

Media Edukasi dan Informasi Keuangan

# EDUKASI

K E U A N G A N



## Strategi Menuju Keadilan & Kesetaraan Gender

Edisi 29/2015

ISSN: 2086-4833



9 772086 483008

Hal  BPPK  
021-29054300



Hubungi kami untuk informasi:  
# Diklat Keuangan Negara  
# beasiswa  
# STAN  
# pengaduan dan saran

**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN  
KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

Jam Layanan:  
Setiap Hari Kerja pkl 08.00 - 16.00 WIB

# Daftar Isi

---

Salam Redaksi	2
Liputan Utama	4
Liputan Khusus	14
Kuis	20
Profil	21
Serambi Ilmu	25
Mata Air	57
Tips n Trik	59
Selasar	62
Kalender Diklat	63
Resensi	64

# Salam Redaksi

## Salam Redaksi

Tanyakan arti dan konsep gender kepada keluarga, teman, atau teman kerja anda dan hampir pasti jawaban yang anda dapatkan mengandung dua kata yaitu 'laki-laki' dan 'perempuan', dan umumnya merujuk pada konsep jenis kelamin. Meskipun tidak salah, tahukah anda bahwa arti gender tidak hanya terbatas pada pengertian laki-laki dan perempuan dalam hal jenis kelamin. Gender memiliki pengertian dan lingkup konsep yang lebih luas. Gender adalah konsep pembagian peran, kedudukan, dan tugas antara laki-laki dan perempuan yang diharapkan oleh masyarakat berdasarkan sifat yang "melekat" pada laki-laki dan perempuan yang dianggap pantas menurut norma-norma, adat istiadat, kepercayaan atau kebiasaan.

Seringnya timbul salah persepsi akan gender menginspirasi kami untuk mengangkat tema tersebut sebagai liputan utama di edisi kali ini. Terlebih, telah ada strategi untuk mencapai kesetaraan dan keadilan gender yaitu Pengarusutamaan Gender (PUG). Di edisi ini, anda juga dapat melihat contoh implementasi PUG di BPPK serta profil Nurlita Hayati Prihutami, pegawai teladan BPPK



## Susunan Redaksi

### Penanggung Jawab

Sekretaris BPPK

### Pengarah

Kapusdiklat PSDM

Kapusdiklat Anggaran dan

Perbendaharaan

Kapusdiklat Bea dan Cukai

Kapusdiklat Pajak

Kapusdiklat KNPK

Kapusdiklat Keuangan Umum

Direktur STAN

### Pemimpin Redaksi

M. Sandri Merizanta

### Redaktur

Marsedi Situmorang

Tanda Setiya

M. Ridhwan

Ribut Sugiarto

M. Yusuf Arriza

Bambang Kismanto

Bambang Roosdiyanto

Bambang Sancoko

Tuti Hadiyanti

Indrayansyah Nur

Nurhidayati

Agus Suharsono

Sudrajat

Agus Hekso Pramudji

Gathot Subroto

Eduard Tambunan

M. Ichsan

Wawan Ismawandi

### Editor

Edi Basuki Rakhmad

Shera Betania

Yohana Tolla

Pilar Wirotama

### Layout

Muhammad Fath Kathin

Unggul H. Muhammad

### Desain Grafis dan Fotografer

Riko Febrialdo

Victorianus M. I. Bimo Adi

Eros Lassa Mursalin

### Sekretariat

Alyn Dwi Setyaningrum

Hendra Putra Irawan

Redaksi menerima artikel untuk dimuat dalam majalah ini. Artikel ditulis dalam huruf Arial 11 spasi 1,5. Artikel dapat dikirimkan ke [edukasikeuangan@depkeu.go.id](mailto:edukasikeuangan@depkeu.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>

2014 yang menginspirasi.

Selain membahas tema PUG, anda juga dapat membaca liputan khusus mengenai Piloting Sakti yang diselenggarakan di Pusdiklat Anggaran Perbendaharaan serta cerita tentang inovasi menggaet Wajib Pajak (WP) lewat aplikasi *mobile* yang ditelurkan oleh KPP Batu, Malang. Di edisi ini kami juga mengangkat profil sosok yang telah mendedikasikan total masa kerjanya untuk BPPK yaitu Agus Hermanto, Sekretaris BPPK yang akan memasuki masa purnatugas akhir Agustus ini.

Konten ilmu keuangan negara juga masih bisa anda temukan di rubrik Serambi Ilmu. Total ada tujuh artikel keuangan negara yang kami sajikan untuk anda para pembaca. Sedangkan bagi anda yang ingin tahu bagaimana memanfaatkan fitur *mail merge* pada Microsoft Word, anda dapat membacanya pada rubric Tips n Trik. Tentu saja rubrik-rubrik lainnya seperti Mata air, Kuis, Klinik sehat, Selasar, Resensi, serta Kalender diklat tetap hadir untuk anda para pembaca.

Selamat membaca!



### **Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Bogor - 29 Juli 2015.**

Ikatan Widyaiswara Kementerian Keuangan menyelenggarakan Musyawarah Kerja Nasional Widyaiswara Kementerian Keuangan selama dua hari, 28-29 Juli 2015. Mukernas mengambil tema "Mengukuhkan Peran Widyaiswara Kemenkeu dalam Proses Transformasi Kelembagaan Menuju Kemenkeu Corporate University Guna Mendukung Peran Baru Kemenkeu Sebagai Penggerak Perubahan Nasional.

# PUG: KESETARAAN DALAM AKPM (AKSES, KONTROL, PARTISIPASI, DAN MANFAAT)



Teks:  
Shera Betania

Ilustrasi:  
Riko Febrialdo

PUG: Kesetaraan dalam AKPM (Akses, Kontrol, Partisipasi, dan Manfaat)

Selama ini kita sering mendengar istilah kesetaraan gender. Apa yang dimaksud kesetaraan gender? Yang kita ketahui selama ini, kata gender berhubungan dengan pengertian jenis kelamin. Kemudian ada lagi istilah Pengarusutamaan Gender atau PUG. Apakah PUG itu?

Melalui artikel ini, Edukasi Keuangan akan mengajak pembaca memahami program Pengarusutamaan Gender yang saat ini sedang digalakkan Kementerian Keuangan. Pertama-tama kita awali dulu dengan konsep gender. Konsep

Gender tidak merujuk pada jenis kelamin tertentu (laki-laki atau perempuan). Berbeda dengan jenis kelamin, gender merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan peran dan relasi sosial laki-laki dan perempuan. Gender merumuskan peran apa yang seharusnya melekat pada laki-laki dan perempuan dalam masyarakat. Konsep inilah yang kemudian membentuk identitas gender atas laki-laki dan perempuan yang diperkenalkan, dipertahankan, dan disosialisasikan melalui perangkat-perangkat sosial dan norma hukum yang tertulis maupun tidak tertulis dalam masyarakat.

Berbeda dengan jenis kelamin yang ditentukan oleh aspek-aspek fisiologis, gender merupakan pengertian yang dibentuk dan dipengaruhi oleh

kebudayaan, adat istiadat, dan perilaku sosial masyarakat. Oleh karena itu, pengertian gender tidak bersifat universal, melainkan tergantung pada konteks sosial yang melingkupinya. Sebagai contoh, masyarakat berbasis patrilineal seperti di Jawa sangat mungkin merumuskan gender secara berbeda dengan masyarakat yang sistem sosialnya berbasis matrilineal.

Perempuan dan laki-laki memang berbeda secara biologis tetapi bukan dalam hal potensi, kompetensi dan kesempatan.

Menurut UNESCO, kesetaraan gender adalah suatu kondisi dimana semua manusia (baik laki-laki maupun perempuan) bebas mengembangkan kemampuan personal mereka dan

membuat pilihan-pilihan tanpa dibatasi oleh *stereotype*, peran gender yang kaku. Hal ini bukan berarti bahwa perempuan dan laki-laki harus selalu sama, tetapi hak, tanggung jawab dan kesempatannya tidak dipengaruhi oleh apakah mereka dilahirkan sebagai laki-laki atau perempuan.

Lalu apakah PENGARUSUTAMAAN GENDER (PUG)?

Pengarusutamaan Gender adalah suatu strategi untuk mencapai kesetaraan dan keadilan gender melalui kebijakan dan program yang memperhatikan pengalaman, aspirasi, kebutuhan, dan permasalahan perempuan dan laki-laki kedalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi dari seluruh kebijakan dan program diberbagai bidang kehidupan dan pembangunan dan kesetaraan di dalam AKPM (Akses, Kontrol, Partisipasi dan Manfaat).

Program PUG didasari atas Instruksi Presiden Nomor 9 tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam

Pembangunan Nasional. Untuk Kementerian Keuangan sendiri, program PUG diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 94/PMK.02/2013 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Mengapa Perlu PUG?

- Pemerintah dapat bekerja lebih efisien dan efektif dalam memproduksi kebijakan-kebijakan publik yang adil dan responsif gender kepada rakyatnya, perempuan dan laki-laki.
- Kebijakan dan pelayanan publik serta program dan perundang-undangan yang adil dan responsif gender akan membuahkan manfaat yang adil bagi semua rakyat perempuan dan laki-laki.
- PUG merupakan upaya untuk menegakkan hak-hak perempuan dan laki-laki atas kesempatan yang sama, pengakuan yang sama, dan penghargaan yang sama di masyarakat.

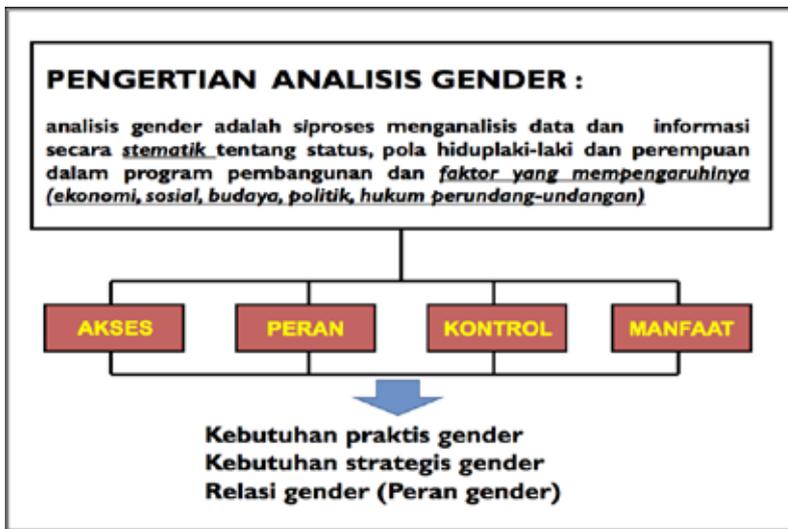
- PUG mengantar kepada pencapaian kesetaraan gender dan karenanya PUG meningkatkan akuntabilitas pemerintah terhadap rakyatnya. Keberhasilan pelaksanaan PUG memperkuat kehidupan sosial politik dan ekonomi suatu bangsa

Pengintegrasian Pengarusutamaan Gender (PUG) dilaksanakan melalui beberapa program atau kegiatan yang dekat dengan isu gender. Beberapa diantaranya adalah:

1. Program dan kegiatan yang spesifik diperuntukkan bagi perempuan; seperti program menggalakkan Air Susu Ibu (ASI); atau bisa yang spesifik bagi laki-laki, misalnya program kesehatan yang berkaitan dengan penyakit reproduksi laki-laki seperti prostat. Tujuannya agar program/kegiatan dapat memenuhi kebutuhan yang spesifik perempuan atau kebutuhan yang spesifik laki-laki;



Grafik 1. MELAKUKAN PUG SECARA EFEKTIF



Tabel 1. Analisis Gender

2. Program dan kegiatan stratejik gender (seperti program pemberdayaan perempuan melalui kursus/pelatihan kepemimpinan atau kursus politik). Tujuan program/kegiatan yang spesifik gender adalah memberi pemberdayaan (baik bagi perempuan maupun laki-laki) dalam mengatasi kekurangan-kekurangannya, menghilangkan subordinasi, menghilangkan diskriminasi, sehingga mereka dapat setara ikut berpartisipasi dalam usaha pembangunan. Caranya bisa *affirmative action* (seperti penentuan kuota beasiswa atau kuota keterwakilan dalam DPR) yaitu apabila perempuan atau laki-laki dalam posisi tidak menguntungkan. Program/kegiatan *affirmative action* bersifat sementara, semata-mata mengatasi konsekuensi langsung maupun tak langsung dari diskriminasi yang ada.
3. Program/kegiatan untuk meningkatkan kemampuan (*capacity building*) dalam melaksanakan PUG, termasuk meningkatkan pemahaman/kesadaran mengenai gender dalam pembangunan, analisis gender serta perencanaan ke depan yang

responsif gender.

\*Data Terpilah adalah data menurut jenis kelamin serta status dan kondisi perempuan dan laki-laki di seluruh bidang pembangunan.

Dalam melakukan PUG secara efektif terdapat analisis gender. Tabel 1 menjelaskan mengenai apa itu Analisis gender.

Melakukan *gender analysis* piranti diagnosis, dengan cara:

1. Mengidentifikasi isu gender;
2. Mengidentifikasi aksi yang gender spesifik.

Secara substansi, bisa beragam, tergantung pada kegiatan yang dirancang/dilaksanakan (Misalnya aksi untuk merancang/melakukan studi, untuk peraturan; untuk training; untuk movev, dst)

Secara bentuknya bisa:

- *Affirmative action*,
- Aksi spesifik ditujukan untuk perempuan,
- Aksi spesifik ditujukan untuk laki-laki.

3. Melakukan proses perubahan internal lembaga memasukan/mempertimbangkan isu gender kedalam proses kegiatan (*cyclus planning, SOP, training, dst*)

#### ANGGARAN RESPONSIF GENDER

Perencanaan dan penganggaran responsif gender merupakan instrumen untuk mengatasi adanya kesenjangan akses, kontrol, partisipasi, dan manfaat pembangunan bagi laki-laki dan perempuan yang selama ini masih ada, untuk mewujudkan keadilan dalam penerimaan manfaat pembangunan. Proses perencanaan dan penganggaran yang responsif gender sejalan dengan sistem yang sudah ada, dan tidak membutuhkan penyusunan rencana dan anggaran khusus untuk perempuan yang terpisah dari laki-laki.

Anggaran Responsif Gender (ARG) dibagi atas 3 kategori sebagai berikut:

1. Anggaran khusus target gender, yaitu alokasi anggaran yang diperuntukkan guna memenuhi kebutuhan dasar khusus perempuan atau kebutuhan dasar khusus laki-laki berdasarkan hasil analisis gender. Misalnya anggaran yang dialokasikan untuk penyediaan fasilitas *nursery room*.
2. Anggaran kesetaraan gender, yaitu alokasi anggaran untuk mengatasi masalah kesenjangan gender. Dengan menggunakan analisis gender dapat diketahui adanya kesenjangan dalam relasi antara laki-laki dan perempuan dalam akses, partisipasi, kontrol, dan manfaat terhadap sumber daya. Misalnya anggaran yang dialokasikan untuk mendukung amandemen Undang-Undang Perpajakan yang memperhatikan aspek-aspek keadilan gender dalam pemberian NPWP.

3. Anggaran pelembagaan PUG, yaitu alokasi anggaran untuk penguatan pelembagaan pengarusutamaan gender, baik dalam hal pendataan maupun peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Misalnya anggaran yang dialokasikan untuk memfasilitasi pengumpulan data terpilah dan pembentukan tim atau kelompok kerja PUG di tingkat kementerian dan unit-unit di lingkungan Kementerian Keuangan.

ARG bekerja dengan cara menelaah dampak dari belanja suatu kegiatan terhadap perempuan dan laki-laki, dan kemudian menganalisa apakah alokasi anggaran tersebut telah menjawab kebutuhan perempuan serta kebutuhan laki-laki. Oleh karena itu ARG melekat pada struktur anggaran (program, kegiatan, dan *output*) yang ada dalam RKAKL. Suatu *output* yang dihasilkan oleh kegiatan akan mendukung pencapaian hasil (*outcome*) program. Hanya saja muatan substansi/materi *output* yang dihasilkan tersebut dilihat dari sudut pandang (perspektif) gender.

#### PELAKSANAAN PUG DI KEMENKEU

Kementerian Keuangan, sesuai dengan tugas dan fungsi serta kewenangannya, terus berupaya untuk menjalankan Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional. Selain di dalam GBHN, strategi PUG juga tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010-2014. Dengan demikian, strategi ini merupakan salah satu landasan operasional bagi pelaksanaan pembangunan.

Salah satu wujud komitmen Kementerian Keuangan dalam mengimplementasikan Pengarusutamaan Gender adalah pengintegrasian aspek gender dalam penganggaran yang dikembangkan sejak Tahun 2009, dengan dikeluarkannya PMK Nomor 119/PMK.02/2009 tentang

Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKA-KL dan DIPA Tahun 2010. Selanjutnya pada tahun berikutnya ketentuan tersebut disempurnakan melalui PMK nomor 104/PMK.02/2010 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKA-KL Tahun 2011, dan disempurnakan kembali melalui PMK Nomor 94/PMK.02/2013 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga. Dengan adanya PMK tersebut, diharapkan penyusunan anggaran Kementerian/Lembaga (K/L), termasuk Kementerian Keuangan, memperhatikan kebutuhan laki-laki dan perempuan agar dapat mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender.

PUG Kemenkeu secara umum bertujuan untuk memastikan seluruh kebijakan, program, dan kegiatan Kementerian Keuangan telah adil dan setara bagi perempuan dan laki-laki. Sedangkan secara khusus, PUG Kemenkeu bertujuan untuk:

1. Memastikan bahwa seluruh jajaran Kementerian Keuangan memahami konsep, prinsip, dan strategi PUG dalam penyelenggaraan pembangunan yang menjadi tugas, fungsi, dan kewenangan Kemenkeu
2. Memastikan adanya keberlanjutan, pelestarian, dan pengembangan kualitas penyelenggara PUG di Kemenkeu

Selama ini sudah cukup banyak capaian Kementerian Keuangan terkait dengan pengarusutamaan gender, antara lain:

1. Memasukkan materi gender dalam Diklat Pimpinan Kementerian Keuangan.
2. Amandemen UU Perpajakan dengan memperhatikan aspek-aspek keadilan gender, antara lain dengan memberikan pilihan bagi perempuan untuk memiliki NPWP sendiri atau bersama laki-laki.
3. Memasukkan Anggaran Responsif

Gender (ARG) pada PMK Nomor 119/PMK.02/2009 tentang Petunjuk, Penyusunan dan Penelaahan RKA-KL dan DIPA Tahun 2010 yang telah diperbaharui dengan PMK Nomor 104/PMK.02/2010 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKA-KL Tahun 2011. Peraturan tersebut kembali diperbarui dengan PMK Nomor 94/PMK.02/2013 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga

4. Tim PUG Kementerian Keuangan telah mengikuti berbagai diklat maupun lokakarya mengenai gender di dalam maupun di luar negeri, antara lain: Workshop Regional on Gender Sensitive Budgetting, The East Asia and Pacific Regional Workshop on Economic Policy and Gender di Thailand, studi banding ke Filipina, serta pelatihan PUG dan Analisa Gender di Australia.
5. Penyesuaian beberapa peraturan yang lebih responsif gender, seperti pemberian TKPKN pada pegawai perempuan yang mengambil cuti bersalin serta penyediaan Tempat Penitipan Anak dan nursery room bagi karyawan yang memiliki anak bayi/balita.

Untuk capaian tersebut, Kementerian Keuangan telah menerima penghargaan Anugerah Parahita Ekapraya (APE) Pratama dan APE Madya dari Presiden RI atas komitmen tinggi dalam upaya mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender.

# KEPALA BPPK: TIDAK ADA YANG DIRUGIKAN ATAU DIKALAHKAN



Teks:  
Shera Betania

Foto:  
Muh. Fath

Pengarusutamaan gender dalam pembangunan nasional telah menjadi isu nasional. Instruksi Presiden Nomor 9 tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender Dalam Pembangunan menginstruksikan kepada setiap pimpinan lembaga tinggi negara untuk melaksanakan pengarusutamaan gender guna terselenggaranya perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi atas kebijakan, program dan kegiatan pembangunan nasional yang berperspektif gender sesuai dengan bidang tugas dan fungsi serta kewenangan masing-masing.

Sebagai bagian dari pelaksanaan Pengarusutamaan Gender (PUG) di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Bagian Kepegawaian Sekretariat Badan menyelenggarakan kegiatan Sosialisasi Pengarusutamaan Gender, Senin 11 Agustus 2015. Sosialisasi PUG ini menghadirkan Kepala Bagian

Perencanaan Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan Suroso sebagai pemateri di sesi pertama. Sesi kedua diisi dengan *sharing knowledge* terkait implementasi PUG oleh Kepala BPPK, Sumiyati. Bertindak sebagai moderator dalam sosialisasi ini adalah Kepala Bagian Keuangan Sekretariat BPPK Bambang Juli Istanto yang juga bertindak sebagai Ketua Tim PUG BPPK.

Mengawali pemaparannya, Suroso menyebutkan beberapa pencapaian yang berhasil diraih oleh Tim PUG Kementerian Keuangan. Anugerah terakhir yang berhasil diraih adalah Anugerah Parahita Ekapraya tingkat Utama Kategori Mentor (2014) dari Presiden RI. Penghargaan tersebut diberikan atas komitmen tinggi Kementerian Keuangan dalam upaya mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender. “Dengan pencapaian seperti itu, jangan sampai kita, Kemenkeu, selaku

mentor bagi kementerian/lembaga lain, masih ada pegawai yang belum memahami konsep gender, dan tidak bisa membedakan antara gender dan jenis kelamin”, ungkapnya. Oleh karena itu, Ia menambahkan bahwa untuk menjamin agar kebijakan PUG tetap bisa dipahami dengan baik dan merata oleh semua pegawai, maka perlu diadakan kegiatan-kegiatan yang mendukung, salah satunya dengan melaksanakan *capacity building* dan juga lomba implementasi PUG antar unit eselon I.

Sejalan dengan amanat dari Inpres nomor 9 tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender Dalam Pembangunan, Suroso menyebutkan bahwa kita harus bisa melihat dan mengkaji tugas pokok dan fungsi yang kita emban, karena mungkin saja ada isu gender didalamnya. Lebih lanjut disebutkan bahwa peletakan fungsi penggerak PUG di Biro Perencanaan

Kuangan merupakan hal yang tepat. Salah satu tugas pokok dan fungsi dari biro ini adalah menyusun rencana kerja kementerian. Sebagai penggerak PUG, tupoksi dari birokankeu bisa masuk ke semua lini, mengidentifikasi isu gender di dalamnya, termasuk perencanaan penganggarnya, sehingga bisa langsung dieksekusi.

Salah satu bentuk kontribusi kemenkeu dalam implemmentasi PUG adalah revisi UU pokok perpajakan. Sebelumnya, dalam UU tersebut mengatur bahwa NPWP itu hanya dimiliki oleh laki-laki. Setelah ditinjau kembali, bisa dilihat bahwa perempuan juga dapat ikut menikmati hasil-hasil pembangunan, harus menikmati manfaat dari pembangunan, oleh karena itu perempuan juga dapat memiliki NPWP.

Sebagai salah satu dari empat penggerak utama PUG tingkat nasional, Kemenkeu juga memberikan kontribusi dengan menerbitkan Peraturan Menteri Keuangan nomor 136/PMK.02/2014 tentang Petunjuk Penyusunan Dan Penelaahan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga. PMK ini mengamanatkan bahwa setiap kementerian/lembaga dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) harus memperhatikan isu gender. Kementerian/Lembaga juga diwajibkan untuk menyusun Gender Budget Statement (GBS). Isu gender dalam RKA pada umumnya bisa terlihat pada komponen output dalam GBS.

Pada kesempatan ini, Suroso juga menyegarkan pemahaman kita tentang konsep gender. Disebutkan bahwa gender adalah perbedaan peran dan tanggungjawab perempuan dan laki-laki yang dibuat/dibentuk/dikonstruksikan oleh masyarakat dan dapat berubah (waktu, tempat, sosial dan ekonomi). “Dulu kita melihat bahwa perempuan itu tempatnya di dapur, tapi sekarang sering kita lihat banyak perempuan yang menjadi pejabat tinggi negara, mulai dari eselon II, eselon I, bahkan menteri



sekalipun”, jelasnya.

Terkait tahapan pengarusutamaan gender, Suroso menyebutkan empat tahapan yang dilalui. Tahapan tersebut yaitu buta gender, bias/netral gender, sensitif gender, dan yang terakhir adalah responsif gender. Dikatakan “Buta Gender”, jelasnya, apabila belum atau tidak memahami tentang konsep gender dan permasalahan gender. Terutama tentang adanya perbedaan aspirasi, kepentingan, kesulitan laki-laki dan perempuan. Sedangkan kondisi ideal adalah responsif gender, dimana setiap kebijakan, program, dan kegiatan yang ada sudah memperhatikan berbagai pertimbangan demi terwujudnya kesetaraan dan keadilan. Oleh karena itu, yang harus dilakukan adalah memastikan isu gender terintegrasi dalam isu pembangunan. Ada beberapa hal yang dijadikan sebagai prasyarat implementasi PUG, yaitu adanya komitmen pimpinan, kelembagaan, sumber daya manusia, anggaran, alat analisis gender, data terpilah, dan partisipasi masyarakat.

Jajaran pimpinan di lingkungan Kementerian Keuangan memiliki

komitmen yang tinggi dalam menerapkan kebijakan terkait pengarusutamaan gender. Hal ini ditunjukkan dengan mulai banyak fasilitas yang responsif gender di lingkungan Kemenkeu. Suroso menyebutkan beberapa hal yang telah dilakukan, diantaranya pelebagaan PUG Kemenkeu, peningkatan kualitas SDM, menerbitkan kebijakan-kebijakan yang responsif gender, penyusunan kajian untuk menemukan isu gender dalam pelaksanaan tupoksi, dan penyusunan buku panduan. Selain itu, Kemenkeu juga telah membangun sarana dan prasarana fisik, seperti ruang laktasi, lift untuk kaum difabel, dan lainnya.

Sesi kedua diisi dengan arahan dan *sharing knowledge* dari Kepala BPPK, Sumiyati. Mengawali arahannya, Kepala BPPK menyoroti tentang perbedaan kodrat antara perempuan dan laki-laki. Kodrat bawaan tersebut tidak dapat saling dipertukarkan, dan ini berpengaruh di dalam kehidupan sehari-hari. Di dalam perjalanannya mungkin terdapat bias gender. “Hal ini harus kita respon, supaya semua orang, baik laki-laki maupun perempuan, dapat menikmati hidup ini sebagaimana mestinya, tidak ada yang

dirugikan, tidak ada yang dikalahkan”, ungkapnya.

Dalam menjalankan tugas di BPPK, Sumiyati mengingatkan bahwa peserta diklat yang dilayani bervariasi. Masing-masing peserta diklat memiliki kebutuhannya sendiri. BPPK sebagai penyelenggara diklat harus bisa merespon hal tersebut, dengan menyiapkan fasilitas dan kebijakan yang responsif gender, agar setiap peserta dengan masing-masing kebutuhannya dapat mengakses diklat-diklat yang disediakan BPPK.

Lebih lanjut Kepala BPPK menyampaikan beberapa kebijakan yang bisa dilakukan BPPK dalam menerapkan kebijakan PUG. Yang pertama adalah tentang durasi dari program diklat yang ditawarkan. Kepala BPPK menceritakan pengalamannya ketika mengikuti diklat auditor di salah satu lembaga diklat. Ia mengamati bahwa peserta diklat perempuan sangat sedikit, padahal diklat tersebut merupakan diklat yang berpengaruh pada jenjang karir, dan potensi peserta perempuan juga cukup besar. Setelah dicermati, ternyata diklat tersebut berlangsung selama satu bulan tanpa jeda. Hal tersebut yang menyebabkan calon peserta perempuan enggan mengikuti diklat tersebut. Setelah dievaluasi, akhirnya diklat tersebut dipecah menjadi beberapa bagian, dan durasinya dipersingkat. Berkaca dari pengalaman tersebut, Kepala BPPK mengingatkan bahwa BPPK harus mengevaluasi kembali program diklatnya. “Jangan ada lagi diklat yang durasinya lebih dari dua minggu”, tambahnya. Atau, bila peserta diklat harus menginap untuk jangka waktu yang cukup lama, penyelenggara diklat dapat menyiapkan kamar-kamar untuk meletakkan boks bayi, agar peserta diklat tidak perlu terlalu lama meninggalkan bayinya.

Pelaksanaan pendaftaran mahasiswa baru untuk Politeknik Keuangan Negara (PKN) – STAN juga tidak luput dari isu gender. Sumiyati menjelaskan bahwa untuk Program Diploma Bea dan Cukai

hanya menerima calon mahasiswa laki-laki dengan tinggi diatas 165cm merupakan bagian dari responsif gender. Keadaan yang dibutuhkan dari lulusan Program Diploma Bea dan Cukai, ungkapnya, adalah untuk mengamankan garis terluar NKRI, sehingga medan tersebut lebih cocok bila dijalankan oleh laki-laki.

Seiring dengan kebijakan PUG di lingkungan Kementerian Keuangan, BPPK pun turut serta dalam menerapkan kebijakan tersebut di satker-satkernya. Beberapa fasilitas telah dan sedang dipersiapkan. Beberapa fasilitas yang telah disiapkan antara lain *ladies parking*, parkir dan masjid khusus kaum difabel (lantai 1), ruang laktasi, dan ruangan *daycare*. Dalam penyiapan ruang laktasi, Kepala BPPK menyebutkan bahwa ruangan tersebut harus nyaman, dan dilengkapi dengan beberapa fasilitas seperti ruangan bersekat, kulkas, wastafel, dan sebagainya. Fasilitas kesehatan pun perlu diperhatikan kebutuhan yang spesifik antara laki-laki dan perempuan. Sumiyati mencontohkan untuk klinik di lingkungan BPPK bisa menyiapkan alat kontrasepsi, dan memfasilitasi kegiatan pemeriksaan kesehatan, seperti *papsmea*r, pemeriksaan kanker payudara, dan kanker prostat.

Setelah fasilitas yang responsif gender tersedia, hal berikut yang perlu diperhatikan adalah proses bisnis itu sendiri agar kebutuhan peserta diklat bisa dipenuhi. “Perlu diinformasikan agar fasilitas yang telah kita siapkan bisa diakses dengan mudah oleh peserta diklat”, sebutnya. Kepala BPPK menambahkan bahwa kebutuhan khusus peserta diklat sudah dapat diidentifikasi ketika awal pendaftaran. Hal tersebut bisa dimasukkan dalam SOP pendaftaran diklat. Selain itu, informasi-informasi, seperti misalnya dimana bisa mengakses segala keperluan yang khusus itu, bisa dicantumkan dan diinformasikan pada buku pedoman diklat. Dengan itu semua, harapannya semua peserta bisa dilayani dan direspon dengan baik.

Sebagai salah satu syarat PUG dapat diterapkan dengan baik, maka diperlukan data terpilah. Contohnya, untuk daftar hadir kegiatan sosialisasi atau kegiatan lain disediakan kolom jenis kelamin. Untuk daftar hadir diklat mungkin bisa disiapkan pada aplikasi Semantik kolom jenis kelamin. Setelah didapatkan datanya, data tersebut bisa diolah, untuk *feedback* kedepannya, apa yang bisa diperbaiki.

Semua kegiatan yang dilakukan terkait implementasi PUG harus didokumentasikan dalam suatu dokumen. Ada *tools* untuk analisis, yang disebut GAP (*Gender Analysis Pathway*). Isi dari GAP diantaranya latar belakang dan data terpilah. Hasil analisis GAP dituangkan dalam *Gender Budget Statement* (GBS). Dalam GBS bisa terlihat berapa anggaran yang telah responsif gender. Kepala BPPK mengharapkan agar anggaran terkait PUG bisa direncanakan dengan baik dan berkualitas. Kepala BPPK juga mengharapkan agar dalam penyediaan fasilitas yang responsif gender tidak hanya sekedar toilet yang berbeda antara laki-laki dan perempuan. Di dalamnya mungkin bisa ditambahkan fasilitas sederhana tapi cukup membantu, seperti pembalut/tampon dan tempat pembuangannya, pakaian dalam kertas, atau gantungan bayi.

Bertempat di gedung B lantai V, sosialisasi PUG dihadiri oleh seluruh pegawai di lingkungan Sekretariat BPPK dan beberapa pegawai dari Pusdiklat Bea dan Cukai. Diharapkan melalui sosialisasi PUG dapat meningkatkan pemahaman para pegawai terkait kebijakan PUG serta mempercepat implementasi PUG di lingkungan BPPK. Selain sosialisasi, Tim PUG BPPK sudah menyiapkan page khusus terkait PUG di intranet BPPK, dan leaflet.



Foto:  
Muh. Fath & Fazar K.

# KOMITMEN BPPK MENDUKUNG PUG

wawancara dengan Bambang Juli Istanto  
(Ketua Tim Implementasi PUG - BPPK)

## Bagaimana implementasi PUG di Kemenkeu?

Kementerian Keuangan selalu konsisten dan berkomitmen mengimplementasikan PUG secara berkelanjutan. Salah satu buktinya adalah Kementerian Keuangan merupakan satu-satunya kementerian yang mendapatkan penghargaan tertinggi dalam implementasi PUG yaitu Parahita Ekapraya yang diberikan oleh Presiden, penghargaan ini setara dengan mentor. PUG diimplementasikan di seluruh unit Eselon I sesuai dengan tugas dan fungsi serta kewenangan masing-masing, sehingga diharapkan seluruh kebijakan, program dan kegiatan Kementerian Keuangan telah adil dan setara bagi perempuan dan laki-laki. Sebagai

kontrol dalam Implementasi tersebut, selalu diadakan monitoring dan evaluasi sehingga diharapkan ada peningkatan kuantitas dan kualitas secara kontinyu baik dari pemahaman pejabat/pegawai, kebijakan-kebijakan maupun sarana dan prasarana yang pada akhirnya perspektif gender dapat terintegrasi ke dalam seluruh proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan movev atas kebijakan, program dan kegiatan Kemenkeu dan juga ke dalam internal budaya Kemenkeu, sehingga menghasilkan budaya lembaga yang peka terhadap isu gender.

1. **Sebagai salah satu unit eselon I di Kemenkeu, apa saja yang dilakukan BPPK dalam mendukung program PUG?**

Sebagai unit eselon I yang mempunyai tuisi dan kewenangan di bidang pendidikan dan pelatihan, BPPK sangat mendukung pelaksanaan PUG. Output utama BPPK adalah peserta diklat sehingga unsur-unsur yang mempengaruhi output tersebut diarahkan untuk selalu responsif gender, baik dari aspek tenaga pendidik, tenaga kependidikan, proses bisnis perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi diklat, termasuk sarana dan prasarana pendukung kegiatan kediklatan. Sehingga diharapkan dampaknya tidak hanya di internal BPPK tapi juga akan berdampak lebih luas ke pengguna layanan BPPK seperti Kementerian/ Lembaga lain, BUMN/BUMD, Pemda bahkan masyarakat sehingga akan ada peran BPPK secara bertahap untuk

mencapai keadilan dan kesetaraan gender dalam berbagai bidang kehidupan dalam pembangunan.

Unsur-unsur yang mempengaruhi dalam implementasi PUG antara lain adalah: komitmen politik/pimpinan, kebijakan, kelembagaan sumber daya, sistem informasi, data terpilah gender analisis serta yang sangat penting adalah peran setiap pegawai bahkan peran *user* atau peserta diklat. Komitmen pimpinan sudah luar biasa, tinggal bagaimana meningkatkan unsur-unsur yang lain sehingga bisa mempercepat implementasi PUG di lingkungan BPPK.

Adapun hal-hal yang sudah dilakukan antara lain adalah dengan meningkatkan pemahaman/kesadaran pegawai melalui antara lain:

- ▶ Melakukan Training of Trainers PUG bagi perwakilan pejabat eselon IV di lingkungan Satker BPPK
- ▶ Mengadakan sosialisasi PUG bagi seluruh pegawai Sekretariat BPPK dengan narasumber Ibu Kepala Badan dan Kepala Bagian Perencanaan, Biro Perencanaan dan Keuangan Setjen

- ▶ Mengadakan seminar kesehatan reproduksi dengan narasumber dokter spesialis, bagi seluruh pegawai sekretariat BPPK

Selain peningkatan pemahaman, implementasi PUG diterapkan diantaranya dengan membangun sarana dan prasarana fisik seperti yang telah dinikmati oleh beberapa pegawai, diantaranya:

- 1) Penyediaan ruang laktasi di hampir seluruh satker BPPK
- 2) Penyediaan *daycare* di Sekretariat Badan
- 3) Membuat jalan khusus untuk masuk di gedung B bagi pemakai kursi roda
- 4) Menyediakan kamar mandi yang nyaman untuk pegawai dengan jumlah kamar mandi untuk pegawai wanita lebih banyak daripada untuk pegawai laki-laki

Selain sarana dan prasarana fisik yang terlihat nyata wujudnya, BPPK juga mendukung pelaksanaan PUG dengan

kebijakan/peraturan, diantaranya:

- 1) Penyusunan *Gender Budget Statement*
- 2) Pembentukan Tim Implementasi PUG unit eselon I BPPK
- 3) Pemberian materi/ceramah terkait isu PUG pada diklat-diklat yang dilaksanakan oleh Pusdiklat dan Balai Diklat
- 4) Penyusunan data terpilah
- 5) Menyediakan halaman untuk diskusi tentang PUG di intranet BPPK
- 6) Penerimaan mahasiswa STAN yang terbuka untuk mahasiswa laki-laki maupun perempuan
- 7) Kesempatan yang sama bagi pegawai laki-laki dan perempuan dalam memperoleh beasiswa baik dalam maupun luar negeri
- 8) BPPK sangat antusias dan turut berperan aktif dalam pelaksanaan lomba PUG Kemenkeu
- 9) Mahasiswa Prodiip Khusus STAN



diperbolehkan untuk hamil dan cuti melahirkan

## 2) Sejak kapan BPPK menjalankan program PUG?

Pada awalnya program PUG lebih banyak dilakukan oleh Sekretariat Jenderal Kemenkeu dalam bentuk sosialisasi secara rutin setiap tahun di seluruh satker Kementerian Keuangan, termasuk BPPK. Sehingga lebih banyak sebagai obyek. Sejak tahun 2010 secara aktif mulai merencanakan implementasi PUG terutama terkait dengan kebijakan-kebijakan di bidang diklat, kemudian berkembang terus ke arah infrastruktur. Program-program tersebut terdokumentasi dalam dokumen perencanaan dan penganggaran yang sudah responsif gender. Untuk selanjutnya program-program yang responsif gender akan terus ditingkatkan baik kuantitas maupun kualitasnya. Begitu juga dengan alokasi anggaran atas program-program yang responsif gender.

## 3. Bagaimana BPPK membangkitkan awareness pegawai BPPK terhadap program PUG ini? Sosialisasi apa saja yang

### dilakukan?

Salah satu hal yang penting dalam implementasi PUG adalah pemahaman pegawai terhadap PUG. Ini bukan pekerjaan yang mudah dan sebentar karena menyangkut budaya, tata nilai, serta norma-norma lain yang barangkali selama ini kurang mempertimbangkan keadilan dan kesetaraan gender. Sehingga yang muncul adalah bias gender yang berakibat pada ketidakadilan dan ketidaksetaraan gender.

Sadar akan hal tersebut, secara bertahap seluruh unsur yang mempengaruhi dimasukkan roh gender didalamnya, seperti kebijakan. Termasuk kebijakan sumber daya manusia yang responsif gender, infrastruktur yang responsif gender, anggaran yang responsif gender dan sebagainya. Sehingga secara bertahap juga pegawai BPPK menjadi sadar dan sensitif terhadap gender, karena keberhasilan ini menjadi tanggungjawab bersama dan perlu peran semua pegawai dari level top (*top management*) sampai staf.

Adapun kegiatan-kegiatan terkait sosialisasi antara lain adalah:

- Pada bulan April 2015, telah dilaksanakan ToT PUG untuk beberapa pejabat eselon IV Pusdiklat dan BDK dan diharapkan para pejabat yang mendapatkan materi ToT PUG menjadi agen gender serta telah melakukan *transfer knowledge* di satkernya masing-masing.
- Pada 10 Agustus 2015 yang lalu telah dilaksanakan sosialisasi PUG untuk pegawai Sekretariat Badan dengan narasumber Ibu Kepala Badan dan Kepala Bagian Perencanaan Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal.
- Pada hampir setiap kesempatan kunjungan ke satker, pimpinan juga selalu menyisipkan pesan gender kepada para pejabat/pegawai.
- Selain sosialisasi, BPPK juga berupaya mengenalkan PUG kepada pegawai dengan mencetak *standing banner* dan *leaflet*.
- Adanya satu halaman khusus di Comet (intranet) BPPK juga merupakan cara yang efektif untuk melakukan sosialisasi dan edukasi PUG, karena seluruh



pejabat/pegawai BPPK bisa turut berperan aktif serta diskusi terkait permasalahan dan isu PUG terkini. Disamping itu ada komik yang cukup menarik untuk dibaca meskipun singkat sebagai penarik diskusi.

#### 4. Fasilitas apa yang (telah dan akan) BPPK sediakan dalam mendukung program PUG?

Pemenuhan fasilitas ini tentunya dilakukan secara bertahap mengingat keterbatasan anggaran setiap tahunnya. Pada dasarnya hampir di seluruh satker telah ada fasilitas utama yang responsif gender, seperti ruang laktasi, *daycare*, tempat parkir bagi perempuan dan beberapa fasilitas layanan pada perpustakaan maupun poliklinik. Sebagai tahap awal, fasilitas yang sudah di Sekretariat Badan antara lain adalah:

- a. Ruang Laktasi yang nyaman dan lengkap dengan semua fasilitasnya
- b. *Daycare*
- c. *Ladies parking*
- d. Parkir untuk *difable*
- e. Perpustakaan dengan koleksi buku yang beragam jenis
- f. Jumlah kamar mandi wanita yang lebih besar dari jumlah kamar mandi pria
- g. Jalan di gedung-gedung BPPK yang ramah untuk *difable person*
- h. *Banner* dan *leaflet* PUG di setiap kantor-kantor BPPK
- i. Penyediaan poliklinik beserta obat-obatan untuk pegawai termasuk penghilang rasa nyeri saat haid misalnya
- j. Pembalut wanita
- k. Halaman khusus untuk PUG di Comet (intranet) BPPK sebagai sarana sosialisasi, edukasi, dan diskusi tentang PUG bagi seluruh pejabat dan pegawai BPPK

- l. Mushola di lantai 1 bagi *difable*
- m. Akses dari dan ke dalam gedung bagi *difable*

#### 5. Bagaimana penerapan Anggaran Responsif Gender di BPPK?

Anggaran Responsif Gender (ARG) adalah anggaran yang mengakomodasi keadilan bagi perempuan dan laki-laki dalam memperoleh akses, manfaat, berpartisipasi dalam mengambil keputusan dan mengontrol sumber-sumber daya serta kesetaraan terhadap kesempatan dan peluang dalam menikmati hasil pembangunan. ARG tidak fokus pada penyediaan anggaran pengarusutamaan gender, tapi lebih kepada mewujudkan keadilan bagi perempuan dan laki-laki dalam memperoleh akses, manfaat, berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan mempunyai kontrol terhadap sumber-sumber daya, serta mewujudkan kesetaraan bagi perempuan dan laki-laki dalam memilih dan menikmati hasil pembangunan.

Penerapan ARG di BPPK dituangkan dalam Gender Budget Statement (GBS) yang telah disusun dengan menganalisis kegiatan yang responsif gender di setiap satker BPPK. GBS merupakan dokumen yang menginformasikan suatu output kegiatan telah responsif terhadap isu gender yang ada, dan/atau suatu biaya telah dialokasikan pada output kegiatan untuk menangani permasalahan kesenjangan gender. BPPK telah menyusun GBS sejak tahun 2010 sampai dengan sekarang dengan jumlah yang terus meningkat baik dari rupiah maupun kegiatan, yang sebenarnya tidak musti kegiatan yang responsif gender tersebut berdampak tambahan rupiah, sebenarnya tinggal mengarahkan program-program yang sudah ada, namun telah mengakomodir kepentingan yang responsif gender.

#### 6. Saat ini Kemenkeu sedang melaksanakan lomba PUG tingkat Kemenkeu, apa yang

#### BPPK siapkan untuk turut serta dalam lomba ini?

Persiapan dalam menghadapi lomba PUG ini juga merupakan sinergi antara seluruh unsur yang ada di BPPK baik secara struktur maupun personal seusia dengan tugas dan kewenangan masing-masing, baik pada masing-masing bagian di sekretariat badan maupun di masing-masing satker. Untuk tahun 2015 BPPK sebagai eselon I diwakili oleh Setban. Untuk tingkat satker di daerah diwakili oleh Balai Diklat Kepemimpinan Magelang.

Pada dasarnya implementasi gender sudah ada, meskipun untuk hal-hal yang sifatnya masih dasar. Salah satu hal yang turut berperan adalah komitmen, perhatian dan dorongan dari pimpinan yang luar biasa untuk implementasi PUG di BPPK termasuk untuk persiapan lomba PUG. Adapun hal-hal yang dipersiapkan antara lain dengan pembentukan tim PUG BPPK serta pembentukan agen gender. Kemudian rapat-rapat dalam rangka penyusunan program serta koordinasi serta peningkatan sinergi dengan unsur-unsur terkait, kemudian sosialisasi, baik secara langsung kepada pegawai maupun dengan menggunakan media KIE (Komunikasi Informasi dan Edukasi) seperti intranet, *standing banner* dan *leaflet*, penyusunan dan penyempurnaan kebijakan-kebijakan baik terkait dengan penyelenggaraan pendidikan, keuangan, sarana prasarana, TIK, kepegawaian, maupun hal-hal lainnya yang terkait dengan layanan kepada peserta diklat. Hal lainnya yang dilakukan adalah perbaikan dan penyediaan infrastruktur yang responsif gender, seperti Jumlah kamar mandi wanita yang lebih besar dari jumlah kamar mandi pria, akses Jalan di gedung-gedung BPPK yang ramah untuk *difable person*, dan lainnya.

# NURLITA HAYATI PRIHUTAMI: Perjuangan Menggapai Harapan



Teks:  
Shera Betania

Photo:  
Istimewa

**Lita**, itulah panggilan untuk sosok pegawai teladan BPPK tahun 2014 yang bernama lengkap Nurlita Hayati Prihutami ini. Ia adalah sulung dari tiga bersaudara dan juga seorang Ibu muda yang masih terus berjuang hingga saat ini. “Mungkin judul hidupku itu perjuangan”, ujarnya saat Tim Majalah Edukasi Keuangan wawancarai. Mendengar kisahnya, memang perjuangan seorang Lita belum berakhir. Lita sangat bersemangat ketika menceritakan kisah hidupnya.

## Perjuangan Awalku

Berkumpul bersama keluarga adalah hadiah paling istimewa bagi diri Lita. Bagaimana tidak, sang suami bertugas di Kediri, anak bersama ayah dan mertuanya menetap di Jogja, ibu dan adiknya (yang ke-2) tinggal di Semarang, adiknya yang lain (yang ke-3) bekerja di Purwakarta.

Ayahnya seorang pensiunan Pemda dan ibunya adalah ibu rumah tangga. Perjuangan untuk bisa kuliah bisa dikatakan tidak mudah. Lita pada awalnya memilih untuk menempuh pendidikan di SMK, mengingat kebutuhan keluarganya yang menuntut Lita untuk bisa langsung bekerja selepas sekolah menengah. “Aku suka berpikir ke depan, gimana selanjutnya, misalnya ketika akan masuk SMA, aku memilih untuk masuk SMK agar nantinya bisa langsung bekerja dan adik-adikku bisa kuliah”, ceritanya. Di STM, Lita mengambil jurusan Kimia Analis. Walaupun Kimia Analis lebih banyak praktek, namun ia lebih suka untuk membuat laporan. Sejak dulu Lita memang menyukai dunia tulis-menulis dan mengajar. Selepas SMK, Lita sempat bekerja di Cikarang, di PT. NEC. Namun hanya berjalan beberapa bulan, karena saat itu ia merasa dunianya

sempit. Maka saat tiba perpanjangan kontrak bekerja, Lita memutuskan untuk tidak melanjutkannya dan kembali ke Yogyakarta. Saat kembali ke Yogyakarta, saat itu pula pendaftaran SPMB dibuka. Lita ikut dalam tes tersebut, mengambil jurusan Pendidikan Bahasa Inggris di Universitas Negeri Yogyakarta. Karena jurusan yang dipilihnya, Lita akhirnya belajar seputar IPS karena saat di SMK sama sekali tidak pernah belajar ilmu sosial. Perjuangannya belajar secara otodidak, Lita sukses menjadi mahasiswa UNY jurusan Pendidikan Bahasa Inggris. Menjelang lulus kuliah yaitu saat skripsi, akan bekerja apa kembali terbersit dalam pikirannya. Bersama seorang temannya, Lita membuka bimbingan belajar bahasa inggris dengan program unggulannya adalah praktik dengan para *native speakers*. “Saling timbal baik, mereka belajar bahasa Indonesia, dan kita



(murid bimbel) belajar Bahasa Inggris”, ujarnya. Bimbel yang dirintisnya itu sukses hingga saat ini, bahkan sekarang sudah melebarkan sayap hingga mata pelajaran SD, SMP, serta SMA. Mengikuti wisuda di Februari 2010, kesempatan untuk menjadi PNS di Kementerian Keuangan terbuka di bulan Maret. Lita pun mengambil kesempatan itu. Sembari menunggu pengumuman kelulusan CPNS, Lita mengabdikan diri sebagai guru di sebuah SMA di Yogyakarta. Sejak Desember 2010, Lita meniti karir sebagai pegawai Kementerian Keuangan.

### Kesempatan Yang Terbuka

Sejak kuliah, Lita memang tertarik dengan hal-hal terkait pembelajaran. “Jadi di Kemenkeu ada yang namanya badan pendidikan dan pelatihan, ya berarti fokusnya dalam hal ini, sebetulnya itu sih yang membuat tertarik”, kenangnya saat memutuskan untuk mengikuti tes CPNS Kementerian Keuangan. Melihat beberapa kantor di lingkungan BPPK, Lita melihat suatu kesempatan untuk bisa bekerja di tempat ia dibesarkan. “Saya juga bilang ke suami saya, saya berharap di Kemenkeu bisa lebih mengembangkan diri saya”, imbuhnya. Harapan itu selalu ia hidupkan, untuk bisa mengembangkan diri, mengerjakan hal yang disukainya, di tempat dimana ia bisa bersama-sama dengan keluarga.

### Harapanku Saat Ini

Lita menikah dengan sang suami,

Andik Hermawan, di tahun 2011 dan di tahun 2012 melahirkan seorang anak laki-laki yang diberi nama Ibrahim. Saat hamil, Lita menjalaninya seorang diri di Jakarta. “Hamil sendiri, anak pertama, kalau wanita-wanita pada umumnya kan pengen disayang, dekat dengan keluarga, tapi ya sudah, aku harus kuat”, ceritanya. Walaupun tanpa sanak saudara bahkan suami, namun Lita tetap menjalani kehamilannya dengan bahagia. Setiap dua atau tiga kali seminggu, suaminya datang mengunjunginya di Jakarta. Hingga waktu melahirkan, Lita memutuskan untuk melahirkan anak pertamanya di Yogyakarta.

Tetap melakukan tanggungjawabnya sebagai ibu, Lita terus memberikan ASI eksklusif kepada Ibrahim. Dua bulan setelah melahirkan, Lita kembali ke Jakarta kembali ke rutinitasnya. Perjuangan masih harus terus dihadapi. Namun, ASI eksklusif tetap menjadi prioritas pertamanya. Setiap akhir pekan, Lita kembali ke Yogyakarta membawa tas ransel yang berisi botol-botol ASI untuk anaknya. “Disitu aku memang tidak seperti orang-orang, yang pakai cooler besar ‘oh dia adalah pejuang ASI’, aku tidak ingin terlihat mencolok, karena kereta yang kunaiki itu adalah kereta ekonomi dan teman-temanku itu adalah bapak-bapak, aku tidak mau mereka melihat aku mencolok dan menimbulkan pertanyaan. Jadi aku cuma pake ransel dan tas jinjing, itu selama 8 bulan”, tuturnya.

Melihat peran ibu yang bekerja memang tidak mudah. “Kodrat seorang ibu, Ibu adalah madrasah pertama, sekolah pertama bagi anaknya. Seorang ibu yang juga bekerja harus menjadi pribadi yang mandiri, bijaksana, bisa menyeimbangkan antara keduanya”, jelasnya. Menjadi Ibu yang bekerja adalah sebuah pilihan kata ibu dari Ibrahim, putranya yang saat ini berusia tiga tahun. “Di pekerjaanpun harus melakukan dengan sebaik-baiknya, fokus, profesional, namun tidak melupakan kodrat kita sebagai ibu juga”, tambahnya. Harapan Lita saat ini adalah menjadi ibu yang baik bagi anaknya, menyiapkan bekal untuk sekolahnya, mendengarkan ceritanya, melihat tingkah polah anaknya di sekolah. “Saya ingin menjadi ibu dan istri yang lebih baik”, harapnya. Perjuangan yang masih terus diperjuangkan hingga saat ini.

Saat ini, sang suami sendiri sedang dalam proses perpindahan kantor ke Yogyakarta. Perjuangan sang suami yang juga menjadi harapan Lita untuk kiranya dapat berkumpul bersama suami dan anaknya.

### Menjadi Pegawai Teladan

Awal Lita tahu bahwa ia adalah pegawai Teladan BPPK adalah melalui informasi dari Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan (Pusdiklat KU). Ia melihatnya sebagai amanah dari instansi, dari organisasi. Proses menuju Pegawai

Teladan BPPK tahun 2014 adalah melalui seleksi wawancara. Ia menerangkan bahwa dalam wawancara yang dilakukan, ia ditanyakan mengenai hal-hal yang sudah dilakukan, programnya apa saja dan progresnya bagaimana. Ia menjelaskan kepada tim penilai saat itu bahwa ia selalu berusaha untuk terus belajar. “Saya selalu berpikir kalau ilmu itu ada dimana saja, hal sekecil apapun itu bisa jadi ilmu buat kita”, ceritanya. Apalagi dengan banyaknya *user* yang dilayani oleh Pusdiklat Keuangan Umum, dari situ diketahui kebutuhan-kebutuhan yang spesifik dari tiap unit, bagaimana menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan *user*. 5 tahun berkecimpung di bidang Renbang khususnya subbid kurikulum tak juga membuat Lita mudah bosan. Ia terus belajar mengenai hal-hal baru yang bisa mendukung pekerjaannya. Ia masih menyempatkan diri untuk membaca, seperti literatur yang dapat membantunya dalam pekerjaan, seperti pengembangan belajar jarak jauh serta pengembangan metode pembelajaran terkini lainnya. “Hal-hal spt itu bisa kita cari bukunya di perpustakaan maupun melalui sumber-sumber lainnya. Jadi kalau untuk saya, waktu yang spesifik untuk belajar itu memang sangat sedikit sekali, di kantor sudah sibuk dengan pekerjaan sehari-hari, Sabtu-minggu

sudah fokus ke keluarga, malam hari bisa menyempatkan diri untuk belajar barang 4 atau 5 lembar buku”, ungkapnya.

### Mengenai PUG

Ditanya mengenai PUG, Lita mengatakan bahwa isu PUG bukan sekedar gender laki-laki atau perempuan. Isu yang menguat di BPPK ini merupakan bentuk progress yang positif. “organisasi akan kuat kalau pegawai di dalamnya juga kuat”, ucapnya. Isu PUG itu yang makin menguat di BPPK ini, nantinya akan ada di dalam setiap kebijakan, setiap jenis pembangunan, tidak bias gender. Artinya bisa menimbulkan rasa keadilan bagi laki-laki maupun perempuan. Nantinya akan bisa memberikan pelayanan yang gak bias gender juga juga. Lita sendiri sangat memperhatikan isu ini, apalagi di intranet terdapat page PUG. “Saya sudah sempat bacaz yg di intranet, yang di PUG, yang disampaikan oleh Bu Sumiyati, ada beberapa hal yang sudah ada, mungkin secara konkrit ada di Pusdiklat KU. Bisa jadi ada yg bentuk program atau sarana-prasarana”, jelasnya. Ia menambahkan kalau sarana prasarana yang ada, terutama yang ada di Pusdiklat KU saat ini sudah cukup baik, hanya perlu ditingkatkan lagi. Sebagai contoh ruang laktasi, perlu ditinjau kembali apakah ruang laktasi tersebut sudah memenuhi

kebutuhan peserta diklat atau belum. Ketika *load* peserta diklat sedang banyak, akan lebih baik jika dibuat rasio peserta perempuan dan laki-laki.

Saat ini Lita berharap di setiap kantor di lingkungan BPPK memiliki ruang penitipan anak. Selain itu ia juga memiliki harapan sebagai seorang ibu dan juga seorang pekerja. “AIMI sudah menyerukan agar ASI eksklusif 6 bulan wajib diberikan kepada setiap bayi di Indonesia, saya kurang tahu kebijakannya seperti apa, tapi disitu sudah ada wacana untuk nantinya PNS yang melahirkan akan diberikan cuti 6 bulan untuk bisa menyusui”, katanya dengan wajah penuh harap. Laki-laki dan perempuan memang berbeda secara fisik, namun bukan secara kompeten, kemauan dan kerja keras. “Tidak boleh bias gender”, pungkasnya.

Perjuangan akan terus bergulir. Berbagai hal yang dihadapi oleh Lita, perjuangan menggapai harapan, adalah inspirasi bagaimana seorang wanita, ibu dan pekerja, mampu menyeimbangkan dirinya menghadapi setiap tantangan. Lita, ibu dan pekerja yang bisa menjadi teladan.



Nama Lengkap: Nurlita Hayati Prihutami  
 Nama Suami: Andik Hermawan  
 Nama Anak: Fryandika Ibrahim Herlambang (3 tahun - tanggal lahir 24 September 2012)  
 Pendidikan: S1 Pendidikan Bahasa Inggris Univ. Negeri Yogyakarta  
 Alamat: Sanden, bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta

# LOKAKARYA PEMBEKALAN PILOTING SAKTI

Teks:  
**Bambang Sancoko**

Photo:  
**Dok. Pusdiklat Anggaran dan  
Perbendaharaan**



“Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah acuan bagi kementerian lain terkait perkembangan teknologi informasi,” demikian ditegaskan Direktur Jenderal Perbendaharaan, Marwanto, saat meresmikan Gedung KPPN Tobelo serta membuka Rapat Koordinasi Wilayah (Rakorwil) Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Maluku Utara, pada Jumat tanggal 05/06/2015 (<http://www.kemenkeu.go.id>). Hal ini disinggung oleh Marwanto sehubungan dengan akan dilaksanakannya *pilot project* aplikasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) oleh satuan kerja (satker) di Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) merupakan aplikasi yang dibangun guna mendukung pelaksanaan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) pada tingkat Satuan Kerja. SPAN sendiri telah

diluncurkan secara resmi oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 29 April 2015 di Istana Negara.

SPAN merupakan bentuk implementasi reformasi birokrasi di bidang keuangan negara. Perubahan terbesar dalam bidang Manajemen Keuangan Publik adalah modernisasi anggaran dan perbendaharaan negara. SPAN merupakan bagian dari *Integrated Financial Management Information System* (IFMIS) yaitu Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Negara yang Terintegrasi. Sistem ini merupakan paket pengelolaan keuangan negara yang terintegrasi dan terkomputerisasi yang dimaksudkan untuk meningkatkan efektifitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara. Sistem ini meliputi seluruh unsur dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan anggaran, hingga pertanggung jawaban keuangan negara.

Idealnya SPAN dapat diakses oleh seluruh satker dari seluruh kementerian negara/lembaga. Akan tetapi dengan jumlah satker yang mencapai 24.000 lebih menimbulkan kendala dalam pengembangan jaringan sistem informasi. Pengembangan jaringan sistem informasi membutuhkan infrastruktur yang besar dan investasi yang mahal.

Sehubungan dengan itu dikembangkan aplikasi SAKTI. Aplikasi SAKTI pada dasarnya merupakan aplikasi SPAN mini. Aplikasi SAKTI merupakan pengembangan lanjutan dari aplikasi-aplikasi *existing* yang telah digunakan oleh satker dalam pengelolaan keuangan. Selama ini terdapat beberapa keluhan dari aplikasi-aplikasi keuangan *existing* yang telah digunakan oleh satker. Diantara keluhan adalah belum terintegrasi aplikasi-aplikasi tersebut dan *database*-nya belum menjadi satu kesatuan. Migrasi atau konversi data



transaksi antar aplikasi dilakukan secara manual. Akibatnya kadang timbul perbedaan data dalam berbagai laporan yang dihasilkan oleh masing-masing aplikasi. Sehingga dibutuhkan kegiatan rekonsiliasi yang memerlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Dengan aplikasi SAKTI hal-hal tersebut diharapkan tidak akan terjadi lagi.

Setelah SPAN diimplementasikan pada seluruh KPPN di Indonesia, maka langkah selanjutnya adalah implementasi SAKTI pada satker di seluruh satker pada Kementerian Negara/Lembaga. Namun hal ini tentu tidak mudah karena masalah yang dihadapi dalam implementasi SAKTI lebih kompleks dibandingkan masalah dalam implementasi SPAN.

Tabel 1 Rincian Program Lokakarya Pembekalan *Piloting* SAKTI Tahap I di Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan

NO	NAMA KEGIATAN	TANGGAL PENYELENGGARAAN
1	Lokakarya Pembekalan <i>Piloting</i> SAKTI Kelas Supervisor TA 2015	16-19 Juni 2015
2	Lokakarya Pembekalan <i>Piloting</i> SAKTI Kelas Pelaksanaan TA 2015	22-27 Juni 2015
3	Lokakarya Pembekalan <i>Piloting</i> SAKTI Kelas Pelaporan TA 2015	29 Juni - 3 Juli 2015

Tabel 2 Rincian Peserta Program Lokakarya Pembekalan *Piloting* SAKTI Tahap I di Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan

NO	NAMA KEGIATAN	PESERTA DARI DJPB	PESERTA DARI PUSDIKLAT AP	JUMLAH PESERTA
1	Lokakarya Pembekalan <i>Piloting</i> SAKTI Kelas Supervisor TA 2015	33	6	39
2	Lokakarya Pembekalan <i>Piloting</i> SAKTI Kelas Pelaksanaan TA 2015	24	17	41
3	Lokakarya Pembekalan <i>Piloting</i> SAKTI Kelas Pelaporan TA 2015	25	12	37

Sebelum dilaksanakan implementasi SAKTI, dilaksanakan *pilot project* aplikasi SAKTI pada satker di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan terlebih dahulu. Untuk tahap pertama, *pilot project* aplikasi SAKTI dilaksanakan pada satker di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berlokasi di Jakarta.

Sebagai persiapan *pilot project* aplikasi SAKTI tersebut diselenggarakan kegiatan *Training* Pembekalan *Piloting* SAKTI Tahap I yang diselenggarakan di Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan. Kegiatan *training* ini diselenggarakan dalam bentuk lokakarya yang dibagi menjadi tiga program (lihat tabel 1).

Lokakarya Pembekalan *Piloting* SAKTI ini dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap pegawai dalam menjalankan tugas sebagai *supervisor*, operator modul pelaksanaan anggaran, dan operator modul pelaporan aplikasi SAKTI dalam lingkup satuan kerja. Lokakarya Pembekalan *Piloting* SAKTI ini seluruhnya diselenggarakan selama 45 jam pelatihan (lima hari). Narasumber yang memberikan materi dalam kegiatan

Lokakarya Pembekalan *Piloting* SAKTI ini berasal dari Direktorat Transformasi Perbendaharaan.

Komposisi materi yang diberikan dalam Lokakarya Pembekalan *Piloting* SAKTI ini lebih mengarah pada komponen praktek. Komposisi materi yang diberikan terdiri dari komponen teori sebesar 25% dan komponen praktek sebesar 75%. Metode pelaksanaan materi praktek menggunakan komputer yang telah dilengkapi dengan jaringan. Dengan sarana jaringan tersebut memungkinkan untuk mengoperasikan aplikasi SAKTI. Aplikasi SAKTI dijalankan dengan data yang disimpan di *server* yang berlokasi di PUSINTEK Kementerian Keuangan.

Porsi komponen praktek yang lebih banyak tersebut dimaksudkan agar selesai Lokakarya Pembekalan *Piloting* SAKTI peserta mempunyai gambaran riil tentang bagaimana *pilot project* aplikasi SAKTI akan diimplementasikan. Sehingga ketika peserta kembali ke satker untuk melaksanakan *pilot project* aplikasi SAKTI tidak menemui kendala yang berarti.

Lokakarya Pembekalan *Piloting*

SAKTI Tahap I yang diselenggarakan di Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan diikuti oleh peserta dari satker di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berlokasi di Jakarta meliputi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) dan Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Jakarta. Selain itu juga turut serta menjadi peserta Lokakarya Pembekalan *Piloting* SAKTI adalah peserta dari Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan. Jumlah peserta yang mengikuti *Training* Pembekalan *Piloting* SAKTI Tahap I dapat dilihat pada tabel 2.

Secara umum penyelenggaraan kegiatan Lokakarya Pembekalan *Piloting* SAKTI Tahap I berjalan dengan baik. Peserta Lokakarya Pembekalan *Piloting* SAKTI Tahap I ini mendapatkan sertifikat setelah dinyatakan lulus ujian di akhir kegiatan. Semoga penyelenggaraan Lokakarya Pembekalan *Piloting* SAKTI Tahap I mendukung pelaksanaan *pilot project* aplikasi SAKTI.

# BUKAN PENYULUHAN BIASA

---



Teks:  
Agus Suharsono

Photo:  
Istimewa

Pembangunan Indonesia bergantung pada ketersediaan anggaran dalam APBN yang sebagian besar berasal dari penerimaan pajak. Sistem perpajakan yang dianut Indonesia adalah *self assessment* yang lebih mengantungkan pada peran serta Wajib Pajak untuk memenuhi kewajiban perpajakannya. Berbagai langkah sudah ditempuh untuk menumbuhkan kesadaran Wajib Pajak, salah satunya dengan penyuluhan. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah melakukan penyuluhan terus menerus dan menyeluruh di seluruh Indonesia. Banyak cara sudah ditempuh, mulai dari pamflet, *billboard*, spanduk, koran, media sosial *online*, sampai dengan *talk show* di radio maupun televisi. Penyuluhan yang juga sering dilakukan adalah dengan menunjukkan manfaat pajak bagi pendidikan, pembangunan infrastruktur, kesehatan, dan keamanan.

Penyuluhan pajak memang tidak boleh terhenti, tetapi yang lebih penting adalah perlunya inovasi. Latar belakang itulah yang mengerakkan Khusnaini dan Agung Widi Hatmoko, dua Widyaiswara BPPK untuk melakukan kajian akademis tahun 2014. Kajian akademis ini mengkaji mana yang lebih efektif meningkatkan kepatuhan pajak, metode penyuluhan *existing* atau dengan pendekatan *Fogg Behavioral Model* (FBM). Pendekatan FBM menyatakan bahwa supaya kepatuhan pajak terwujud perlu terpenuhinya tiga variabel yaitu sistem administrasi perpajakan (*ability*), kinerja penyuluhan DJP (*trigger*), dan faktor yang mendorong kepatuhan Wajib Pajak (*motivation*). Kajian dilakukan secara eksperimen di KPP Pratama Serpong. Perbandingan kehadiran peserta: jika penyuluhan *existing* mengundang 80 orang yang datang 10 orang. Penyuluhan

dengan metode BDS (*Business Development Service*), mengundang 80 orang yang datang 90 orang masih ditambah panitia dan pegawai DJP 20 orang, total 10 orang.

Yang membedakan dengan penyuluhan *existing*, penyuluhan dengan metode FBM dikemas dengan format acara *Talkshow* Wirausaha dengan pembicara:

- ▶ Bank Syariah Mandiri, dengan topik “Trik Jitu Mendapatkan Modal Usaha dari Bank”
- ▶ Bapak Pikukuh Tutuko (pakar *e-commerce* dan pelaku usaha), dengan topik “Melejitkan Omset dengan *Creative Marketing*.”

▶ Ibu Temmi Wahyuni (pelaku UMKM) yang berbagi pengalaman pribadinya untuk diangkat dalam topik “Bangkit dari Bangkrut dan Bebas dari Lilitan Hutang).

Format tersebut untuk mengakomodir kebutuhan para Wajib Pajak sebagai pelaku UMKM dan memposisikan peran KPP Pratama Serpong sebagai fasilitator dan kontributor sukses dan majunya usaha para Wajib Pajak (WP). Harapannya adalah tercipta *image* dan persepsi yang positif terhadap DJP sehingga mendorong timbulnya *voluntary compliance* (kepatuhan pajak sukarela).

Hasil kajian tersebut oleh P2HUMAS DJP ditindaklanjuti untuk dilaksanakan

yang kemudian dikenal sebagai *Business Development Service* (BDS) bagi Pelaku Usaha UMKM. Dalam hal ini DJP ikut berperan atas majunya usaha Wajib Pajak, misalnya dengan dengan memfasilitasi agar Wajib Pajak mendapat akses perbankan, mendatangkan pakar *e-commerce*, atau testimoni dari pelaku usaha yang telah sukses. DJP perlu ikut memfasilitasi berkembangnya usaha Wajib Pajak UMKM karena 60% dari PDB Indonesia disumbang oleh UMKM namun demikian kontribusi pajaknya masih 0,5%.

Penyuluhan pajak dengan metode BDS ini, DJP tidak hanya menjelaskan kewajiban pajak, sifat pajak yang dapat dipaksakan, tidak mendapat kontra prestasi langsung, atau manfaat pajak.

## MENGUKIR INOVASI DARI BATU



*Business Development Service* (DBS) juga dilakukan oleh KPP Pratama Batu dengan bentuk lain tetapi menarik, bahkan memungkinkan untuk dikembangkan. Wilayah kerja KPP Pratama Batu meliputi Kota Batu, namun kantornya berada di Kota Malang. “Perlu waktu sekitar tigapuluh menit dari Malang menuju Kota Batu”, demikian Kepala KPP Pratama Batu, Lidia Kuntjahjaningtjas, menjelaskan saat Edukasi Keuangan berkunjung ke KPP Pratama Batu Kamis, 13 Agustus 2015.

Anda pasti kenal dengan apel Malang, sebenarnya apel Malang bukan berasal dari Malang tetapi kota Batu. Tentu saja bukan benar-benar di kotanya tapi di lereng gunung karena kota Batu dikelilingi Gunung Pendermin, Gunung Banyak, Gunung Welirang, dan Gunung Bokong. Tak salah jika kota Batu dijuluki “*De Kleiner Swiszerland*” atau Swiss Kecil karena panoramanya indah dengan udara yang dingin. Sektor wisata dan agrowisata menjadi penggerak perekonomian.

Walaupun wilayah kerjanya kota Batu namun sebenarnya sebagian besar wilayahnya desa dan pegunungan. Pendekatan terhadap Wajib Pajak juga mengikuti irama kehidupannya, misalnya penyuluhan dilakukan malam hari di balai desa setempat. Undangan penyuluhan selain ditandatangani oleh kepala kantor juga ditandatangani kepala desa. Namun kisah menarik tentang undangan penyuluhan, ada warga yang tidak datang penyuluhan, setelah ditanya oleh kepala desa ia merasa tidak menerima undangan. Usut punya usut ternyata undangan dengan amplop dinas coklat

Yang paling penting adalah mengetahui apa kebutuhan Wajib Pajak. Kebutuhan itulah yang dipenuhi terlebih dahulu sebagai pintu masuk mendekati Wajib Pajak. Wajib Pajak yang merasa terbantu usahanya akan merasakan bahwa pajak bukan lagi sebagai beban. Cara ini sesuai dengan sifat bangsa Indonesia yang merasa berhutang budi jika sudah dibantu.

Daftar Kanwil DJP yang sudah melakukan penyuluhan dengan metode BDS bisa dilihat pada Tabel 1.

Kota	Tanggal	Kehadiran
Banjarmasin	19 Mei 2015	130 Peserta
Medan	21 Mei 2015	182 Peserta
Balikpapan	26 Mei 2015	120 Peserta
Semarang	26 Mei 2015	230 Peserta
Kanwil Jakarta Timur	10 Juni 2015	120 Peserta
Manado	12 Juni 2015	200 Peserta
Kanwil Banten	11 Juni 2015	120 Peserta

Tabel 1. Kanwil DJP yang sudah melakukan penyuluhan dengan metode BDS

tidak dibuka oleh warga, ada perasaan enggan membuka begitu melihat amplopnya. Kedepannya undangan ke warga desa akan dibuat dengan kertas dan corak sebagaimana undangan orang desa saat punya hajatan.

Apa yang dilakukan Yohana, salah satu *Account Representative* KPP Pratama Batu cukup menarik. Wilayah kerjanya meliputi daerah wisata Songgoriti yang sebaian besar berusaha penginapan. Bukan hal yang mudah meminta mereka memenuhi kewajiban perpajakan. Harus dicari jalan untuk menarik mereka, demikian pikiran yang muncul di benak Yohana. Lahirlah aplikasi yang dapat dioperasikan dari *handphone*, aplikasi itu kemudian diberi nama 'ada apa' yang dapat diunduh di *playstore*. Aplikasi tersebut menyiapkan menu akomodasi, rekreasi, wisata alam, kuliner, agenda kota, belanja, tempat ibadah, dan fasilitas umum. Dengan aplikasi tersebut kepada Wajib Pajak ditawarkan tempat usahanya diiklankan, syaratnya harus mempunyai NPWP. Beberapa pemilik penginapan akhirnya mendaftarkan diri untuk memiliki NPWP kemudian foto penginapannya masuk dalam aplikasi. Sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013, mereka harus membayar Pajak Penghasilan 1%. Bagi mereka yang sudah membayar kewajibannya, foto yang ada di aplikasi ditambah foto fasilitas, misalnya foto kamar. Tawaran membantu mengiklankan usaha Wajib Pajak ini rupanya berhasil, ada beberapa Wajib Pajak yang datang ke KPP Pratama Batu membawa temannya agar penginapannya diiklankan. Sayang saat ini Yohana pindah ke KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan sehingga pengembangan aplikasi 'ada apa' tersebut terkendala.

Aplikasi 'ada apa' sepertinya embrio yang potensial untuk dikembangkan, bukan hanya pada lingkup KPP Pratama Batu, sebaiknya lebih luas lagi bahkan kalau memungkinkan dalam lingkup nasional menjadi sebuah situs (*e-commerce*) tempat bertemunya UMKM seluruh Indonesia. Wajib Pajak dapat menawarkan komoditi usahanya yang akan dibeli Wajib Pajak di tempat lain. *Account Representative* (AR) atau petugas Seksi Ekstensifikasi KPP seluruh Indonesia mempunyai pintu masuk ke Wajib Pajak dengan menawarkan bantuan untuk memajukan usahanya melalui situs tersebut. Wajib Pajak yang merasa terbantu usahanya akan secara sukarela membayar pajak dan akan menjadi agen yang akan menyebar luaskan informasi bahwa DJP peduli terhadap perkembangan usaha mereka.



“

Fasilitas pada foto terdapat pada salah satu unit diklat BPPK di Jakarta. Merupakan satu dari 3 unit BPPK yang ada di kompleks STAN di Jurangmangu, Tangerang Selatan.

**Ketentuan:**

1. Tebak Nama Unit Diklat dan Lokasi Unit Diklat dimaksud lalu Tuliskan Jawaban serta Nama Lengkap dan Nama/Alamat Kantor berikut Nomor HP Anda. Kirim ke alamat Redaksi Edukasi Keuangan, melalui email ke ***edukasikeuangan@depkeu.go.id***. Jawaban paling lambat kami terima **30 September 2015**
2. Penentuan pemenang dengan cara diundi JIKA yang berhasil menjawab Tepat dan Benar lebih dari satu orang
3. Pengumuman Pemenang akan di umumkan pada Edukasi Keuangan Edisi ke-29 (Bulan Agustus 2015)

Selamat kepada:  
**Julyana Gultom**  
**Pusdiklat Bea dan Cukai**  
**Badan Pendidikan dan**  
**Pelatihan Keuangan**

Pemenang kuis Majalah Edukasi  
Keuangan  
edisi 28/2015

**Menangkan :**  
**Powerbank dan**  
**Suvenir Menarik!!**

(Kuis Edukasi Keuangan) tidak berlaku untuk semua Pengurus dan anggota serta keluarga Dewan Redaksi Media Edukasi Keuangan

A photograph of Agus Hermanto, a man in a colorful batik shirt, sitting in a light-colored armchair. He is gesturing with his right hand. The background shows a wall with two framed portraits and a Garuda emblem. The title 'Dedikasi Total Agus Hermanto' is overlaid in large white text with a black outline.

# Dedikasi Total Agus Hermanto

Tak ada lagi tumpukan berkas di meja kerja saat tim Edukasi Keuangan mengunjungi ruangannya. Begitu pun barang-barang pribadinya sudah tak nampak di sudut ruangan yang telah ia tempati dua setengah tahun terakhir. Hari itu memang bukan hari terakhirnya menjabat sebagai Sekretaris BPPK, namun hari itu adalah hari terakhirnya berada di kantor sebelum memasuki masa purnatugas akhir Agustus ini. Beruntung, kami masih sempat mewawancarai Agus Hermanto, empunya ruangan yang telah mendedikasikan seluruh masa kerjanya untuk BPPK.

Teks:  
Pilar Wirotama

Photo:  
Muh. Fath & Istimewa

Tiga puluh delapan tahun lalu, Agus Hermanto baru saja akan menyelesaikan kuliah D3-nya di Akademi Pimpinan Perusahaan saat ia memutuskan ikut seleksi PNS Departemen Keuangan. “Saya tidak ada cita-cita jadi PNS, saya inginnya jadi pengusaha,” ucap Agus mengawali ceritanya. “Namun dalam perjalanannya saya ikut keempat kawan saya mencoba seleksi CPNS, dan ternyata hanya saya yang diterima.”

Rasa gamang sempat menghampiri Agus kala itu. Apakah ia harus mengambil kesempatan mengabdikan sebagai PNS atau mengejar cita-citanya menjadi seorang pengusaha. Agus pun lalu membagi kegamangannya kepada orang tuanya yang kebetulan berprofesi sebagai PNS untuk meminta masukan. Menurut orang tua Agus, jika Agus memilih menjadi PNS maka syarat terpenting adalah ia harus terus melanjutkan kuliah. Sedangkan kalau memilih jadi pengusaha, ia harus *concern* dengan apa yang ditekuni. Mereka kemudian mengembalikan pilihan kepadanya. Setelah menimbang-nimbang Agus pun akhirnya mantap memilih mengabdikan sebagai PNS. “Saya hanya berpikir waktu itu dikasih kesempatan (menjadi PNS), akhirnya saya mencoba untuk fokus bagaimana menyesuaikan diri dengan pekerjaan PNS itu,” ucap Agus tentang keputusannya waktu itu. “Saya tipe orang yang tidak mau setengah-setengah. Kalau sudah masuk ke dalam saya harus fokus,” tegas Agus.

### Awal tugas sebagai pemimpin

Tugas pertama Agus sebagai seorang PNS adalah menjadi pelaksana pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai. Meskipun dunia kediklatan merupakan hal yang baru baginya, ia berusaha untuk fokus mendalami tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Selain itu, ia juga melaksanakan nasihat orang tuanya untuk melanjutkan kuliah dan mengambil program sarjana di Sekolah Tinggi Manajemen Industri. Seiring waktu, ia dipercaya memangku jabatan eselon IV sebagai Kepala Subbidang Laporan di tahun 1986. Lima tahun berselang, ia dirotasi menjadi Kepala Subbidang Kepegawaian di kantornya.

Pada tahun 1997, Agus mendapat amanah untuk memimpin Balai Pendidikan dan Latihan Keuangan II Palembang. Ini adalah pertama kalinya ia memimpin suatu kantor. Amanah tersebut ia jalankan walaupun pada saat yang bersamaan ia sedang menyelesaikan tesis S2 program Magister Manajemen pada Universitas Islam Indonesia. “Saya mencoba untuk beradaptasi dengan lingkungan baru saya, karena memimpin itu bagi saya adalah seni,” ucap anak ketiga dari empat bersaudara ini. Dijelaskannya, kepemimpinan sebagai seni memiliki arti bahwa suatu gaya kepemimpinan tidak bisa diterapkan sama di semua daerah. “Untuk mencapai suatu tujuan organisasi itu ada seninya dan bisa dilakukan dengan bermacam cara,” lanjut Agus. Meskipun begitu ada prinsip-prinsip dasar yang berdasarkan

pengalamannya harus dipegang teguh oleh seorang pemimpin.

Pertama, Agus berpendapat bahwa seorang pemimpin tidak boleh emosional dan harus sabar. “Kendalikan diri untuk mencapai suatu tujuan,” ungkap Agus. Khusus yang satu ini, ia memiliki cara sendiri untuk melatih emosinya yaitu dengan melakukan aktivitas yang sekaligus menjadi hobinya: memancing. Agus pun lantas bercerita sedikit tentang hobi yang sudah dilakoninya sejak ia masih duduk di Sekolah Dasar. “Saya hobi memancingnya itu sejak SD. Saya dan teman-teman main ke sawah dan jaman dulu itu pancingnya aja dibuat dari peniti,” kenang Agus. Kegemarannya memancing berlanjut hingga kini. Di sela-sela kesibukannya, ia selalu menyempatkan untuk pergi memancing baik di tempat pemancingan, sungai, maupun laut. Diakuinya, memancing membantunya untuk tetap tenang, fokus dan sabar dalam segala kondisi. “Di sana (dalam memancing-red) bisa kita ambil hikmahnya yaitu melatih kita menjadi sabar,” kata Agus.

Selain sabar, satu hal lain yang selalu diterapkan Agus pada setiap kantor yang dipimpinya adalah dengan membuat para pegawai merasa *enjoy* berada di dalam organisasi. “Saya coba buat organisasi itu *enjoy* bagi mereka (pegawai-red). Saya tidak pernah menjaga jarak dengan mereka,” jelas Agus. Ia selalu mendorong para pegawai untuk berbicara tentang apa yang terjadi di kantor mereka, kemudian merumuskan langkah yang harus diambil secara bersama-sama. “Mereka itu ilmunya saya rasa kalau digali banyak sekali yang bisa keluar,” ucap Agus. Menurut pengalamannya, dengan begitu para pegawai menjadi terbuka dan menjunjung rasa hormat terhadap sesama. Ditambahkannya, ia juga selalu mengedepankan sinergi tidak hanya dengan pegawainya namun juga dengan unit-unit pemangku kepentingan di luar kantornya.

### Tentang memimpin dengan hati

Selain memiliki karakter-karakter seperti di atas, Agus juga memiliki keyakinan bahwa segala sesuatu itu mempunyai arti dan makna, begitu pun dengan jabatan dan peran yang dipercayakan kepadanya. Baginya,



penting untuk mencari dan memahami makna jabatan dan perannya, pada level apapun itu. “Dalam suatu peran atau kedudukan, kita harus mampu mencari makna mengapa kita berada pada kedudukan itu. Mengapa kita bisa menduduki jabatan atau peran itu, untuk siapa kita menduduki jabatan dan peran itu, serta untuk apa kita menduduki jabatan dan peran itu. Kita harus bisa menemukan maknanya dengan jelas agar kita bisa menjalankan apa yang seharusnya menjadi kewajiban,” pungkas Agus.

Setelah memahami makna dari jabatannya, Agus pun menjadi lebih mudah menyelaraskan hati dan pikirannya dengan jabatan yang dipegangnya. Ia mengakui bahwa hal tersebut membuatnya lebih baik dalam berkomunikasi dengan orang disekitarnya, siapapun itu dan dalam situasi apapun tanpa harus merasa inferior. Komunikasi yang terbangun pun tidak hanya bersifat satu arah namun dialogis. “Dialog bukan hanya sekedar berkata-kata melainkan melemparkan ide, menyampaikan gagasan, dengan tetap mengedepankan hati nurani karena itu merupakan kesatuan. Ketika kita berbicara dengan hati, maka akan timbul suatu harmoni yang menyatukan rasa dengan siapa kita berbicara karena mereka merasakan respek dari kita,” ungkap Agus. Lebih lanjut, ia percaya bahwa harmoni dan kesatuan rasa ini akan mempermudah kolaborasi antara satu dengan yang lainnya, sehingga tujuan bersama akan lebih mudah tercapai. “Percayalah bahwa hati adalah sumber etika bagi diri agar kita mampu bersikap manusiawi dan senantiasa respek dengan siapapun yang kita hadapi,” demikian ucap Agus.

### Tantangan di Pusdiklat

Setelah menjabat sebagai Kepala Balai yang kedua di Balai Pendidikan dan Latihan Palembang, Agus selanjutnya menjabat sebagai Kepala Bidang Pengajaran di Pusdiklat Perpajakan, Kepala Balai Pendidikan dan Latihan Keuangan III Yogyakarta, serta Kepala Bagian Umum sebelum akhirnya dipromosikan menjadi Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum pada tahun 2006. Tak peduli di mana ia ditempatkan, Agus selalu



memegang teguh prinsip-prinsipnya.

Di Pusdiklat Keuangan Umum, Agus bersama pegawainya menerima tugas tambahan untuk menyelenggarakan program DIII aktuarial. Tantangan utama yang dihadapi Agus kala itu adalah memastikan bahwa tugas tambahan tersebut tidak mengganggu pelaksanaan tugas utama Pusdiklat Keuangan umum untuk melayani kebutuhan diklat unit-unit eselon I lainnya. “Saya bagi-bagi tugas waktu itu, *core*-nya yang terpenting adalah bagaimana kita menyelenggarakan suatu pendidikan dan pelatihan yang kualitasnya terus meningkat,” cerita Agus tentang tantangan yang dihadapinya. Ia juga menambahkan bahwa kala itu ia memiliki visi untuk mengukuhkan peran strategis Pusdiklat Keuangan Umum. “Kita rangkul para unit eselon terkait, karena Pusdiklat Keuangan Umum itu bukan hanya menangani diklat yang umum-umum saja. Yang teknis untuk unit-unit seperti Itjen, Setjen, BPPK, BKF dan lainnya juga dulu masuk dalam satu wadah yaitu Pusdiklat Keuangan Umum,” ucap Agus. Untuk mewujudkan visinya itu, Agus kembali meningkatkan sinergi dengan unit-unit terkait seperti yang pernah ia lakukan sebelumnya. “Alhamdulillah dari para pimpinannya sangat *support*,” kata Agus.

Tahun 2008, Agus menerima amanah untuk memimpin pusdiklat lain, yaitu Pusdiklat Anggaran dan

Perbendaharaan. Disana, ia tak hanya diberi tanggung jawab untuk melayani unit-unit di lingkungan Kementerian Keuangan saja, melainkan juga melayani Kementerian Lembaga dan Pemerintah Daerah. “Bagaimana *memintarkan* semua KL agar siap merespon perubahan-perubahan baik dari peraturan, aplikasi keuangan, dan lain sebagainya supaya apa yang dituangkan dalam peraturan dapat dilaksanakan dengan baik oleh semua kementerian lembaga,” kenang Agus tentang tantangan barunya saat itu.

Salah satu program yang bergulir pada saat ia menjabat adalah *E-Learning* Program Percepatan Akuntabilitas Keuangan Pemerintah (PPAKP) yang ditujukan kepada hampir 11.000 satuan kerja di seluruh Indonesia. Untuk mengeksekusi program ini, Agus menjalin sinergi dengan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Sekretariat BPPK dan para kepala balai diklat selaku ujung tombak BPPK di daerah. “Saya katakan, siap tidak siap harus siap. Ini tantangan dan ini suatu penghargaan karena program ini mendidik tidak hanya Kementerian Keuangan tapi juga orang-orang di luar Kementerian Keuangan, dalam artian Kementerian lain dan lembaga. Program *E-Learning* PPAKP berjalan baik dan dalam kurun waktu target mencapai sesuai dengan harapan. Prinsip saya adalah niat bagaimana mengembangkan SDM keuangan negara di kementerian lembaga, termasuk di



dalamnya Kementerian Keuangan,” tutup Agus.

### Saat di Posisi Strategis: Sekretaris BPPK

Di pertengahan tahun 2013, garis tangan mengantar Agus menduduki jabatan Sekretaris BPPK. Secara umum, perannya sebagai Sekretaris Badan mirip dengan jabatan Sekretaris unit eselon I lainnya yaitu melakukan koordinasi dalam rangka perumusan rencana strategis, pengembangan kompetensi SDM, penataan organisasi dan tata laksana, pelaporan kinerja, dukungan administrasi, hubungan masyarakat, urusan tata usaha dan rumah tangga. Pengalaman Agus dalam menjalin sinergi dengan berbagai unit di masa jabatan sebelumnya menjadi modal kuat untuk melaksanakan peran strategis sebagai Sekretaris BPPK. Selain itu bisa dibilang ia juga memiliki pengalaman yang lengkap. Sepanjang karirnya, ia telah berpindah-pindah posisi dan lokasi di beberapa unit BPPK, baik di pusat maupun di daerah.

Namun, hal yang menarik adalah Agus tidak hanya bertanggung jawab sebagai Sekretaris BPPK saja. Kurang lebih 2,5 tahun di awal masa jabatannya sebagai Sekretaris BPPK ia juga harus merangkap sebagai Pelaksana Harian (Plh.) Kepala BPPK mengingat pada saat itu jabatan Kepala BPPK masih belum terisi. “Kepala Badan tidak ada selama 2,5 tahun. Saya hanya berfikir dan berdoa semoga saya diberi kesehatan, dan Alhamdulillah semua bisa saya laksanakan,” ucap Ayah empat anak ini. Ia juga bersyukur bahwa keluarganya memahami dan mendukungnya kala ia mendapat limpahan tugas yang sudah barang tentu mengurangi waktu untuk bercengkrama dengan keluarga.

Menjelang berakhirnya masa kerja sebagai Sekretaris BPPK, Agus bersama para pejabat lain dan Kepala BPPK Sumiyati turut mengawal beberapa agenda transformasi kelembagaan bersama, seperti perubahan status kelembagaan STAN menjadi Politeknik Keuangan Negara STAN (PKN STAN) dan *Kick-off* BPPK menuju Kemenkeu Corporate University.

Untuk PKN STAN, Agus berharap PKN STAN bisa lebih besar dari STAN yang ada saat ini. “Saya harapkan (PKN) STAN ini bisa lebih besar lagi dengan tridharma perguruan tingginya. Artinya, mereka bisa mengembangkan penelitian dan mengembangkan kerja sama dengan universitas luar negeri,” harap Agus. Ditambahkannya, PKN STAN sangat didambakan bisa mengembangkan program pendidikannya hingga level S3 namun itu hanya dapat diwujudkan melalui sinergi yang kuat. Sedangkan untuk BPPK yang akan berubah menjadi Kemenkeu Corporate University, Agus melihat bahwa proses menuju perubahan ini telah melalui serangkaian studi banding dari beberapa *Corporate University* yang sudah lebih dulu ada.

“Kedepannya perlu didesain bentuk ideal BPPK saat berubah menjadi Kemenkeu Corporate University, dan ini diperlukan riset lanjutan,” pesan Agus. Ia berharap agar BPPK, bagaimanapun bentuk kelembagaannya, harus tetap ada karena fungsi menyelenggarakan pengembangan *soft* dan *hard competency* untuk pegawai Kementerian Keuangan harus dilaksanakan oleh satu unit khusus dan tidak bisa dilekatkan pada unit-unit teknis. Terlebih, kompetensi ilmu keuangan negara tidak hanya diperlukan oleh Kementerian Keuangan saja tapi dibutuhkan pula oleh Kementerian Lembaga dan pemerintah daerah. Pengembangan kompetensi keuangan negara sangat vital sehingga harus diselenggarakan oleh unit khusus. Meskipun begitu, Agus mengingatkan bahwa BPPK tidak boleh berdiam diri. “Kita harus fleksibel mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi di unit eselon I,” tegas Agus mengingatkan.

### Rindu BPPK

Di penghujung tugasnya, Agus bersyukur bahwa ia bisa mencapai posisinya sekarang. Dengan merendah ia berharap apa yang telah ia berikan, terutama menjelang akhir masa tugasnya, bisa berguna untuk BPPK. “Jadi walaupun andilnya sedikit dalam hal ini tapi ya mudah-mudahan pemikiran-pemikiran sedikit demi sedikit juga ada *lah* untuk BPPK,” ucap Agus.

Setelah tidak bekerja di BPPK, Agus akan mengambil jeda sejenak untuk beristirahat dari rutinitas yang biasa ia jalani. Ia juga sudah membayangkan banyak hal yang akan ia rindukan saat sudah tidak bekerja lagi di BPPK. “Pada waktu tertentu, selain rapat, ada begitu banyak gelak tawa yang sangat menyenangkan. Itu akan hilang dari saya. Kalau pekerjaan itu dimanapun kita harus fokus ya, tapi pada saat ini kerinduan akan itu, kebersamaan itu, sinergi itu, yang telah dilakukan, yang telah dijalin selama ini akan sangat dirindukan setelah saya keluar BPPK.”

Selamat menikmati masa purnatugas, Pak Agus. Terima kasih atas dedikasi total bapak. *You'll be missed.*

# Serambi Ilmu

---

TEORI ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN DESAIN  
STRUKTUR ORGANISASI

---

MENYIKAPI PERBEDAAN TOR UNTUK ANGGARAN DAN  
TOR UNTUK PENGADAAN

---

APLIKASI MOTIVASI DI TEMPAT KERJA:  
MEMBANGKITKAN MOTIVASI PEGAWAI SKALA PENUH  
(Bagian Kedua)

---

KARAKTER PPN SEBAGAI PAJAK OBJEKTIF

---

PENGELOLAAN FISKAL DI INDONESIA:  
PERSPEKTIF EKONOMI-POLITIK INFORMASI

---

# TEORI ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN DESAIN STRUKTUR ORGANISASI

oleh: Syaiful Anwar  
Widyaiswara Pusdiklat Bea dan Cukai



Ilustrasi:  
[www.smallbuck.com](http://www.smallbuck.com)

## Pendahuluan.

Pak Ahmad adalah pengrajin Keramik di Desa Keramik dan Gerabah. Semula Pak Ahmad membuat keramik sendiri, mulai membuat adonan tanah liat, kemudian membentuk keramik, mengeringkan, menghias, mengglasir dengan silika dan membakar sampai menjadi barang keramik yang siap untuk dijual di toko yang dimilikinya.

Produk keramik Pak Ahmad bagus dan laris terjual sehingga Pak Ahmad memerlukan pekerja tambahan yang diambil dari keponakannya dan anak tetangga yang dia kenal baik. Pak Ahmad mengajari mencari tanah liat dan cara melakukan pembakaran, sementara itu Pak Ahmad masih melakukan membuat

adonan dan membentuk, menghias keramik dilakukan sendiri dan bentuknya lebih bervariasi.

Produk keramik Pak Ahmad semakin laku dan melayani berbagai pesanan, mulai dari keramik untuk pajangan sampai keramik untuk *souvenir* pernikahan. Pak Ahmad memerlukan tenaga lebih banyak dengan mengambil pemuda kampung yang bersedia bekerja padanya dan mengajari pegawai tentang bahan dan membuat adonan, membuat produk keramik, menghias keramik sampai pembakaran. Pak Ahmad fokus pada pengawasan kualitas produk dan pemasaran produk.

Produk keramik Pak Ahmad semakin luas bukan hanya keramik untuk

perhiasan dan *souvenir* melainkan juga keramik desain interior/exterior gedung dan teknologi kelistrikan. Pak Ahmad menjadi konglomerat industri keramik, mempunyai pegawai yang banyak dengan keahlian yang terspesialisasikan mulai keramik *souvenir*, keramik untuk interior dan exterior gedung, keramik untuk teknologi kelistrikan. Sehingga memerlukan organisasi bersifat divisional seperti divisi keramik pajangan/*souvenir*, divisi keramik interior/exterior gedung/bangunan, divisi diklat untuk membentuk kompetensi pegawai-pegawainya.

Kisah sukses Pak Ahmad adalah bentuk refleksi kebutuhan Pak Ahmad akan organisasi dan manajemen untuk menjalankan usahanya, mulai dari

struktur organisasi sederhana (*simple structure*), sampai menjadi struktur organisasi divisional sesuai fokus target pasar produk mereka.

Organisasi adalah konsep yang kompleks (sulit didefinisikan dan sulit dijelaskan), namun organisasi perlu dipahami karena bagaikan “*organisme*” yang hidup, bertumbuh dan mengenal siklus kehidupan (*life cycles*), mulai lahir (masih bayi dan butuh perlindungan), kemudian berkembang seiring berjalannya waktu menjadi remaja (lincah dan penuh inisiatif), kemudian berkembang menjadi remaja tua (penuh kehati-hatian, melakukan pendelegasian kewenangan secara terbatas), akhirnya menjadi tua/*mature* (sakit-sakitan, semakin gemuk dan semakin birokratis).

Dengan demikian “*organisasi bagaikan organisme hidup*” mempunyai periode kehidupan mulai lahir (bayi/*infant*) → remaja → remaja tua/dewasa → tua (*mature*) dengan kemungkinan menurun atau akan mati. Masalahnya adalah bagaimana mengelola organisasi tetap hidup (mempunyai daya *survival*) sehingga mampu menghidupi manusia (karyawan) yang berada didalamnya dalam waktu yang lama.

Manajemen adalah teknologi, yaitu membahas ide, pikiran, alat, guna memastikan tercapainya tujuan organisasi. Manajemen adalah teknologi untuk menjaga organisasi tetap mempunyai daya *survival* dalam menghadapi berbagai perubahan yang dihadapinya. Fungsi manajemen bekerja dan berfungsi dalam rangka menjaga “Organisasi” supaya organisme tetap hidup walaupun menghadapi berbagai perubahan di lingkungan strategiknya dan tetap diakui keberadaannya (*exist*).

## Konsep Teoretik Organisasi

### A. Pengertian Organisasi

Pengertian Organisasi (*Stephen Robbin dalam Organization Theory*)

1. *Rational entities in pursuit of goals (organization exist to achieve goals and behavior of organizational members can be explained as the rational pursuit of those goals).*

(Suatu kesatuan/kelompok manusia yang bersikap rasional dalam upaya untuk mencapai tujuan yang diharapkan, keberadaan organisasi tampak pada anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuannya, hal itu dapat dijelaskan pada usaha mencapai tujuan bersama secara rasional yang mereka lakukan)

2. *Coalitions of powerful constituencies (organizations are made up of groups, each of which seeks to satisfy its own self interest. These groups use their power to influence the distribution of resources within organization )*

(Koalisi atau kerjasama yang sangat kuat para pendukung/anggota koalisi, dengan demikian Organisasi dibangun dari Kelompok-kelompok manusia, masing-masing kelompok berusaha untuk memenuhi kepuasan mereka dalam upaya memenuhi kepentingan mereka. Kelompok-Kelompok atau Group akan menggunakan kemampuan/kekuatannya untuk mempengaruhi proses distribusi sumberdaya kekuasaan pengambilan keputusan maupun keuangan/ekonomi yang tersedia dalam organisasi)

3. *Open systems (Organizations are input - output transformations systems that depend on their environmental for survival )*

(Sistem Terbuka, melihat Organisasi sebagai proses transformasi Input/ Masukan → Menjadi Output/ Outcome (Keluaran yang Diharapkan) dengan demikian dalam proses transformasi sangat ditentukan kemampuan menentukan/identifikasi Faktor Lingkungan yang berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung

terhadap tercapai atau tidak tercapainya *Output/Outcome*.

4. *Meaning producing systems (Organizations are artificial created entities. Their goals or purposes are symbolically created and maintained by management).*

(Alat untuk menghasilkan sistem dengan demikian Organisasi adalah Satuan/Kelompok artifisial dan atau virtual/maya sengaja diciptakan dalam upaya untuk mencapai apa yang mereka yang secara simbolis sebutkan sebagai tujuan dan harus dicapai melalui suatu proses yang dikenal sebagai manajemen)

5. *Loosely coupled systems (Organizations are made up of relatively independent units that can pursue dissimilar or even conflicting goals)*

(Sistem dalam ikatan yang longgar yaitu suatu organisasi secara sengaja dibentuk masing-masing unit secara relatif *independent* satu dengan lainnya dengan maksud agar mereka mampu mencapai sasaran yang berbeda satu dengan lainnya bahkan mungkin tujuan satu dengan lainnya bertentangan)

6. *Political systems (Organizations are composed of internal constituencies that seek control over the decision process in order to enhance their position)*

(Sistem bersiasat/berstrategi adalah suatu Organisasi yang didalamnya terdiri dari berbagai kelompok pendukung-pendukung yang didalam organisasi berusaha memperoleh control dalam proses menentukan suatu Keputusan Menentukan agar supaya mereka tetap dalam posisi menentukan).

7. *Instrument of domination (Organizations place member into job “boxes” that constrain what they*

*can do and individual with whom they can interact. Additionally they are given a boss who has authority over them)*

(Alat untuk melakukan Dominasi terhadap yang lain, dengan demikian organisasi adalah suatu alat untuk memaksa anggota memasuki suatu “kotak untuk saling bertinju” yang menghambat seseorang secara individual melakukan sesuatu melainkan harus berinteraksi dengan orang lain. Dengan memberi seorang Atasan/boss yang berwenang memerintah seseorang bawahannya).

- 8 *Information processing unit (Organizations interpret their environment, coordinate activities, and facilitate decision making by processing information horizontally and vertically through a structural hierarchy)*

(Unit memproses informasi, adalah proses Organisasi bagaimana dia menginterpretasikan lingkungan mereka dalam kegiatan Koordinasi, memproses informasi yang valid dalam upaya mengambil keputusan baik Horizontal maupun Vertikal melalui struktur yang bersifat hirarki).

- 9 *Psychic prison (Organizations constrain members by constructing job descriptions, departments, divisions, and standard of acceptable or un acceptable behaviors. When accepted by members, they become artificial barriers that limit choices)*

(Penjara Kejiwaan yaitu Organisasi menghambat/menghalangi anggota-anggotanya dengan membangun/mengembangkan deskripsi tugas, pembagian Departemen, pembagian divisional, dan nilai-nilai sebagai standar dalam mengukur perilaku yang diterima atau tidak diterima dalam Organisasi. Ketika mereka sebagai anggota menerima semua itu, maka aturan main dalam organisasi menjadi penghambat artificial atau virtual/maya dan memaksa mereka terbatas dalam melakukan pilihan-pilihan).

- 10 *Social contract ( Organizations are composed of sets of unwritten agreements whereby members perform certain behaviors in return for compensation )*

(Kontrak Sosial, Organisasi terdiri dari seperangkat kesepakatan tidak tertulis dimana anggota bersikap tertentu untuk performansi/kinerja dengan imbalan pembayaran atau

gaji sebagai penghargaan).

Memperhatikan begitu banyak definisi tentang organisasi maka hal itu mencerminkan kompleksitas pendekatan paradigmatic tentang organisasi, dari para pembuat definisi apakah mereka ahli strategi militer, atau sosiolog atau ahli sistem atau ahli komputer dll, sehingga dapat dikatakan *what you see is what you get*.

Dalam penyelenggaraan Manajemen Pemerintahan ada beberapa definisi organisasi yang relevan yaitu :

*Political systems (Organizations are composed of internal constituencies that seek control over the decision process in order to enhance their position). System bersiasat/berstrategi adalah suatu Organisasi yang didalamnya terdiri dari berbagai kelompok pendukung-pendukung yang didalam organisasi berusaha memperoleh kontrol dalam proses menentukan suatu Keputusan, agar supaya mereka tetap dalam posisi menentukan.*

*Coalitions of powerful constituencies (organizations are made up of groups, each of which seeks to satisfy its own self interest. These groups use their power to influence the distribution of resources within organization). Koalisi atau kerjasama yang sangat kuat para pendukung/anggota koalisi, dengan demikian Organisasi dibangun dari Kelompok-kelompok manusia, masing-masing kelompok berusaha untuk memenuhi kepuasan mereka dalam upaya memenuhi kepentingan mereka. Kelompok-Kelompok atau Group akan menggunakan kemampuan/kekuatannya untuk mempengaruhi proses distribusi sumberdaya kekuasaan pengambilan keputusan maupun keuangan/ekonomi yang tersedia dalam organisasi.*

*Information processing unit (Organizations interpret their environment, coordinate activities, and facilitate decision making by processing information horizontally*

**“Memperhatikan begitu banyak definisi tentang organisasi maka hal itu mencerminkan kompleksitas pendekatan paradigmatic tentang organisasi”**

and vertically through a structural hierarchy). Unit memproses informasi, adalah proses Organisasi bagaimana dia menginterpretasikan lingkungan mereka dalam kegiatan Koordinasi, memproses informasi yang valid dalam upaya mengambil keputusan baik Horizontal maupun Vertikal melalui struktur yang bersifat Hierarki.

Dengan demikian organisasi pemerintahan dapat didefinisikan:

Sebagai sekelompok atau sekumpulan orang-orang yang berstrategi/bersiasat untuk memperoleh kontrol dalam proses pengambilan keputusan didalam organisasi dengan bekerjasama/berkoalisi dengan kelompok atau sekumpulan orang-orang lainnya berusaha mempengaruhi distribusi sumberdaya politik dan ekonomi untuk kepentingan mereka dengan cara memproses informasi melalui struktur herarchial melakukan

koordinasi, berbagi informasi baik vertikal, horizontal maupun spasial (antar wilayah / daerah).

### B.2 Struktur Organisasi.

Pengertian struktur organisasi adalah :

Struktur organisasi adalah kompleksitas arus informasi vertical, horizontal dan spasial yang terjadi dalam suatu organisasi. Kompleksitas

**Matrix Hubungan Struktur Organisasi dan Faktor Kunci Keberhasilan (FKK)**

No	Struktur Organisasi	Unit Paling Menentukan	Titik Koordinasi	Pengawasan	Keterangan
1	Struktur Sederhana (Simple Structure)	Pimpinan Puncak	Atasan - Bawahan	Pengawasan Langsung (Direct Supervision)	Organisasi baru dibentuk dan masih sederhana
2	Struktur Birokrasi Profesional	Unit Opearasional (Operating Core)	Kode Etik Profesi dan Nilai-Nilai Organisasi	Standardisasi Skill dan Output	Organisasi masih remaja sampai remaja tua.
3	Struktur Birokrasi Mesin	Staf Ahli dan Pimpinan Menengah	Standard Operating Procedure (SOP) dan Ketentuan Pelaksanaan	Standardisasi Proses	Organisasi menjelang tua (mature) cenderung kegemukan / birokratis banyak membuat peraturan pelaksanaan
4	Struktur Divisional	Pimpinan Devisi	Penetapan Target Organisasi	Standardisasi Output (Hasil)	Solusi memecah organisasi struktur birokrasi mesin agar tidak kegemukan
5	Struktur Adhocracy	Staf Systems Dukungan Organisasi	Pembentukan Tim Kualifikasi Master	Standardisasi Skill dan Output	Organisasi berorientasi pada proyek dan target
6	Struktur Non Hierarchial atau Organisasi Mendatar / Flat	Staf Systems Dukungan Organisasi	Pembentukan Tim	Standardisasi Output dan Kepuasan Client	Organisasi berorientasi target dan bekerja berdasarkan proyek terutama dengan teknologi tinggi / komputer

arus informasi adalah suatu kondisi/ situasi arus informasi dalam organisasi yang sulit diperkirakan atau sulit diambil kesimpulan atau sulit diramal/diprediksi atau *unpredictable* (Stephen Robbin dalam Theory Organisasi).

Ada beberapa struktur organisasi yang berperilaku (mencerminkan arus informasi dalam organisasi) seiring daur hidup organisasi seperti struktur sederhana, struktur birokrasi profesional, struktur birokrasi mesin, struktur adokrasi, struktur divisional, struktur mendarat/flat.

Memahami struktur organisasi adalah penting karena dari struktur organisasi akan mengetahui *perilaku organisasi* akan teridentifikasi tentang :

- ▶ Siapa yang paling menentukan dalam suatu organisasi (*Final Decision Maker*).
- ▶ Level pendelegasian kewenangan (*Delegates of Authority*).
- ▶ Titik Koordinasi (*Coordination*).
- ▶ Titik Supervisi / Pengawasan (*Supervision*)

### Siapa Penentu Dalam Organisasi (*Final Decision Maker*)

Secara umum, pimpinan puncak adalah "*orang yang paling berkuasa*" dalam organisasi, namun secara empiris sering ditemukan bahwa yang paling menentukan/paling berkuasa adalah mereka yang "*diluar struktur organisasi*" seperti istri, kontraktor, seseorang yang pernah "*berjasa*" pada sang "*pemimpin*".

Sedangkan mereka yang "*didalam struktur*" seperti "*pembisik/influencer*" seperti "*sekretaris pribadi*", mereka yang menjadi "*tangan kanan*" sang pemimpin di lapangan, atau mereka yang "*dipercaya*" oleh sang pemimpin, mempunyai potensi menjadi "*orang yang paling menentukan*".

Pernah suatu masa secara *de jure* pemegang kekuasaan pemerintahan adalah sang Presiden (atau Gubernur, Bupati, Walikota, Kepala Dinas dll) namun mungkin secara *de facto* yang menentukan mungkin isteri (atau sang pembisik lainnya seperti pacar, sekretaris pribadi, tokoh masyarakat tertentu atau pihak ketiga yang berjasa kepada sang pemimpin).

Dengan memahami "*arus informasi*" proses pengambilan keputusan, maka akan diketahui siapa sesungguhnya yang mempunyai kekuasaan nyata (*real*) dan menentukan (*final say*) atas bekerja dan berfungsinya suatu organisasi.

### Pendelegasian Kewenangan Pengambilan Keputusan Organisasi.

Secara ekstrim ada 2 (dua) kutub perilaku pengambilan keputusan dalam organisasi, ekstrim sisi kiri keputusan organisasi bersifat *sentralistis, otoriter* dibandingkan ekstrim sisi kanan keputusan organisasi bersifat *desentralistis/otonom, demokratis*.

Diantara dua ekstrim perilaku organisasi yang sentralistis dan otoriter dengan desentralisasi/otonomi yang demokratis terdapat model pendelegasian kewenangan terbatas (sebagian) pengambilan keputusan bertingkat secara proporsional, hanya apakah lebih condong ke lebih ke atasan (lebih birokratis) atau lebih condong ke bawah/operasional (profesionalitas tingkat operasional dan kurang birokratis).

Mengamati proses pengambilan keputusan dalam sistem informasi suatu organisasi akan diperoleh informasi tentang karakter kepemimpinan suatu organisasi.

Pertama, apakah kepemimpinan bersifat otoriter? Sisi positif keputusan bersifat otoriter adalah cepat dalam mengambil keputusan, arah keputusan cenderung memusat dan fokus terhadap masalah yang akan dipecahkan dan

berkepastian. Sisi negatif keputusan otoriter, cenderung mengabaikan realitas di lapangan, membutuhkan partisipasi anggota organisasi, dan lebih banyak menggunakan sumberdaya ekonomis karena tuntutan kepastian capaian tujuan yang bersifat otoriter. Dalam hal demikian maka pusat kekuasaan berada pada pimpinan puncak.

Kedua, apakah kepemimpinan bersifat mendelegasikan kekuasaan secara terbatas? Pendelegasian kekuasaan secara terbatas cenderung berorientasi ke atas, akan menjadikan organisasi menjadi lebih birokratis dengan berakibat negatif dalam bentuk "lambat dalam mengambil keputusan", "terlalu banyak membuat peraturan sebagai petunjuk pelaksanaan/SOP", Organisasi semakin gemuk dan sulit melakukan penyesuaian terhadap berbagai perubahan. Dalam hal demikian maka pusat kekuasaan berada pada "pimpinan menengah" seperti Direktur, Staf Ahli, Asisten dan cenderung "menyaring informasi" untuk pimpinan puncak dan menjadi "produser/pabrik" berbagai peraturan pelaksanaan.

Pendelegasian secara terbatas cenderung berorientasi ke bawah (*operating core*), akan menjadikan organisasi cepat dalam mengambil keputusan, mudah melakukan penyesuaian terhadap berbagai tantangan/perubahan dari lingkungan strategik organisasi, fokus pada kebutuhan konsumen atau *client* organisasi, tingkat operasional memerlukan kepercayaan yang tinggi dari pimpinan puncak organisasi (menumbuhkan sikap profesional). Dalam hal demikian pusat kekuasaan pada pimpinan divisional tingkat operasional dengan menjadikan kinerja output sebagai kriteria keberhasilan organisasi

Ketiga, apakah kepemimpinan mendelegasikan kewenangan secara penuh pada tingkat operasional (*operating core*)? Pendelegasian kewenangan secara penuh pada tingkat operasional memerlukan kepercayaan

yang tinggi (*trust*) dari pimpinan puncak. Keuntungan pendelegasian secara penuh pada tingkat operasional adalah, proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat dan cenderung fokus pada kebutuhan pelanggan atau client, namun memerlukan kompetensi sumberdaya manusia yang tinggi (memerlukan *standardisasi skill*) dan memerlukan penetapan target yang jelas dan terukur (*standardisasi output*). Dalam hal demikian maka pusat kekuasaan organisasi pada operasional (*operating core*) yaitu mereka yang berhubungan langsung dengan konsumen/*client*, seperti Dokter pada organisasi Rumah Sakit, Guru pada organisasi Sekolah, Pemeriksa pada organisasi Direktorat Jenderal Pajak dan atau Bea Cukai.

### Titik Koordinasi dan Titik Pengawasan

Koordinasi adalah salah satu fungsi manajemen yang kegiatannya melakukan atau untuk memastikan bahwa proses "*alignment*" yaitu proses penjabaran berbagai fungsi organisasi (seperti keuangan, kepegawaian, operasional, pengawasan, pemasaran dll) dengan tujuan "*mengintegrasikan*" guna memastikan bahwa fungsi organisasi bekerja dengan baik dengan menghasilkan output sebagaimana kriteria kinerja organisasi yang ditetapkan.

Titik koordinasi dalam organisasi adalah suatu level jabatan organisasi yang bertanggung jawab atas proses "*alignment fungsi organisasi dan proses integrasi antar fungsi*" yaitu suatu penjabaran dan mengintegrasikan antar fungsi organisasi dengan mengarahkan pada sasaran yang ditetapkan.

Titik Koordinasi sama dengan Titik Pengawasan yaitu merupakan titik pengawasan dalam systems pengawasan internal organisasi. Melalui titik pengawasan dapat diperoleh perspektive proses penjabaran dan integrasi (*aligning & integrating process*) lintas fungsi organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dengan melakukan koordinasi dan pengawasan maka jaminan tercapainya output suatu organisasi dengan kriteria yang sudah ditetapkan lebih terjamin dan akan lebih akuntabel dan transparan. Proses koordinasi yang berisi proses penjabaran dan integrasi memerlukan standardisasi pengukuran capaian kinerja.

Ada 5 (lima) standardiasi capaian kinerja organisasi, yaitu

- ▶ Pengawasan Atasan ☒ Bawahan (*Direct Supervision*)
- ▶ Penyesuaian ketrampilan terhadap berbagai perubahan jenis pekerjaan (*Mutual Adjustment*)
- ▶ Standardisasi Proses (*Compliance Criteria*)
- ▶ Standardisasi *Skill* (seperti dokter,akuntan, pemeriksa / inspector dll)
- ▶ Standardisasi *Output* (seperti Tujuan, Sasaran, Target yang secara kuantitatif dapat diukur)

### Perilaku Organisasi dan Daur Hidup Organisasi (*Life Cycle*)

Dari 6 (enam) karakter dari struktur organisasi yaitu tentang siapa yang paling menentukan dalam organisasi, tingkat pendelegasian wewenang, Koordinasi dan Pengawasan akan muncul "*perilaku organisasi/organizational behavior*" apakah organisasi bersifat :

Otoriter atau Demokratis atau antara Otoriter – Demokratis/ pendelegasian wewenang.

- Struktur Birokrasi Mesin atau Struktur Birokrasi Profesional atau Struktur Birokrasi Adokrasi atau Struktur Birokrasi Divisional atau Struktur Mendatar/Flat.
- Usia Organisasi (*life cycle of organization*) apakah baru lahir (start up), masih muda atau remaja

tua atau dewasa (*mature*).

Perilaku organisasi bergantung pada bagaimana manusia dalam organisasi mendefinisikan dirinya dan bagaimana mereka bersiasat/berstrategi guna daya survival organisasi dimana mereka berada, dan untuk bisa tetap bertahan/hidup, organisasi memerlukan Pemimpin (*Leader*) dan Kepemimpinan (*Leadership*) yang tepat.

Suatu organisasi akan mempunyai keunggulan komparatif maupun kompetitif bila manusia dalam organisasi memahami keberadaan dirinya (*alasan mengapa organisasi ada atau diadakan = Misi*) dan mempunyai Pemimpin yang mampu melihat kearah mana organisasi diarahkan untuk memperoleh keunggulan kompetitif (*Leader Vision*) dan mempunyai *integritas* atau nilai-nilai atau budaya organisasi positif (sikap mental yang mencintai kebenaran, keadilan, keberpihakan kepada yang lemah/terkalahkan).

Maka dalam manajemen "Pemimpin/Leader" adalah penting karena Visi sang Pemimpin menjadi rujukan atau acuan setiap gerak dari elemen/unsur organisasi untuk mencapai Visi sang pemimpin. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu dan mempunyai pola hubungan yang baik dan efektif dengan bawahannya atau pengikutnya (*follower*), pola hubungan Pemimpin dan Pengikut disebut sebagai "*leadership*" dan kepemimpinan tersebut menentukan tercapainya Visi dan Tujuan Organisasi.

Daur Hidup Organisasi (*Organization Life Cycle*)

Ketika organisasi lahir masih bayi (*infant*) maka memerlukan perlindungan agar tidak mudah sakit oleh sebab itu struktur organisasinya sederhana (*simple structure*) dengan pusat kekuasaan pada atasan langsung oleh sebab itu mekanisme koordinasi dan pengawasan

melalui pengawasan langsung (*direct supervision*) dan kesediaan saling menyesuaikan diri (*mutual adjustment*).

Ketika organisasi tumbuh remaja dan menjadi dewasa cenderung bergerak lincah, mampu beradaptasi dengan cepat dengan lingkungan dan mulai menggunakan system Informasi / teknologi sebagai alat bantu proses pengambilan keputusan. Struktur organisasi cenderung birokrasi profesional, menjadikan level operasional (*operating core*) sebagai faktor kunci keberhasilan / kekuatan organisasi. Dengan demikian mekanisme koordinasi dan pengawasan menggunakan standarisasi *skill* (seperti dokter, akuntan, auditor, pemeriksa) dan standarisasi output (hasil kerja seperti sehat, teliti, cermat).

Ketika organisasi menjadi dewasa tua (*mature*) biasanya mengalami berbagai tantangan dan perubahan (*change*) akan tetapi cenderung resisten pada perubahan sehingga organisasi tidak lincah, kurang adaptif pada perubahan, cenderung gemuk maka struktur organisasi menjadi birokrasi mesin. Indikator faktor kunci keberhasilan pada kelompok staff seperti Direktur/Staff Ahli (Pimpinan Menengah) biasanya sangat produktif membuat peraturan berupa Petunjuk Pelaksanaan, Standard Operating Procedure (SOP) dll. Titik koordinasi dan pengawasan pada ketaatan menjalankan prosedur organisasi (*comply*) dan abai pada *output* dan *outcome* organisasi atau pengawasan berorientasi pada standarisasi proses. Karena performansi berdasarkan ketaatan pada aturan (*comply*) bukan kepada *output* dan *outcome* organisasi sehingga organisasi cenderung performansinya menurun.

Ketika organisasi cenderung performansinya menurun maka harus segera diselamatkan, dengan merubah struktur organisasi dari Birokrasi Mesin menjadi Struktur Divisional. Memecah organisasi menjadi divisional sesuai fokus yang diinginkan (apakah kelompok

jenis barang, kelompok pasar, kelompok konsumen dll) agar menemukan kembali semangat muda organisasi guna menjaga performansinya. Kekuatan utamanya ada pada pemimpin divisional organisasi dengan titik koordinasi dan pengawasan pada standarisasi output (target organisasi) dan standarisasi skill.

Struktur organisasi Adhocracy adalah organisasi dengan pola bekerja berdasarkan proyek seperti Perusahaan Film, Perusahaan Jasa Hukum (*Law Firm*) dll. Struktur organisasi demikian faktor kunci keberhasilannya pada Unit Administratif (Staff) terutama ketika menunjuk Crew / anggota yang terlibat proyek film atau Tim ahli hukum yang terlibat persidangan di pengadilan untuk memenangkan perkara. Titik koordinasi dan pengawasan pada standarisasi output dan standarisasi skill.

Struktur organisasi mendatar (*non hierarchial organization*) adalah organisasi bekerja bagaikan formasi planet *Matahari, Bumi dan Bulan* pada umumnya struktur organisasi jasa komputer / teknologi informasi. Organisasi bekerja berdasarkan lintasannya masing - masing tidak ada hubungan bersifat sub ordinasi (bawahan - atasan) melainkan berdasarkan proyek dan target proyek yang akan dikerjakan. Yang paling menentukan adalah penilai kinerja (*accessor*) di Kantor Pusat berdasarkan kriteria capaian target proyek yang sedang dikerjakan. Titik koordinasi dan pengawasan adalah satandarisasi output / outcome dan standarisasi *skill*.

#### D. Refleksi

Paradigma (cara pandang) dan pendefinisian organisasi dimana kita berada penting sebagai bentuk visualisasi diri (*self visualizing*) dimasa depan, kita akan menjadi apa, kemudian melakukan pembekalan diri guna mewujudkan capaian kinerja yang kita harapkan. Sebaliknya bila gagal mendefinisikan diri (organisasi) dan akibatnya akan tidak mampu melakukan *self visualizing* dapat

dipastikan organisasi bergerak kearah yang tidak jelas dengan indikator gagal membangun kinerja dan kerja yang efektif dan efisien.

Memahami struktur organisasi berarti memahami system informasi manajemen dalam organisasi sehingga dari pola hubungan sistem informasi manajemen kita mampu membaca perilaku organisasi sebagai cermin struktur organisasi yang ada. Apakah organisasi itu bersifat otoriter atau demokratis atau pendelegasian wewenang secara terbatas, memahami lokus titik koordinasi dan titik pengawasan dalam organisasi.

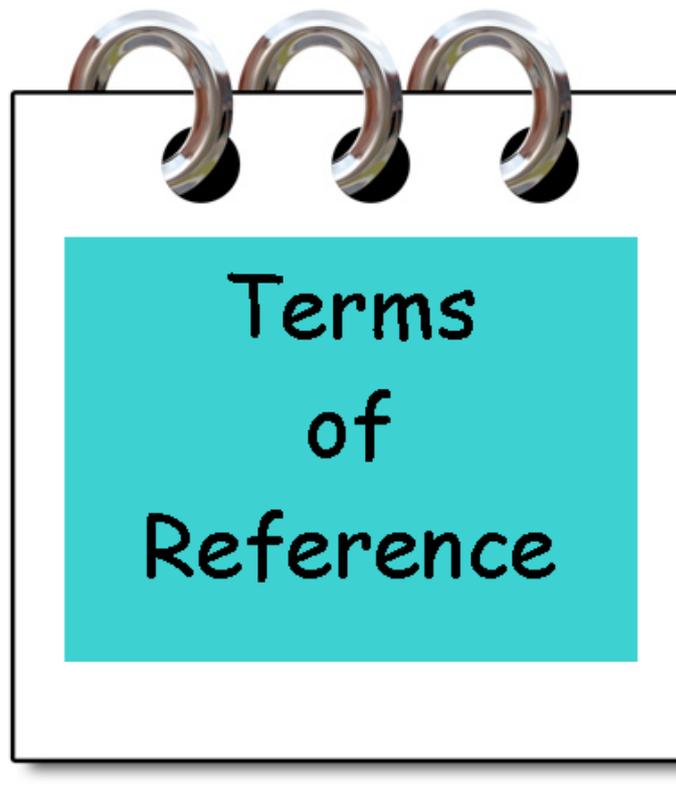
Melalui struktur organisasi akan kita ketahui pusat kekuasaan organisasi (*centre of power*), level pendelegasian wewenang (*level delegate of authority*), titik koordinasi dan titik pengawasan dalam suatu organisasi. Dengan memahami perilaku organisasi yang sedang berjalan akan mudah menjalankan proses transformasi fungsional maupun kelembagaan organisasi untuk menuju visi organisasi yang layak dan tepat.

Melakukan transformasi kelembagaan hanya berdasarkan "*kulakan idea/shopping idea*" mengabaikan kearifan/*wisdom* organisasi yang sudah ada (*tacit knowledge yang sudah dimiliki*) akan menghasilkan tranformasi kelembagaan semu dan hanya menambah kerumitan organisasi dengan berbagai atributif tidak relevan. Organisasi tidak lagi menjadi instrumen mencapai visi organisasi, melainkan menjadi pabrik/produsen peraturan (formalisme semakin tinggi) berarti akan semakin banyak penyimpangan/ pelanggaran dan mendorong organisasi menjadi struktur Birokrasi Mesin dan semakin menjauhi struktur Birokrasi Profesional.

Memahami teori organisasi, struktur organisasi, perilaku organisasi adalah keniscayaan bagi mereka yang mengemban misi menjalankan tranformasi kelembagaan organisasi.

# MENYIKAPI PERBEDAAN TOR UNTUK ANGGARAN DAN TOR UNTUK PENGADAAN

oleh: Bambang Sancoko  
Widyaiswara Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan



Ilustrasi:  
[www.Id4u.org.uk/](http://www.Id4u.org.uk/)

## Pendahuluan

Sering menjadi pertanyaan di kalangan pengelola keuangan di satker, perlu atau tidaknya menyusun *Term Of Reference* (TOR)/Kerangka Acuan Kerja (KAK) dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa karena sudah ada TOR yang disusun pada saat penyusunan anggaran. Apabila tidak perlu menyusun TOR lagi, pertanyaannya adalah apakah informasi dalam TOR untuk penyusunan anggaran sudah cukup mencakup substansi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa. Apabila TOR perlu disusun lagi, apakah tidak terjadi pengulangan pekerjaan yang sebenarnya sama sehingga dapat dikatakan tidak efisien.

Pada kenyataannya, bentuk dan isi TOR untuk penyusunan anggaran

berbeda dengan TOR untuk pelaksanaan pengadaan barang/jasa. Perbedaan ini terjadi karena petunjuk teknis (juknis) penyusunan TOR dikeluarkan oleh dua instansi yang berbeda dimana juknis TOR untuk penyusunan anggaran dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan sementara juknis TOR untuk pengadaan dikeluarkan oleh Lembaga Pengembangan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Beberapa perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel 1.

Perbedaan juknis penyusunan TOR tersebut seringkali menimbulkan kebingungan bagi pengelola keuangan satker. Para pengelola keuangan satker

bingung, apakah perlu menyusun dua TOR untuk dua keperluan yang berbeda itu atau tidak. Dalam menyikapi perbedaan penyusunan TOR tersebut juga timbul

perbedaan diantara para pengelola keuangan satker. Ada satker yang menyusun dua TOR yaitu TOR pada saat penyusunan anggaran dan TOR untuk pelaksanaan pengadaan barang/jasa. Ada pula satker yang menyusun TOR satu saja untuk dua keperluan yaitu penyusunan anggaran sekaligus pelaksanaan pengadaan barang/jasa.

## TOR dalam Penyusunan Anggaran

Petunjuk teknis untuk penyusunan TOR dalam rangka penyusunan anggaran diatur dalam Peraturan

Tabel 1 Matriks Perbedaan TOR untuk Anggaran dan TOR untuk Pengadaan

Unsur Perbedaan	TOR untuk Penyusunan Anggaran	TOR untuk Pengadaan Barang/Jasa
Fungsi	Sebagai dasar alokasi anggaran	Sebagai pendukung pelaksanaan kegiatan/pekerjaan
Penandatanganan	Penanggung Jawab Kegiatan (Bagian Perencanaan)	Kuasa Pengguna Anggaran
Format	Ada format standar sesuai Permenkeu	Tidak ada format standar, hanya diberi petunjuk mengenai isi TOR
Isi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Latar Belakang                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dasar Hukum</li> <li>2. Gambaran Umum</li> </ol> </li> <li>2. Penerima Manfaat</li> <li>3. Strategi Pencapaian Keluaran                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metode Pelaksanaan</li> <li>2. Tahapan dan Waktu Pelaksanaan</li> </ol> </li> <li>4. Kurun Waktu Pencapaian Keluaran</li> <li>5. Biaya Yang Diperlukan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uraian kegiatan yang akan dilaksanakan meliputi latar belakang, maksud, dan tujuan, lokasi kegiatan, sumber pendanaan, serta jumlah tenaga yang diperlukan;</li> <li>2. Waktu yang diperlukan dalam melaksanakan kegiatan/pekerjaan tersebut mulai dari pengumuman, rencana pengadaan sampai dengan penyerahan barang/jasa;</li> <li>3. Spesifikasi teknis barang/jasa yang akan diadakan; dan</li> <li>4. Besarnya total perkiraan biaya pekerjaan termasuk kewajiban pajak yang harus dibebankan pada kegiatan tersebut.</li> </ol>
Waktu Penyusunan	Saat penyusunan RKA-K/L	Setelah RKA-K/L disetujui

Menteri Keuangan RI. Juknis terakhir diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 136/PMK.02/2014 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Dalam peraturan tersebut, TOR merupakan dokumen pendukung dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-K/L). TOR ini menjadi dokumen pendukung penyusunan RKA-K/L bersama Rincian Anggaran Biaya (RAB). TOR berfungsi sebagai dokumen pendukung kualitatif sedangkan RAB sebagai dokumen pendukung kuantitatif.

TOR disusun untuk tiap keluaran (*output*) kegiatan untuk inisiatif baru dan penyusunan angka dasar. TOR

dalam kerangka inisiatif baru disusun sebagai dasar alokasi anggaran keluaran (*output*) kegiatan inisiatif baru. TOR ini mencakup kegiatan yang anggarannya sudah disesuaikan dengan persetujuan anggaran dari Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas dan Kementerian Keuangan c.q. Direktorat Jenderal Anggaran. Termasuk proposal inisiatif baru antara lain :

1. Program/*Outcome*/Kegiatan/*Output* baru.
2. Penambahan volume *output* sasaran.
3. Penambahan target baru yang bersifat percepatan, sehingga membutuhkan penambahan anggaran.

TOR dalam kerangka angka dasar disusun untuk penyusunan angka dasar pertama kali untuk satker baru atau untuk angka dasar yang berubah komponennya. TOR ini diajukan sebagai dasar alokasi anggaran keluaran (*output*) kegiatan angka dasar. Angka dasar merupakan indikasi pagu prakiraan maju dari kegiatan-kegiatan yang berulang dan/atau kegiatan-kegiatan tahun jamak berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan dan menjadi acuan penyusunan Pagu Indikatif dari tahun anggaran yang direncanakan yang dibuat ketika menyusun anggaran. Angka dasar meliputi anggaran kebutuhan operasional maupun anggaran kebutuhan non operasional.

Dalam penyusunan anggaran,

## KERANGKA ACUAN KERJA/TERM OF REFERENCE

KELUARAN (*OUTPUT*) KEGIATAN TA XXXX

Kementerian Negara/Lembaga	:	.....	(1)
Unit Eselon I/II	:	.....	(2)
Program	:	.....	(3)
Hasil ( <i>Outcome</i> )	:	.....	(4)
Kegiatan	:	.....	(5)
Indikator Kinerja Kegiatan	:	.....	(6)
Jenis Keluaran ( <i>Output</i> )	:	.....	(7)
Volume Keluaran ( <i>Output</i> )	:	.....	(8)
Satuan Ukur Keluaran ( <i>Output</i> )	:	.....	(9)

1. Latar Belakang
  1. Dasar Hukum ..... (10)
  2. Gambaran Umum ..... (11)
2. Penerima Manfaat ..... (12)
3. Strategi Pencapaian Keluaran
  1. Metode Pelaksanaan ..... (13)
  2. Tahapan dan Waktu Pelaksanaan ..... (14)
4. Kurun Waktu Pencapaian Keluaran ..... (15)
5. Biaya Yang Diperlukan ..... (16)

## Penanggung Jawab Kegiatan

Nama ..... (17)

NIP ..... (18)

Unit eselon I yang menetapkan target dan sasaran kinerja program dan kegiatan beserta besaran anggarannya, termasuk volume keluaran (*output*) kegiatan. Oleh karena itu wajar bahwa dokumen TOR disusun oleh Unit eselon I (Bagian Perencanaan). Hal ini sejalan dengan kerangka berpikir *top down*, yaitu

instansi pusat diwakili unit eselon I yang menetapkan target kinerja operasional (satker) sebagai pelaksana pencapaian target kinerja dimaksud.

Bentuk/format isi TOR diatur dalam juknis sebagaimana gambar 1. Dalam format TOR tersebut, informasi

keberadaan satker dalam TOR ini hanyalah informasi berupa jumlah satker yang turut serta menghasilkan suatu keluaran (*output*) kegiatan. Substansi dalam TOR tersebut bukan terfokus pada bekerjanya keluaran (*output*) kegiatan pada suatu satker tertentu tetapi bekerjanya keluaran (*output*) kegiatan sebagai satu kesatuan utuh dalam proses pencapaian target dan kinerja program.

**TOR dalam Pengadaan Barang/Jasa**

Penyusunan TOR dalam rangka pelaksanaan pengadaan barang/jasa diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta perubahannya dan diatur lebih lanjut dalam Peraturan Kepala Lembaga Pengembangan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 14 Tahun 2012. Penyusunan TOR merupakan tugas dan kewenangan Pengguna Anggaran atau Kuasa Pengguna Anggaran. Penyusunan TOR merupakan bagian tugas dan kewenangan Pengguna Anggaran atau Kuasa Pengguna Anggaran dalam penyusunan Rencana Umum Pengadaan (RUP).

Sesuai dengan Peraturan Presiden tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, penyusunan Rencana Umum Pengadaan (RUP) harus sudah diselesaikan pada tahun anggaran berjalan. Pengguna Anggaran mengumumkan Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa pada masing-masing Kementerian/Lembaga/Institusi secara terbuka kepada masyarakat luas setelah rencana kerja dan anggaran Kementerian/Lembaga/Institusi disetujui oleh DPR.

Rencana Umum Pengadaan (RUP) ini akan menjadi dasar penyusunan Rencana Pelaksanaan Pengadaan oleh Pejabat Pembuat Komitmen. Rencana Pelaksanaan Pengadaan sendiri meliputi Spesifikasi Teknis, Harga Perkiraan

Sendiri (HPS), dan rancangan kontrak. Selanjutnya Rencana Pelaksanaan Pengadaan ini akan menjadi dasar penyusunan Rencana Pemilihan Penyedia oleh Pejabat Pengadaan atau Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan (Pokja ULP). Oleh karena itu RUP yang didalamnya ada TOR/KAK sangat penting karena akan menjadi dokumen yang menentukan pelaksanaan pengadaan barang/jasa.

Bentuk/format TOR untuk pelaksanaan pengadaan barang/jasa tidak diatur secara khusus dalam peraturan mengenai pengadaan barang/jasa. Dalam peraturan hanya diatur mengenai isi yang harus dimuat dalam TOR. Dalam Peraturan Presiden disebutkan bahwa Pengguna Anggaran atau Kuasa Pengguna Anggaran menyusun TOR/KAK paling kurang meliputi :

1. Uraian kegiatan yang akan dilaksanakan.
2. Waktu pelaksanaan yang diperlukan.
3. Spesifikasi teknis Barang/Jasa yang akan diadakan.
4. Besarnya total perkiraan biaya pekerjaan.

Selanjutnya dalam Peraturan

Kepala LKPP dijelaskan lebih detail isi dari TOR yang dimuat dalam bagian Pengkajian ulang terhadap KAK oleh Pejabat Pembuat Komitmen. Disebutkan dalam juknis tersebut bahwa Pengkajian ulang KAK (TOR) dilakukan untuk meneliti dan memastikan hal-hal sebagai berikut:

1. Kejelasan uraian kegiatan yang akan dilaksanakan yang meliputi: (a) latar belakang; (b) maksud dan tujuan; (c) lokasi kegiatan; (d) ruang lingkup; (e) keluaran yang diinginkan; (f) sumber pendanaan; (g) jumlah tenaga yang diperlukan; dan (h) hal-hal lainnya.
2. Kejelasan jenis, isi dan jumlah laporan yang harus dibuat (apabila diperlukan).
3. Kejelasan waktu pelaksanaan yang diperlukan, termasuk kapan Barang tersebut harus tersedia pada lokasi kegiatan/sub kegiatan terkait, dengan memperhatikan batas akhir tahun anggaran/batas akhir efektif tahun anggaran.
4. Jadwal waktu pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

5. Kejelasan spesifikasi teknis barang yang meliputi : (a) spesifikasi teknis benar-benar sesuai dengan kebutuhan pengguna/penerima akhir; (b) tidak mengarah kepada merek/produk tertentu, kecuali untuk pengadaan suku cadang; (c) memaksimalkan penggunaan produksi dalam negeri; dan (d) memaksimalkan penggunaan Standar Nasional Indonesia (SNI).
6. Kejelasan besarnya total perkiraan biaya pekerjaan.
7. Pencantuman syarat-syarat bahan yang dipergunakan dalam pelaksanaan pekerjaan.
8. Pencantuman syarat-syarat pengujian bahan dan hasil produk.
9. Pencantuman kriteria kinerja produk yang diinginkan.
10. Jangka waktu sertifikat garansi dan/ atau masa pemeliharaan (apabila diperlukan).
11. Gambar-gambar barang (apabila diperlukan).

#### **Alternatif Bagi Satker dalam Menyusun TOR**

Sebenarnya apabila dilihat bentuk sistematika/isi TOR untuk penyusunan anggaran dapat disinkronisasi dengan TOR untuk pelaksanaan pengadaan barang/jasa. Satker dapat menyusun TOR sekali saja untuk dua keperluan yaitu penyusunan anggaran dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa. Adapun yang menandatangani TOR ini dapat dilakukan oleh Pengguna Anggaran atau Kuasa Pengguna Anggaran karena pada hakekatnya Pengguna Anggaran atau Kuasa Pengguna Anggaran merupakan penanggung jawab kegiatan secara umum.

Karena TOR yang dipakai pertama adalah TOR pada saat penyusunan

***“Sebenarnya apabila dilihat bentuk sistematika/isi TOR untuk penyusunan anggaran dapat disinkronisasi dengan TOR untuk pelaksanaan pengadaan barang/jasa”***

anggaran maka format TOR dapat menggunakan format TOR sebagaimana juknis penyusunan anggaran. Isi TOR untuk penyusunan anggaran tersebut ditambahkan substansinya dengan memasukkan substansi yang diperlukan dalam penyusunan TOR untuk pengadaan barang/jasa.

Dengan pola penyusunan TOR seperti yang diusulkan diatas maka kita dapat menyusun TOR untuk penyusunan anggaran sebagai berikut :

#### 1. Bagian awal.

Bagian ini berisi informasi tentang nama Kementerian Negara/ Lembaga, Unit Eselon I/II, Program, Hasil (*Outcome*), Kegiatan, Indikator Kinerja Kegiatan, Jenis Keluaran (*Output*), Volume Keluaran (*Output*), dan Satuan Ukur Keluaran (*Output*).

#### 2. Bagian Latar Belakang.

Selain berisi dasar hukum dan gambaran umum sebagaimana dijelaskan dalam juknis penyusunan anggaran, dapat ditambahkan substansi antara lain :

a. Kejelasan uraian kegiatan yang akan dilaksanakan yang meliputi: (1) latar belakang; (2) maksud dan tujuan; (3) lokasi kegiatan; (4) ruang lingkup; (5) keluaran yang diinginkan; (6) sumber pendanaan; (7) jumlah tenaga yang diperlukan; dan (8) hal-hal lainnya.

b. Kejelasan jenis, isi dan jumlah laporan yang harus dibuat (apabila diperlukan).

#### 3. Bagian Penerima Manfaat.

Diisi dengan penerima manfaat baik internal dan/atau eksternal kementerian negara/lembaga. Contoh : pegawai, petani, siswa.

#### 4. Bagian Strategi Pencapaian Keluaran.

Selain memuat Metode Pelaksanaan

serta Tahapan dan Waktu Pelaksanaan, bagian ini dapat ditambahkan substansi :

a. Kejelasan waktu pelaksanaan yang diperlukan, termasuk kapan Barang tersebut harus tersedia pada lokasi kegiatan/sub kegiatan terkait, dengan memperhatikan batas akhir tahun anggaran/batas akhir efektif tahun anggaran.

b. Jadwal waktu pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

c. Kejelasan spesifikasi teknis barang yang meliputi : (a) spesifikasi teknis benar-benar sesuai dengan kebutuhan pengguna/penerima akhir; b) tidak mengarah kepada merek/produk tertentu, kecuali untuk pengadaan suku cadang; (c) memaksimalkan penggunaan produksi dalam negeri; dan (d) memaksimalkan penggunaan Standar Nasional Indonesia (SNI).

d. Pencantuman syarat-syarat bahan yang dipergunakan dalam pelaksanaan pekerjaan.

e. Pencantuman syarat-syarat pengujian bahan dan hasil produk.

f. Pencantuman kriteria kinerja produk yang diinginkan.

g. Jangka waktu sertifikat garansi dan/ atau masa pemeliharaan (apabila diperlukan).

h. Gambar-gambar barang (apabila diperlukan).

#### 5. Bagian Waktu Pencapaian Keluaran.

Bagian ini diisi dengan kurun waktu pencapaian pelaksanaan kegiatan.

#### 6. Bagian Biaya Yang Diperlukan.

Bagian ini diisi dengan total anggaran yang dibutuhkan untuk pencapaian keluaran (*output*) dan

penjelasan bahwa rincian biaya sesuai dengan RAB terlampir.

### Penutup

Dari penjelasan mengenai TOR dari sisi juknis penyusunan anggaran dan juknis pengadaan barang/jasa dapat kita temukan perbedaan bentuk isi TOR. Penyusunan TOR dua kali dengan format yang berbeda sesuai juknis masing-masing malah berpotensi akan menimbulkan ketidakefisienan, kerancuan, inkonsistensi, dan tidak adanya keterkaitan dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaannya. Untuk itu guna menjamin kesatuan dan keterkaitan penyusunan anggaran dan pengadaan barang/jasa sebagai bagian dari pelaksanaannya, satker dapat menyusun TOR sekali saja dengan memasukkan substansi TOR untuk pengadaan barang/jasa pada TOR pada saat penyusunan anggaran.

Apabila dalam penelaahan dan penetapan anggaran terjadi perubahan/ penyesuaian maka isi TOR tersebut dilakukan penyesuaian. Sehingga nantinya akan terlihat konsistensi dan keterkaitan antara penyusunan anggaran dengan pelaksanaannya.

Selanjutnya untuk memberikan kepastian landasan hukum dalam penyusunan TOR perlu dilakukan koordinasi antara institusi yang mengeluarkan juknis penyusunan anggaran dan instansi yang mengeluarkan juknis pengadaan barang/jasa. Dengan koordinasi ini maka nanti akan dihasilkan juknis yang dapat menghasilkan satu dokumen yang sama untuk dua keperluan yang berbeda tetapi merupakan rangkaian yang tidak terpisahkan. Dengan demikian para pengelola keuangan satker tidak perlu bingung dan dapat lebih memfokuskan perhatiannya pada substansi dari TOR tersebut.

# APLIKASI MOTIVASI DI TEMPAT KERJA: MEMBANGKITKAN MOTIVASI PEGAWAI SKALA PENUH (Bagian Kedua)

oleh: Bambang Kismanto  
Widyaiswara Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia



Ilustrasi:  
[www.gapingvoidart.com](http://www.gapingvoidart.com)

Artikel ini adalah sambungan dari artikel saya sebelumnya yang berjudul Membangkitkan Motivasi Pegawai Skala Penuh. Pada bagian kedua ini saya akan melanjutkan langkah-langkah membangkitkan motivasi pegawai di tempat kerja.

Kata kunci keberhasilan atau kegagalan suatu kantor dalam mewujudkan target kinerjanya adalah motivasi. Motivasi menjadi pintu utama untuk meraih kinerja maksimal. Pada bagian pertama tulisan ini disebutkan empat langkah membangkitkan motivasi skala penuh. Pertama, Menjadikan Bekerja Seperti Bermain, kedua, Mengeliminasi Demotivator Terbesar, ketiga, Mulai Mengubah Budaya dan keempat, Aturan Baru untuk Komunikasi

Internal.

Berikut lanjutan langkah-langkah tersebut.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

## 5. Mendapatkan Umpan Balik

Umpan balik adalah salah satu unsur motivator yang berasal dari eksternal kantor. Umpan balik dari *stakeholder* biasanya bersifat spontan. Artinya, penilaian oleh mereka terhadap mutu pekerjaan kita bersifat objektif. Umpan balik yang positif akan memberikan

pengaruh yang luar biasa bagi motivasi para pegawai. Sebaliknya, umpan balik negatif juga bisa menjadi demotivator bagi para pegawai. Persoalannya, ada garis yang terputus antara faktor kepuasan pelanggan dan pelayanan dari pegawai. Pegawai sudah merasa memberikan kemampuan dan usaha terbaiknya, sementara *stakeholders* merasa belum mendapatkan sesuai dengan harapannya. Inilah yang disebut *big disconnect*, tembok pemisah. Ia bisa membunuh secara perlahan produktivitas organisasi. Jika suatu kantor meminta umpan balik dari para *stakeholder* dan mendapatkan penilaian positif, maka akan membangkitkan motivasi para pegawai. Sebaliknya jika negatif, bisa menjadi bumerang bagi motivasi pegawai. Pada satu sisi suatu

kantor pelayanan membutuhkan umpan balik dari *stakeholder*, apapun responnya, untuk pengembangan dan perbaikan pada waktu yang akan datang.

Ada 4 langkah menghilangkan tembok pemisah tersebut.

**Langkah Pertama:** Memahami Tiga Prinsip Dasar Stakeholder

Sebuah kantor yang mempunyai tugas pokok sebagai kantor pelayanan, mutlak memerlukan pegawai yang bisa memberikan ide-ide dalam rangka pengembangan pelayanan kepada *stakeholder*. Kebutuhan akan pelayanan bagi para *stakeholder* terus berkembang, seiring perkembangan teknologi dan budaya di sekitar. Hal tersebut mengakibatkan standar pelayanan pun dituntut terus meningkat, sehingga selalu berada di atas harapan para *stakeholder*. Standar pelayanan yang berada di atas harapan para *stakeholder* akan memberikan rasa puas kepada mereka.

Untuk dapat memiliki pegawai dengan ide-ide brilian dalam pengembangan pelayanan terhadap *stakeholder*, dapat dilakukan dengan metode *brainstorming* dengan tiga tema pokok, yaitu:

- ▶ Pertama, memberikan pelayanan lebih kepada *stakeholder*.

Yang dimaksud memberikan pelayanan lebih kepada *stakeholder* adalah bukan pelayanan secara umum. Tetapi pelayanan secara individual atau secara prosedural langkah demi langkah. Misalnya, dalam rangkaian prosedur pelayanan terhadap pelanggan sebuah supermarket, setiap pelanggan diantar jemput ke dan dari tempat parkir dengan menggunakan payung di saat hujan. Ini yang dimaksud dengan pelayanan lebih kepada *stakeholder* secara individual atau prosedural, langkah demi langkah.

- ▶ Kedua, menjadikan *stakeholder* merasa penting

Selama ini banyak bisnis secara terbuka mengungkapkan penghinaan bagi pelanggan mereka. Setiap hari dalam bisnis apa saja, pelanggan dibuat merasa seperti penyusup yang tidak diinginkan, gangguan menjengkelkan terhadap organisasi, penjajah tidak jujur yang berpotensi merugikan terhadap siapa saja, organisasi harus mengambil tindakan pencegahan khusus untuk melindungi dirinya sendiri. Dalam sebuah observasi telah dilakukan *brainstorming* untuk mencari cara bagaimana agar pelanggan merasa dihargai dan penting dalam setiap langkah transaksi. Didapatkan, beberapa hal-hal harus dihentikan atau dihapus, untuk menghindari secara langsung atau tidak langsung mengirimkan pesan negatif kepada pelanggan. Contohnya adalah keputusan dalam toko panggung untuk menghilangkan prosedur validasi pengunjung yang mungkin bermakna telah mengirimkan pesan yang tidak diinginkan berupa ketidakpercayaan kepada pelanggan.

- ▶ Ketiga, menyesuaikan diri agar sesuai keinginan pelanggan dalam pelayanan

Secara rutin setiap kantor pelayanan tidak pernah lepas dari berinteraksi dengan *stakeholder*. Para pelanggan atau

*stakeholder* tersebut selalu membawa keunikannya masing-masing. Ketika para pelanggan datang ke kantor pelayanan, mereka membawa dua buah harapan atau tujuan. Pertama tujuan formal dan informal. Tujuan formal berkaitan dengan pekerjaan, sementara tujuan informal adalah keinginan untuk mendapatkan kepuasan dari pelayanan yang diberikan oleh kantor pelayanan yang dituju. Tujuan informal pelanggan sangat dipengaruhi oleh pengalaman yang telah terbangun di dalam pribadi pelanggan selama ini. Faktor latar belakang sangat mempengaruhi tingkat kepuasan atas layanan yang dirasakan oleh para *stakeholder* di samping dipengaruhi oleh jenis kepribadian seseorang.

Menyikapi hal tersebut, para pegawai harus menyesuaikan diri dengan para pelanggannya tersebut. Sehingga 'nyambung' antara apa yang diinginkan oleh pelanggan tersebut dengan yang ditawarkan oleh *stakeholder*. Temukan cara bagaimana penyesuaian layanan kepada *stakeholder* sesuai dengan latar belakang sosial budaya dan pendidikannya.

**Langkah kedua, mendorong pegawai untuk mengimplementasikan idenya**

**“Pada satu sisi suatu kantor pelayanan membutuhkan umpan balik dari stakeholder, apapun responnya, untuk pengembangan dan perbaikan pada waktu yang akan datang.”**

Manajer yang tidak memiliki pengalaman yang luas dan memiliki karyawan yang terbatas, biasanya khawatir jika menunggu ada karyawan yang secara sukarela menyampaikan idenya, akan sedikit atau bahkan tidak ada ide, akhirnya ia lemparkan ide sebagai inisiatif pribadi. Memang, belajar dari pengalaman tahun-tahun terdahulu, manajer tersebut tidak dapat menahan godaan untuk mewajibkan setidaknya satu ide per peserta. Menurut pengalaman Paul Levesque dalam bukunya *Motivation*, manajer yang seperti itu tak terhitung jumlahnya. Hasilnya cenderung berlawanan dengan yang diharapkan. Sebenarnya, biarkan saja berjalan secara alamiah - beberapa peserta akan cenderung mengambil lebih banyak inisiatif dari yang mereka dapat tangani. Sedangkan, ketika pelaksanaan menjadi wajib, seluruh proses yang dibuat akan terasa seperti salah satu upaya manajemen untuk mengatur perubahan perilaku. Hal ini merusak elemen rasa kepemilikan peserta, akibatnya akan kembali seperti yang sudah berjalan seperti sebelumnya, semuanya dari pimpinan. Memang, akan selalu ada beberapa pekerja dalam setiap sesi yang harus diberikan opsi untuk memilih atau tidak ada inisiatif sama sekali.

Dalam pendekatan evolusi-revolusi

terhadap perubahan budaya, direkomendasikan untuk membiarkan hal itu berlalu. Mereka akan datang dengan ide-ide mereka setelah melihat efek umpan balik positif dari pelanggan atau *stakeholder* kepada rekan-rekan mereka. Akan ada sesi *brainstorming* tambahan di masa depan; setiap karyawan akan memiliki kesempatan menjadi pahlawan di mata pelanggan.

### Langkah ketiga: Mengumpulkan Umpan Balik

Dalam mengumpulkan umpan balik dari *stakeholder*, harus dibuat nyaman dan mudah bagi mereka agar mereka dengan senang hati memberikan masukan yang positif. Pertanyaan sebaiknya dibuat yang sederhana dan mudah dipahami. Sebab, tidak semua pelanggan yang senang secara otomatis akan mengekspresikan kesenangan mereka dalam bentuk umpan balik langsung.

Bagaimana jika seorang artis panggung menyampaikan kinerja yang luar biasa, tetapi tidak mendapatkan tepuk tangan dari penonton? Ketika musik klasik sedang direkam dalam pengaturan ruang konser, konduktor atau produser kadang-kadang akan meminta penonton bertepuk tangan di akhir, setidaknya

sampai catatan yang terakhir telah mereda dan 'semua jelas' sinyal yang diberikan. Jika tidak ada tepuk tangan dari penonton, sederhananya, penonton tidak puas atas penampilannya dan akibatnya, perasaan atau mental sang artis akan *down* dan akan mempengaruhi penampilan selanjutnya. Sorak-sorai dan kehebohan adalah bagian dari apa yang membuat pengalaman konser memuaskan bagi pemain dan penonton. Menghapus elemen ini, maka penonton akan merasa kecewa.

Begitu juga yang dialami oleh para pegawai, jika tidak ada 'tepuk tangan' dari *stakeholder*, maka para pegawai maupun *stakeholder* juga akan mengalami kekecewaan yang sama. Yang pada gilirannya akan menurunkan motivasi dan kinerja mereka.

Mengumpulkan umpan balik adalah dalam rangka mendatangkan 'tepuk tangan' tersebut. Dalam proses mengumpulkan umpan balik, manajemen harus mendorong agar para pegawai untuk mengadopsi cara-cara kreatif dan menyenangkan, sehingga para *stakeholder* merasa mudah dan nyaman untuk memberikan umpan balik positifnya.

### 6. Mengukur Perkembangan Keselarasan Tim

Keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan sangat bergantung pada keselarasan semua pegawainya. Keselarasan yang dimaksud adalah kesamaan visi, misi dan langkah dalam menuangkan tujuan organisasi ke dalam langkah kerja masing-masing.

Untuk mengetahui perkembangan sampai dimana keselarasan tersebut dicapai diperlukan data bukan sekedar perasaan. Dimulai dari tim-tim terkecil di dalam organisasi atau bahkan dimulai dari individu-individu dalam organisasi tersebut. Pengukuran perkembangan keselarasan tim harus dilakukan berulang

**“Dalam mengumpulkan umpan balik dari stakeholder, harus dibuat nyaman dan mudah bagi mereka agar mereka dengan senang hati memberikan masukan yang positif. Pertanyaan sebaiknya dibuat yang sederhana dan mudah dipahami. ”**

kali, sebab perubahan budaya organisasi merupakan proses yang tidak sekali jadi, ia harus dilakukan secara bertahap.

Dalam mengukur perkembangan keselarasan tim ini harus diperhatikan ada 6 faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan.

a. Kepemimpinan

Pemimpin/manajer harus dengan sadar membuat keputusan yang disengaja untuk membawa kepada budaya yang diinginkan. Misalnya: keputusan menjadikan para pekerja seperti bermain saat bekerja di kantor, mengembalikan fokus dari *internal focus* kepada *customers focus*. Pemimpin juga harus memiliki rasa kepedulian untuk melibatkan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan khususnya yang menyangkut para pegawai baik secara individunya maupun pekerjaannya.

b. Komunikasi internal

Komunikasi internal memang bukan menjadi faktor utama dalam pengumpulan informasi atau data-data yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, komunikasi internal sangat penting dalam usaha menyelaraskan budaya kerja.

c. Pandangan terhadap *stakeholder*

Pandangan pegawai terhadap *stakeholder* akan mempengaruhi sikapnya terhadap *stakeholder* tersebut.

d. Penilaian terhadap survei

Yang dimaksud dengan penilaian terhadap survey adalah bagaimana pandangan pegawai terhadap butir-butir pertanyaan maupun terhadap survei itu sendiri. Hal ini penting untuk membantu mempromosikan penyelarasan budaya kerja.

e. Pengakuan

Yaitu pengakuan pihak manajemen

**“Pengukuran perkembangan keselarasan tim harus dilakukan berulang kali, sebab perubahan budaya organisasi merupakan proses yang tidak sekali jadi, ia harus dilakukan secara bertahap.”**

atau pimpinan organisasi terhadap usaha dan hasil kerja para pegawai.

f. Operasional

Yang dimaksud operasional adalah berbagai variasi sistem operasional organisasi seperti sistem administrasi, kebijakan, proses dan prosedur kerja dll.

**Model Tiga Cincin dalam mengukur keselarasan**

Organisasi yang fokus kerjanya melayani para *stakeholder*, dalam melakukan pengukuran keselarasan pegawai ada model tiga cincin yang perlu diketahui. Model tersebut mewakili tingkat keterpenuhan kebutuhan *stakeholder* terhadap pelayanan pegawai. Masing-masing cincin merepresentasikan perasaannya terhadap pelayanan yang dilakukan oleh pegawai terhadap mereka.

Cincin dalam atau cincin pertama mewakili perasaan *stakeholder* yang mendapati pegawai dengan pelayanan standar, sebatas yang dibutuhkan, tidak lebih. Pelayanan standar tersebut contohnya, barang yang dicari atau diminta ada dan spesifikasi sesuai yang dipesan, produk bekerja dengan benar, benar perhitungan pembayarannya. Organisasi yang gagal memberikan nilai

setidaknya sebagaimana digambarkan oleh cincin pertama, maka ia tidak akan *survive*.

Cincin kedua menggambarkan persepsi terhadap nilai pelayanan seperti yang diharapkan *stakeholder*. Harapan tidak sama dengan sesuatu yang hanya memenuhi syarat. Harapan adalah di samping persyaratan minimal terpenuhi, dalam perspektif *stakeholder* masih akan mendapatkan sesuatu yang lain. Misalnya dalam bisnis perhotelan, seorang tamu ketika akan menyewa kamar dengan mengatakan, “Saya menginginkan kamar yang *non-smoking*,” maka di dalam perspektifnya ia akan mendapatkan fasilitas tempat tidur, air panas, *wifi* internet dsb. Saat pelanggan atau *stakeholder* mendapatkan kebutuhan sesuai pesanan dan harapannya, ia berada pada cincin kedua.

Cincin ketiga merepresntasikan kondisi *stakeholder* yang mendapatkan pelayanan melebihi harapannya, di samping apa yang ia pesankan sudah terpenuhi. Selisih antara harapan dan kenyataan yang diterima tersebut merupakan ‘WOW faktor’ yang akan memberikan kepuasan kepada *stakeholder*. Mereka merasa ‘tidak bisa menunggu’ untuk kembali datang.

## KARAKTER PPN SEBAGAI PAJAK OBJEKTIF

oleh: Suhut Tumpal Sinaga  
Widyaiswara Pusdiklat Pajak



### Karakter Objektif dan Konsekuensinya

Sekarang coba kita perhatikan ilustrasi berikut ini. Misalkan ada tiga orang yang hendak disasar oleh Undang Undang untuk menjadi penanggung beban pajak. Sebut saja namanya Andi, Dian, dan Dani. Andi adalah seorang pekerja yang hanya mengandalkan tenaga ototnya saja. Dian termasuk salah seorang pekerja level manajemen puncak. Sedangkan Dani adalah satu dari sangat sedikit pengusaha top yang mempunyai ratusan perusahaan dalam group konglomerasinya. Dari gambaran ini kita bisa menebak tingkat penghasilan mereka bertiga. Penghasilan Andi harus dilindungi oleh pemerintah dengan ketentuan tentang upah minimum. Penghasilan Dian acap kali masuk survey majalah Ekonomi sebagai salah satu pekerjaan dengan upah terbesar. Sementara penghasilan Dani sudah masuk survey majalah Forbes sebagai kelompok orang terkaya di negeri ini.

Sesuai dengan profil penghasilan mereka, tentu cukup masuk akal jika

variasi pengeluaran mereka juga akan mengikuti tingkatan itu. Anggap saja status keluarga mereka sama. Misalkan sama-sama telah menikah dan memiliki dua anak. Untuk keluarga Andi, jumlah pengeluaran sebulan sangat mungkin akan berkejaran dengan jumlah penghasilannya. Begitu menerima gaji, sebagian besar akan segera dibelanjakan untuk berbagai kebutuhan pokok yang mendesak. Seringkali sebelum habis bulan, gaji yang diterima sudah tidak bersisa sehingga bahkan harus berhutang. Untuk keluarga Dian, pemenuhan berbagai kebutuhan pokok sudah tidak menjadi masalah. Begitu juga kebutuhan sekunder dan tertier keluarga ini sudah terpenuhi. Bahkan sebagian besar dari penghasilannya sudah dapat disimpan dalam bentuk tabungan atau investasi. Untuk keluarga Dani, segala jenis pengeluaran yang dilakukan mesti menggunakan kategori paling mewah dalam jenisnya. Sering pesta, foya-foya, dan perjalanan mewah dilakukannya. Namun semua pengeluaran itu tetap hanya secuil saja dari jumlah penghasilannya yang bahkan terus meningkat secara eksponensial.

Pengenaan pajak yang bersifat subjektif, seperti pajak penghasilan, dengan mudah akan dapat membagi beban pajak yang harus ditanggung secara fair (Sengaja tidak memakai istilah berkeadilan, untuk mengganti kata *fair*, karena dirasa kurang pas). Instrumen yang paling lazim digunakan adalah pengenaan tarif progresif. Desain tarif pajak dapat dirancang sedemikian sehingga Andi hanya dikenakan pajak dengan tarif minimal, Dian dikenakan dengan tarif menengah, dan Dani dikenakan dengan tarif maksimal. Semakin progresif rancangan tarifnya, dengan semakin banyak lapisan penghasilan, semakin mampu skenario pajak ini membagi beban tanggungan pajak secara lebih *fair* (Tentu kompensasi dari progresifitas dengan banyak lapisan penghasilan adalah berkurangnya kesederhanaan desain pajak sehingga menjadi semakin rumit).

Sekarang kita andaikan bahwa semua jenis pengeluaran ketiga keluarga di atas adalah merupakan objek PPN dengan tarif yang sama 10%. Tidak ada yang dikecualikan atau yang mendapat

Tabel 1

	Andi	Dian	Dani
Penghasilan sebulan	3.300.000	100.000.000	100.000.000.000
Pengeluaran sebulan	3.300.000	22.000.000	1.100.000.000
PPN yang harus dibayar	300.000	2.000.000	100.000.000
PPN yang harus dibayar : Penghasilan	9,09%	2,00%	0,10%

fasilitas. Maka dapat dibuat simulasi beban pajak yang harus ditanggung oleh ketiga orang itu seperti pada tabel 1.

Simulasi pada Tabel 1 memang hanya ilustrasi saja. Proporsi pengeluaran setiap keluarga dibandingkan dengan penghasilan mereka juga bukan berdasarkan data empiris atau survey. Tentu proporsi ini akan sangat tergantung dengan gaya hidup setiap orang. Namun rasanya cukup masuk akal kalau kita gambarkan bagi seorang Andi, bahwa pengeluarannya sama dengan penghasilannya. Selain untuk makanan, pakaian dasar, kebutuhan dapur dan rumah tangga sehari-hari, transportasi, biaya sekolah anak, kesehatan, dll, Andi juga masih harus membayar kontrakan rumah. Kemudian bagi Dian, seorang profesional papan atas yang diupah hingga 100 juta sebulan, biasanya sudah

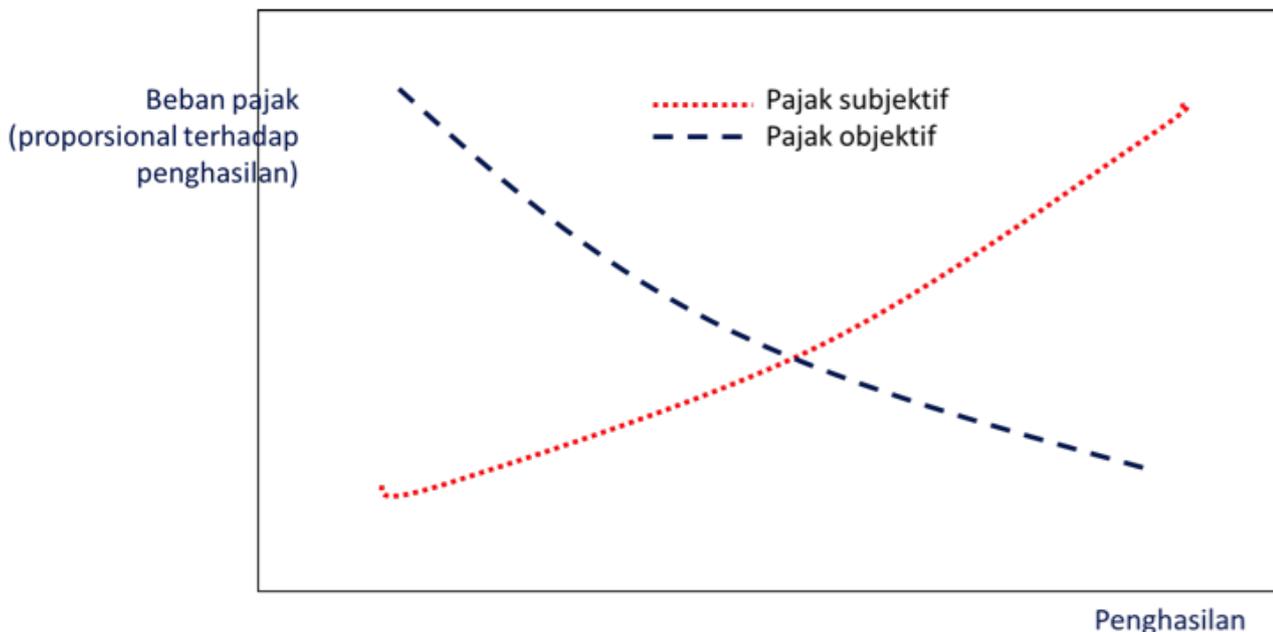
memiliki rumah sendiri sehingga cukup menghabiskan sekitar 20 juta sebulan sesuai dengan gaya hidupnya. Lalu Dani, pesta pora dan foya-foya nyaris setiap hari pun rasanya masih dapat dibiayai sekitar satu miliar sebulan.

Ternyata bahwa besar pajak yang harus ditanggung Andi dibandingkan dengan penghasilannya hampir lima kali lebih besar dari yang harus ditanggung Dian. Besar pajak yang harus ditanggung Dian dibandingkan dengan penghasilannya 20 kali lebih besar dari yang ditanggung Dani. Dan beban pajak yang harus ditanggung Andi dibandingkan dengan penghasilannya hampir 100 kali lipat dibanding yang harus ditanggung oleh Dani. Artinya bahwa semakin kaya seseorang, semakin kecil porsi penghasilannya yang harus disisihkan untuk membayar beban pajak. Semakin

miskin seseorang, semakin besar porsi penghasilannya yang harus digunakan untuk membayar pajak. Kondisi ini dapat kita lihat dalam Grafik 1.

Grafik 1 menunjukkan bahwa pada pajak subjektif, beban pajak seseorang dengan penghasilan tinggi akan lebih tinggi daripada beban pajak seseorang dengan penghasilan yang lebih rendah. Hal ini dapat dicapai dengan merancang tariff yang meninggi seiring dengan naiknya penghasilan, alias tariff progresif. Sementara pada pajak objektif, efek dari tariff tunggal dan porsi konsumsi terhadap penghasilan seseorang, justru beban pajak seseorang dengan penghasilan tinggi akan lebih rendah daripada beban pajak seseorang dengan penghasilan yang lebih rendah. Inilah yang dinamakan sebagai efek regresif. Apakah *fair*? Apakah Adil? Apakah ini

Grafik 1 beban pajak pada pajak subjektif vs pajak



mencerminkan semangat kegotong-royongan dalam menanggung beban pajak?

### Strategi Manajemen Dampak

Sifat regresif yang melekat pada pajak objektif adalah keniscayaan. Hal ini merupakan konsekuensi dari pengenaan pajak pada level konsumsi dengan menggunakan tariff tunggal. Sudah seharusnya memang seorang dengan penghasilan pas-pasan melakukan konsumsi dari semua penghasilannya dibanding seorang dengan penghasilan berlebih yang cukup membelanjakan sebagian saja dari penghasilannya. Sementara pengenaan tariff tunggal merupakan tuntutan agar kesederhanaan dan netralitas pajak ini tetap terpelihara. Pengenaan tariff berlapis akan mengakibatkan kerumitan administrasi dan bias terhadap pola konsumsi dan produksi masyarakat.

Namun demikian, sifat regresif ini tidak perlu ditutup-tutupi dan justru harus dipahami dengan kesadaran penuh. Kesadaran ini diperlukan supaya pajak objektif digunakan secara hati-hati, sejak dari rancangan system dan konsep, pembuatan ketentuan peraturan, penerapan, hingga pengawasan dan evaluasi. Apabila terjadi penyimpangan, di samping tujuan pengenaan pajak objektif ini tidak tercapai, dampak negative-nya akan menjadi berlipat. Apa adanya saja pajak objektif sudah bersifat regresif, apalagi kalau penyimpangan dilakukan secara terencana.

Di sisi lain, nyaris semua otoritas perpajakan di dunia masih tetap harus mengandalkan pajak objektif meskipun bersifat regresif. Hal ini karena penerimaan perpajakan tidak dapat semata-mata mengandalkan pajak subjektif saja. Bila mengandalkan penerimaan pajak hanya kepada pajak subjektif saja, maka yang terjadi adalah pengenaan tariff yang terlalu tinggi. Terlalu tinggi sehingga mendorong wajib pajak untuk mengelak pajak atau menghindari pajak. Apabila terlalu

banyak orang yang menghindari pajak dengan menggunakan metode penghindaran pajak yang semakin canggih, maka biaya administrasi pengumpulan pajak (*tax collection cost*) akan melambung tinggi. Nenek moyang kita sedari dulu sudah memberi nasihat agar jangan sampai besar pasak dari tiang.

Yang dapat dilakukan adalah meminimalisir dampak regresif dari pajak objektif. Salah satu cara yang biasa dilakukan adalah dengan memberi pengecualian alias *exemption*. Di Indonesia kita kenal sebagai daftar negatif (*negative list*) barang dan jasa yang tidak dikenakan pajak dan pemberian fasilitas PPN dibebaskan (Sejatinya dampak dari tidak dikenakan PPN dan pemberian fasilitas PPN dibebaskan adalah sama). Biasanya atas barang dan jasa yang merupakan kebutuhan pokok atau kebutuhan mendasar masyarakat banyak dikecualikan dari pengenaan pajak. Hal ini meliputi makanan, minuman, kesehatan, pendidikan, transportasi umum, dll. Perlu diperhatikan karakter dari barang atau jasa apa saja yang dikecualikan dari pengenaan pajak. Barang yang bersifat konsumsi akhir, bukan yang dapat dijadikan bahan baku untuk proses produksi berikutnya, cocok untuk dikecualikan (Baca tulisan saya tentang Fasilitas PPN Tidak Dipungut dan PPN Dibebaskan di website bppk)

Cara lain yang juga dapat dilakukan adalah pengenaan pajak tambahan atas barang atau jasa yang mewah. Lazimnya hanya orang dengan penghasilan lebih tinggi yang membeli barang atau jasa mewah. Sehingga pengenaan pajak tambahan dapat mengurangi regresivitas pajak objektif. Meskipun harus juga disadari, bahwa berbagai cara ini hanya dapat meminimalkan dampak-nya saja. Tidak akan bisa hilang serratus persen. Sehingga harus tetap diingat bahwa sesungguhnya hanya pajak subjektif, bukan pajak objektif, yang lebih mampu mewujudkan rasa keadilan dalam membagi beban pajak kepada masyarakat. Suatu saat nanti, meskipun

hanya dalam mimpi, ketika masyarakat sudah lebih sadar pajak dan mau menerima tariff progresif yang tinggi, kita akan meninggalkan pajak objektif.

### Simpulan

Pajak objektif mempunyai sifat regresif yang melekat padanya. Hal ini terutama dikarenakan tariff tunggal yang terdapat pada pajak objektif. Juga diakibatkan porsi konsumsi dari penghasilan seseorang yang semakin kecil seiring dengan meningkatnya penghasilan. Fakta bahwa pajak objektif bersifat regresif sehingga kurang adil tidak perlu ditutup-tutupi. Justru dibutuhkan kesadaran penuh akan sifat regresif ini agar penggunaan pajak objektif dapat dilakukan dengan lebih hati-hati dan tepat guna. Jangan sampai ada pengenaan yang tidak tepat pada pajak objektif.

Faktanya tidak bisa dipungkiri bahwa pajak objektif masih sangat dibutuhkan, di samping pajak subjektif, sebagai sumber penerimaan pajak. Pengenaan pajak subjektif semata, tanpa pajak objektif, akan mengakibatkan tariff pajak yang terlalu tinggi. Akibatnya praktik penghindaran pajak akan terlalu tinggi pula. Biaya pengumpulan pajak, pada gilirannya, juga akan menjadi terlalu tinggi.

Upaya yang harus dilakukan adalah menekan dampak regresif dari pajak objektif. Misalnya pengecualian pengenaan pajak pada barang dan jasa yang benar-benar dibutuhkan masyarakat banyak, seperti kebutuhan pokok. Pengenaan pajak tambahan pada barang konsumsi masyarakat berpenghasilan tinggi juga dapat diterapkan. Lalu teruslah bermimpi, suatu saat nanti kita tidak lagi memerlukan pajak objektif.

# PENGELOLAAN FISKAL DI INDONESIA: PERSPEKTIF EKONOMI-POLITIK INFORMASI

oleh: Agung Darono  
Widyaiswara pada Balai Diklat Keuangan Malang



Ilustrasi:  
ashford.house.gov

## PENDAHULUAN

Pada saat krisis ekonomi mendera Indonesia pada tahun 1997, pemerintah saat itu memutuskan untuk meminta bantuan keuangan kepada *International Monetary Funds* (IMF) sebagai bagian dari program pemulihan dari krisis. Sebagai negara yang meminta bantuan, Indonesia harus memenuhi sejumlah persyaratan yang diajukan oleh IMF agar bantuan itu dapat direalisasikan. Salah satu dokumen yang disebut dengan *Memorandum of Economic and Financial Policies* (MEFP) menyatakan bahwa Pemerintah Indonesia sanggup untuk mengembangkan sebuah sistem aplikasi elektronik yang dapat menangani pendapatan (pajak/bea/cukai) dan belanja negara. Pada sisi pendapatan negara disebutkan bahwa:

*“June 2003, the electronic tax filing and payment system will be expanded to process 75 percent of DGT tax collections. The electronic payment system will also be introduced at one*

*large customs office and one large budget office to process the remittance of import duties and taxes collected or withheld by these offices.”* (IMF, 2003)

Sementara itu, pada sisi penganggaran dan belanja negara juga disebutkan kesanggupan langkah yang akan ditempuh sebagai bagian dari proses pemulihan:

*“... Once the blueprint is in place, the government intends to establish dedicated task forces by July to review the reform of the government’s payment and receipts system, consolidation of bank accounts, and the restructuring of budget preparation procedures.”* (IMF, 2003)

Tentu saja, tulisan ini tidak berkehendak untuk mengungkit kembali peristiwa itu, namun lebih pada menjadikannya sebagai sebuah penanda (*milestone*). Dokumen MEFP ini, dalam pandangan penulis, menandai bahkan dapat dianggap sebagai sebuah “manifesto” hadirnya

(atau dibaca: perlunya) kajian ekonomi-politik informasi di Indonesia. Mengapa demikian? Dokumen tersebut, sebenarnya telah mengungkapkan secara implisit bahwa apa yang disebut sebagai *political-economy of information* itu (merujuk Homburg (2000) misalnya), ternyata sungguh-sungguh ada dan terjadi di Indonesia. Lebih spesifik lagi, jika hal ini dikaitkan dengan Penjelasan Umum UU 17/2003 tentang Keuangan Negara menyatakan bahwa pengelolaan fiskal meliputi: (1) fungsi-fungsi pengelolaan kebijakan fiskal dan kerangka ekonomi makro; (2) penganggaran; (3) administrasi perpajakan; (4) administrasi kepabeanan; (5) perbendaharaan; dan (6) pengawasan keuangan, maka aspek ekonomi-politik informasi tersebut berkenaan dengan fungsi pengelolaan fiskal di Indonesia.

Hal yang menarik untuk dicermati dari situasi di atas adalah bagaimana sebuah artefak-teknis dalam kajian ekonomi-informasi (dalam hal ini sebagaimana yang diminta IMF adalah

pengembangan sistem pembayaran pajak secara elektronik) dapat menjadi satu klausul sebagai prasyarat dalam sebuah perjanjian yang melibatkan negara dengan lembaga donor internasional. Artinya, yang selama ini dianggap sebagai artefak-teknis itu, tidak lagi demikian. Berbeda dengan anggapan itu, ia sudah mulai menjadi artefak-politis. Konsekuensinya, alat analisis untuk menelaah hal-hal demikian ini membutuhkan kerangka konseptual yang lebih luas dari yang ditawarkan oleh ekonomi-politik (lihat misalnya: Deliarnov (2006); Arifin dan Rachbini (2001)), atau ekonomi-informasi (lihat misalnya: Verzola (2006); Porat (1977)) ataupun juga politik-informasi (lihat misalnya: Strassman (1994); Davenport dkk. (1992)). Berbagai konsep dari ketiga ranah pembahasan tersebut dapat diintegrasikan menjadi kerangka analisis yang lebih komprehensif sebagai kerangka konseptual ekonomi-politik informasi sebagaimana yang ditawarkan oleh O'Brien and Helleiner (1980), Salter (1993), Homburg (2000), ataupun Benkler (2003).

Pertanyaan selanjutnya adalah apakah konstelasi ekonomi-politik informasi yang berkaitan dengan pengelolaan fiskal sebagaimana yang diminta IMF sebagai persyaratan pemberian bantuan itu tetap bertahan setelah Indonesia keluar dari program pemulihan ekonomi IMF? Karena jika merujuk Sadli (2003) dan Kompas (2003), terdapat sebuah keputusan politik yang menghendaki Indonesia tidak lagi terikat dengan IMF untuk program pemulihan dari krisis ekonomi. Hal ini termaktub dalam Ketetapan MPR Nomor VI/MPR/2002 yang menetapkan bahwa Indonesia keluar dari program IMF, tanpa harus menimbulkan keguncangan moneter selambat-lambatnya pada bulan Desember 2003. Artinya, bisa saja konstelasi ekonomi-politik informasi atas pengelolaan fiskal ini menjadi berbeda sama sekali situasinya atau seperti apa? Penelitian ini berusaha untuk menelaah kembali berbagai fakta yang berkaitan

dengan fenomena tersebut. Tujuan penelitian ini adalah mengungkapkan dan menjelaskan bagaimana aspek ekonomi-informasi dan politik-informasi saling-memengaruhi (*interplay*) konstelasi dukungan penyediaan informasi sebagai alat bantu pengambilan keputusan dalam pengelolaan fiskal di Indonesia, sejak tahun 2004 sampai dengan 2014.

Sistematika penyajian makalah ini adalah: bagian pertama menyajikan latar belakang dan tujuan penelitian. Selanjutnya bagaian kedua akan memaparkan pendekatan penelitian yang diambil. Bagian ketiga akan menyajikan teori, literatur dan penelitian sebelumnya yang membahas tentang apa dan bagaimana kajian ekonomi-politik informasi ini dikembangkan. Pada bagian selanjutnya, makalah ini akan mengangkat isu/kasus yang dalam pandangan penulis menarik untuk dibahas dengan menggunakan perspektif ekonomi-politik informasi. Terakhir, tulisan ini akan menyampaikan kesimpulan dan rekomendasinya.

## TINJAUAN LITERATUR

### 1. Ekonomi-Politik Informasi: Cakupan dan Asumsi

Menurut Deliarnov (2006) studi ekonomi klasik mempunyai keterbatasan karena melihat hanya pasarlah yang dapat menjadi sarana alokasi sumber daya ekonomi yang paling efisien. Sementara pada kenyataannya, pasar mempunyai banyak kelemahan yang akhirnya tujuan untuk menjadikannya sebagai sarana alokasi yang efisien tersebut tidak tercapai. Konsekuensinya, studi ekonomi perlu memperluas cakupannya dengan memasukkan aspek politik ke dalamnya. Kuntjorojakti menyatakan bahwa ekonomi politik adalah analisis atas sekumpulan parameter/variabel ekonomi beserta dengan peran para aktor yang terlibat dengan mempertimbangkan struktur sosial-politik yang melingkupinya.

Oppenheimer (1980) menyatakan bahwa sebenarnya politik itu tidak pernah dapat dilepaskan dari ekonomi, kecuali untuk kepentingan analisis di dalam kelas. Politisi selalu mempertimbangkan faktor ekonomi dalam kalkulasi politik mereka. Sementara itu, Bank Dunia (2008) memberikan batasan ekonomi-politik sebagai studi tentang proses-politik dan variabel-ekonomi. Selanjutnya diuraikan bahwa:

*“Today, the term is defined as analysis that studies the linkages between politics and economics, drawing on theories of economics, law as well as political and social sciences. Economic theory traditionally focuses on market decisions, where voluntary exchange leads to Pareto efficient outcomes. The decisions that political economy focuses on are those where the market does not produce these desired outcomes — for example, in the case of over-exploitation of land/resources due to unclear tenure — as they are influenced by political and not economic considerations.”*

Studi tentang ekonomi, merujuk Porat (Porat, 1977) dan juga Verzola (Verzola, 2006), perlu mempertimbangkan kajian ekonomi-informasi yang akan secara khusus membahas informasi sebagai sebagai faktor ekonomi yang unik. Verzola (2006) menguraikan bahwa menjelaskan keunikan karakteristik informasi sebagai faktor-ekonomi jika dibandingkan dengan faktor di sektor ekonomi yang lain, misalnya manufaktur atau energ adalah: (1) informasi sebagai barang-ekonomis itu sifatnya kelangkaannya hanya sementara, yaitu pada saat pertama kali ia diproduksi, namun kemudian ia dapat diproduksi lagi pada ongkos yang sangat rendah mendekati nol (*near-zero marginal cost of production*) membutuhkan; (2) sebagai konsekuensi dari sifat yang seperti itu muncullah mekanisme perlindungan kepemilikan

atas informasi yang sering disebut dengan hak atas kekayaan intelektual dalam bentuk hak cipta, ataupun paten.

Berangkat dari asumsi-asumsi yang mendasari kajian ekonomi-politik dan ekonomi-tersebut disusunlah asumsi dasar kajian ekonomi-politik informasi. Tanpa adanya asumsi politik, ekonomi-informasi akan menganggap bahwa aliran informasi itu netral, terberi (*given*), selalu mengalir lancar ke meja pengambilan keputusan sesuai dengan kebutuhan masing-masing pengambil keputusan tersebut. Namun kenyataannya tidak demikian. Homburg (2000) dan Homburg dan Bekkers (2002), dengan menggunakan kerangka konseptual ekonomi-politik informasi, mengungkapkan bagaimana bekerjanya suatu sistem pertukaran informasi antar organisasi yang tidak semata-mata dipengaruhi oleh faktor ekonomi (efisiensi alokasi sumber daya) namun juga dipengaruhi oleh faktor politik-informasi, seperti mempertahankan otonomi-kekuasaan daripada integrasi informasi untuk efisiensi.

Berdasarkan berbagai uraian dan penjelasan di atas maka tulisan ini perlu membentuk definisi operasional dari istilah ekonomi-politik informasi digunakan. Ekonomi-politik informasi dalam penelitian ini adalah analisis atas sekumpulan parameter/variabel ekonomi-informasi beserta dengan peran para aktor yang terlibat dengan mempertimbangkan struktur sosial-politik yang melingkupinya.

## 2. Pengelolaan Fiskal di Indonesia

Merujuk Nasution (2009), pengelolaan fiskal adalah bagian dari pengelolaan keuangan negara yang berupa serangkaian kegiatan untuk merencanakan anggaran, melaksanakan anggaran, melaporkan dan mempertanggungjawabkan anggaran, dan pengawasan internal yang disertai dengan pemeriksaan

oleh pihak eksternal yang independen. Pembahasan pengelolaan fiskal utamanya harus melibatkan berbagai ketentuan perundang-undangan tentang siapa, serta tugas dan wewenang apa yang dimilikinya. Dalam konteks ini, ketentuan keuangan negara di Indonesia telah menunjuk Menteri Keuangan sebagai pengelola (otoritas) fiskal. Pasal 6 Undang-Undang (UU) Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menyatakan bahwa Presiden sebagai pelaksana UU Keuangan Negara dan kemudian menetapkan wewenang Menteri Keuangan untuk bertindak sebagai selaku pengelola fiskal dan Wakil Pemerintah dalam kepemilikan kekayaan negara yang dipisahkan. Selanjutnya, Penjelasan Pasal 6 menerangkan bahwa:

“Kewenangan yang bersifat umum meliputi penetapan arah, kebijakan umum, strategi, dan prioritas dalam pengelolaan APBN, antara lain penetapan pedoman pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN, penetapan pedoman penyusunan rencana kerja kementerian negara/lembaga, penetapan gaji dan tunjangan, serta pedoman pengelolaan Penerimaan Negara. ...

Kewenangan yang bersifat khusus meliputi keputusan/kebijakan teknis yang berkaitan dengan pengelolaan APBN, antara lain keputusan sidang kabinet di bidang pengelolaan APBN, keputusan rincian APBN, keputusan dana perimbangan, dan penghapusan aset dan piutang negara.”

Pasal 8 UU Keuangan Negara kemudian mengatur fungsi-fungsi yang diperlukan untuk melaksanakan kewenangan tersebut, yaitu: (1) menyusun kebijakan fiskal dan kerangka ekonomi makro; (2) menyusun rancangan APBN dan rancangan Perubahan APBN; (3) mengesahkan dokumen pelaksanaan anggaran; (4) melakukan perjanjian internasional di bidang keuangan; (5) melaksanakan pemungutan pendapatan

negara yang telah ditetapkan dengan undang-undang; (6) melaksanakan fungsi bendahara umum negara; (7) menyusun laporan keuangan yang merupakan pertanggungjawaban pelaksanaan APBN; (8) melaksanakan tugas-tugas lain di bidang pengelolaan fiskal berdasarkan ketentuan undang-undang.

Berdasarkan uraian di atas penelitian ini mendefinisikan pengelolaan fiskal adalah bagian dari pengelolaan keuangan negara yang berkepentingan untuk merencanakan kebijakan fiskal kemudian melaksanakan, mengawasi dan mempertanggungjawabkan kebijakan tersebut sesuai dengan ketentuan hukum keuangan negara yang berlaku.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini, dengan merujuk Walsham (2006); Wahyuni (2010); dan Djahuri, (2011), merupakan studi kualitatif-interpretif. Lebih lanjut, penelitian ini menggunakan: (1) strategi penelitian studi kasus (Yin, 2009; Ulfatin, 2014); (2) *interpretive policy analysis* sebagai teknik analisis dan interpretasi data (Glynn dkk., 2009); (3) data sekunder berupa berbagai dokumentasi yang relevan, baik dokumentasi resmi institusi terkait ataupun rilis media massa daring/luring (Bowen, 2009).

Mengacu Yin (2009) dan Ulfatin (2014), penelitian ini akan menggunakan analisis antar-kasus. Analisis ini merupakan salah satu teknik penelaahan data dan penyajian hasil penelitian dalam strategi penelitian studi kasus dengan cara membanding dua atau lebih kasus dengan tujuan untuk menemukan kemungkinan persamaan pola. Berdasarkan kesamaan pola yang ditemukan nantinya dapat: (1) melakukan “generalisasi-analitik” (bukan “generalisasi statistik”) (Yin, 2009); atau (2) mengidentifikasi adanya “*transferability*” dari kasus yang dianalisis ke kasus yang lain (Alwasilah, 2003); atau bahkan (3) mengembangkan sebuah

teori berdasarkan temuan-temuan dari kasus yang dianalisis (Eisenhardt, 1989).

Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan penelitian dengan menekankan pentingnya pemanfaatan perspektif ekonomi-politik informasi untuk meemahami suatu fenomena sosial/pemerintahan/bisnis tertentu. Peneliti menentukan kasus yang dipilih dengan mempertimbangkan *magnitude* keberadaan aspek ekonomi-politik informasi dari suatu konstelasi tertentu yang melibatkan masyarakat, sektor bisnis, ataupun pemerintahan.

**PEMBAHASAN: URAIAN KASUS DAN ANALISIS ANTAR-KASUS**

Bagian pembahasan ini akan terdiri dari dua tahap. Pertama, masing-masing kasus akan terlebih dulu diuraikan secara singkat dengan mengemukakan isu-isu kunci untuk mendapatkan gambaran tentang suatu situasi yang terjadi. Isu-isu kunci tersebut lalu dilengkapi dengan berbagai konteks yang relevan sehingga aspek ekonomi-politik dari situasi tersebut dapat diidentifikasi dan dipahami. Selanjutnya, penulis dengan menggunakan pendekatan *interpretive policy analysis* (Glynos, et al., 2009) akan mengonstruksikan gambaran yang sudah diperoleh tersebut dengan interpretasi tertentu sehingga pada akhirnya akan didapatkan pemahaman pola hubungan tertentu antar variabel di setiap-kasus ataupun antar-kasus. Hasil pemahaman ini pada tahapan selanjutnya diharapkan juga dapat digunakan sebagai pengembangan kerangka konseptual dalam kajian ekonomi-politik informasi. Penulis memilih kasus yang dibahas ini dengan mempertimbangkan relevansi kasus tersebut dengan permasalahan penelitian.

**1. Kasus-1: Sistem Penerimaan Negara**

Bagian awal tulisan ini telah menguraikan beberapa bagian dari kasus ini sebagai salah satu landasan pemikiran mengapa analisis ekonomi-

politik informasi ini menjadi penting. Hal menarik yang berkaitan situasi yang terjadi adalah bagaimana “pemaksaan” implementasi sistem administrasi penerimaan negara sebagai bagian dari kesepakatan pemerintah Indonesia dengan IMF dalam program pemulihan ekonomi itu akhirnya menjadi sebuah

sistem yang terus-menerus berkembang dan fitur layanannya semakin lengkap.

Sesuai dengan ketentuan Pasal 7 ayat (2) huruf d Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, menyatakan bahwa Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum

**Tabel 1. Perkembangan Sistem Penerimaan Negara**

Ketentuan	Mengatur tentang
KMK Nomor 5/ KMK.01/1993	Penunjukan Bank Sebagai Bank Persepsi dalam rangka Pengelolaan Setoran Penerimaan Negara
KMK 210/KMK.03/2002  455/KMK.04/2002	Perubahan terhadap 5/ KMK.01/1993
KMK 536/ KMK.03/2002  547/KMK.04/2002 <i>Memorandum of Economic and Financial Policies</i>	Perubahan terhadap 5/ KMK.01/1993  <i>Memorandum of Economic and Financial Policies</i> (MEFP)
dari Pemerintah dan BI kepada IMF PMK 99/PMK.06/2006 dan Perubahannya	Modul Keuangan Negara (MPN)
UU No. 28/2007	Perubahan terhadap UU No. 6/1983
PMK 60/PMK.05/2011	Uji coba <i>Billing Systems</i> melalui MPN
PMK 32/PMK.05/2014	Sistem Penerimaan Negara Secara Elektronik

*Sumber: hasil analisis penulis*

---

### Catatan penting terkait dengan ketentuan

Belum secara eksplisit menyebutkan keberadaan sistem penerimaan negara secara elektronik

Untuk menjadi Bank Persepsi, wajib (1) mempunyai jaringan komunikasi data yang mencakup semua kantor bank yang bersangkutan, (2) jaringan ini harus terkoneksi dengan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan; (3) memperoleh rekomendasi dari DJP

Bank Persepsi yang belum dapat memenuhi persyaratan sebagaimana disebut dalam Pasal 2 ayat (3) masih dapat menerima setoran penerimaan negara s.d. 30 Juni 2003

Pada akhir Juni 2003, semua pembayaran pajak harus dilakukan dengan menggunakan sistem elektronik

By June 2003, the electronic tax filing and payment system will be expanded to process 75 percent of DGT tax collections

Untuk melengkapi ketentuan dalam KMK Nomor 5/KMK.01/1993 dalam hal pengaturan tentang bagaimana sistem penerimaan negara beroperasi

Pasal 10 ayat (1a) sebagai ketentuan yang nantinya dapat mengakui informasi elektronik (yang disebut sebagai Nomor Transaksi Penerimaan Negara/NTPN) merupakan tanda sahnya suatu pembayaran ke kas negara

Uji coba penambahan fitur MPN yang memperluas cara membayar tagihan pajak tertentu tidak hanya via teller bank namun juga melalui ATM, ataupun internet banking

---

Penerimaan Negara yang diatur dalam Peraturan Menteri ini meliputi seluruh Penerimaan Negara yang disetorkan yang diterima melalui Bank/Pos Persepsi dengan menggunakan Kode *Billing*

---

informasi menjadi sangat bergantung pada sistem berbasis teknologi informasi.

## 2. Kasus-2: Akses Informasi Perbankan oleh Otoritas Pajak

Indonesia menganut rezim perpajakan *self-assessment*. Merujuk pada UU Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (UU No. 6 Tahun 1983 dan Perubahannya), pada dasarnya adalah:

“... dalam hal ini aparat perpajakan, sesuai dengan fungsinya berkewajiban melakukan pembinaan, pelayanan, dan pengawasan terhadap pemenuhan kewajiban perpajakan berdasarkan ketentuan yang digariskan dalam peraturan perundang-undangan perpajakan; ...

anggota masyarakat Wajib Pajak diberi kepercayaan untuk dapat melaksanakan kegotongroyongan nasional melalui sistem menghitung, memperhitungkan, membayar dan melaporkan sendiri pajak yang terutang (*self assessment*) ... “

Konsekuensi dari ketentuan tersebut adalah kewenangan otoritas pajak untuk mencari berbagai keterangan ataupun informasi sebagai pembanding dari apa yang dilaporkan Wajib Pajak melalui Surat Pemberitahuan disampaikan. Salah satu data pembanding yang penting namun sampai dengan saat ini otoritas pajak kesulitan mendapatkannya adalah data rekening bank Wajib Pajak. Isu ini merupakan hal krusial dan tidak kunjung mendapatkan solusi yang memuaskan semua pihak yang berkepentingan. Otoritas pajak Indonesia bahkan meminta wewenang akses ini dengan merujuk pada praktik-praktik yang sudah diterapkan oleh otoritas pajak di negara lain:

“... akan melindungi data nasabah jika opsi data perbankan untuk kepentingan penerimaan pajak dibuka. Dia mengaku sudah meminta bantuan *Organisation for*

Negara berwenang menetapkan sistem penerimaan dan pengeluaran kas negara. Untuk melaksanakan wewenang ini, Menteri Keuangan telah mengeluarkan sejumlah ketentuan yang mengalami perkembangan sejalan dengan perubahan faktor-faktor yang melingkupinya. Secara ringkas, perkembangan implementasi

sistem administrasi penerimaan negara ini dapat digambarkan dalam Tabel 1.

Kasus ini memperlihatkan bagaimana kebijakan tentang sistem penerimaan negara sebagai bagian berubah dari sama sekali tidak menyinggung peranan teknologi

*Economic Co-operation and Development* (OECD) terkait mekanisme pengamanan data nasabah tersebut.

“Saya meminta OECD memberikan semua sistem yang memungkinkan untuk melindungi nasabah. Jadi masyarakat tak usah takut,” ujarnya, di kantor Kementerian Keuangan, Selasa, 11 Maret 2014 ...

... Fuad mengaku heran kenapa banyak pihak menolak data nasabah dibuka untuk pajak. Padahal, banyak potensi penerimaan negara yang bisa digali. “Kalau jujur bayar pajak, kenapa harus takut? Kalau negara lain bisa, kenapa Indonesia tidak bisa? Kami cuma sendiri di dunia yang belum membuka data bank untuk kepentingan penerimaan pajak.”

Pembukaan data nasabah bank untuk menggali potensi pajak sendiri masih terbentur oleh Undang-Undang Perbankan dan Undang-Undang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan. Dalam Undang-Undang tersebut, pembukaan data nasabah hanya terbatas untuk kepentingan pemeriksaan tindak pidana perpajakan ...”

(Sumber: <http://www.tempo.co/read/news/2014/03/12/090561483/Buka-Data-Nasabah-Bank-Pajak-Gandeng-OECD>)

**“Pembukaan data nasabah bank untuk menggali potensi pajak sendiri masih terbentur oleh Undang-Undang Perbankan dan Undang-Undang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan. ”**

Namun di sisi lain, terdapat pula pihak yang tidak begitu saja memberikan hak akses rekening bank Wajib Pajak tersebut. Tentu saja dengan sejumlah alasan tertentu:

“Tidak bisa otomatis. Kamu mau rekening kamu dibuka seenaknya,” kata Harry kepada Tempo, Selasa, 11 Maret 2014. ...

... beberapa perubahan yang disetujui parlemen adalah direktorat data perbankan bisa langsung dilakukan Direktur Jenderal Pajak atas delegasi Menteri Keuangan. Sebelumnya, permintaan hanya bisa dilakukan oleh Menteri Keuangan. “Menteri Keuangan bisa mendelegasikan Direktur Jenderal Pajak untuk meminta data perbankan kepada Otoritas Jasa Keuangan,” ujarnya.

Selain itu, jika sebelumnya data perbankan bisa diminta hanya untuk kepentingan penyidikan, Harry mengatakan, DPR sepakat dalam RUU Perbankan data perbankan bisa diminta untuk kepentingan pemeriksaan, penagihan, dan penyelidikan. “Tapi tidak otomatis bisa diminta. Ini hanya bisa diminta jika Direktorat Pajak mempunyai bukti seseorang tidak membayar pajak sesuai dengan profilnya.”

**Tabel 2. Pola saling-pengaruh (*interplay*) antar berbagai aspek pengelolaan fiskal dalam perspektif ekonomi-politik informasi**

**Aspek Pengelolaan Fiskal**

Sistem pembayaran pajak secara *online* yang kemudian dikembangkan menjadi sistem penerimaan negara (bea, cukai, PNBPN) dengan berbagai perkembangan fitur layanan: pembayaran via teller bank persepsi, billing system, dan juga ATM

Upaya untuk menghasilkan laporan keuangan pemerintah (pusat/daerah), dan selanjutnya mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian dari BPK sebagai fungsi eksternal pengawasan keuangan negara

Penyusunan Statistik Keuangan Pemerintah sebagai integrasi informasi laporan keuangan pemerintah pusat dan daerah sebagai upaya penyajian informasi untuk mendukung analisis ekonomi makro

Akses informasi rekening Wajib Pajak oleh otoritas perpajakan sebagai konsekuensi dari sistem perpajakan *self-assessment*

Sumber: hasil analisis penulis

---

### Konteks Ekonomi-Politik Informasi

---

Perbaikan mekanisme pengawasan penerimaan negara (misalnya: mencegah SSP palsu), perlu diperhatikan bagaimana peranan IMF yang memaksakan implementasi hal ini sebagai bagian dari kesepakatan bantuan program pemulihan ekonomi. Namun pada tahap selanjutnya, pengembangan berbagai fitur layanan yang terkait dengan sistem penerimaan negara ini merupakan interaksi antara berbagai elemen pengelolaan fiskal (otoritas pajak/bea) dengan otoritas perbendaharaan negara. Perhatikan peranan kepentingan global di sini sebagai *enabler*.

Laporan keuangan pemerintah yang disusun dengan menggunakan standar akuntansi pemerintahan merupakan sebuah keputusan politik dalam konstelasi yang mensyaratkan pemisahan kekuasaan. Pada konteks yang lebih luas, pemerintah menggunakan laporan keuangan ini sebagai salah satu kekuatan yang dapat dikapitalisasikan sebagai untuk memperkuat daya tawar dengan parlemen dalam penyusunan APBN/APBD, menarik investor ataupun pemberi pinjaman. Untuk pemerintah pusat, kemampuan menghasilkan laporan keuangan ini juga digunakan untuk memperkuat posisi dalam diplomasi ekonomi. Kepentingan global yang perlu ditelaah dalam konteks ini adalah bahwa mereka semakin mudah mendapatkan informasi keuangan negara sebagai alat analisis mereka untuk membuat keputusan (ekonomi-politik) dengan Indonesia.

Otoritas perbendaharaan menyusun Statistik Keuangan Pemerintah sebagai upaya untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan pemerintah karena sudah mengintergrasikan informasi yang disajikan dalam laporan keuangan pemerintah pusat dengan daerah. Statistik ini mengacu pada GFS Manual yang di, artinya kepentingan penyajian informasi ini tidak semata-mata untuk kepentingan pengguna informasi di lingkungan otoritas fiskal domestik namun mempertimbangkan dan berusaha menjangkau kepentingan global

Kepentingan global sepertinya justru tidak banyak membantu upaya otoritas fiskal untuk mendapatkan konteks sosial-legal dalam upaya otoritas ini mendapatkan akses yang lebih luas dan mudah terhadap data perbankan untuk kepentingan administrasi pajak. Otoritas fiskal terlihat sendiri dalam upayanya untuk mendapatkan akses. Berdasarkan kasus-kasus yang diuraikan, terlihat bahwa kepentingan global tidak terlalu antusias mendorong isu akses informasi perbankan menjadi sebuah kebijakan yang dapat diaplikasikan secara nyata, jika dibandingkan dengan upaya mereka pada saat mendorong implementasi sistem pengawasan penerimaan negara ataupun integrasi informasi laporan keuangan pemerintah.

---

Harry mengatakan, Direktorat Pajak juga harus memastikan siapa penyidik pajak yang meminta data nasabah untuk penanganan kasus pajak. “Kalau orang yang disangkakan tidak bersalah, penyidik pajak yang meminta data nasabah itu harus merahasiakannya selama 10 tahun,” kata dia. Jika bocor, Harry megatakan penyidik tersebut diancam pidana 15 tahun penjara.

Sebelumnya, Menteri Keuangan Muhamad Chatib Basri meminta agar data perbankan dibuka untuk kepentingan pajak. Selain untuk mengatasi kecurangan perpajakan, pembukaan data otomatis oleh Direktorat Pajak juga menambah potensi penerimaan. Dia menegaskan pembukaan data bank untuk kepentingan pajak bukan berarti akan menghilangkan kerahasiaan data bank.”

(Sumber: <http://www.tempo.co/read/news/2014/03/12/092561479/DPR-Tolak-Pembukaan-Rekening-Bank-untuk-Pajak> )

### 3. Kasus-3: Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Pemerintah

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 6 Tahun 2008 tentang menjelaskan bahwa laporan keuangan dan juga laporan kinerja pemerintah diperlukan sebagai wujud dari transparansi dan akuntabilitas. Sebelum berlakunya ketentuan ini, laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan negara berupa perhitungan anggaran negara/daerah tanpa menyertakan informasi tentang posisi kekayaan dan kewajiban pemerintah. Keandalan (*reliability*) informasi keuangan ini tidak memadai karena tidak didukung dengan karena sistem akuntansi yang diselenggarakan

**“Dalam perspektif ekonomi-politik informasi, kasus-kasus yang dianalisis mengungkapkan bahwa untuk menyediakan informasi keuangan negara yang reliabel sehingga dicapai pengelolaan fiskal yang baik, dibutuhkan dukungan politik yang memadai.”**

belum didasarkan pada suatu standar akuntansi.

Mengacu publikasi Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPbn, 2009) berkaitan dengan perkembangan penggunaan laporan keuangan sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas keuangan ini, penulis memandang penting untuk mengutip pernyataan berikut ini:

“Berbagai kemajuan dalam akuntansi dan pelaporan yang mendukung terjaminnya transparansi dan akuntabilitas juga dilaporkan oleh International Monetary Fund (IMF). Dalam laporannya yakni *Report on Observance of Standards and Codes-Fiscal Transparency Module Indonesia 2006*, IMF menyebutkan bahwa sistem akuntansi di Indonesia telah mampu memproduksi laporan tahunan yang relatif akurat atas pelaksanaan anggaran. Hal ini patut diakui sebagai bukti kinerja pemerintah terutama dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Fenomena menarik lainnya yang disajikan dalam laporan IMF tersebut adalah penyajian aset yang semakin lengkap dari tahun ke tahun. Namun demikian, laporan IMF tersebut juga menyebutkan berbagai hal yang masih memerlukan perhatian khusus bagi pemerintah,

seperti cakupan pelaporan keuangan yang belum mencakup keseluruhan *general government* dan signifikansi berbagai peraturan akuntansi yang belum sepenuhnya menjamin disiplin anggaran ... “

#### KESIMPULAN

Penelitian ini mencoba memberikan sudut pandang yang berbeda dengan menekankan bahwa aliran informasi keuangan negara yang diperlukan untuk mendukung pencapaian stabilitas fiskal bukanlah semata-mata masalah ekonomi-informasi sebagai proses alokasi, produksi, distribusi dan konsumsi informasi. Bahwa prinsip ekonomi-informasi juga berlaku dalam pengelolaan fiskal, itu benar. Dalam implementasi sistem pembayaran pajak misalnya, jelas terungkap bahwa alasan teknis untuk implementasi adalah efisiensi manajemen data dan kemudahan pengawasan. Namun tidak dapat dipungkiri, bagaimana inisiatif itu dapat dilaksanakan merupakan hal yang dapat dikatakan sangat politis. Tidak terbayangkan sebelumnya mungkin, bahwa urusan sedetil dan seteknis tentang pengumpulan dan penyajian informasi penerimaan negara kemudian menjadi bagian dari bagaimana sebuah negara bernegosiasi dengan lembaga donor keuangan internasional. Situasi tersebut kembali menunjukkan bahwa

penyediaan informasi keuangan negara yang memadai untuk pengambilan keputusan dalam pengelolaan fiskal diwarnai dengan adanya tarik-menarik berbagai kepentingan politik dalam negeri, termasuk hubungan pusat dan daerah, adu kuat antar kelompok kepentingan ataupun aksi-reaksi terhadap kepentingan-kepentingan politik global, baik melalui pasar modal (pasar surat utang negara) ataupun lembaga-lembaga keuangan internasional.

Dalam perspektif ekonomi-politik informasi, kasus-kasus yang dianalisis mengungkapkan bahwa untuk menyediakan informasi keuangan negara yang reliabel sehingga dicapai pengelolaan fiskal yang baik, dibutuhkan dukungan politik yang memadai. Penyediaan informasi keuangan negara untuk kepentingan pengelolaan fiskal harus sebagai interaksi antara aktor-politik yang mempunyai kepentingan terhadap alokasi, produksi dan sebagai bagian dari pertarungan kepentingan (*power interplay*) kepentingan para aktor tersebut terhadap “kue-ekonomi” APBN. Sebagai pernyataan akhir (sekaligus sebagai rekomendasi), dengan menggunakan perspektif ekonomi-politik informasi dapat dinyatakan bahwa: informasi keuangan negara yang dimiliki oleh pengelola fiskal harus dapat digunakan untuk kepentingan teknis (fungsi-fungsi manajerial) pengelolaan fiskal itu sendiri, dan lebih dari itu seharusnya pengelola fiskal dapat mengapitalisasikan informasi tersebut sebagai dukungan terhadap berbagai kepentingan pemerintahan yang lain, seperti memperkuat daya tawar dalam diplomasi ekonomi.

# GANTILAN



Teks:  
Agus Suharsono

Foto:  
<http://www.public-domain-photos.com/>

Judul tulisan ini sebuah kata yang awalnya saya kira Bahasa Jawa jadi harus ditulis dengan huruf miring *gantilan*. Beberapa teman, saya tanya apakah tahu arti kata gantilan? Sebagian besar berpikir lama untuk dapat memberi makna apa itu gantilan. Tepatnya, sebenarnya, tidak memberi makna kata tapi memberi contoh apa itu gantilan, yaitu tangkai buah, dapat juga tempat untuk menaruh barang. Sebenarnya yang terakhir lebih cocok dan lebih tepat disebut cantelan. Sepertinya masih ada beberapa teman yang paham apa itu makna kata gantilan.

Untuk meyakinkan bahwa kata itu benar seperti yang saya pikirkan, meski ragu, saya cari dalam Kamus Besar Bahasa

Indonesia ternyata kata gantilan sudah diserap dalam Bahasa Indonesia yang diartikan sebagai istilah dalam biologi yang berarti tangkai yang langsung mendukung setiap kuntum bunga atau buah dalam suatu perbungaan. Memang itulah yang saya maksud, gantilan adalah tangkai bunga atau buah. Yang menarik bagi saya bukan hanya arti katanya tapi kekuatannya.

Kita pasti sering melihat gantilan buah, betapa kecil gantilan tersebut dibanding buah yang harus ditanggung bebannya. Perhatikan betapa kecilnya gantilan buah nangka, mangga, atau kelapa. Terbersit dalam benak saya mengapa gantilan sekecil itu kuat

menanggung beban seberat itu dalam waktu yang lama?

Ini sebuah jawaban yang mungkin saja salah karena belum pernah dibuktikan secara ilmiah. Sepertinya proses yang membuat gantilan kuat menanggung beban. Gantilan lahir, atau mungkin lebih tepat disebut muncul, bareng dengan buah yang akan ditanggungnya. Gantilan relatif tidak tumbuh lebih besar lagi, sedangkan buah akan tumbuh makin besar, makin berat, makin matang, makin tua, dan akhirnya memang harus lepas dari gantilan. Gantilan buah nangka yang hanya sebesar ibu jari akan mampu menanggung beban buah nangka yang sebesar badan kita.

Gantilan buah kelapa yang hanya sebesar ibu jari akan mampu menanggung beban buah kelapa yang sebesar kepala kita.

Bayangkan jika Anda harus mengangkat buah nangka sebesar badan kita hanya dengan sebuah jari, sepertinya tidak akan mampu. Bahkan dengan dua, tiga atau lima jari rasanya juga masih sangat berat. Jikapun mampu, mungkin hanya untuk waktu yang singkat. Sedangkan gantilan mampu menanggungnya selama berbulan-bulan.

Rahasia ini sepertinya juga jawaban atas rahasia mengapa seorang ayah akan cepat lelah dan payah saat menggendong anaknya dibanding seorang ibu. Sering saya lihat ibu yang menggendong anaknya berjam-jam sambil mengerjakan pekerjaan rumah atau saat menyuapinya makan. Mungkin hanya saya saja, namun saya punya pengalaman tidak sampai setengah jam menggendong anak saya yang masih kecil, pundak dan pinggang saya pegal tak terkira. Padahal kalau dilihat, otot saya lebih besar dibanding istri saya. Seperti halnya gantilan, rupanya kekuatan ibu muncul karena sejak masih janin ibu sudah menggendongnya dan tidak pernah sedetikpun menaruhnya. Pertumbuhan janin menjadi bayi dari hari ke hari tidak lepas dari rahim sehingga memunculkan kekuatan seorang ibu menggendong anaknya.

Jika buah tidak mempunyai jiwa, beda dengan bayi dan ibunya, keduanya mempunyai jiwa yang juga hidup dan berkembang bersama. Rupanya ini juga memunculkan kekuatan yang luar biasa. Akhir tahun lalu saya memotret seorang ibu muda yang membawa *cooler box* ASI lumayan besar di Stasiun Senen kemudian menempelnya di dinding akun *facebook* saya. Banyak yang memberi komentar positif, beberapa bahkan kagum dengan kekuatan sang ibu muda yang harus wira-wiri dari Wates ke Jakarta membawa *cooler box* ASI. Meski ada juga yang tidak setuju dan setengah menghujat.

Ibu muda tadi harus berangkat dari Wates, dimana anaknya yang masih kecil

tinggal bersama neneknya. Pada hari minggu malam, membawa *cooler box* ASI yang kosong. Senin pagi sampai di Jakarta, di sela-sela pekerjaannya ia harus memompa ASI untuk disimpan. Rutinitas itu ia kerjakan sampai hari Jum'at, artinya selama lima hari kerja ia harus memompa ASI untuk anaknya di Wates. Jum'at sore ia harus bergegas ke Stasiun Senen untuk kembali ke Wates membawa *cooler box* ASI. Targetnya sampai anaknya umur dua tahun, hal itu akan ia jalani. Pada saat itu anaknya sudah berumur satu setengah tahun, jadi masih kurang enam bulan lagi. Saat ini ia sudah tidak lagi saya lihat membawa *cooler box* ASI. Anaknya sudah berumur lebih dua tahun rupanya.

Namun, kisah kekuatan ibu yang harus terpisah dengan anak bayinya ratusan kilometer jauhnya masih saya saksikan. Juga masih di Stasiun Senen saya bertemu dengan ibu muda lainnya yang membawa *cooler box* ASI, tiap minggu harus wira-wiri Jakarta-Klaten. Kemudian seorang sahabat saya mengisahkan bahwa di Bandung ada juga ibu muda yang tinggal di Yogyakarta namun harus menyelesaikan pendidikan pasca sarjananya di Bandung, padahal ia memiliki bayi dan bertekad memberikan ASI. Setiap sore ibu tadi pergi ke terminal menitipkan ASI ke sopir bus jurusan Bandung-Yogyakarta, pagi harinya, keluarga sudah siap mengambil ASI tersebut.

Serupa dengan kisah tiga ibu tadi, ternyata kita juga mempunyai kolega yang berjuang tidak kalah heroiknya. Nurlita, salah satu pegawai teladan BPPK 2014, juga ibu muda yang juga harus wira-wiri Jakarta-Bantul membawa *cooler box* ASI.

Mengapa seorang ibu mempunyai kekuatan yang luar biasa itu? Jawabannya adalah apa yang sudah kita bahas di awal tulisan. Itulah gantilan, bukan hanya gantilan dalam arti harfiah, namun dalam arti batiniah. Gantilan hati.

# MENYISIPKAN DATA MAIL MERGE SESUAI KATEGORI PADA SURAT

Teks:  
M. Ichsan

Ilustrasi:  
M. Ichsan

“Menyisipkan data *mail merge* pada surat sudah sering kita kenal dan gunakan, namun bagaimana jika data yang disisipkan berupa daftar?”

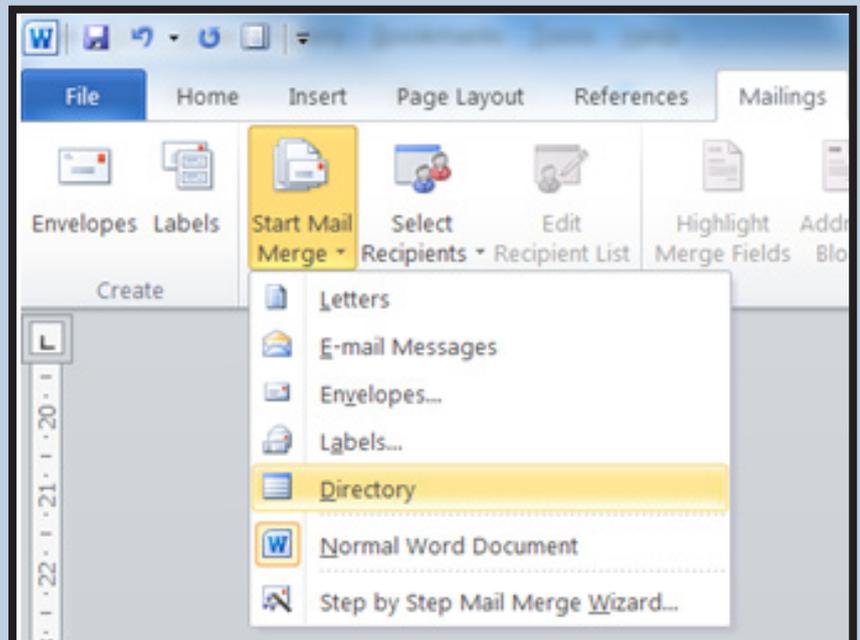
Pada edisi ini, kami akan menyajikan cara menggunakan *mail merge* untuk membuat daftar data dari Excel yang diurut dan dipisahkan berdasarkan kategori. Misalnya, kita akan membuat surat yang ditujukan kepada beberapa unit kerja dengan masing-masing surat berisi data lebih dari satu orang. Contoh dokumen tampak pada gambar berikut:



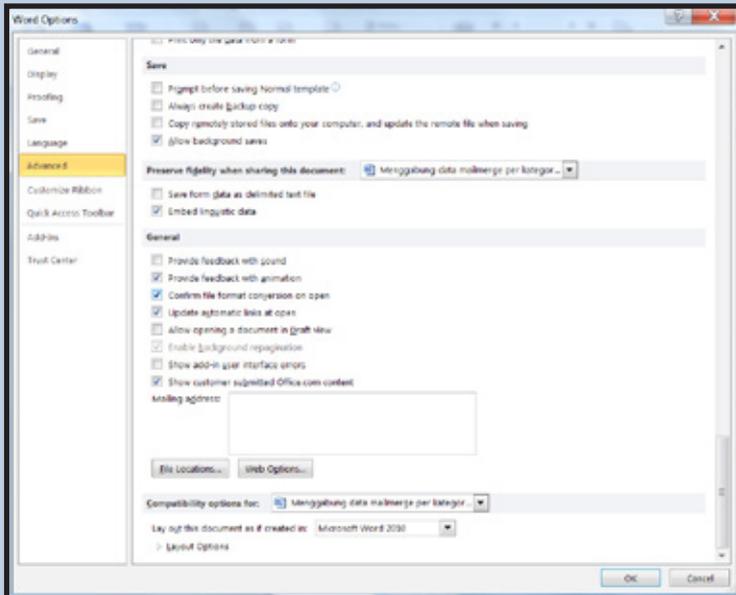
Untuk mempersingkat waktu, mari kita ikuti langkah-langkah berikut:

1. Siapkan data *mail merge*
2. Urutkan data *mail merge* berdasarkan kategori. Contohnya kolom **Unit Kerja** seperti gambar berikut:
3. Buka Aplikasi Ms Word. Klik tab **Mailings** > **Start Mail Merge** > **Directory**.

	A	B	C	D	E
1	NO	UNIT KERJA	NAMA	LAMA	BARU
2	1	Kantor Wilayah Balikpapan	Rohani	II / A	II / B
3	2	Kantor Wilayah Balikpapan	Suradi	II / C	II / D
4	3	Kantor Wilayah Bandung	Susanti	II / B	II / C
5	4	Kantor Wilayah Bandung	Riyono	II / D	III / A
6	5	Kantor Wilayah Bandung	Waluyo	III / A	III / B
7	6	Kantor Wilayah Jakarta	Wijaya	II / C	II / D
8	7	Kantor Wilayah Jakarta	Fauzan	II / A	II / B
9	8	Kantor Wilayah Makassar	Sutarto	II / B	II / C
10	9	Kantor Wilayah Makassar	Katino	II / D	III / A
11	10	Kantor Wilayah Makassar	Kodirin	II / A	II / B
12	11	Kantor Wilayah Malang	Nurdin	III / A	III / B
13	12	Kantor Wilayah Malang	Kamal	II / D	III / A
14	13	Kantor Wilayah Malang	Anam	III / B	III / C
15	14	Kantor Wilayah Yogyakarta	Farid	II / C	II / D
16	15	Kantor Wilayah Yogyakarta	Sutomo	II / A	II / B



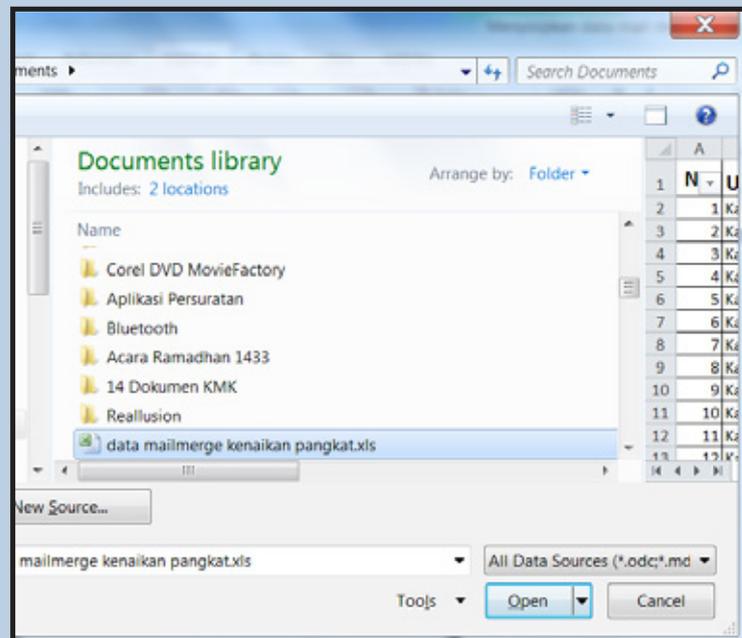
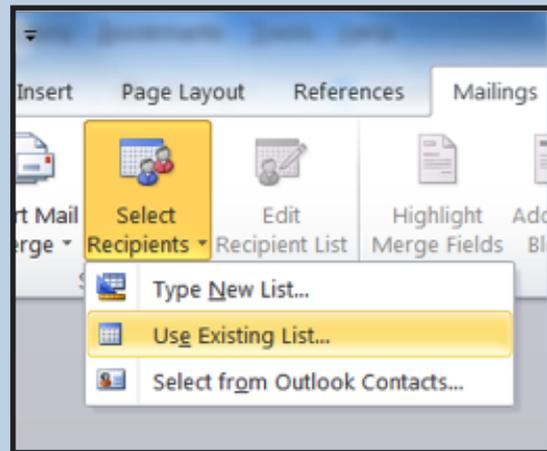
Apabila kita akan menggunakan format angka, tanggal dan lain-lain di excel, Pilih **Confirm file format conversion on open**. Caranya, Klik **File > Options > Advanced**. Turun sampai pada **General**, Pilih **Confirm file format conversion on open**.



Pilih **Use Existing List**, dan cari lokasi file data / sumber pada kotak dialog **Select Data Source**.

**Catatan:** dengan memilih DDE, maka kita dapat menggunakan format data di Excel, seperti format mata uang, tanggal, dan lain-lain.

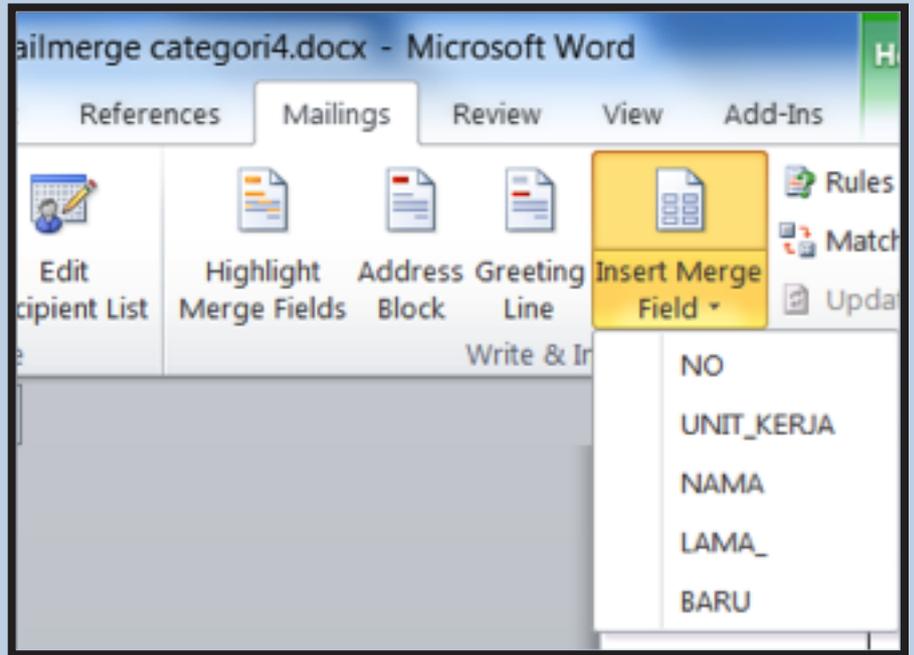
4. Pilih **Entire Spreadsheet** dan klik **OK**.



5. Selanjutnya masukkan kode *mail merge* seperti tampak dibawah ini. Untuk meminimalisir kesalahan cara memasukkan kolom data dengan Klik **Insert Merge Field**. Pilih *field* UNIT KERJA, NAMA, LAMA, dan BARU

Catatan: Gunakan **Alt + F9** untuk menampilkan kode dan **Ctrl + F9** untuk memasukkan formula / membuat kurung kurawal {}.

Untuk melihat hasilnya, Klik tab **Mailings > Finish & Merge > Edit Individual Document**



6. Setelah sukses menampilkan data *mail merge* sesuai kategori. Selanjutnya adalah menyisipkan data tersebut pada surat. Untuk itu, kita perlu menyatukan kode *mail merge* dengan penulisan surat sebagai mana tampak.

Catatan:

- a. Kop Surat berada pada **Header** dokumen.
- b. **MERGESEQ** merupakan nomor urut data (*record*).
- c. Ikuti kode di atas termasuk barisnya dan ganti nama field (UNIT KERJA, NAMA, LAMA, BARU) sesuai dengan Field / nama kolom Excel Anda.
- d. Jarak antar kolom (NAMA, LAMA, BARU) menggunakan tombol TAB.
- e. Kode **QUOTE 12** digunakan untuk memisahkan masing-masing kantor wilayah pada halaman yang terpisah. Caranya, dengan mengganti tanda petik dua (") pada baris kedua dengan kode **QUOTE 12**.
- f. Gunakan tombol **ALT + F9**, untuk melihat dan menyembunyikan kode *field mail merge*

```
{ QUOTE { IF { MERGESEQ } = 1 { SET KEY "" } }
"{ IF { MERGEFIELD UNIT_KERJA } <> { REF KEY \* MERGEFORMAT } "{ IF { MERGESEQ } > 1 "" }
{ MERGEFIELD UNIT_KERJA } { SET KEY { MERGEFIELD UNIT_KERJA } }
" } { MERGEFIELD NAMA } { MERGEFIELD LAMA_ } { MERGEFIELD BARU }
"
```

7. Hasil akhir



# Coach dan Mentor sangat Berperan Membentuk Pemimpin Perubahan

Teks:  
Bambang Kismanto

Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) sebagai salah satu unit eselon dua Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan sangat *concern* dengan pengembangan *soft* kompetensi para pegawai di Kementerian Keuangan. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim), Diklat *Coaching* dan *Mentoring*, Diklat Berbasis Kompetensi (DBK), Diklat Motivasi dan Pemberdayaan adalah beberapa di antaranya.

Sebagai 'penyedia jasa' PPSDM tentu saja berkeinginan agar pelaksanaan berbagai diklat tersebut terus meningkat kualitas penyelenggaraannya, terutama proses penyampaian materi sebagai tolak utama. Beberapa komentar dari peserta berhasil dihimpun untuk memberikan gambaran mengenai penyelenggaraan diklat-diklat di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia. Berikut di antaranya.



**Lutfi Santino, Kepala Subbagian Fasilitas Pencegahan Penyimpangan I Sekretariat Komisi Pengawas Perpajakan (Peserta Diklatpim IV Khusus Sekretariat Jenderal)**

Materi yang diajarkan dalam diklatpim disampaikan dengan baik oleh pengajar-pengajar yang bagus secara kualitas. Adanya visitasi ke tempat-tempat yang dianggap representatif bagi mata diklat, seperti Museum Satria Mandala, Lembaga Pertahanan dan Keamanan Nasional, Inspektorat Bidang Investigasi memungkinkan saya melakukan *learning by doing*. Saya langsung dapat mengimplementasikan apa yang dipelajari di dalam kelas. Satu lagi, kegiatan Mental Fisik Disiplin yang dipimpin oleh Bapak Mulyamat dari Kopassus cukup menyegarkan pikiran saya.



**Suryo Augusto, Kepala Subbagian Ketatalaksanaan II Biro Organta (Peserta Diklatpim IV Khusus Sekretariat Jenderal)**

Menurut saya materi yang dipelajari di diklatpim masih bisa diterapkan di kantor. Saya akan melakukan *sharing* materi diklatpim seperti yang biasa saya perintahkan ke anak buah saya setelah mengikuti diklat atau sosialisasi. Saya merasa bersyukur dengan fasilitas yang saya terima saat diklatpim ini. Kamar bagus, setara *deluxe room* untuk ukuran hotel. Kelas juga bagus dan lega. Usul saya, sesekali peserta boleh (*request* menu makanan).



**Yovi Candra, Kepala KPPN Lubuk Sikaping, Sumatera Barat (peserta Diklatpim III Angkatan 54)**

Suatu hal yang paling menarik bagi kami adalah adanya *coach* dan *mentor* yang mempunyai peranan untuk memimbing, memotivasi, memberi arahan bahkan ide-ide dalam rangka melaksanakan tugas proyek perubahan yang akan kami laksanakan dimana kami bekerja, walaupun dengan jarak yang cukup jauh tapi komunikasi dengan *mentor* dan *coach* dapat difasilitasi dengan email, WA maupun HP, sehingga tugas proyek perubahan ini benar-benar dapat dilaksanakan secara terukur dan memberikan manfaat berdayaguna bagi instansi tempat kami bekerja dan pada akhirnya tujuan dari Diklat PIM III Pola Baru untuk membentuk Pemimpin Perubahan dapat menjadi kenyataan.

# Kalender Diklat BPPK

September - Oktober 2015



## **Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan**

Diklat Pengelolaan Keuangan Satker Pemerintah Pusat (07-18 Sept 2015)

## **Pusdiklat Bea dan Cukai**

Diklat Penggunaan Gamma-Ray Container Scanner (28 Sept - 09 Okt 2015)  
Diklat Penyidik Kepabeanan dan Cukai (26 Okt - 06 Nov 2015)

## **Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan**

Diklat Teknik Membuat Perjanjian Bagi Pegawai DJKN (15 - 22 Sept 2015)  
Diklat Studi Kelayakan Bisnis Properti (28 Sept - 02 Okt 2015)

## **Pusdiklat Keuangan Umum**

Diklat Business English (15-23 Sept 2015)  
Diklat Pengelolaan Website Dinamis (15-29 Agustus 2015)

## **Pusdiklat Pajak**

Diklat Orientasi untuk Pegawai Pajak (07- 16 Oktober 2015)

## **Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Diklat Prajabatan Gol. II

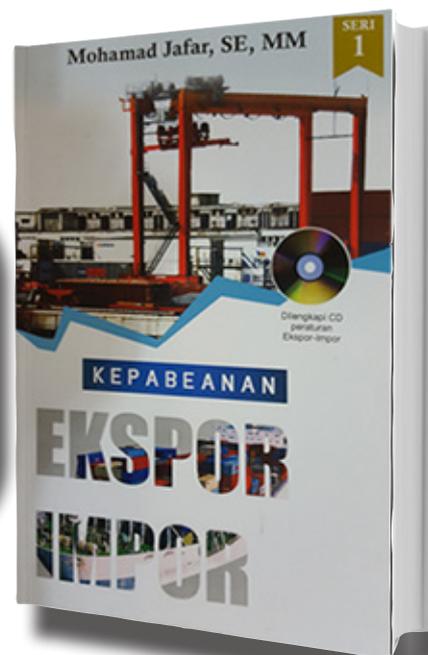
\*jadual bersifat tentative, more info:

website : [www.bppk.kemenkeu.go.id](http://www.bppk.kemenkeu.go.id)  
Call Center BPPK : 021-29054300



## Resensi Buku “Kepabeanan Ekspor - Impor”

Oleh	: Ribus Sugianto – Widyaiswara Muda, Pusdiklat Bea dan Cukai
Judul Buku	: Kepabeanan Ekspor-Impor
Pengarang	: Mohamad Jafar, SE, MM
Penerbit	: Pro Insani Cendekia.
Tebal	: 176 Halaman



Kegiatan Ekspor Impor adalah kegiatan yang tidak bisa dihindari oleh berbagai bangsa di dunia. Kegiatan ini melibatkan banyak pihak. Selain eksportir, importir, institusi pemerintah yang sangat berperan dalam kegiatan ini adalah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Saat ini belum banyak buku-buku referensi tentang kepabeanan di masyarakat, padahal dalam era globalisasi saat ini informasi mengenai kepabeanan sangatlah dibutuhkan oleh para *stakeholder* dalam kegiatan ekspor dan impor.

Buku ini memberikan pemahaman tentang ketentuan umum di bidang ekspor impor dari aspek kepabeanan. Untuk memudahkan pemahaman, penulis dalam buku ini membagi dalam 3 (tiga) Bagian. Bagian I terdiri dari bab 1 sampai dengan bab 5, membahas tentang Undang Undang Kepabeanan yang menjelaskan mulai dari definisi terkait kepabeanan yang mendasar, pemberitahuan pabean, bea masuk dan bea keluar, fasilitas kepabeanan, pembayaran dan jaminan, wewenang aparat kepabeanan, keberatan dan banding, serta ketentuan pidana kepabeanan. Selanjutnya, dalam bagian II terdiri dari bab 6 sampai dengan bab 9 penulis memaparkan tentang Tata Laksana Pabean Impor yang secara detail menjelaskan mulai kedatangan sarana pengangkut, pembongkaran dan penimbunan barang impor serta pengeluaran barang impor yang meliputi *self assessment*, impor dipakai (*official*

*assessment*) dan impor sementara. Terakhir dalam Bagian III yang terdiri dari bab 10 dan bab 11, penulis memaparkan tentang Tata Laksana Kepabeanan Ekspor yang menjelaskan terkait ekspor umum dan ekspor yang terkena bea keluar.

Salah satu kelebihan dari buku ini adalah dapat memberikan informasi yang mendetail tentang prosedur teknis kepabeanan, bagaimana pemenuhan kewajiban para pelaku usaha agar barang ekspor atau impor dapat melewati pintu pabean atau yang lebih dikenal dengan *custom clearance*. Buku ini disusun secara ringkas dan aplikatif disertai gambar dan *flowchart* yang mempermudah para pembaca untuk memahami materi yang disampaikan. Selain itu yang lebih menarik dalam lampiran buku ini, diberikan contoh-contoh dokumen yang digunakan dalam kegiatan ekspor dan impor baik dokumen kepabeananya maupun dokumen pelengkap kepabeananya (*Invoice, Bill of Lading, dll*), serta *Compact Disc* berisi *softcopy* Undang-Undang Kepabeanan dan peraturan-peraturan tentang Ekspor dan Impor.

Buku ini selain sangat membantu para pelaku usaha dan pebelajar kepabeanan ekspor-impor juga dapat menjadi referensi bagi para petugas bea dan cukai dilingkungan internal DJBC. Khusus

untuk pebelajar kepabeanan yang sedang mempersiapkan diri menghadapi ujian sertifikasi Ahli Kepabeanan, pada setiap bab pembahasan dalam buku ini disertai dengan soal-soal evaluasi yang disusun sesuai dengan standar ujian sertifikasi.

Sekilas tentang Penulis adalah Mohamad Jafar, SE, MM, yang saat ini sebagai Widyaiswara Madya di Pusdiklat Bea dan Cukai, yang sudah sangat berpengalaman dalam dunia kediklatan khususnya dalam mengampu materi-materi yang terkait dengan kepabeanan. Selain aktif di internal Pusdiklat Bea dan Cukai dan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara spesialisasi Bea dan Cukai, penulis juga sering menjadi nara sumber pada Diklat Ahli Kepabeanan, Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia, serta kegiatan-kegiatan seminar di bidang kepabeanan. Sebelum menjadi Widyaiswara di Pusdiklat Bea dan Cukai, penulis juga sudah malang melintang bertugas di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai dan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai yang secara langsung terlibat dalam menangani tugas pengawasan dan pelayanan di bidang kepabeanan ekspor-impor.

# Kang Edu



Oleh: Bimo



# KESETARAAN GENDER



## AKSES KONTROL PARTISIPASI MANFAAT

**Laki-laki dan perempuan mendapat akses, kontrol, partisipasi, dan manfaat pembangunan yang setara**

**EDUKASI**  
K E U A N G A N

**EDISI 29/2015**

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