahan dan membangun tim.
5. Melaksanakan proyek perubahan.
6. Menyajikan hasil pelaksanaan proyek perubahan dalam seminar kepemimpinan.

Makalah proyek perubahan dibuat seperti makalah yang biasanya dibuat oleh kalangan profesional untuk menelaah dan menentukan tindak lanjut atas judul yang telah dibuat oleh

penulisnya. Sistematika penulisan makalah proyek perubahan ini hampir sama halnya dengan makalah lain. Sistematika makalah ini terdiri dari; Halaman Judul, Kata Pengantar, Daftar Isi, Identitas Proyek, Latar Belakang, Tujuan, Manfaat, Permasalahan dan Ruang Lingkup, Analisis Permasalahan dan Solusi, Output Kunci, Pentahapan Utama dan Penjadwalan, Tata Kelola Proyek, Anggaran, Identifikasi Stakeholder, Identifikasi Potensi Masalah, Risiko, Kriteria Keberhasilan, Faktor Kunci Keberhasilan, dan Lembar Persetujuan.

Yang Perlu Dipersiapkan Dalam Pembuatan Makalah Proyek Perubahan

Bagi Pegawai yang telah terbiasa membuat penelitian atau makalah, ada beberapa hal yang perlu dipersiapkan dalam membuat proyek perubahan ini.

1. Persiapan Judul yang matang
judul yang diambil harus sesuai dengan Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) di dalam menjalankan proyek ini nantinya. Karena yang dituntut dari proyek perubahan ini adalah perubahan tersebut harus benar-benar diaplikasikan di lingkup kerja. Jika anda menyiapkan judul dengan matang, anda dapat fokus terhadap penelitian anda mengikuti judul yang telah dipersiapkan.
2. Pantau Sarana prasarana proyek perubahan
Didalam melaksanakan proyek perubahan pasti anda memiliki instrumen di dalam melaksanakan proyek, baik itu fisik atau nonfisik. Dalam bentuk fisik seperti peralatan, perlengkapan, juga laporan, sedangkan nonfisik dapat berupa software atau dalam bentuk lain. Jangan sampai perangkat tidak terpantau, malah menggagalkan penelitian anda.
3. Dokumentasi dalam berbagai kegiatan

Perbedaan paling mencolok proyek perubahan ini adalah seluruh tahapan kegiatan harus didokumentasikan. mulai

dari bertemu dan konsultasi kepada *coach*, meminta atau memberi data, penerapan proyek perubahan di lingkup kerja, dan lain-lain. Bahkan undangan kepada pihak terkait dengan penelitian pun jangan sampai terbuang, karena juga dibutuhkan sebagai bagian dari kegiatan penelitian tersebut.

Salah satu maksud dan tujuan adanya dokumentasi ini adalah agar para penguji nantinya dapat menilai bahwa proyek perubahan benar-benar telah diterapkan di lingkungan kerja peserta diklat.

4. Pastikan keberhasilan proyek akan tercapai dengan baik

Kepada calon peserta diklat jangan sampai mempersiapkan proyek perubahan dengan tingkat keberhasilan yang rendah. Karena tolok ukur penilaian dari makalah proyek perubahan adalah proyek perubahan tersebut benar-benar bisa diterapkan di unit kerja anda. Anda harus memperhatikan kemungkinan sarana prasarana yang ada di unit kerja anda dapat menerapkan perubahan tersebut tanpa mengganggu kinerja, dan sebaik-baiknya penelitian adalah penelitian yang dapat diterapkan dan membantu mempercepat/memudahkan pekerjaan yang telah ada selama ini, termasuk dengan anggaran pelaksanaannya. Jangan sampai proyek anda gagal dikarenakan salah mengkalkulasikan anggaran. Untuk itu kecermatan anda perlu diperhatikan.

Demikian beberapa langkah yang mudah-mudahan memberi panduan kepada para calon peserta diklat kepemimpinan dalam penyusunan makalah proyek perubahan.

Daftar Pustaka.

- Conny R.Semiawan. (2009). *Memupuk Bakat dan Kreativitas Siswa Sekolah Menengah*. Jakarta: Gramedia.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia
- Kamus Kompetensi Departemen Keuangan
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara

EFEKTIFITAS KEDIKLATAN

Oleh: Darwin
Widyaiswara Pusdiklat Pajak



PENDAHULUAN

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan suatu sarana untuk meningkatkan kompetensi para peserta diklat, baik peserta tersebut dari suatu instansi yang merupakan stakeholder dari lembaga diklat yang bersangkutan maupun dari luar instansi yang melaksanakan diklat. Untuk melaksanakan suatu diklat ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi agar diklat tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien. Efektif dalam arti tujuan diklat tercapai dengan hasil yang optimal dan efisien yang berhubungan dengan biaya dan waktu diklat. Beberapa hal yang perlu diperhatikan agar suatu diklat dapat berjalan efektif dan efisien akan diuraikan pada tulisan berikut.

Kurikulum/Silabi

Setiap pembelajaran ataupun pendidikan dan pelatihan harus memiliki kurikulum yang menjadi pedoman bagi para penyelenggara dan pengajar agar dapat fokus pada materi apa yang harus diberikan kepada para peserta diklat. Kurikulum diklat harus benar-benar dibuat berdasarkan analisis kebutuhan diklat. Apa yang dibutuhkan oleh peserta diklat itulah yang tercantum di dalam kurikulum. Materi-materi penunjang tidak perlu dimasukkan sehingga para peserta benar-benar fokus terhadap materi yang sangat mereka butuhkan sesuai dengan hasil analisis. Di samping mengandung materi yang akan diajarkan, biasanya kurikulum memuat jumlah jam pelatihan. Jam pelatihan atau jam ajar pada kurikulum harus benar-benar dirancang sehingga tidak ada jam pelatihan yang terlalu singkat atau terlalu panjang. Jam pelatihan atau jam ajar yang terlalu singkat biasanya mereka akan mengeluh “kok sudah selesai” padahal masih ada yang belum dimengerti oleh mereka sedangkan jam pelatihan atau jam ajar yang terlalu panjang akan menyebabkan kebosanan peserta terhadap materi tersebut.

Bahan Ajar / Modul

Bahan ajar/modul harus dibuat sedemikian rupa sehingga cukup menarik untuk dibaca. Pembuatan bahan ajar/modul tidak perlu terlalu tebal karena biasanya peserta diklat yang melihat bahan ajar/modul yang cukup tebal akan “alergi” untuk membacanya dan ada kecenderungan setelah selesai diklat, modul yang terlalu tebal tersebut ditinggal oleh peserta karena menjadi beban untuk membawanya. Memang tebal tipisnya bahan ajar/modul tersebut tergantung kepada materi yang akan disampaikan. Apabila materi terlalu banyak sehingga apabila dituangkan ke dalam bahan ajar/modul menjadi tebal, mungkin dapat disiasati dengan hanya menyampaikan item-item (*point-point*) yang penting saja di dalam bahan ajar/

modul tersebut. Uraian dari *point-point* tersebut dapat didiskusikan pada waktu menyampaikan materi ajar. Kecuali, apabila diklat yang sedang berlangsung merupakan diklat mandiri, dimana kepada para peserta diberikan bahan ajar/modul untuk dipelajari sendiri dan pada periode tertentu baru dilakukan tatap muka dengan pengajar/instruktur. Dalam hal ini, isi modul memang harus lengkap secara detail dan ketebalan modul tidak bisa disiasati dengan hanya menguraikan *point-point* yang penting saja. Apalagi diklat mandiri yang tidak ada tatap muka dengan pengajar/instruktur namun para peserta harus belajar sendiri dari modul yang diberikan kemudian dilakukan ujian.

Ruang Kelas

Hal berikutnya yang juga cukup mempengaruhi efektifitas kediklatan adalah suasana ruang kelas atau ruang pelatihan. Ruang kelas harus didesain sedemikian rupa sehingga dapat memberikan rasa nyaman bagi peserta diklat. Besar kecilnya ruang kelas tergantung kepada jumlah peserta dan jenis pelatihan apa yang akan diberikan. Peserta diklat yang sedikit dan tidak membutuhkan diskusi kelompok cukup menggunakan ruang yang kecil, akan tetapi jumlah peserta yang sedikit dengan jenis materi termasuk diskusi kelompok membutuhkan ruangan yang cukup besar. Apabila jenis materi yang diberikan juga membutuhkan suatu permainan maka perlu ruangan yang cukup besar.

Di samping besar kecilnya ruangan, sistem pencahayaan di ruangan juga harus mendukung proses pembelajaran yang sedang berlangsung. Sistem pencahayaan ruangan sebaiknya bisa diatur, bisa dibuat lebih terang atau lebih gelap, tergantung metode pembelajaran. Masalah temperatur di ruang kelas juga harus diperhatikan. Ruang kelas yang terlalu panas akan membuat para peserta diklat menjadi gerah dan tidak konsentrasi/fokus ke materi diklat dan tidak jarang mereka mengipasi tubuhnya dengan berbagai alat seperti bahan ajar/

Untuk tercapainya suatu diklat yang efektif dan efisien ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Mulai dari penyusunan kurikulum, materi bahan ajar, situasi ruang kelas, jumlah peserta diklat, jam pelatihan, dan kualitas pengajar/instruktur diklat.

modul yang dipegang, sapu tangan, dan lain-lain. Sedangkan ruang kelas yang terlalu dingin juga menyebabkan peserta tidak dapat fokus karena menahan hawa dingin dari penyejuk ruangan (AC) yang ada.

Layout ruangan juga dapat memberi kontribusi apakah suatu diklat dapat efektif dan efisien atau tidak. *Layout* ruangan bisa ditata sedemikian rupa tergantung kepada usia peserta diklat. Bagi peserta diklat yang muda-muda, *layout* ruangan dapat disusun secara klasikal atau *U-shape*. Bentuk klasikal sepertinya saat ini sudah ketinggalan zaman dan banyak ditinggalkan karena memberi kesan memori mereka kembali kepada waktu mereka masih sekolah di tingkat SD sampai SLTA ataupun ketika kuliah di perguruan tinggi sehingga kurang menarik. Untuk itu bentuk *U-shape* mungkin lebih menarik bagi para peserta diklat dan lebih mudah berinteraksi dengan para instruktur/pemateri diklat maupun dengan para peserta yang lain karena bisa bertatap muka tanpa membelakangi lawan bicara. Bagi peserta yang sudah berumur ataupun peserta yang sudah menjabat setingkat eselon IV, akan lebih nyaman bila *layout* ruangan berbentuk *round-table*. Bentuk *round-table* ini akan memberi kesan tersendiri kepada mereka yang dianggap sebagai seorang pejabat dan kesan di ruang kelas tidak seperti sedang mengikuti diklat.

Peralatan yang digunakan di ruang kelas seperti laptop/PC, proyektor, *flipchart*, dan alat tulis menulis lainnya harus sudah siap dan dipastikan tidak mengalami kendala apapun selama proses belajar mengajar berlangsung. Jangan sampai ketika pembelajaran sedang berlangsung, tiba-tiba laptop/PC ataupun proyekturnya bermasalah. Apabila kesalahan disebabkan oleh matinya aliran listrik dapat disebut sebagai *force majeure*.

Jumlah Peserta

Berdasarkan pengalaman penulis selama ini, diklat yang diadakan oleh Pusdiklat Pajak pesertanya lebih dari 25 (dua puluh lima) orang, bahkan ada yang mencapai 40 (empat puluh) orang. Jumlah peserta yang demikian banyak akan menyebabkan kelas menjadi sangat *crowded* seperti layaknya sebuah pasar. Jumlah peserta yang ideal adalah 20 (dua puluh) orang setiap kelasnya.

Jam Pelatihan

Banyak kasus terjadi, bahwa jam pelatihan dalam suatu diklat dilakukan sampai dengan malam hari dengan alasan mengejar waktu diklat yang memang sempit. Pengalaman penulis ketika melakukan pelatihan sampai dengan malam hari ternyata menjadi tidak efektif dan membuang-buang waktu. Walaupun kadang pada malam hari

digunakan untuk menyelesaikan kasus-kasus ataupun belajar mandiri, para peserta kurang antusias apalagi mereka sudah merasa lelah telah melakukan pelatihan satu harian penuh. Sebaiknya malam digunakan untuk istirahat para peserta sehingga besok paginya mereka akan merasa segar kembali.

Pengajar/Instruktur

Pengajar/instruktur atau pemateri juga merupakan bagian yang tidak dapat dikesampingkan untuk tercapainya suatu diklat yang efektif dan efisien. Pengajar/instruktur harus senantiasa meng-*update* pengetahuannya dengan isu-isu terbaru karena pada saat ini banyak sumber ilmu pengetahuan yang bisa diperoleh. Jangan sampai para peserta diklat lebih mengetahui perkembangan terakhir dari pada pengajar/instruktur. Selain itu para instruktur jangan terlalu bergantung kepada sarana teknologi informasi seperti laptop/*notebook* atau PC yang ada sehingga apabila terjadi pemadaman listrik proses pembelajaran menjadi terhenti. Bukankah di ruang kelas masih ada *white-board* atau *flipchart* lengkap dengan spidolnya? Seorang pengajar/instruktur harus dapat menjelaskan materi pembelajaran walaupun tidak menggunakan peralatan komputer atau alat bantu lainnya yang bergantung kepada arus listrik.

Kesimpulan

Untuk tercapainya suatu diklat yang efektif dan efisien ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Mulai dari penyusunan kurikulum, materi bahan ajar, situasi ruang kelas, jumlah peserta diklat, jam pelatihan, dan kualitas pengajar/instruktur diklat.

Level Kepemimpinan: di Posisi Manakah Level Kita?

Oleh: Kuwat Slamet (dosen PKN STAN)



Ilustrasi: unsplash.com

Pendahuluan

Kepemimpinan (leadership) merupakan tema luas yang tak pernah habis untuk dikaji. Selain luas, tema ini memang sangat menarik untuk dibahas karena menyangkut sikap dan perilaku diri seseorang yang berada pada posisi tertentu dimana ia memiliki pengikut (baca: staf, anggota, atau bawahan). Berbagai buku literatur, yang ditulis oleh para pakar di bidangnya dan berdasarkan pengalamannya selama puluhan tahun, sangat banyak kita temui baik di perpustakaan maupun di toko buku. Berbagai artikel dengan tema serupa juga sangat mudah kita dapatkan melalui penjelajahan di internet. Riset tentang kepemimpinan juga tak kalah banyaknya. Semuanya mengarah pada kesimpulan yang sama yaitu bahwa kepemimpinan seseorang pada sebuah organisasi merupakan faktor penentu utama kesuksesan (key success factor) organisasi tersebut.

Pembahasan mengenai kepemimpinan biasanya dipadukan dengan berbagai variabel yang melingkupinya, seperti pengaruh (*influence*), gaya (*style*), kekuatan/ kekuasaan (*power*), integritas (*integrity*), perubahan (*change*), pemecahan masalah (*problem solving*), hubungan antarmanusia (*human relationship*), dan sebagainya. Nah, kali ini izinkan penulis mengulasnya berdasarkan tingkatan atau levelnya. Tentu saja, tulisan ini bukan sepenuhnya orijinalitas ide penulis, melainkan hasil pengelaborasi dari ulasan seorang pakar kepemimpinan yaitu John C. Maxwell dan dari pengalaman serta pengamatan penulis, baik selama berkarya di jenjang jabatan struktural selama hampir 17 tahun maupun selama memberikan materi-materi tentang kepemimpinan pada sebuah diklat.

Maxwell dalam bukunya yang berjudul, “Mengembangkan Kepemimpinan di dalam Diri Anda (*Developing the Leader within You*)”, sebuah buku *best seller* dunia, mengungkapkan bahwa berdasarkan pengalamannya, kepemimpinan seseorang dapat dibagi menjadi 5 (lima) level. Level pertama atau level dasar adalah *position* (posisi), level kedua adalah *permission* (izin/kehendak), level ketiga adalah *production* (hasil atau kinerja), level keempat adalah *people development* (pengembangan orang lain), dan level tertinggi adalah *pinnacle* (puncak/ penguasaan diri).

Menurut Maxwell, keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi sangat bergantung pada di level mana kepemimpinan kita berada. Katakanlah level kepemimpinan kita “baru” berada pada level dua, maka jangan berharap orang-orang di sekeliling kita mau bekerja keras dengan sepenuh hati dan menghasilkan kinerja terbaiknya. Singkatnya, pencapaian maksimal kinerja suatu organisasi sangat bergantung pada tingkat atau level kepemimpinan sang pemimpin organisasi tersebut.

Maxwell juga mengenalkan teori hubungan antara kepemimpinan dan pengaruh, yang diberi label: *the law of influence*. Dalam teori tersebut, Maxwell berkeyakinan bahwa ukuran yang sesungguhnya dari kepemimpinan adalah pengaruh, tidak lebih dan tidak kurang! Ia mengatakan bahwa bagus tidaknya kepemimpinan seseorang dapat diukur dari seberapa besar pengaruh yang bisa ia lakukan terhadap orang lain (dalam hal ini adalah para staf/ bawahan/ pengikutnya).

Dalam kamus kompetensi Kementerian Keuangan terdapat salah satu kompetensi perilaku yang perlu dimiliki oleh pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan, khususnya bagi mereka yang telah menduduki posisi jabatan struktural/ fungsional, yaitu mempengaruhi dan mempersuasi (*Influencing and Persuading*). Di kamus ini disebutkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi ini adalah kemampuan meyakinkan orang lain untuk mengambil suatu tindakan tertentu. Orang-orang yang memiliki kompetensi ini adalah mereka yang mampu mempengaruhi orang lain tanpa sikap agresif secara berlebihan atau memaksakan kehendak. Mereka memahami orang yang mereka hadapi dan mampu menyesuaikan cara persuasinya. Mereka adalah orang yang percaya diri dan tidak mudah putus asa.

Level Pertama: Position

“People follow because they have to or because their position.”

Kata kunci pada level ini adalah hak (*right*). Ini adalah level kepemimpinan yang paling dasar. Seseorang menjadi pemimpin karena ia mendapatkan posisi tersebut, apakah melalui surat keputusan ataukah melalui penunjukkan dari pihak yang dapat memberi “kedudukan”. Pemimpin yang berada pada level ini memiliki kualitas kepemimpinan yang hanya sebatas pada jabatan yang diemban. Mereka mampu mempengaruhi orang lain karena kedudukan yang dimilikinya. Orang-orang di sekitarnya memandang

sang pemimpin hanya sebatas sebagai atasan, tidak lebih dari itu! Sebagian bawahan mungkin saja senang hati mengikuti instruksi yang diberikan kepadanya namun sebagian besar lainnya melakukan instruksi karena suatu keterpaksaan atau karena tidak memiliki pilihan lain. Para bawahan merasa “harus” mengerjakannya karena mereka tidak bisa menolak. Posisi mereka yang memaksa diri mereka untuk mengerjakan hal tersebut.

Pada kondisi seperti ini, tentu saja, capaian target organisasi cukup sulit untuk diraih. Kerja sama yang terbangun bukan dilandaskan atas kesadaran dan ketulusan, melainkan karena mereka merasa bahwa apa yang dilakukannya adalah sebuah tugas yang memang harus dikerjakan. Pada level inilah kemudian banyak tulisan yang mengungkapkan perbedaan antara bos dengan pemimpin (*leader*). Bos memerintah, pemimpin mengarahkan. Bos lebih banyak berbicara, pemimpin lebih banyak mendengar. Bos menimbulkan rasa takut, pemimpin menimbulkan antusiasme. Bos mengatakan “saya”, pemimpin mengatakan “kita”. Dan sebagainya.

Gaya kepemimpinan otoriter penuh merupakan gaya kepemimpinan yang umumnya muncul pada diri pemimpin yang berada pada level ini. Tidak jarang, pada suatu rapat atau diskusi, ia menunjukkan posisi atau kedudukan dirinya kepada para bawahannya. Disadari atau tidak, kadang kata-kata seperti ini terlontar dalam ucapannya, “Saya adalah bos Anda!”, “Saya ini atasan Anda!”, “Saya yang jadi kepala kantor, bukan Anda...!” Bila hal seperti ini dilakukan oleh sang pemimpin, maka bersiaplah: di saat Anda tidak lagi menduduki jabatan atau posisi tersebut, sebagian atau seluruh dari bawahan Anda akan berpesta pora untuk merayakan kepergian Anda!

Untuk dapat naik ke level berikutnya, ciri khas yang perlu dimiliki oleh Pemimpin pada level ini di antaranya adalah mengetahui deskripsi pekerjaan

secara menyeluruh, mengetahui sejarah organisasi, melebur menjadi bagian dari tim, menerima tanggung jawab sebagai Pemimpin dan bukan sebagai bos, melakukan pekerjaan dengan keunggulan yang konsisten, mengerjakan lebih banyak dari pada yang diharapkan, dan menawarkan gagasan kreatif kepada para bawahan tentang perubahan dan peningkatan kinerja.

Level Kedua: Permission

Kata kunci pada level ini adalah hubungan (*relationship*). Ya, karena pada level ini hubungan antara Pemimpin dengan bawahan sudah terbina dengan lebih baik. Bawahan menyukai atasannya dan demikian pula sebaliknya. Yang dimaksud dengan kata menyukai di sini adalah rasa suka yang dilandasi oleh keikhlasan, bukan karena keterpaksaan. Bawahan merasa “diorangkan” dan dipandang sebagai mitra oleh atasannya. Atasanpun memandang bawahan sebagai bagian dari organisasi yang akan membantunya mencapai tujuan organisasi. Atasan yang mampu menciptakan lingkungan organisasi seperti ini adalah seorang pemimpin yang berada di level dua.

Bila pada level satu, bawahan mau bekerja karena mereka “terpaksa” mengerjakannya, maka pada level ini bawahan “mengizinkan” diri mereka untuk bekerja sama dengan pemimpinnya. Hal ini terjadi karena adanya hubungan yang tidak sebatas pada posisi masing-masing pihak. Kedua pihak memahami posisi masing-masing tanpa harus “menegaskan” siapa berada pada posisi apa. Pemimpin tak perlu mengatakan posisinya. Sebaliknya, bawahan telah memahami posisi mereka dan mereka berniat untuk bekerja sama dengan Pemimpin yang diikutinya.

Unsur keterpaksaan (dalam bekerja sama) pada diri bawahan sudah menghilang pada level ini. Pemimpin telah mampu menjalin kerja sama saling menghargai dengan para bawahannya. Pemimpin mengambil

peran sebagai pihak yang mengarahkan dan membimbing para bawahan menuju pencapaian target kinerja organisasi. Pada level ini, pemimpin memberikan contoh yang baik kepada para bawahan sehingga memunculkan keikhlasan para bawahan untuk bekerja. Para bawahan akan mengikuti pemimpin melampaui wewenang yang dinyatakan dalam uraian pekerjaan. Level ini memungkinkan pekerjaan bisa menyenangkan. Namun demikian, pemimpin yang berada terlalu lama pada level ini, tanpa naik ke level yang lebih tinggi, akan menyebabkan orang-orang yang telah sangat termotivasi menjadi gelisah. Mereka mengharapkan sesuatu yang lebih lagi.

Untuk naik ke level berikutnya, ciri khas yang perlu dimiliki oleh pemimpin pada level ini di antaranya adalah memiliki cinta yang sesungguhnya untuk orang lain, membuat para bawahan yang bekerja dengan Anda menjadi sukses, melihat dari sudut pandang orang lain, mencintai orang melebihi mencintai prosedur, melakukan tindakan “win-win” terhadap bawahan, dan memperlakukan orang lain secara bijaksana.

Level Ketiga: Production

Kata kunci pada level ini adalah hasil (*result*). Pada level ini, selain kerja sama yang sudah terjalin antara pemimpin dengan bawahan, juga kerja sama tersebut membuahkan hasil sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi. Pemimpin dan bawahan bekerja keras secara ikhlas untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi. Di level ini, kesuksesan pencapaian organisasi dirasakan oleh banyak orang. Bawahan menyukai pemimpinnya atas apa yang telah dilakukan oleh Pemimpin tersebut bagi organisasi. Setiap masalah yang terjadi dapat diselesaikan dengan sedikit upaya karena adanya jalinan kerja sama yang baik antara atasan dengan bawahan.

Pemimpin yang berada di level ini akan sangat mudah mencapai tujuan organisasi karena hubungan baik yang

terjalin antara atasan dan bawahan membentuk mereka untuk menghasilkan sesuatu bersama-sama. Target capaian yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dengan mudah diraih. Selain itu, pemimpin mampu mengarahkan bawahan (dengan menerapkan konsep-konsep manajemen yang sehat) untuk menggapai tujuan bersama. Namun, ini bukanlah level tertinggi dalam kepemimpinan. Masih banyak hal lain yang perlu dilakukan oleh pemimpin yang telah berhasil mencapai level ini.

Untuk naik ke level berikutnya, ciri khas yang perlu dimiliki oleh pemimpin pada level ini di antaranya adalah mulailah menerima tanggung jawab untuk pertumbuhan, kembangkan dan ikuti pernyataan tujuan organisasi, jadikan deskripsi kerja dan energi sebagai bagian integral dari pernyataan tujuan organisasi, kembangkan rasa tanggung jawab untuk hasil dan dimulai dari diri sendiri, ketahui dan lakukan hal-hal yang memberikan hasil besar, komunikasikan strategi dan wawasan organisasi kepada bawahan, jadilah sarana perubahan (*change agent*), dan ambillah keputusan sulit yang akan membuat perbedaan.

Level Keempat: People Development

Kata kunci pada level ini adalah reproduksi (*reproduction*). Setelah seorang pemimpin berada di level ketiga dari lima level kepemimpinan, bila ia ingin mengharapkan organisasi yang dipimpinnya menghasilkan karya yang jauh lebih besar, maka level kepemimpinannya harus naik ke level keempat, yaitu pengembangan sumber daya manusia. Di level inilah pertumbuhan jangka panjang akan terjadi. Komitmen pemimpin untuk mengembangkan orang lain akan memastikan pertumbuhan yang terus berlangsung bagi organisasi dan orang-orang di dalamnya.

Pemimpin yang hebat bukan ditentukan oleh kekuasaan yang dimilikinya, melainkan ditentukan oleh kemampuan mereka dalam memberikan

kekuatan kepada orang lain. Sukses tanpa pengganti adalah kegagalan. Oleh karenanya, pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menciptakan pemimpin baru (*leader create leaders*). Tanggung jawab utama seorang pegawai adalah melakukan pekerjaannya sendiri. Tanggung jawab seorang pemimpin adalah mengembangkan orang lain untuk melakukan pekerjaan.

Loyalitas kepada pemimpin mencapai puncak tertinggi ketika para bawahan secara pribadi tumbuh melalui bimbingan (*coaching and mentoring*) sang pemimpin. Pada level dua, bawahan mencintai/menyukai pemimpinnya. Pada level tiga, bawahan mengagumi pemimpinnya. Pada level ini, bawahan loyal pada pemimpinnya karena mereka merasa telah dikembangkan dengan baik oleh sang pemimpin. Oleh karena itu, bila Anda adalah seorang pemimpin, maka lakukanlah hal apa saja yang bisa Anda lakukan untuk mencapai level ini dan kemudian mempertahankannya!

Untuk naik ke level berikutnya, ciri khas yang perlu dimiliki oleh pemimpin pada level ini diantaranya adalah:

menyadari bahwa manusia adalah aset yang paling berharga, tempatkan prioritas pada pengembangan manusia, dan jadilah teladan untuk diikuti orang lain.

Level Kelima: Pinnacle

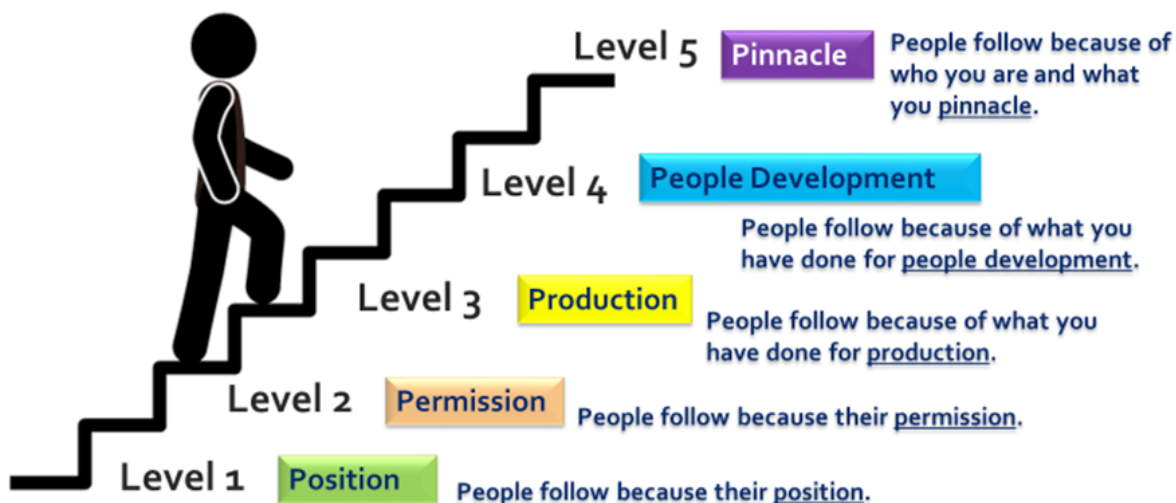
Kata kunci pada level ini adalah rasa hormat (*respect*). Ini adalah level tertinggi yang dapat diraih oleh seorang pemimpin. Pada level ini, pemimpin telah memberikan segalanya bagi organisasi. Ia telah melewati waktu bertahun-tahun untuk menumbuhkan orang lain dan organisasi. Keteladanan sang pemimpin akan dikenang sepanjang masa oleh para bawahan. Sayangnya, menurut Maxwell, sedikit sekali seorang pemimpin yang mampu mencapai level ini.

Ukuran keberhasilan seorang pemimpin pada level puncak ini adalah bilamana ia meninggalkan organisasi, maka banyak orang yang merasa kehilangan dirinya. Para bawahan merasa terhormat telah mengenal diri pemimpinnya. Mereka memberikan rasa hormat tertinggi pada sang pemimpin yang telah berhasil membawa organisasi dan orang-orang di dalamnya ke jenjang

terbaik.

Ciri khas yang dimiliki oleh Pemimpin pada level ini adalah: para bawahan loyal dan mau berkorban untuk pemimpin dan organisasi, telah melewati waktu bertahun-tahun untuk membimbing dan mencetak pemimpin-pemimpin baru berkualitas terbaik, telah menjadi seorang “negarawan” dan dicari-cari banyak orang, dan kegembiraan terbesar berasal dari memperhatikan orang lain tumbuh dan berkembang.

Tingkatan Kepemimpinan Seseorang (menurut John C. Maxwell)



PENGELOLAAN DANA PENSIUN YANG TEPAT, MEWUJUDKAN APBN YANG LEBIH SEHAT

Oleh: Noor C. Madjid
Widyaiswara Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan



Abstrak

Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk membayar pensiun semakin berat. Dalam kondisi target penerimaan pajak sulit tercapai maka salah satu alternatif untuk menjaga agar APBN tetap sustainable adalah dengan melakukan efisiensi disisi belanja. Salah satu kewajiban pemerintah yang cukup besar dan berpotensi memberatkan APBN di masa mendatang adalah kewajiban untuk membayar pensiun pegawai. Artikel ini berusaha untuk mencari alternatif agar beban APBN terkait pensiun dimasa mendatang dapat dikelola dengan cara yang lebih baik. Pokok permasalahan dari pembayaran pensiun saat ini adalah iuran yang harus dibayarkan pemerintah jauh lebih besar daripada penerimaan iuran dari Pegawai yang masih aktif bekerja. Ketidakseimbangan antara penerimaan dengan kewajiban pembayaran pensiun dari tahun ke tahun semakin besar sehingga beban dimasa depan akan semakin berat. Perubahan mekanisme metode pembayaran dari pay as you go menjadi fully funded atau campuran antara keduanya serta perbaikan dalam berbagai hal diharapkan dapat meringankan beban dimasa mendatang.

Keyword: pensiun, pay as you go, fully funded

Latar Belakang

Permasalahan pensiun Pegawai Negeri Sipil di Indonesia pada saat ini mendapat banyak sorotan dari berbagai pihak. Besaran dana pensiun bagi PNS yang semakin meningkat dari tahun ke tahun disebut telah membebani APBN. Hal tersebut mendorong lahirnya berbagai wacana untuk mengubah metode pengelolaan pensiun bagi PNS di Indonesia.

Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi (Menpan) menyatakan bahwa sampai sekarang ini iuran yang diterima oleh PT. Taspen sekitar Rp 10 (sepuluh) triliun per tahun tapi yang PT. Taspen keluarkan Rp 60 (enam puluh) triliun sehingga ada gap sebesar Rp 50 (lima puluh) triliun yang ditanggung pemerintah (Program Pensiun Pegawai Negeri Sipil: Analisis Perspektif Perbaikan Sistem Pensiun PNS Dari *Pay As You Go* Ke *Fully Funded*. Ajib Rakhmawanto. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 8, No.2, November 2014).

Penyusutan dana pensiun tersebut juga dapat dilihat dari laporan hasil kajian yang dilakukan oleh Kemitraan Partnership dengan Direktorat Gaji dan

Kesejahteraan PNS BKN tahun 2006, sebagaimana tertera dalam tabel 1 dan tren kenaikan pembayaran pensiun PNS pada tabel 2. Dalam laporan tersebut dijelaskan bahwa penyusutan dana pembiayaan pensiun PNS ini lebih disebabkan oleh semakin bertambahnya jumlah penerima pensiun maka dari itu beban APBN untuk membiayai pensiun semakin bertambah.

Meski jumlah sharing APBN terhadap PT. Taspen berkurang dari tahun sebelumnya (perubahan dari 77% (tujuh puluh tujuh persen) menjadi 75% (tujuh puluh lima persen) pada Januari 1999) bukan berarti beban APBN atas pembiayaan pensiun semakin berkurang dari periode ke periode, bahkan semakin bertambah besar ketika sharing APBN naik dari 75% (tujuh puluh lima persen) menjadi 79% (tujuh puluh sembilan persen), dan terakhir menjadi 82% (delapan puluh dua persen). Beban pembayaran pensiun yang semakin besar disebabkan oleh karena adanya penyesuaian gaji pokok pensiun sebagai dampak perubahan gaji pokok PNS.

Berdasarkan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat 2014 (*audited*) beban iuran pensiun sebesar Rp83.879.924.628.743. Jumlah tersebut

jauh lebih besar dari pembayaran gaji dan tunjangan PNS diluar TNI dan Polri sebesar Rp69.065.135.113.346. Beban ini diprediksi akan terus meningkat seiring dengan semakin banyaknya jumlah pensiunan dan semakin panjangnya angka harapan hidup.

Pembahasan

Terdapat berbagai istilah terkait metode pengelolaan pensiun, seperti *pay as you go* ataupun *fully funded*. Dalam praktiknya kedua sistem tersebut dapat digabungkan dengan cara selain kepada pegawai diwajibkan membayar iuran pensiun, pemberi kerja juga ikut membayar iuran pensiun bagi pegawainya.

Berdasarkan metode pembayarannya dana pensiun dibedakan menjadi beberapa sistem sebagai berikut:

a. Metode Berdasarkan Pembayaran Dana Pensiun kepada Pensiunan

1. *Pay As You Go*

Pay As You Go (PAYG) adalah sistem pensiun dimana tidak ada dana yang dikumpulkan atau disimpan dimuka untuk mencukupi kebutuhan dana pensiun di masa depan. Sistem

Komposisi **Sharing** Pendanaan Pensiun PNS Antara PT Taspen dan Pemerintah

Periode	Sumber Pembiayaan	
	APBN (%)	PT.Taspen (%)
Sd. Juni 1994	100	0
Juni 1994 - Maret 1997	77,5	22,5
April 1997 - Desember 1998	77	23
Januari 1999 - Desember 2002	75	25
Januari 2003 - Desember 2005	79	21
Januari 2006 - sekarang	82	18

PAYG digunakan banyak negara untuk membiayai pensiun PNS-nya. Setiap tahun, negara membayar dana pensiun dari pendapatan pajak dan iuran asuransi sosial pegawai yang masih aktif. Sehingga pegawai yang masih bekerja saat ini membayar pensiun pegawai yang jatuh masa pensiunnya. Untuk menghitung beban negara yang harus ditanggung karena penggunaan sistem ini digunakan metode *Support Ratio*. *Support ratio* menghitung total jumlah pekerja dibagi jumlah peserta pensiun saat ini. Apabila rasio tersebut turun berarti dana pensiun ditanggung oleh jumlah pegawai yang semakin sedikit, yang menyebabkan pajak atau iuran asuransi sosial harus ditingkatkan untuk tetap dapat menanggung dana pensiun yang diperlukan.

Di seluruh dunia *support ratio* terus menurun. Bank Dunia telah memperkirakan bahwa *support ratio* Amerika Serikat akan turun dari 3,4 di tahun 2000 menjadi 2,1 di tahun 2020 dan 1,7 di tahun 2040. Pola serupa diramalkan akan terjadi di negara maju lainnya (Inggris, Prancis, Jerman, dan Jepang), dimana rasio di tahun 2000 telah lebih rendah dibanding Amerika Serikat yaitu pada kisaran 2,5.

Dalam penerapan sistem PAYG ini faktor kunci yang perlu diperhatikan

adalah:

1. Harapan hidup pensiunan yang semakin panjang.
2. Usia pensiun yang menurun.
3. Tingkat kelahiran yang menurun.
4. Meningkatnya pengangguran.

Dua faktor pertama menyebabkan meningkatnya jumlah pensiunan sedangkan faktor ketiga menurunkan jumlah pegawai aktif yang menanggung dana pensiun. Pengangguran tentu saja merupakan faktor ekonomi yang berubah secara siklis. Faktor-faktor pembeda tersebut dapat diatasi melalui:

1. Meningkatkan usia masa pensiun.
2. Pengurangan manfaat pensiun.
3. Penerapan *private provision*. Sedikit sekali skema pensiun swasta (contoh: dibiayai oleh perusahaan) di dunia, yang dibiayai melalui metode PAYG karena sistem ini menyebabkan:
 - Peningkatan *cash flow* tidak terduga.

Perusahaan yang menggunakan skema PAYG dapat mengalami masalah *cash flow*, misalnya ketika harus membayar dana pensiun yang besar dalam periode yang singkat.

- Tidak adanya jaminan bagi pensiunan saat ini dan masa datang.

Pegawai yang saat ini masih bekerja tidak memiliki jaminan apapun apabila perusahaan berhenti beroperasi. Hal ini menyebabkan pegawai mengalami kerugian yang simultan baik karena kehilangan pekerjaan dan dana pensiun.

2. Fully Funded

Pengelolaan pensiun dengan metode *fully funded* dilakukan dengan cara pegawai membiayai sendiri pensiun pegawai tersebut dimasa mendatang dari uang yang dia kumpulkan beserta benefit yang dia dapatkan dari tabungan pensiun yang dia lakukan. Pegawai mengumpulkan dana tertentu dari sebagian penghasilan yang diterima. Selanjutnya dana yang dikumpulkan tersebut dialokasikan untuk investasi pada berbagai instrument investasi misalnya: Surat Utang Negara, Surat Utang Swasta, pasar saham, atau instrument investasi lain yang menguntungkan. Hasil dari tabungan beserta dengan pokok tabungan pegawai tersebut selanjutnya akan dibayarkan kepada pegawai yang bersangkutan dimasa pensiun mereka.

3. Advance Funding

Sistem *advanced funding* membangun cadangan dana untuk memenuhi manfaat pensiun di masa datang. Contoh ekstrim dari *advance funding* adalah pada hari pertama kerja

Berdasarkan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat 2014 (audited) beban iuran pensiun sebesar Rp83.879.924.628.743.

pegawai baru, perusahaan menetapkan lumpsum sebesar *present value* dari dana pensiunnya di masa datang. Pada prakteknya pendekatan semacam itu jarang digunakan karena akan menyebabkan *cash flow* yang sangat besar dan volatil sehingga meningkatkan secara signifikan biaya untuk mempekerjakan pegawai baru.

Pada prakteknya *advanced funding* dilakukan dengan membagi biaya yang diperlukan untuk pensiun pegawai selama masa kerja pegawai, biasanya melalui kontribusi periodik (per bulan) ke anggaran pensiun. Jumlah kontribusi per tahun ditentukan berdasarkan saran dari aktuaris yang mempertimbangkan beberapa asumsi seperti kondisi keuangan dan demografi.

Advanced funding akan menguntungkan pegawai dengan memberikan jaminan melalui adanya dana terpisah dari dana perusahaan. Terkait dengan anggaran yang dipelihara pada tingkat yang mencukupi serta terpisah dari keuangan perusahaan maka paling tidak manfaat pensiun dari pegawai akan tetap terjamin terlepas dari berapa keuntungan perusahaan. Regulasi seringkali juga diterapkan untuk menjamin kepastian dari dana pensiun tersebut misalnya dengan membatasi agar dana tidak diinvestasikan pada perusahaan pemberi kerja atau pada investasi yang beresiko tinggi.

b. Metode Berdasarkan Pengumpulan Dana Pensiun

Berdasarkan metode pengumpulan dana, skema pensiun dibedakan menjadi beberapa metode sebagai berikut:

Defined Contribution Arrangements

Kontribusi dari pegawai dan pemberi kerja digabungkan dalam satu dana pensiun. Nilai pensiun yang dibayarkan saat masa pensiun tiba akan tergantung pada besar dana pensiun tersebut serta rate tahunan perusahaan asuransi. Dalam skema *defined contribution* murni,

pemberi kerja tidak memberikan jaminan (kecuali tentang kontribusi mereka), sehingga seluruh resiko (keuangan dan demografis) hingga masa pensiun tiba ditanggung oleh pegawai.

Defined Benefit Arrangements

Skema ini seringkali memberikan manfaat berdasarkan tingkat gaji disaat atau mendekati masa pensiun atau gaji rata-rata yang telah dihitung ulang. Juga dapat berupa sejumlah tetap uang. Pendekatan yang umum untuk membiayai skema ini adalah pegawai membayarkan persentase tetap dari gaji dan perusahaan melengkapi kekurangan biayanya. Seluruh resiko terkait finansial dan demografis ditanggung oleh perusahaan.

Hybrid Arrangements

Gabungan dari *defined benefit* dan *defined contribution* disebut dengan skema hibrid. Pada skema ini resiko ditanggung pegawai dan perusahaan.

c. Risiko dalam Pengelolaan Dana Pensiun

Risiko yang dihadapi dalam pengelolaan dana pensiun adalah sebagai berikut:

- a. Risiko investasi dimana imbalan yang diperoleh lebih kecil dan/atau biaya investasi lebih besar dari yang diharapkan sehingga dana pensiun kurang dari yang diperlukan untuk membiayai manfaat pensiun yang diharapkan.
- b. Risiko mortalitas: dalam skema pensiun grup, diramalkan persentase peserta yang akan meninggal sebelum masa pensiun. Apabila terdapat lebih banyak peserta yang tetap hidup hingga masa pensiun, manfaat pensiun yang harus dibayarkan akan melebihi antisipasi awal.
- c. Jika masa hidup peserta melebihi

perkiraan, sebagaimana yang terjadi secara konsisten dalam 50 tahun terakhir, pensiun akan dibayarkan dalam masa waktu yang lebih lama dari antisipasi awal.

- d. Jika manfaat pensiun terkait dengan besaran gaji disaat atau mendekati masa pensiun maka peningkatan gaji akan berdampak kepada manfaat pensiun yang melebihi tingkat yang diantisipasi. Risiko ini dapat meningkat waktu tingkat gaji eksekutif dinaikkan mendekati masa pensiun.
 - e. Risiko inflasi: apabila pensiun meningkat seiring inflasi harga peningkatan inflasi akan berdampak pada peningkatan anggaran untuk pensiun di luar antisipasi.
 - f. Risiko demografis lainnya: misalnya apabila lebih banyak peserta pensiun yang menikah dibanding antisipasi maka tunjangan pensiun untuk pasangan akan melebihi perkiraan awal.
 - d. Perbaikan Sistem Pembayaran Dana Pensiun Untuk Mendukung APBN Yang Sehat
- Sistem pembayaran pensiun PNS di Indonesia lebih dekat dengan sistem *Pay as You Go*. Dimana pensiunan menerima dana pensiun yang berasal dari iuran pensiun yang dibayarkan pegawai yang masih aktif. Pensiunan juga menerima proporsi tertentu dari gaji pokok terakhir mereka dan juga menerima hak-hak mirip pegawai yang masih aktif misal gaji ke-13. Ketika iuran pensiun dari pegawai yang masih aktif tidak mencukupi maka beban tersebut ditanggung oleh pemerintah. Dengan semakin beratnya beban APBN untuk membayar pensiun maka pemerintah dapat mengambil langkah-langkah untuk mengatasinya. Langkah-langkah yang dapat dilakukan

Untuk mengatasi beban yang semakin berat dimasa mendatang sistem pembayaran pensiun di Indonesia disarankan untuk diubah dari *Pay as You Go* menjadi *fully funded* dengan pemerintah tetap membantu mengiyur.

oleh pemerintah antara lain:

- a) Meningkatkan iuran pensiun.

Pada saat ini iuran pensiun yang dibayar PNS di Indonesia sebesar 4,75% dari gaji pokok yang diterima. Jumlah ini relatif masih sangat kecil jika dibandingkan dengan jumlah pensiun yang akan mereka terima nanti.

- b) Mengubah sistem dari *Pay as You Go* menjadi *Fully Funded*

Pemerintah dapat meningkatkan peran dan tanggung jawab PT Taspen untuk mengelola dana pensiun PNS. PT Taspen diberi target untuk membayar beban pensiun dalam persentase yang lebih besar dari tahun ke tahun. Disisi lain, Pemerintah mempercayakan sepenuhnya hasil iuran pensiun dan bilamana dirasa masih kurang ditambah dengan jumlah tertentu sebagai iuran pemerintah sebagai pemberi kerja kepada PNS. Hasil iuran pensiun PNS dan tambahan iuran dari pemerintah selanjutnya dapat diinvestasikan oleh PT Taspen ke berbagai instrumen investasi yang ada termasuk untuk menggairahkan pasar Obligasi negara. Selanjutnya PT Taspen juga diberi kewenangan untuk investasi di sektor bisnis yang menguntungkan, namun kewajiban pembayaran pensiun sedikit demi sedikit dialihkan kepada PT Taspen.

Kesimpulan

Beban APBN untuk membayar pensiun PNS semakin meningkat dari tahun

ke tahun. Hal ini seiring dengan meningkatnya harapan hidup penduduk Indonesia dan juga inflasi yang diikuti dengan kenaikan gaji pokok PNS aktif, dimana besaran pembayaran pensiun PNS di Indonesia besarnya juga dipengaruhi besaran gaji pokok PNS aktif.

Untuk mengatasi beban yang semakin berat dimasa mendatang sistem pembayaran pensiun di Indonesia disarankan untuk diubah dari *Pay as You Go* menjadi *fully funded* dengan pemerintah tetap membantu mengiyur. Selain itu Pemerintah juga harus memberikan kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap PT Taspen Persero.

Sumber:

Public Finance and Public Policy, Jonathan Gruber, third edition, 2011

Laporan Keuangan Pemerintah Pusat 2014 (audited), Mei 2015

<http://www.wiley.com/legacy/wileychi/eoas/pdfs/TAPoog-.pdf>

Program Pensiun Pegawai Negeri Sipil: Analisis Perspektif Perbaikan Sistem Pensiun PNS Dari Pay As You Go Ke Fully Funded. Ajib Rakhmawanto. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 8, No.2, November 2014

Pengelolaan Dana Hibah Dalam Bentuk Uang

Oleh: Hendik Tri Wahyudi
KPPN Bandung II



Satuan kerja dalam lingkup instansi vertikal pemerintah pusat seringkali mendapat dana hibah yang diberikan oleh Pemerintah Daerah maupun organisasi non pemerintah atau pihak swasta. Menteri Keuangan selaku Chief Financial Officer telah menerbitkan Peraturan Menteri Keuangan nomor 191/PMK.05/2011 tentang Mekanisme Pengelolaan Hibah dimana aturan tersebut menjadi dasar hukum dalam pengelolaan hibah. Tulisan ini menjelaskan tahapan dalam pengelolaan dana hibah agar dana hibah mencapai sasaran.

1. Pengajuan nomor register

Pengajuan permohonan nomor register yang dilakukan oleh satuan kerja ke Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) c.q. Direktur Evaluasi Akuntansi dan Setelmen (Dit EAS). Syarat pengajuan ini dengan melampirkan :

- a. Surat Perjanjian Hibah (*Grant Agreement*) serta
- b. Dokumen Ringkasan Hibah (*Grant Summary*)

Setelah pengajuan disetujui, maka DJPPR memberikan nomor register kepada satuan kerja dan tembusannya diberikan kepada Direktorat Jenderal Perbendaharaan. DJPPR juga berkewajiban menyampaikan rekapitulasi penerbitan register setiap triwulan kepada Ditjen Perbendaharaan.

2. Pengajuan persetujuan pembukaan rekening.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan nomor 252/PMK.05/2014 tanggal 30 Desember 2014 tentang Rekening Milik Kementerian Negara/Lembaga/Satuan Kerja. Pemberian persetujuan pembukaan rekening hibah merupakan kewenangan Kuasa BUN daerah yaitu Kepala KPPN mitra kerja satuan kerja.

Dalam permohonan persetujuan pembukaan rekening hibah dalam bentuk uang ini, Kuasa Pengguna Anggaran mengajukan surat permohonan pembukaan rekening lainnya kepada KPPN mitra kerjanya dengan melampirkan :

- a. Surat pernyataan penggunaan rekening ;
- b. Surat Kuasa dari KPA kepada Kuasa BUN pusat dan daerah untuk memperoleh informasi

dan kewenangan terkait rekening yang dibuka pada Bank Umum/Kantor Pos. Surat kuasa ini wajib dibubuhi materai 6000 rupiah;

- c. Surat keterangan mengenai sumber dana, mekanisme penyaluran dana dan perlakuan mengenai penyetoran bunga/ jasa giro ;
- d. Surat pernyataan kesanggupan memasukkan dana hibah dalam DIPA ;
- e. Salinan surat penerbitan nomor register hibah.

Prinsip dari pembukaan rekening hibah ini adalah 1 (satu) satu rekening untuk 1 (satu) register hibah. Jadi apabila dalam satu satker terdapat 3 (tiga) hibah dengan register yang berbeda, rekening yang dibuka adalah 3 (tiga) rekening. Prinsip lain yang harus dipatuhi adalah pembukaan rekening hibah harus dibuka pada Bank yang sudah menjadi mitra pemerintah dalam mengelola rekening milik Kementerian Negara/Lembaga/ Satuan Kerja. Pengumuman penetapan bank umum yang menjadi mitra pemerintah dalam mengelola rekening ini selalu diupdate oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Oleh karena itu sebelum satuan kerja membuka rekening lainnya pada bank umum sebaiknya memperhatikan pengumuman tersebut.

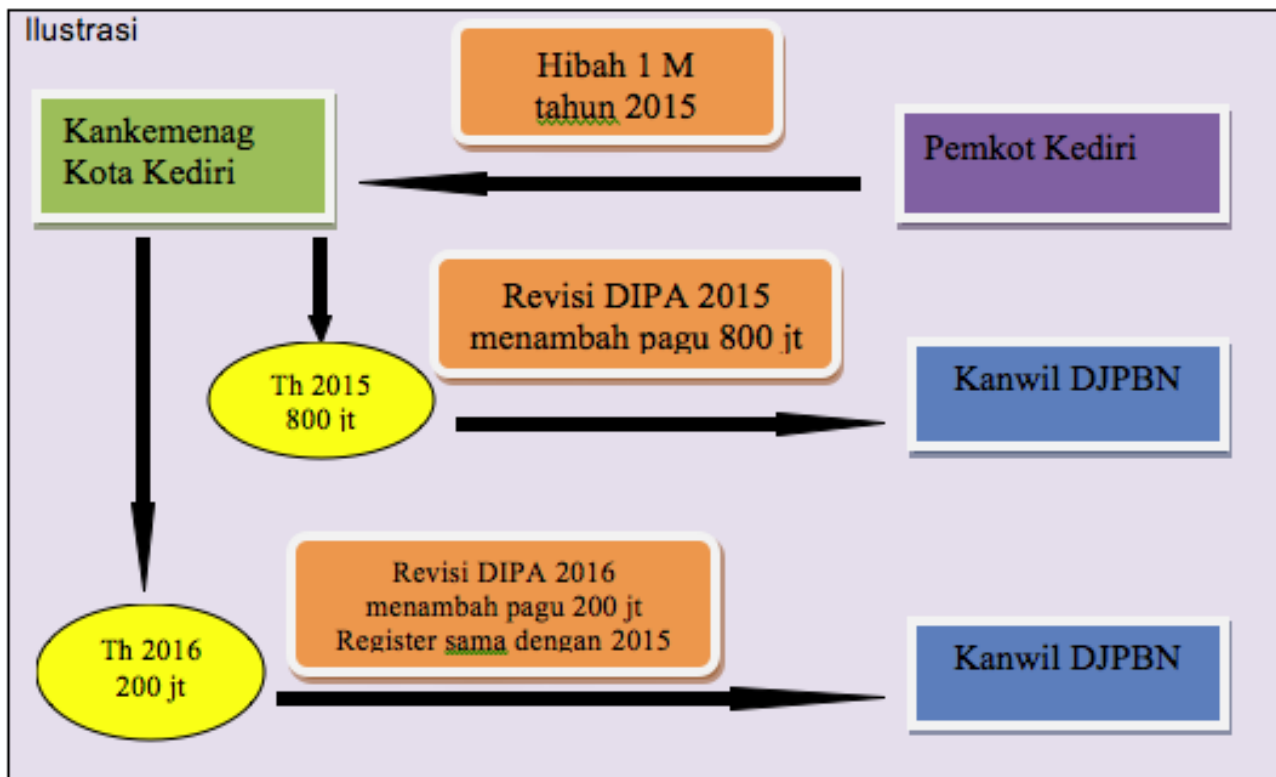
3. Penyesuaian pagu hibah dalam DIPA.

Penyesuaian pagu hibah dalam DIPA ini diajukan oleh satuan kerja ke Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Peraturan mengenai hal ini diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan yang mengatur tentang Revisi Anggaran, dan untuk tahun 2016 ini diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan

nomor 15/PMK.05/2016 tanggal 29 Januari 2016 tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun 2016. Penyesuaian pagu ini adalah sebesar yang direncanakan akan dilaksanakan sampai dengan akhir tahun berjalan dan paling tinggi sebesar perjanjian hibah atau dokumen yang dipersamakan.

Revisi DIPA yang diajukan satker menambah pagu DIPA tahun anggaran berjalan. Apabila satuan kerja sudah menerima dana hibah namun belum mengajukan revisi DIPA, maka satuan kerja wajib segera melakukan revisi DIPA pada kesempatan pertama dan satuan kerja dapat langsung menggunakan dana hibah yang sudah diterimanya tanpa menunggu terbitnya revisi DIPA. Jadi dengan diterimanya transfer dana dari pemberi hibah ke satuan kerja, satuan kerja dapat langsung menggunakan atau membelanjakan dana tersebut sesuai dengan peruntukannya walaupun DIPA revisi belum diterbitkan.

Apabila terdapat sisa belanja tahun anggaran berjalan yang tidak digunakan, satuan kerja dapat mempergunakannya ditahun anggaran selanjutnya dengan syarat melalui mekanisme revisi DIPA yang diajukan kepada Kanwil Ditjen Perbendaharaan. Penambahan pagu DIPA ini setinggi-tingginya sebesar sisa uang yang bersumber dari hibah pada akhir tahun berjalan. Sebagai contoh misalnya satuan kerja Kantor Kementerian Agama Kota Kediri menerima hibah uang dari Pemerintah Kota Kediri sebesar 1 (satu) milyar rupiah pada tahun 2015 dan digunakan sebesar 800 juta pada tahun 2015 dan sisanya sebesar 200 juta digunakan pada tahun anggaran 2016. Maka satker Kantor Kementerian Agama Kota Kediri mengajukan revisi DIPA tahun 2016 kepada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Prov Jawa Timur untuk menambah pagu DIPA tahun anggaran 2016 sebesar 200 juta rupiah. Revisi ini menggunakan nomor register yang sama dengan nomor register hibah tahun 2015 sehingga pada waktu pengesahan hibah ke KPPN pada tahun 2016 maka saldo



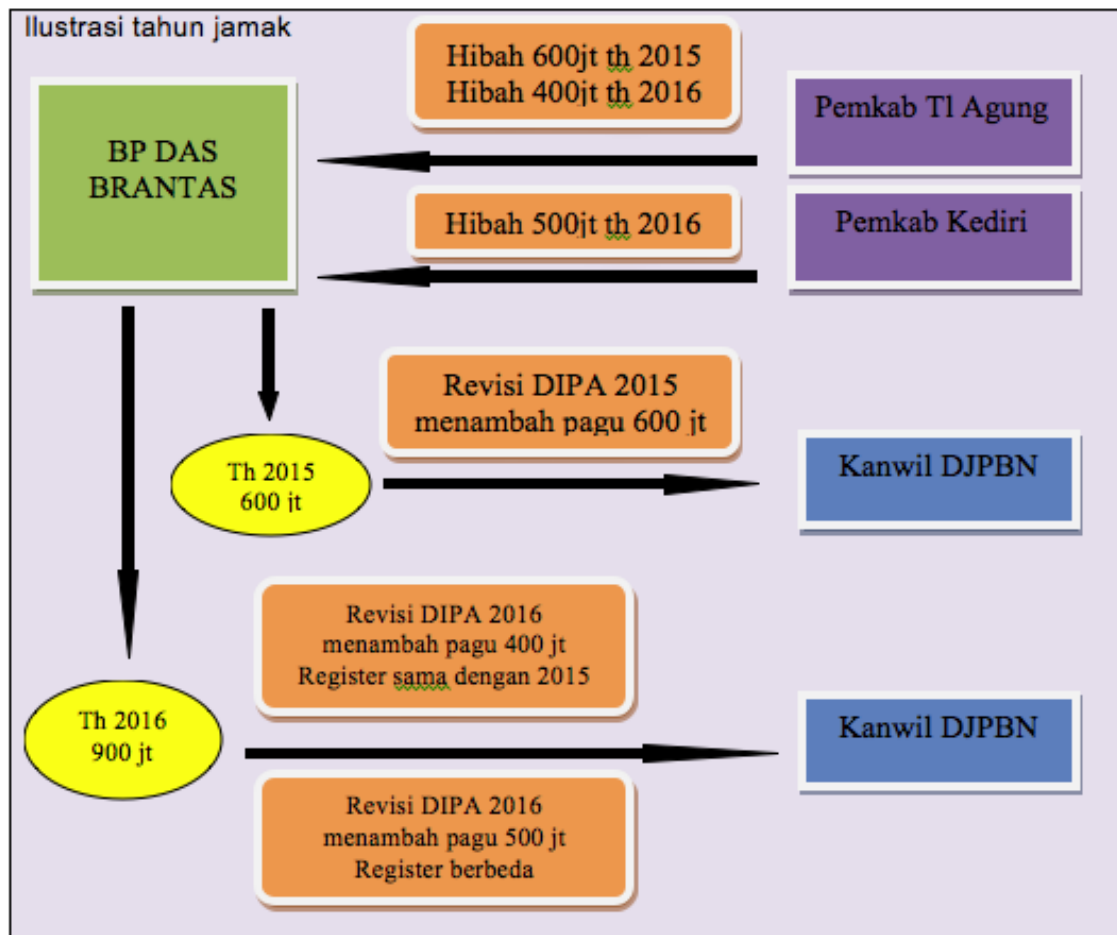
akhir hibah 2015 menjadi saldo awal 2016 sebesar 200 juta rupiah.

Untuk pendapatan hibah langsung yang bersifat tahun jamak (multiyears), maka permohonan revisi penambahan pagu DIPA dapat digabungkan dengan revisi penambahan pagu DIPA dari rencana penerimaan hibah langsung tahun berikutnya. Misalnya satuan kerja BP DAS Brantas menerima hibah 1 (satu) milyar dari Pemerintah Kabupaten Tuluangagung dimana transfer hibah dilakukan pada tahun 2015 sebesar 600 juta dan tahun 2016 sebesar 400 juta. BP DAS Brantas juga direncanakan menerima hibah dari Pemerintah Kabupaten Kediri sebesar 500 juta pada tahun 2016. Untuk perlakuan ini maka BP DAS Brantas mengajukan register pada DJPPR untuk tahun 2015 sebesar 1 milyar rupiah dan mengajukan revisi penambahan pagu DIPA tahun anggaran 2015 ke Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur sebesar 600 juta rupiah. Pada tahun 2016 BP DAS Brantas mengajukan revisi penambahan pagu

DIPA sebesar 400 juta rupiah dengan register yang sama dengan tahun 2015 dan mengajukan revisi penambahan pagu DIPA atas hibah yang diterima dari Pemkab Kediri sebesar 500 juta dengan register yang berbeda.

4. Pengesahan Pendapatan hibah langsung dalam bentuk uang dan dan belanja yang bersumber dari hibah langsung

Untuk memproses pengesahan hibah langsung ini, PA/KPA mengajukan Surat Perintah Pengesahan Hibah Langsung (SP2HL) atas seluruh pendapatan hibah langsung yang diterima dan atas seluruh belanja yang bersumber dari hibah langsung tersebut ke KPPN. Untuk hibah langsung dari luar negeri pengajuan dilakukan ke KPPN Khusus Jakarta VI dan untuk hibah langsung dalam negeri diajukan ke KPPN Mitra kerja dari



satuan kerja. SP2HL yang diajukan ke KPPN dilampiri dengan :

- Copy rekening atas rekening hibah ;
- Surat Pernyataan Telah Menerima Hibah Langsung ;
- Surat Pernyataan Tanggung Jawab Mutlak ;
- Copy Surat Persetujuan Pembukaan rekening untuk pengajuan SP2HL pertama kali.

Atas dasar SP2HL yang diajukan satuan kerja, KPPN menerbitkan Surat Pengesahan Hibah Langsung (SPHL) dan dicetak rangkap 3 dengan ketentuan :

- Lembar ke-1 untuk PA/KPA, sebagai dasar membukukan belanja yang bersumber dari hibah langsung dan saldo kas di K/L dari hibah ;
- Lembar ke-2 untuk DJPPR dilengkapi dengan SP2HL, sebagai dasar pembukuan pendapatan hibah langsung ;
- Lembar ke-3 sebagai pertinggal, sebagai dasar pembukuan pendapatan hibah langsung dan belanja yang bersumber dari hibah langsung dan saldo kas di K/L dari hibah.

Apabila dari pengelolaan hibah ini terdapat sisa pendapatan hibah maka satuan kerja dapat menyetorkannya kepada pemberi hibah sesuai dengan perjanjian

hibah. Atas pengembalian pendapatan hibah ini, PA/KPA menyampaikan Surat Perintah Pengesahan Pengembalian Pendapatan Hibah Langsung (SP₄HL) ke KPPN dengan dilampiri :

- a. *Copy* rekening atas rekening hibah ;
- b. *Copy* bukti pengiriman/transfer kepada pemberi hibah; dan
- c. Surat Pernyataan Tanggung Jawab Mutlak.

Atas dasar SP₄HL yang diajukan satuan kerja, KPPN menerbitkan Surat Pengesahan Pengembalian Pendapatan Hibah Langsung (SP₃HL) dan dicetak rangkap 3 dengan ketentuan :

- a. Lembar ke-1 untuk PA/KPA, sebagai dasar membukukan pengurangan saldo kas di K/L dari hibah ;
- b. Lembar ke-2 untuk DJPPR dilengkapi dengan SP₄HL
 1. Untuk pendapatan hibah tahun berjalan , sebagai dasar pembukuan Pengembalian Pendapatan Hibah Langsung sebagai pengurangan realisasi pendapatan hibah ;
 2. Untuk pendapatan hibah tahun anggaran yang lalu, DJPPR tidak melakukan pencatatan, namun mengungkapkannya dalam CaLK
- c. Lembar ke-3 sebagai pertinggal, sebagai dasar pembukuan pengembalian pendapatan hibah langsung dan mengurangi saldo kas di K/L dari hibah.

harus dilalui dengan berurutan dan tidak boleh dilompati. Kejadian di lapangan seringkali pihak pemberi hibah langsung meminta data rekening untuk dicantumkan di naskah perjanjian hibah. Padahal untuk menerbitkan persetujuan rekening, terlebih dahulu harus melalui proses penandatanganan perjanjian hibah dan pendaftaran hibah ke DJPPR untuk diterbitkan nomor register. Apabila pemberi hibah hibah meminta data nama dan nomor rekening penampungan dana hibah langsung untuk dicantumkan dalam naskah perjanjian hibah, maka hendaknya klausul pada naskah perjanjian hibah tersebut diubah dengan substansi bahwa dana hibah baru dapat dicairkan apabila satuan kerja penerima hibah telah menyerahkan data nomor dan nama rekening yang telah disetujui oleh Kuasa BUN di daerah kepada pemberi hibah. Hal ini berarti proses pembukaan rekening penampungan dana hibah tetap harus melalui mekanisme sesuai PMK nomor 252/PMK.05/2014 dan tidak boleh melompati tahapan pendaftaran register ke DJPPR.

Daftar Pustaka

1. Peraturan Menteri Keuangan nomor 191/PMK.05/2011 tentang Mekanisme Pengelolaan Hibah
2. Peraturan Menteri Keuangan nomor 252/PMK.05/2014 tanggal 30 Desember 2014 tentang Rekening Milik Kementerian Negara/ Lembaga/Satuan Kerja
3. Peraturan Menteri Keuangan nomor 15/PMK.05/2016 tanggal 29 Januari 2016 tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun 2016
4. Surat Direktur Pengelolaan Negara melalui nomor S-8933/PB/2015 tanggal 21 Oktober 2015 tentang Penjelasan Terkait Pembukaan Rekening Penampungan Dana Hibah Langsung

Keempat tahapan di atas

MOU KEUANGAN NEGARA - EDUKASI KEUANGAN NEGARA

Edukasi keuangan negara adalah salah satu program yang dilaksanakan oleh BPPK. Dalam pelaksanaannya, BPPK tidak bekerja sendiri, namun terus menjalin kerja sama dengan pihak lain, terutama yang mengambil peran penting dalam dunia pendidikan, salah satunya perguruan tinggi.

Perguruan tinggi merupakan sistem pendidikan nasional yang tidak dapat dilepaskan dari pengembangan sumber daya manusia, memiliki peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi. BPPK melihat besarnya peranan perguruan tinggi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan sehingga mendorong perlunya kerja sama dengan perguruan tinggi, terutama Perguruan Tinggi Negeri. Pada tahap awal, Perguruan Tinggi Negeri yang akan dijadikan mitra kerja sama adalah perguruan tinggi yang berada di lokasi Balai Diklat Keuangan, selaku UPT BPPK di daerah. Dalam perkembangannya kedepan, kerja sama akan diperluas meliputi



Perguruan Tinggi Negeri yang lain di Indonesia. Kerja sama antara Kementerian Keuangan melalui BPPK dengan PTN, disahkan melalui *Memorandum of Understanding* (MoU) Kepala BPPK dengan Rektor atau Wakil Rektor PTN.

MoU dilaksanakan dalam jangka waktu 3 (tiga) tahun, terhitung sejak tanggal ditandatangani MoU tersebut, dan dapat diperpanjang setelah ada persetujuan antara BPPK dengan PTN paling lambat 30 (tiga puluh) hari sebelum MoU tersebut berakhir. Mekanisme pembiayaan dilaksanakan sesuai dengan peraturan Kepala BPPK tentang KSPD (Kerja Sama Penyelenggaraan Diklat), yaitu dapat melalui mitra kerja sama maupun *cost sharing*. Dalam hal pendidikan, penelitian atau pengabdian masyarakat, dapat dilakukan dengan mekanisme *cost sharing* atau berupa bantuan tenaga ahli.

BPPK melalui Pusdiklat, PKN STAN, dan Balai Diklat Keuangan (BDK) memiliki peran penting dalam tindak lanjut MoU



Kepala BPPK saat setelah menandatangani MoU di Universitas Gadjah Mada

ini. Bila terkait dengan program diklat, Pusdiklat terkait akan diberikan kuasa dalam menindaklanjutinya. Hal serupa juga akan dilakukan terkait dengan kerja sama dalam bentuk bantuan tenaga pengajar atau narasumber. Jika kerja sama dilakukan dalam bentuk pendidikan, maka PKN STAN dapat mengambil peran melalui kuliah tematik dengan materi kuliah pengelolaan Keuangan Negara. Jika kerja sama

dilakukan dalam bentuk penelitian, maka Pusdiklat dan/atau PKN STAN akan mengambil peran bersama-sama dengan pihak PTN. Penelitian yang dapat dikerjasamakan merupakan penelitian yang memberikan manfaat institusional bagi Kementerian Keuangan maupun PTN. Peran Balai Diklat Keuangan (BDK) adalah menjadi ujung tombak dalam pelaksanaan MoU. Pada tahap awal Balai Diklat Keuangan sesuai dengan wilayah



Foto Bersama antara Pejabat di Lingkungan Kemenkeu dan ITB



MoU antara BPPK dan Institut Teknologi Bandung (ITB)

kerja maupun kedekatan secara geografis melakukan peninjauan awal rencana MoU antara BPPK dan PTN. Pada tahap pelaksanaan Program Kerja Sama, Balai Diklat melakukan koordinasi dengan pihak PTN dan mengawal pelaksanaan Program Kerja Sama. Kemudian pada tahap akhir, Balai Diklat menyampaikan laporan pelaksanaan Program Kerja Sama.

Kerja sama yang BPPK lakukan dengan beberapa Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Indonesia merupakan tindak lanjut dari arahan Menteri Keuangan yang bertujuan untuk mensosialisasikan pemahaman mengenai pengelolaan keuangan negara di masyarakat, khususnya di lingkungan mahasiswa. Sekitar 15 PTN telah mengikat janji dengan BPPK. Dimulai dari Universitas Sriwijaya pada tanggal 11 April 2016,

Daftar Perguruan Tinggi yang Telah Menandatangani MoU dengan BPPK

No.	Nama Perguruan Tinggi Negeri yang Telah Menandatangani MoU	Nomor	Tanggal MoU
1.	Univ. Sriwijaya	PRJ-10/PP/2016	11 April 2016
2.	Univ. Sumatera Utara	PRJ-22/PP/2016	2 Juni 2016
3.	Univ. Udayana	PRJ-23/PP/2016	3 Juni 2016
4.	Univ. Padjadjaran	PRJ-29/PP/2016	20 Juni 2016
5.	Univ. Sam Ratulangi	PRJ-30/PP/2016	21 Juni 2016
6.	Univ. Mulawarman	PRJ-31/PP/2016	22 Juni 2016
7.	Univ. Riau	PRJ-33/PP/2016	23 Juni 2016
8.	Univ. Nusa Cendana	PRJ-34/PP/2016	14 Juli 2016
9.	Univ. Sebelas Maret	PRJ-36/PP/2016	18 Juli 2016
10.	Univ. Lampung	PRJ-37/PP/2016	20 Juli 2016
11.	Univ. Brawijaya	PRJ-40/PP/2016	21 Juli 2016
12.	Univ. Jember	PRJ-41/PP/2016	22 Juli 2016
13.	Univ. Diponegoro	PRJ-43/PP/2016	29 Juli 2016
14.	Univ. Andalas	PRJ-49/PP/2016	9 Agustus 2016
15.	Univ. Gajah Mada	PRJ-50/PP/2016	11 Agustus 2016
16.	Universitas Tanjungpura	PRJ-51/PP/2016	23 Agustus 2016
17.	Institut Teknologi Bandung	PRJ-54/PP/2016	8 September 2016
18.	Universitas Lambung Mangkurat	PRJ-64/PP/2016	4 Oktober 2016
19.	Universitas Sudirman	PRJ-79/PP/2016	3 November 2016
20.	Universitas Mataram	PRJ-83/PP/2016	15 November 2016

disusul dengan 14 PTN lainnya yang telah bersinergi dengan BPPK dalam bentuk MoU. Menurut Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana (OTL) BPPK, ditargetkan akan ada 21 PTN di Indonesia yang akan menjalin kerjasama dengan BPPK.

Sebagai lembaga yang mengemban tugas dalam pengelolaan keuangan negara, Kementerian Keuangan mempunyai program yaitu memberi edukasi keuangan kepada masyarakat. Oleh karena itu,

Kementerian Keuangan memandang perlu membangun kerja sama dengan PTN di berbagai wilayah di Indonesia untuk bersama-sama mempercepat edukasi di bidang keuangan ini. “Ada beberapa hal yang menjadi perhatian kami, kalau keuangan negara ini semakin cepat dipahami, semakin cepat dimengerti dari berbagai lapisan dan profesi maka diharapkan keuangan negara semakin ke depan semakin baik. Apalagi, jika kita perhatikan tidak ada orang Indonesia yang tidak tersentuh

dengan keuangan negara. Karena itu, kami berharap melalui pendidikan kita bisa membangun kerja sama,” tutur Kepala BPPK pada saat penandatanganan MoU dengan Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Ia juga berharap melalui kerja sama yang dijalin dapat menggabungkan antara teori dan praktik di lapangan sehingga mahasiswa yang terlibat dalam perkuliahan dapat memperoleh bekal pengetahuan keuangan negara. “Kami harap kita dapat bekerja sama dan bersinergi antara akademisi dengan



MoU antara BPPK dan Universitas Brawijaya

birokrat untuk menyiapkan SDM yang *qualified* untuk menghadapi tantangan memperbaiki *governance* di bidang keuangan negara,” ujar Sumiyati pada kesempatan penandatanganan MoU di Universitas Sriwijaya, Palembang.

Sinergi antara Kementerian Keuangan dengan perguruan tinggi negeri melalui penandatanganan MoU menjadi bukti edukasi keuangan negara tidak hanya terbatas di lingkungan Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan secara aktif mendekatkan diri kepada *civitas*

academica, menularkan ilmu keuangan negara, mendapatkan masukan dari dunia pendidikan agar Kementerian Keuangan mampu mengembangkan diri melalui *expertise* yang tumbuh di dunia kampus.

PKN STAN, KAMPUS PENCETAK PENGELOLA KEUANGAN NEGARA

STAN yang sekarang sudah menjadi PKN STAN merupakan perguruan tinggi yang berbeda dengan perguruan tinggi lain di Indonesia. Sebagai perguruan tinggi vokasi, PKN STAN dituntut untuk menciptakan para lulusan yang siap dan mampu untuk langsung terjun ke lapangan. Bukan sebagai akademisi, para lulusan PKN STAN harus mampu menjadi solusi berbagai permasalahan-permasalahan di lapangan kerja ketika nantinya bekerja di Kementerian Keuangan maupun di instansi lain yang membutuhkan tenaga di bidang keuangan negara semisal BPK, BPKP, KPK dan instansi





Kampus Politeknik Keuangan Negara STAN (PKN STAN)



pemerintah lainnya. Harapannya, salah satu tujuan keberadaan STAN sebagai instansi yang menghasilkan aparatur keuangan negara yang berkompeten dan berintegritas dapat terwujud.

Sebagai perguruan tinggi vokasi, kurikulum dan pengajar di PKN STAN juga berbeda dengan perguruan tinggi yang lain. Kurikulum PKN STAN yang sekarang dipakai disesuaikan dengan kualifikasi kompetensi yang dibutuhkan oleh para pengguna lulusan PKN STAN, dalam hal ini para unit eselon I di Kementerian Keuangan dan pengguna yang lainnya. Para pengajar di PKN STAN tidak hanya dari kalangan akademisi, namun lebih banyak para praktisi pelaku proses bisnis di Kementerian Keuangan. Bahkan, banyak para eselon I dan eselon II yang notabene sebagai perumus dan pengambil keputusan di bidang keuangan secara langsung terjun sebagai salah satu pengajar di PKN STAN. Selain itu ada beberapa pengajar yang merupakan salah satu CEO perusahaan multinasional yang prestige yang telah banyak sharing *knowledge* and *experiences* kepada para mahasiswa PKN STAN. Bahkan tak sedikit pengajar di PKN STAN adalah alumnus sekolah keuangan Negara ini. Dengan kondisi pembelajaran tersebut, harapannya para lulusan PKN STAN sudah terbiasa memiliki pengalaman diskusi terkait isu-isu krusial di lapangan.

Disiplin menjadi dasar bagi PKN STAN dalam menjalankan sistem perkuliahan. Dimulai dari absensi, cara berpakaian, mata kuliah hingga sistem *drop-out* mampu membentuk karakter integritas para mahasiswa dan alumninya. Direktur Jenderal Bea dan Cukai Heru Pambudi, Mantan Direktur Utama BEI Ito Warsito, Mantan Menteri ESDM Sudirman Said adalah nama-nama 'beken' alumni STAN. Stigma STAN sebagai salah satu kampus 'impian'

banyak siswa SMA (sederajat) sudah tidak diragukan lagi. Bukan hanya karena kuliah 'gratis' dan 'jaminan' kerja, namun juga pola perkuliahan bisa dikatakan berbeda dengan kampus lainnya.

Jalan yang tak mudah untuk dapat kuliah di STAN. Ancaman *drop-out* bisa menjadi salah satu pecutan yang memacu mahasiswa nya untuk menghasilkan hasil ujian yang baik dan terbaik. Evaluasi kinerja sudah dimulai dari masa kuliah. Mahasiswa dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik yaitu melalui nilai yang sesuai bahkan diatas standar yang ditetapkan. Hal inilah yang mendasari mengapa alumni STAN memiliki kinerja kerja yang tidak hanya 'cukup' namun berusaha untuk memiliki kinerja yang lebih baik lagi.

Kualitas dan daya saing alumni STAN juga tidak perlu diragukan lagi. Ujian Saringan Masuk STAN bagai sebuah ayakan besar, yang 'kasar' tidak akan lolos dari ayakan tersebut. Hanya mereka yang memiliki kualitas baik yang akan diterima masuk menjadi mahasiswa STAN. Banyak orang mengatakan bahwa kualitas SDM STAN sudah baik, tinggal 'memoles' nya agar lebih baik lagi dan siap pakai, maka alumni STAN bisa langsung bekerja. Hal tersebut sesuai dengan konsep kampus STAN yang mempersiapkan SDM siap kerja mengelola keuangan negara. Salah satu nya adalah pada institusi DJBC. Pada saat kuliah mereka dibekali pengetahuan seputar dunia DJBC dan pekerjaan yang akan dihadapi kedepan. Hal itu sangat berpengaruh saat berkerja, menghadapi persoalan yang mungkin datang, bisa jadi seperti yang sudah diberitahukan sebelumnya saat kuliah.

STAN saat ini memasuki era transformasi. Sejak tahun 2015, STAN telah berubah





Menteri Keuangan saat me-wisuda Mahasiswa/i PKN STAN tahun 2016

menjadi Politeknik Keuangan Negara (PKN) STAN. Bentuk politeknik atau terapan (vokasi) membuat PKN STAN dapat menyelenggarakan pendidikan hingga program Magister dan Doktor Terapan. Secara akademis, PKN STAN dibina oleh Kemenristek Dikti, dan teknis fungsional dibina oleh Kementerian Keuangan.

Perubahan itu tidak hanya secara organisasi, namun juga secara fisik kampus. Perbaikan sistem perkuliahan dan fasilitas kampus mulai dilakukan. Jurusan PKN STAN saat ini berjumlah 10 jurusan.

Transformasi STAN bagaikan angin yang menyeduk dalam pengelolaan kampus PKN STAN. Harapan Kepala BPPK agar STAN menjadi *centre of excellence* mulai makin nyata dengan status Politeknik yang disandang STAN. PKN mulai menjalin kerjasama dengan beberapa kampus melalui MOU BPPK dengan beberapa Perguruan Tinggi Negeri. Melalui MOU ini, Tri Dharma Perguruan Tinggi juga dapat dilaksanakan.

Pembinaan dan pendidikan karakter yang sudah ada semoga dapat mendukung peningkatan kualitas PKN STAN sebagai satu-satunya kampus pencetak ahli keuangan negara di Indonesia. Politeknik Keuangan Negara STAN adalah kampus keuangan Negara. Disinilah calon-calon pemimpin bangsa, calon-calon pengelola keuangan Negara dididik dan dilatih. Semoga jiwa-jiwa yang telah melalui masa pendidikan di PKN STAN dapat memberikan sumbangsih nyata bagi kemajuan bangsa dan Negara Indonesia, melalui pengelolaan keuangan Negara yang baik, akuntabel dan profesional.

**ayo sukseskan
amnesti pajak**



ungkap | *tebus* | *lega*

Ungkap adalah sebuah pernyataan dari Wajib Pajak untuk bersedia melaporkan seluruh kekayaan, baik benjurud maupun tidak benjurud, baik bergerak maupun tidak bergerak, baik yang digunakan untuk usaha maupun bukan untuk usaha, yang berada di dalam dan/atau di luar negeri, yang belum dilaporkan dalam SPT Tahunan PPh terakhir. Belum dilaporkannya kekayaan tersebut bisa dikarenakan kelalaian atau kealasan di luar kekuasaan yang dialami Wajib Pajak sehingga kolom Harta dan Utang dalam SPT Tahunan PPh belum diisi dengan benar, lengkap, dan jelas.

Tebus adalah pembayaran sejumlah uang ke kas negara untuk mendapatkan Amnesti Pajak berupa pelapasan hak negara untuk menagih pajak yang seharusnya tentang dari pengungkapan kekayaan yang dilakukan oleh wajib pajak kepada Direktorat Jenderal Pajak. Uang Tebusan atau Amnesti Pajak dihitung dengan cara mengalikan tarif Uang Tebusan dengan Nilai Harta Bersih yang telah diungkapkan oleh wajib pajak.

Lega adalah sebuah perasaan yang nantinya akan menungki wajib pajak manakala mereka telah memanfaatkan Pengampunan Pajak. Dengan diterimanya Pengampunan Pajak, Wajib Pajak akan mendapatkan penghapusan atas pajak yang seharusnya terutang, sanksi administratif perpajakan, dan sanksi pidana di bidang perpajakan untuk kewajiban perpajakan sebelum 31 Desember 2015.



korupsi
berakibat

**KERUGIAN
DIRI**



bppk
against
corruption



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN

