

Media Edukasi dan Informasi Keuangan

# EDUKASI

K E U A N G A N

[www.bppk.depkeu.go.id](http://www.bppk.depkeu.go.id)

Edisi 12/2012



## KEBIJAKAN PENGELOLAAN UTANG NEGARA

ISSN: 2086-4833



9 772086 483008

Anggota Tim Penerbitan  
MAJALAH EDUKASI KEUANGAN  
mengucapkan:

::Selamat Hari Oeang  
Republik Indonesia::

30 Oktober 2012



# Daftar Isi

## 4 LIPUTAN UTAMA *Utang Negara: Akan Berujung Kemana?*

Liputan Utama 4

Liputan Khusus 20

Profil 23

Gerai BPPK 28

Serambi Ilmu 35

Selasar Alumni 51

Mata Air 52

Klinik Sehat 55

Pojok IT 57

Info Diklat 60

Resensi Buku 62

Kang Edu 63

Galeri BPPK 64

## 28 GERAJ BPPK

*Tipe Pembelajar  
Seperti Apakah Saya?*

PROFIL  
23

## Mengenal IBI

48  
SERAMBI  
ILMU

investigasi.

**TONY ROOSWIYANTO**  
*“Be What This Training  
Center Can Be”*

EDUKASI  
KEUANGAN

Redaksi menerima kritik saran, pertanyaan, atau sanggahan terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan Kementerian Keuangan. Sampaikan melalui alamat email : [edukasikeuangan@gmail.com](mailto:edukasikeuangan@gmail.com).

# Salam Redaksi

**P**ara pembaca yang budiman, Majalah Edukasi Keuangan edisi 12/2012 ini terbit dalam nuansa perayaan Hari Keuangan ke-66. Perjalanan waktu 66 tahun tentunya bukan masa yang pendek bagi Kementerian Keuangan untuk berkibrah dalam mengelola perekonomian negara dan juga mewarnai perekonomian global. Kementerian Keuangan terus bekerja keras mewujudkan kesejahteraan rakyat melalui pengelolaan kebijakan fiskal yang tepat. Mendukung upaya itu, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan menjalankan tugas dan fungsinya dalam pengembangan kompetensi insan-insan pengelola keuangan dan kekayaan negara yang amanah, profesional, berintegritas tinggi, dan bertanggung jawab.

Edisi kali ini, Majalah Edukasi Keuangan mengangkat tema pengelolaan utang negara dalam liputan utama. Urgensi dan kontroversi dari keberadaan utang negara kami sajikan sebagai pembuka liputan utama. Selanjutnya bagaimana kebijakan Kementerian Keuangan dalam pengelolaan utang negara kami hadirkan melalui wawancara khusus dengan Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang (DJPU) yang diwakili oleh Sekretaris DJPU. Tak lupa, kiprah BPPK sebagai pihak yang bertanggungjawab dalam pengembangan SDM Kementerian Keuangan, tersaji profil diklat-diklat yang terkait dengan pengelolaan utang negara.

Rubrik "Serambi Ilmu" menyajikan informasi dan pengetahuan terkait dengan keuangan negara. Dalam edisi ini kami mengangkat tulisan Mengenai Inspektorat Bidang Investigasi-Itjen Kemenkeu, Hibah Daerah, ASEAN Economic Community, dan Menaksir Eksistensi BPPK. Sementara itu, sosok seorang Tony Rooswiyanto, yang telah lama mengemban tugas sebagai salah seorang Kepala Pusdiklat di BPPK, mengisi rubrik "Profil".

Pada rubrik "Gerai BPPK" hadir artikel terkait pembelajaran diklat bertajuk "Tipe Pembelajar Seperti Apa Saya?". Artikel manajemen organisasi dan kepemimpinan berjudul "Saatnya Menjadi Pemimpin Transformasional" melengkapi rubrik ini. Selasar Alumni mengangkat testimoni tiga peserta diklat *Municipal Finance Training Certification* yang diselenggarakan Pusdiklat KNPB-BPPK bekerja sama dengan *Global Development Learning Network (GDLN) Asia Pasific - World Bank*.

Disamping artikel-artikel di atas, masih ada lagi artikel-artikel ringan yang mengisi rubrik-rubrik Mata Air, Klinik Sehat, Pojok IT, serta Resensi Buku yang akan menambah wawasan umum para pembaca.

Akhir salam dari kami, jika dalam penyajian Majalah Edukasi Keuangan masih terdapat ketidaksempurnaan, saran dan kritik yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan. Selamat membaca.

## Susunan Redaksi



### Penasehat

Kepala BPPK

### Pengarah

Kapusdiklat PSDM

Kapusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan

Kapusdiklat Bea dan Cukai

Kapusdiklat Pajak

Kapusdiklat KNPB

Kapusdiklat Keuangan Umum

Direktur STAN

### Penanggung Jawab

Sekretaris BPPK

### Pemimpin Umum

Iqbal Soenardi

### Pemimpin Redaksi

Tanda Setiya

### Redaktur

Surono

Sampurna Budi Utama

Noorcholis Madjid

Andy Prasetyawan Hamzah

Heru Supriyanto

Agus Hekso Pramudijono

Eduard Tambunan

M. Ichsan

Pilar Wirotama

Gathot Subroto

### Pemimpin Harian

Setyawan Dwi Antoro

### Penyunting/Editor

Wawan Ismawandi

Romy Setiawan

Shera Betania

Yohana Tolla

### Fotografer

Eros Lassa Mursalin

### Layout/Desain Grafis

Muhammad Fath Kathin

Riko Febrialdo

Victorianus M. I. Bimo Adi

### Sekretariat

Alyn Dwi Setyaningrum

Diah Nofita Rini

Hendra Putra Irawan

Redaksi menerima artikel untuk dimuat dalam majalah ini. Artikel ditulis dalam *huruf Arial 11 spasi 1,5* maksimal 5 halaman. Artikel dapat dikirimkan ke [edukasikeuangan@gmail.com](mailto:edukasikeuangan@gmail.com). 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, 7244873 Fax: +62 21 7261775  
<http://www.bppk.depkeu.go.id>

# Sambutan Menteri Keuangan



*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*  
Salam sejahtera untuk kita semua.

Kementerian Keuangan terus meningkatkan upaya pengelolaan keuangan Negara yang lebih tangguh. Pengelolaan keuangan negara yang tepat melalui APBN, diharapkan dapat mempengaruhi perekonomian, terutama dalam upaya mencapai target-target pembangunan nasional. Lebih jauh, dengan desain APBN yang tepat, akan mampu mendukung penciptaan akselerasi pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkualitas.

Namun perlu disadari bahwa dalam kondisi ekonomi global yang masih belum sepenuhnya kondusif, dan dengan memperhatikan sumber-sumber penerimaan yang dapat dihimpun dibandingkan dengan tuntutan kebutuhan anggaran ke depan, maka pemerintah masih menempuh kebijakan fiskal yang ekspansif, di mana belanja negara lebih besar dibandingkan pendapatan negara. Hal tersebut diperlukan terutama untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.

Namun kebijakan ekspansif yang ditempuh oleh pemerintah tetap memperhatikan momentum pertumbuhan ekonomi dan pengendalian defisit yang aman. Guna menutup defisit tersebut salah satu kebijakan yang ditempuh oleh pemerintah adalah kebijakan pembiayaan melalui utang. Kebijakan ini ditempuh dengan mengupayakan fleksibilitas pembiayaan utang melalui penggunaan instrumen utang dengan biaya yang relatif rendah dan risiko yang terkendali.

Kementerian Keuangan melalui DJPU, terus berupaya untuk melakukan *debt management* dengan menjaga dan memastikan agar utang Negara dikelola sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola utang yang baik. Adapun prinsip tersebut adalah kehati-hatian, akuntabel, transparan, dan sesuai dengan *sound practice in government debt management*. Dengan demikian diharapkan pengelolaan pinjaman dalam maupun luar negeri benar-benar dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya dalam pengelolaan keuangan Negara dan kemajuan pembangunan nasional.

Dalam rangka memberikan pemahaman dan informasi terkait *Debt Management* kepada *stakeholders*, pada edisi ini majalah Edukasi Keuangan mengangkat topik *Debt Management* sebagai laporan utama. Semoga informasi ini dapat memberikan pemahaman yang benar kepada seluruh *stakeholders* bagaimana pemerintah mengelola utang negara.

Disamping itu, Majalah Edukasi Keuangan juga menyajikan informasi terkait *ASEAN Economic Community*, Hibah Daerah, Inspektorat Bidang Investigasi, serta beberapa informasi terkait tugas dan fungsi BPPK.

Selanjutnya kami berharap informasi yang disajikan dalam majalah ini dapat memberikan manfaat yang seluas-luasnya bagi Kementerian Keuangan dan masyarakat. Terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Agus D. W. Martowardojo



# **UTANG NEGARA: AKAN BERUJUNG KEMANA?**

OLEH: NOORCHOLIS MADJID

Dalam sejarah krisis ekonomi dunia faktor utang negara sering menjadi penyebab paling krusial. Untuk kali ini sejarah kembali mencatat krisis utang Yunani yang kemudian merembet ke Spanyol dan beberapa negara tetangganya dikhawatirkan menyebar ke seluruh dunia. Negara-negara dengan utang yang besar akan cenderung mudah tertimpa krisis salah satunya disebabkan oleh terbatasnya anggaran yang dimiliki untuk menangani krisis. Keterbatasan dana tersebut karena sebagian besar anggarannya telah tersedot untuk membiayai defisit yang umumnya ditutup dengan utang.

Dalam kondisi krisis diperlukan campur tangan yang lebih besar terhadap perekonomian dan tentu saja dibutuhkan dana yang besar. Untuk memperoleh dana yang besar maka negara harus kembali berutang. Namun apabila utang sebelumnya sudah cukup besar maka dapat dipastikan negara tersebut akan terjebak ke dalam “debt trap”. Berkaca dari kasus krisis ekonomi kali ini, tulisan ini akan mencoba mengulas bagaimana sebenarnya kebijakan utang negara. Benarkah utang merupakan jalan pintas menuju kemakmuran? Ataukah justru utang membawa negara ke arah kehancuran?

### Indonesia: Mendukung Di Tengah Badai Krisis Global

Badai krisis Eropa perlahan namun pasti mulai dirasakan pada perekonomian Indonesia. Tanda-tanda krisis tersebut antara lain tercermin dari turunnya nilai tukar Rupiah terhadap US Dollar, turunnya nilai ekspor Indonesia, dan turunnya

Indeks Bursa Efek Indonesia. Apabila kondisi ini tidak dapat di-manage dengan baik, dikhawatirkan perekonomian akan terganggu dan penyakit ekonomi seperti inflasi dan pengangguran akan meningkat.

Indonesia mendapatkan persetujuan pinjaman siaga senilai 2,5 miliar dollar AS atau sekitar Rp. 23,59 triliun. Pinjaman tersebut 2 miliar dollar AS berasal dari Bank Dunia dan 500 juta dollar AS berasal dari Bank Pembangunan Asia (ADB). Pinjaman dari kedua lembaga donor tersebut adalah bagian dari rencana pemerintah Indonesia untuk mendapatkan pinjaman siaga senilai 5,5 miliar dollar AS atau Rp 51,9 triliun.

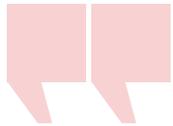
Untuk Pinjaman Dalam Negeri sampai dengan Juni 2012 pemerintah telah berhasil menerbitkan surat berharga Negara senilai Rp. 160 triliun atau hampir 60 persen dari rencana dalam APBNP 2012 yang disepakati senilai Rp. 271 triliun. Pinjaman tersebut adalah merupakan upaya pemerintah Indonesia untuk memperkuat kesiapan dalam menghadapi ketidakpastian yang terus terjadi dalam iklim perekonomian global secara komprehensif dan proaktif.

### Mengapa Negara Berhutang

Utang Negara adalah “jumlah uang yang wajib dibayar pemerintah pusat dan/atau kewajiban pemerintah pusat yang dapat dinilai dengan uang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, perjanjian, atau berdasarkan sebab lainnya yang sah” (Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara).

Ketika budget (APBN) suatu negara mengalami defisit, maka diperlukan sumber pembiayaan untuk menutup defisit tersebut. Sumber pembiayaan utama

**KEBIJAKAN DEFISIT APBN DIYAKINI  
MAMPU MENDORONG PERTUMBUHAN  
EKONOMI DENGAN LEBIH CEPAT**



## KETIKA TABUNGAN MASYARAKAT PADA SUATU NEGARA TERBATAS, SEHINGGA TERDAPAT KESENJANGAN INVESTASI MAKA KEKURANGAN INVESTASI TERSEBUT DITUTUP DARI PINJAMAN LUAR NEGERI.

untuk menutup defisit tersebut antara lain adalah dengan utang (baik itu utang dalam negeri maupun utang luar negeri) dan non-utang (yang paling utama adalah privatisasi). Kedua pilihan tersebut sama-sama menimbulkan konsekuensi dan selalu menimbulkan pro dan kontra.

Pilihan kebijakan defisit APBN umumnya menjadi pilihan utama bagi Negara, karena kebijakan defisit APBN diyakini mampu mendorong pertumbuhan ekonomi dengan lebih cepat. Pada suatu masa kebijakan APBN defisit adalah kebijakan yang paling tepat dan pada masa yang lain kebijakan APBN surplus lebih tepat, tergantung sasaran kebijakan fiskal yang ingin dicapai oleh Pemerintah. Apapun pilihan kebijakan maka kesejahteraan sosial adalah merupakan tujuan utama.

Argumen untuk membiayai pembangunan dengan pinjaman antara lain adalah (Todaro, 1985):

### 1. *Foreign Exchange Constraint.*

Argumen ini didasari atas *two gap model* di mana negara-negara penerima bantuan khususnya negara-negara berkembang mengalami

kekurangan dalam mengakumulasi tabungan domestik sehingga tingkat tabungan yang ada tidak mampu memenuhi kebutuhan akan tingkat investasi yang dibutuhkan dalam proses memicu pertumbuhan ekonomi. Kekurangan lainnya yang dialami adalah kebutuhan nilai tukar asing (*foreign exchange*) untuk membiayai kebutuhan impor barang modal (*capital goods*) dan impor barang-barang *intermediate*, dan untuk menutupi kekurangan itu melalui bantuan luar negeri.

### 2. *Growth and Savings.*

Bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan tabungan domestik sebagai akibat dari tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi. Tingginya tingkat pertumbuhan di negara-negara berkembang akan turut meningkatkan atau berkorelasi positif terhadap kenaikan keuntungan yang bisa dinikmati di negara-negara maju.

### 3. *Technical Assistance*

Merupakan pendamping dari

bantuan keuangan yang berbentuk transfer sumber daya manusia tingkat tinggi kepada negara-negara penerima bantuan.

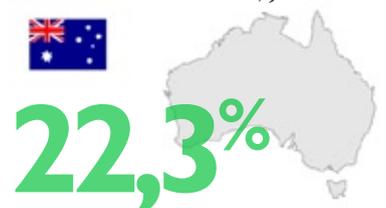
Argumen yang mendukung adanya pinjaman disokong oleh para ahli ekonomi pembangunan antara lain oleh **Harrod-Domar**. Pada prinsipnya Harrod Domar berpendapat bahwa untuk mendorong pertumbuhan maka investasi memegang peran utama. Ketika tabungan masyarakat pada suatu Negara terbatas, sehingga terdapat kesenjangan investasi maka kekurangan investasi tersebut ditutup dari pinjaman luar negeri.

### Kontroversi Utang Negara: Apakah Utang Bermanfaat?

Perdebatan mengenai manfaat utang pemerintah bagi kemakmuran rakyat telah berlangsung sangat lama. Pada satu sisi berpendapat utang membantu pemerintah untuk mengakumulasi modal dan selanjutnya dipergunakan untuk mendorong pelaksanaan pembangunan dengan lebih cepat sehingga kesejahteraan rakyat juga meningkat. Pada sisi lain utang pemerintah

## Perbandingan Utang Berbagai Negara

Sumber: The Economist, June 2012



Jumlah Utang: 254.020 juta US dolar  
% terhadap PDB: 22,3%



Jumlah Utang: 10.586.439,4 juta US dolar  
% terhadap PDB: 196,1%



Jumlah Utang: 179.314,5 juta US dolar  
% terhadap PDB: 26,6%

dianggap hanya akan menjadi beban bagi generasi mendatang dan tidak menimbulkan efek seperti yang dijanjikan.

Perdebatan sampai seberapa besar jumlah utang pemerintah yang tepat telah berlangsung lama sejak tahun 1800-an. Alexander Hamilton percaya bahwa “utang nasional, jika tidak berlebihan menguntungkan kita semua,” sedangkan James Madison berpendapat “utang adalah kutukan”. (Mankiw, 2007).

**1. Pandangan Tradisional atas Utang Pemerintah.** Kaum ekonom tradisional memandang terdapat *trade off* antara utang pemerintah dan pemotongan/pengurangan pajak. Pengurangan pajak yang dilakukan pemerintah (pemerintah memungut pajak lebih kecil daripada pengeluaran yang dilakukan pemerintah) mengakibatkan anggaran pemerintah menjadi defisit dan defisit tersebut selanjutnya didanai dengan utang. Dampak langsung dari pemotongan pajak adalah mendorong pengeluaran konsumen karena dengan rendahnya pajak yang dipungut pemerintah konsumen akan memiliki sisa dana yang dapat dibelanjakan.

Pada intinya pandangan tradisional atas utang pemerintah mengasumsikan bahwa ketika pemerintah mengurangi pajak dan melaksanakan kebijakan defisit anggaran, ditanggapi konsumen dengan melakukan pengeluaran lebih banyak dan selanjutnya diikuti peningkatan investasi. Namun pendapat kelompok tradisional tersebut dibantah oleh ekonom Ricardian.

**2. Pandangan Ricardian atas Utang Pemerintah**

Menurut ekonom Ricardian pengurangan pajak tidak akan ditanggapi konsumen dengan melakukan pengeluaran lebih banyak seperti yang dikemukakan ekonom tradisional. **Ekuivalensi Ricardian** (*Ricardian equivalence*), diambil dari nama ekonom terkenal abad kesembilan belas, David Ricardo. Menurut Ricardo konsumen melihat ke depan dan karena itu, mendasarkan pengeluaran mereka tidak hanya pada pendapatan sekarang, tetapi juga pada pendapatan masa depan yang mereka harapkan.

Respon dari warga negara/konsumen yang melihat ke depan (sesuai asumsi Ricardian) terhadap dampak pengurangan pajak yang dilakukan oleh pemerintah adalah sebagai berikut (Mankiw, 2007): pemotongan pajak dan selanjutnya APBN didanai utang, tidak mempengaruhi konsumsi karena warga negara berfikir secara rasional dan jauh kedepan. Rumah tangga menabung kelebihan pendapatan *disposable* untuk membayar kewajiban pajak masa depan yang ditunjukkan oleh pemotongan pajak. Karena itu, pengurangan pajak tidak memiliki dampak terhadap pening-

katan konsumsi dan investasi secara langsung.

**Ujung Kisah Utang Negara.**

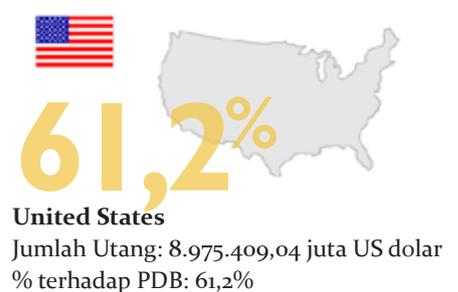
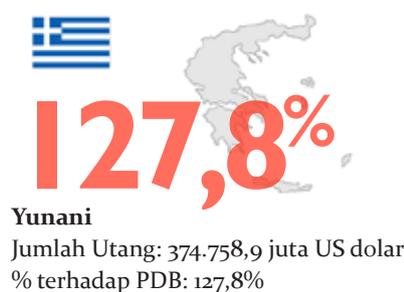
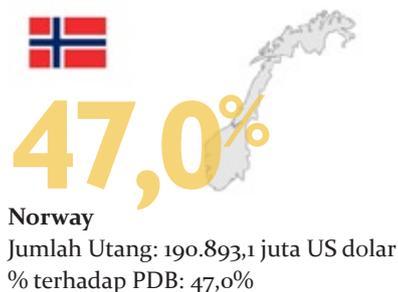
**1. Ketika Utang Negara Berujung Sejahtera**

Dalam sejarah pengelolaan utang negara, Marshal Plan senantiasa menjadi cerita kesuksesan suatu Negara membangun dengan pinjaman. Setelah usai Perang Dunia II, hampir seluruh negara di Eropa Barat mendekati kebangkrutan. Satu-satunya negara didunia yang dianggap relatif masih tegak berdiri adalah Amerika Serikat. Untuk memulai pembangunan di Eropa Barat, Amerika sebagai sekutu terdekat mendesain program pinjaman bagi restorasi perekonomian Eropa yang dikenal dengan Marshal Plan.

Ketika Marshal Plan dijalankan, teori Harrod Domar dapat diwujudkan di Eropa Barat. Dalam waktu



sumber: moneynality.blogspot.com



kurang dari satu dekade pertumbuhan negara-negara tersebut melesat dengan pesat. Infrastruktur ekonomi dapat segera direstorasi dan negara-negara Eropa Barat menikmati masa keemasan dan berkelimpahan secara ekonomi. Keberhasilan inilah yang selanjutnya berusaha ditularkan ke negara-negara berkembang yang merdeka setelah dekade 1950-an, dengan berbagai model program yang mirip. Namun sayang tidak semuanya berujung sukses seperti negara-negara penerima pinjaman Marshal Plan.

## 2. Kisah Utang Yang Berujung Bencana: Lazy Government, Awal Duka Sebuah Bangsa

Dalam literatur ekonomi publik dikenal istilah “*lazy government*” atau pemerintah yang malas. Istilah ini disematkan kepada pemerintah yang tidak kreatif mengumpulkan penerimaan negara baik dari penerimaan pajak maupun non pajak. Kemalasan pemerintah untuk meningkatkan penerimaan negara dari sektor pajak dan bukan pajak disebabkan karena setiap terjadi defisit APBN (*fiscal gap*) telah tersedia komitmen dari para donor untuk menutupi defisit tersebut. Karena pemerintah senantiasa dengan mudah dapat menutup *financing gap*, pemerintah tidak mau bersusah payah meningkatkan *tax ratio*. Ketika kondisi ini terus berlangsung, negara semakin rajin menumpuk utang dan ketika utang

sudah menggunung maka bencana finansial siap untuk menggulung perekonomian negara tersebut.

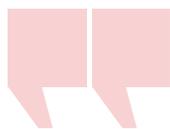
Kondisi *lazy government* di negara demokrasi dan pemerintahan populis atau cenderung sosialis semakin membuat kondisi utang negara semakin bertumpuk. Ketika para pemimpin negara tersebut berkampanye memenangi pemilihan maka banyak janji yang diobral untuk para pemilihnya. Dan ketika mereka terpilih menjadi pemimpin atau wakil rakyat dan tiba saat mereka memenuhi janji maka jalan pintasnya adalah dengan menambah utang, alih-alih meningkatkan penerimaan dari pajak.

Contoh nyata dari kisah *lazy government* dapat dilihat pada kasus krisis utang Yunani. Pada tahun 1974 junta militer di Yunani digantikan oleh pemerintahan baru yang beraliran sosialis. Sebagai pemerintah baru memberikan jaminan sosial yang sangat baik bagi rakyat Yunani. Subsidi, jaminan sosial, pensiun, gaji PNS yang memadai dan berbagai bentuk jaminan sosial lainnya diberikan Pemerintah Yunani bagi rakyatnya.

Untuk membiayai semua pengeluaran tersebut, anggaran Yunani defisit terus menerus dalam jumlah yang besar dan dalam jangka waktu yang panjang. Ketika defisit terus menerus utang menjadi pilihan.

Sejak tahun 1993, utang Yunani telah melebihi *Gross Domestic Bruto (GDP)*. Saat ini diperkirakan utang Yunani telah mencapai 120% dari GDP-nya, namun sebagian analis meyakini jumlah total utang Yunani sebenarnya jauh diatas laporan statistik pemerintah tersebut. Masuknya dana pinjaman tanpa usaha dan kerja keras telah “melenakan” negara debitur. Akibatnya, utang telah berubah menjadi perangkap utang (*debt trap*) bagi negara tersebut. Kucuran dana berlimpah dari pinjaman juga mendorong terbentuknya birokrasi yang sarat dengan KKN dan penyelewengan.

Ketika Eropa terintegrasi dalam zona Euro dan Yunani menjadi bagian dari zona itu, tumpukan utang Yunani menjadi terabaikan. Yunani ibarat memainkan peran “*free rider*” dikawasan ekonomi yang dianggap paling aman dan menjanjikan. Zona ekonomi yang sangat prestisius membuat ekonomi Yunani yang sebenarnya rapuh menjadi tersamar dan memudahkan Yunani semakin mudah menumpuk utang baru. Meskipun *Maastrich Treaty* mensyaratkan defisit Anggaran Negara zona Euro maksimal 3 persen dari GDP, hal tersebut diabaikan oleh pemerintah Yunani. Alih-alih melakukan penghematan dan menekan defisit, Yunani justru menumpuk utang baru dan akhirnya bencana finansial menggulung mereka.



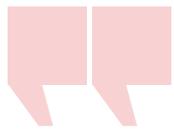
**ISTILAH “LAZY GOVERNMENT” ATAU PEMERINTAH YANG MALAS, DISEMATKAN KEPADA PEMERINTAH YANG TIDAK KREATIF MENGUMPULKAN PENERIMAAN NEGARA BAIK DARI PENERIMAAN PAJAK MAUPUN NON PAJAK.**

## Indonesia: Kita Berada Dimana?

Untuk menghitung seberapa besar utang dalam batas yang “sehat” bagi suatu negara digunakan rasio-rasio pinjaman. Permasalahan yang dihadapi dalam

dalam dokumen pendirian Uni Eropa (*Maastricht Treaty*) dan selanjutnya hal yang sama diadopsi oleh berbagai negara di dunia termasuk Indonesia sebagaimana termuat dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

nomian negara. Namun pemanfaatan pinjaman yang tidak digunakan secara bijak serta jumlah yang terus menumpuk merupakan jalur cepat menuju bencana keuangan dan jurang kehancuran perekonomian.



# Defisit APBN maks 3% dari PDB

pengelolaan utang adalah bagaimana mengelola likuiditas dan solvabilitas perekonomian negara. Dengan pengelolaan likuiditas dan solvabilitas yang baik tercipta *fiscal sustainability* yang kuat sehingga perekonomian terhindar dari kebangkrutan.

Dalam literatur ekonomi indikator yang paling sering dipakai untuk mengukur tingkat keamanan utang suatu negara adalah *debt to GDP ratio*. Rasio ini membandingkan antara besar utang suatu negara dengan Produk Domestik Bruto negara tersebut. Indikator ini diadopsi

Pada penjelasan pasal 12 ayat 3 defisit anggaran dibatasi 3 persen dari Produk Domestik Bruto serta pinjaman dibatasi maksimal 60 persen dari Produk Domestik Bruto.

Dari data di atas dapat disimpulkan utang Indonesia relatif tergolong lebih rendah dibanding negara lain, namun bukan berarti Indonesia benar-benar aman dari krisis. Kepercayaan terhadap suatu pemerintah sangat menentukan terhadap perekonomian negaranya, sehingga meskipun jumlah utang relatif tinggi apabila pemerintah dipercaya dan dianggap kredibel maka mungkin saja krisis tidak otomatis melanda.

## Kebijakan Utang: Akan Berujung Kemana?

Pembiayaan defisit fiskal dengan mengandalkan pinjaman atau utang harus dilaksanakan secara hati-hati. Pengalaman Indonesia di akhir dekade 1990-an yang terpuruk karena krisis ekonomi yang didorong antara lain ketidakmampuan *manage* utang dengan baik merupakan pengalaman pahit yang tidak boleh dilupakan.

Utang menimbulkan dilema sejak diadakan. Bagi perencana pembangunan, dana pinjaman memberikan kesempatan sebagai sumber dana untuk membalikkan keadaan yang serba susah dan terbatas serta memberikan peluang untuk peningkatan kemakmuran dan pereko-

Kebijakan pemerintah Indonesia menentukan defisit APBN maksimal 3 persen dari PDB adalah kebijakan yang sangat tepat dan telah sesuai dengan *best practice* internasional. Kelalaian dalam pengelolaan utang dapat mengakibatkan bencana bagi perekonomian. Diperlukan pengawasan penggunaan utang secara ketat serta konsistensi pemerintah untuk menjaga utang dalam tingkat yang aman.

Politik utang adalah bagian dari kebijakan publik yang keberhasilannya dinilai dari besarnya kesejahteraan masyarakat yang dihasilkan dari kebijakan tersebut. Pinjaman bagi suatu negara adalah pilihan yang dapat ditempuh. Mengelola pinjaman dengan profesional, akuntabel dan transparan adalah keutamaan yang jalannya penuh kerikil tajam, halangan, dan kesulitan. Ujung pengelolaan utang yang tepat akan membuahkan keagungan dan keutamaan yang tak akan pernah padam yaitu Bangsa dan Rakyat Indonesia yang sejahtera dan sebaliknya kelalaian akan membawa kearah bencana. Semoga kita dapat belajar dari krisis utang Indonesia di tahun 1998 dan sekarang krisis utang negara-negara Eropa.



sumber: [www.coins-jewelry.com](http://www.coins-jewelry.com)

\*Penulis adalah Widyaiswara pada Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan



Foto: Eros Lassa Mursalin

Pinjaman diperlukan dalam rangka mencapai berbagai sasaran pembangunan. Berdasarkan UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dinyatakan bahwa dalam rangka membiayai dan mendukung kegiatan prioritas untuk mencapai sasaran pembangunan, Pemerintah dapat mengadakan pinjaman dan/atau menerima hibah baik yang berasal dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Pinjaman pemerintah dari tahun ke tahun terus meningkat, untuk itu diperlukan kebijakan pengelolaan pinjaman yang difokuskan pada upaya untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan utang dengan tetap memperhatikan indikator risiko utang secara terukur.

## Wawancara dengan **Sekretaris Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang**

*“Pinjaman luar negeri hanya bersifat sebagai pelengkap dan perannya untuk pembiayaan APBN semakin menurun dibandingkan dengan Surat Berharga Negara atau SBN. Hal ini sejalan dengan semangat mewujudkan kemandirian dalam pembiayaan APBN yaitu mengurangi ketergantungan pada sumber pembiayaan yang berasal dari luar negeri dan lebih mengutamakan sumber pembiayaan dari dalam negeri”*

- (Bhimantara Widyajala, S.H., Ak., M.SF., CIA)

OLEH: TIM LIPUTAN

Untuk mengetahui bagaimana pengelolaan pinjaman pemerintah, maka majalah Edukasi Keuangan pada edisi kali ini, menyajikan tulisan yang bersumber dari hasil wawancara dengan Sekretaris Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang sebagai berikut:

**Pinjaman pemerintah dari tahun ke tahun terus bertambah, bahkan saat ini telah mencapai 1.900 triliun. Sebenarnya apa yang menjadi latar belakang pemerintah untuk terus meningkatkan pinjaman hingga saat ini?**

Utang Negara memang bertambah dari tahun ke tahun dan per akhir semester I 2012 nilai nominal dalam Rupiah sekitar Rp1.938 triliun dikarenakan adanya kebutuhan pembiayaan defisit APBN dan *refinancing* utang yang jatuh tempo sehingga secara neto terdapat tambahan saldo utang Pemerintah setiap tahun.

Seperti diketahui bahwa defisit APBN itu muncul ketika jumlah pengeluaran negara lebih besar dari pada penerimaan negara. Pengeluaran negara ini memang harus dilakukan dalam rangka mencapai target-target pembangunan antara lain pertumbuhan ekonomi, pencapaian *Millenium Development Goals* seperti pengentasan kemiskinan, peningkatan kualitas pendidikan, pemberantasan korupsi dan sebagainya, dan juga program-program pembangunan lainnya seperti pembangunan infrastruktur, pelaksanaan kebijakan terkait *climate change*, bidang pendidikan yang harus dialokasikan 20%

dari total pengeluaran anggaran dan sebagainya.

Selain itu, pengeluaran Pemerintah lainnya yang cukup besar adalah yang terkait dengan pemberian subsidi terkait energi dan pangan, di samping pengeluaran rutin lainnya. Dengan mempertimbangkan bahwa pengeluaran-pengeluaran negara tersebut tidak dapat ditunda pelaksanaannya, sementara jumlah penerimaan negara tidak dapat memenuhi kebutuhan tersebut maka dibutuhkan sumber pembiayaan yang berasal dari utang.

**Dalam rangka meningkatkan pengelolaan utang yang lebih bagus pemerintah terus berupaya memperbaiki regulasi terkait pengelolaan utang tersebut. Secara garis besar bagaimana proses pengelolaan pinjaman luar negeri kita saat ini?**

Pengelolaan utang Negara didasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan strategi pembiayaan melalui utang baik jangka menengah, yaitu lima tahunan maupun jangka pendek atau tahunan. Hal ini dilakukan untuk menjaga dan memastikan agar utang Negara dikelola dengan menerapkan secara konsisten prinsip-prinsip tata kelola yang baik seperti prinsip kehati-hatian, akuntabel, transparan, dan sesuai dengan praktik pengelolaan utang yang dapat diandalkan atau *sound practice in government debt management*.

Dari aspek hukum dan peraturan, pinjaman luar negeri mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2008 tentang Tata Cara Pengadaan dan Penerusan Pinjaman Dalam Negeri oleh Pemerintah dan Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 2010 tentang Tata cara

Pinjaman Luar Negeri dan Penerimaan Hibah beserta aturan turunannya, yang merupakan peraturan pelaksanaan dari Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-undang nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

Sebagian Pinjaman Luar Negeri yang saat ini diproses, masih mengacu ketentuan sebelumnya yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 2 tahun 2006 tentang Tata Cara Pengadaan Pinjaman dan/atau Penerimaan Hibah serta Penerusan Pinjaman dan/atau Hibah Luar Negeri. Dari sisi proses, pengelolaan utang luar negeri ini dimulai dari kegiatan perencanaan kegiatan yang akan dibiayai dari pinjaman dan/ atau hibah luar negeri, yang melibatkan Bappenas, Kementerian/Lembaga, penerima penerusan pinjaman dan juga DPR. Kegiatan perencanaan ini termasuk koordinasi dalam menyusun dokumen jangka menengah dan tahunan sebagai acuan kerja dan kesepakatan awal atau indikatif.

Kemudian melakukan proses seleksi pemberi pinjaman komersial terutama untuk pembiayaan alutsista dan alutPolri, negosiasi dengan pihak pemberi pinjaman atau *lender*, penandatanganan *loan agreement*, aktivasi pinjaman, termasuk pemenuhan *condition precedent* efektifnya pinjaman. Komunikasi dengan pihak *lender* juga menjadi bagian dari proses pengelolaan pinjaman luar negeri ini yang meliputi aktivitas reuiu, perubahan alokasi pinjaman, amandemen dan perpanjangan jangka waktu atau *extension*, terpenuhi dan berakhirnya pinjaman luar negeri atau *completion* dan *closing*.

Kegiatan lainnya adalah pembahasan

**DENGAN MEMPERTIMBANGKAN BAHWA PENGELUARAN-PENGELUARAN NEGARA TERSEBUT TIDAK DAPAT DITUNDA PELAKSANAANNYA, SEMEN-TARA JUMLAH PENERIMAAN NEGARA TIDAK DAPAT MEMENUHI KEBUTUHAN TERSEBUT MAKA DIBUTUHKAN SUMBER PEMBIAYAAN YANG BERASAL DARI UTANG.**

terkait dengan program *debt swap* dimana pelunasan pinjaman luar negeri dilakukan dengan mengalokasikan anggaran untuk kegiatan tertentu seperti program pendidikan, pelestarian lingkungan dan sebagainya. Dalam proses pelaksanaan dan pengawasannya pinjaman luar negeri ini melibatkan pemangku kepentingan lainnya seperti Kementerian/ Lembaga, pihak kreditor, Bank Indonesia, aparat pengawasan baik intern maupun ekstern Pemerintah bahkan pers dan masyarakat pada umumnya.

Singkatnya, alur proses dan mekanisme pengendalian dan pengawasan terhadap pinjaman luar negeri ini telah diatur dalam peraturan perundang-undangan, strategi pembiayaan melalui utang dan *standard operating procedures* yang dievaluasi dan disempurnakan dari waktu ke waktu.

### Disamping pengelolaan pinjaman luar negeri, pemerintah tentu memiliki strategi pengelolaan pinjaman dalam negeri dalam hal ini SBN. Bagaimana mekanisme pengelolaan pinjaman dalam negeri tersebut dilakukan?

Pengelolaan SBN diatur dalam dua Undang-undang, yaitu UU Nomor 24 tahun 2002 tentang Surat Utang Negara dan UU Nomor 19 Tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara, yang kemudian diatur lebih lanjut dengan peraturan pelaksanaan mulai dari Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri Keuangan

dan Peraturan Dirjen serta ketentuan-ketentuan syariah yang diatur dalam berbagai Fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia seperti Fatwa Nomor 69 sampai dengan 72 yang diterbitkan pada tahun 2008 dan juga Fatwa Nomor 76 tahun 2010 yang semuanya terkait dengan Sukuk Negara.

Seperti disampaikan sebelumnya bahwa Pemerintah memiliki strategi pembiayaan melalui utang, yang di dalamnya termasuk strategi pengelolaan SBN. Implementasi strategi pengelolaan SBN mencakup berbagai aktivitas seperti koordinasi dengan Bank Indonesia dalam rangka penerbitan SBN, pelaksanaan penerbitan SBN, program pembelian kembali dan juga penukaran Surat Utang Negara atau dikenal dengan *buyback* dan *debt switch* dalam rangka menata profil jatuh tempo dan pengendalian risiko portofolio utang, pengembangan pasar melalui penyediaan seri-seri SBN yang dapat membentuk kurva imbal hasil acuan atau *benchmark yield curve* yang dibutuhkan oleh pelaku pasar, pengembangan instrumen SBN, pengembangan basis investor, penyempurnaan infrastruktur pendukung, koordinasi dan kerja sama serta komunikasi yang lebih baik dengan Bank Indonesia, otoritas pasar modal, Dewan Syariah Nasional MUI, *self-regulatory organizations* seperti Bursa Efek Indonesia, KSEI dan KPEI, dealer utama, investor dan para pelaku pasar lainnya.

Komunikasi dengan para pemangku kepentingan lainnya seperti DPR dan insan pers juga dilakukan dengan kualitas yang terus ditingkatkan. Semua langkah-langkah yang dilakukan tersebut pada akhirnya ditujukan untuk memperoleh sumber pembiayaan APBN melalui utang dengan biaya yang mini-

mal dengan tingkat risiko yang dapat dikendalikan.

### Untuk jangka menengah dan jangka panjang, bagaimana strategi dalam hal pengelolaan pinjaman (dalam negeri dan luar negeri)?

Dalam strategi pembiayaan melalui utang antara lain ditegaskan bahwa Pemerintah akan mengutamakan sumber pembiayaan yang berasal dari dalam negeri, baik itu dalam bentuk pinjaman dalam negeri maupun Surat Berharga Negara, yaitu Surat Utang Negara atau SUN dan Surat Berharga Syariah Negara atau dikenal dengan Sukuk Negara.

Pinjaman luar negeri hanya bersifat sebagai pelengkap dan perannya untuk pembiayaan APBN semakin menurun dibandingkan dengan Surat Berharga Negara atau SBN. Hal ini sejalan dengan semangat mewujudkan kemandirian dalam pembiayaan APBN, yaitu mengurangi ketergantungan pada sumber pembiayaan yang berasal dari luar negeri dan lebih mengutamakan sumber pembiayaan dari dalam negeri maka pengembangan pasar SBN domestik yang dalam atau *deep*, aktif dan likuid menjadi satu target yang ingin diwujudkan dalam jangka menengah dan jangka panjang.

Pasar SBN domestik yang dalam, aktif dan likuid tersebut juga penting untuk meningkatkan daya tahan sistem keuangan nasional terhadap dampak negatif krisis keuangan global. Dalam upaya pengembangan pasar SBN domestik, kepercayaan pasar menjadi suatu keniscayaan dan itu hanya dapat diwujudkan apabila Pemerintah dapat membuktikan bahwa pengelolaan utang negara telah dilakukan dengan baik sehingga Pemerintah dapat memperoleh sumber pembiayaan utang dengan biaya yang rendah dan tingkat risiko yang dapat dikendalikan.

Salah satu bentuk pembuktian itu adalah dapat diperolehnya kembali status peringkat layak investasi atau *investment grade* yang diberikan oleh lembaga pemeringkat kredit Fitch dan Moody's setelah lepas kurang lebih 14 tahun yang lalu. Pengelolaan utang yang *prudent* yang tercermin dari indikator-indikator kinerja



sumber: financeroll.co.id



## PEMERINTAH AKAN MENGUTAMAKAN SUMBER PEMBIAYAAN YANG BERASAL DARI DALAM NEGERI, BAIK ITU DALAM BENTUK PINJAMAN DALAM NEGERI MAUPUN SURAT BERHARGA NEGARA, YAITU SURAT UTANG NEGARA ATAU SUN & SURAT BERHARGA SYARIAH NEGARA ATAU DIKENAL DENGAN SUKUK NEGARA.

pengelolaan utang atau *debt metric* yang baik berkontribusi dalam pencapaian *investment grade* dimaksud.

### Terkait dengan perencanaan pinjaman luar negeri, kenapa Bappenas masih dominan dalam merencanakan pinjaman luar negeri ini?

Bappenas memang memiliki tugas dan fungsi perencanaan pembangunan nasional. Termasuk di dalamnya menyusun daftar kegiatan yang akan dibiayai dari pinjaman luar negeri. Namun demikian, ini bukan berarti Bappenas dapat mengambil alih tugas dan fungsi Kementerian Keuangan dalam mencari sumber pembiayaan yang optimal.

Kementerian Keuangan melalui Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang juga turut serta dalam proses pembahasan di tingkat perencanaan, khususnya pada saat aspek pembiayaan dibicarakan. Dengan Bappenas, DJPU juga melakukan koordinasi dan sinkronisasi kebijakan pembangunan nasional dan alternatif pembiayaannya. DJPU juga bermitra dengan Bappenas dalam berinteraksi dengan *lenders* terkait pinjaman luar negeri multilateral dan bilateral.

Sinergi antar-unit Pemerintahan ini, yaitu DJPU dan Bappenas akan terus kita perkuat dengan semangat bahwa pengelolaan utang tidak boleh lagi menjadi faktor residual dalam proses perencanaan pembangunan dan penyusunan APBN. Oleh karena itu, DJPU secara aktif turut serta sejak proses perencanaannya.

### Apakah ada batas waktu hingga kapan kita tidak lagi melakukan pinjaman luar negeri?

Secara spesifik tidak ada batas waktu kapan kita tidak lagi melakukan pinjaman luar negeri. Prinsip dalam pengelolaan utang adalah bahwa Pemerintah akan mencari sumber pembiayaan APBN yang paling optimal, yaitu utang dengan biaya yang rendah dengan tingkat risiko yang dapat dikendalikan, termasuk menolak utang dengan syarat yang memberatkan atau tidak menguntungkan baik secara finansial maupun politik.

Pada dasarnya Pemerintah perlu memiliki fleksibilitas dalam menentukan pilihan-pilihan sumber pembiayaan yang paling menguntungkan dan memberi manfaat bagi negara kita. Dalam praktik bahwa *loan agreements* yang telah ditandatangani di masa lalu mempunyai masa laku yang cukup panjang, terutama pinjaman lunak yang bisa mencapai puluhan tahun sehingga dalam beberapa tahun ke depan masih dapat kita tarik untuk keperluan pembiayaan.

Namun demikian, sejalan dengan strategi pembiayaan utang jangka menengah dan jangka panjang, dengan semakin berkembangnya pasar SBN domestik maka lambat laun 'seperti sedang terjadi saat ini' peran pinjaman luar negeri akan dapat digantikan oleh SBN, yang artinya bahwa kemandirian melalui sumber pembiayaan dalam negeri dapat diwujudkan. Beberapa tahun terakhir ini pun dalam APBN jumlah pokok pinjaman luar negeri yang kita bayar kembali lebih besar daripada jumlah yang kita tarik atau dengan kata lain pembiayaan dari pinjaman luar negeri menjadi negatif.

Dengan pembiayaan melalui SBN, APBN sekarang semakin memberikan manfaat bagi rakyat Indonesia tidak hanya

dari sisi pengeluaran anggaran negara saja yang dapat menggerakkan perekonomian nasional, tetapi di sisi pembiayaan, SBN menjadi sumber pembiayaan pembangunan yang sekaligus menjadi instrumen investasi masyarakat yang aman dan memberikan imbal hasil yang baik.

Pada akhirnya SBN ini juga berkontribusi terhadap penerimaan pajak penghasilan tidak hanya melalui bunga atau kupon, tetapi juga atas *capital gain* perdagangan SBN dan juga melalui industri jasa keuangan yang semakin berkembang.

### Sebenarnya apakah yang menjadi keuntungan dan kerugian kalau kita melakukan pinjaman luar negeri itu?

Pinjaman luar negeri dapat memberikan manfaat bagi Pemerintah, yaitu antara lain sebagai salah satu sumber pembiayaan defisit APBN, sumber pembiayaan yang dapat memberikan tingkat biaya bunga yang relatif rendah dan jangka waktu yang cukup panjang, khususnya pinjaman lunak dari lembaga keuangan multilateral dan pinjaman *G to G*, seringkali terdapat elemen hibah, dimungkinkannya terjadi *transfer of knowledge* melalui *technical assistance* atau pendampingan, sumber pembiayaan alternatif untuk pengadaan alat utama sistem persenjataan, mempererat kerjasama Internasional, memperkuat protokol manajemen krisis melalui fasilitas kontinjensi, dan sebagainya.

Hal-hal yang perlu diwaspadai adalah apabila terdapat ketentuan dan persyaratan pinjaman luar negeri yang memberatkan, misalnya ada agenda politik tertentu. Pinjaman dengan ketentuan

dan persyaratan semacam ini pasti akan kita tolak. Risiko yang ada dalam pinjaman luar negeri terkait risiko pasar seperti risiko perubahan suku bunga atau *interest rate risk* dan risiko nilai tukar atau *currency risk*.

## **Beralih pada pinjaman dalam negeri, ada berapa jenis instrumen pinjaman dalam negeri yang saat ini dimiliki oleh Pemerintah?**

Instrumen utang dalam negeri yang dimiliki oleh Pemerintah selain pinjaman dalam negeri langsung melalui perbankan nasional adalah Surat Berharga Negara atau SBN yang terdiri dari Surat Utang Negara atau SUN dan Surat Berharga Syariah Negara atau Sukuk Negara.

SUN dalam denominasi Rupiah mempunyai beberapa jenis produk seperti Obligasi Negara berbunga tetap, Obligasi Negara berbunga mengambang, Obligasi Negara Ritel atau ORI, Obligasi Negara tanpa kupon atau *Zero Coupon Bond*, Surat Perbendaharaan Negara, Obligasi Negara yang tidak dapat diperdagangkan, dan Surat Perbendaharaan Negara yang tidak dapat diperdagangkan.

Pengembangan berbagai instrumen SUN ini akan terus dilakukan guna memperluas basis investor, termasuk kemungkinan menerbitkan *saving bond* dan SUN dalam denominasi valuta asing di pasar domestik. Untuk Sukuk Negara terdapat Sukuk Ritel, Sukuk Ijara *sale and lease back*, *Project based Sukuk*, yaitu Sukuk Negara dengan *underlying asset* berupa proyek-proyek dalam APBN, Sukuk Dana Haji atau Sukuk Ijara al-Khadamat, dan sebagainya. Pengembangan Sukuk Negara dengan berbagai strukturnya seperti *project financing sukuk* akan terus dikembangkan.

**Dalam memenuhi kebutuhan pembiayaan, pemerintah memenuhi dari pinjaman luar negeri dan pinjaman dalam negeri melalui penjualan SBN. Kebijakan pemerintah untuk mengurangi pinjaman dari luar negeri kini ditutup dengan pinjaman dalam negeri dengan SBN. Apakah ini tidak berarti sama dengan hanya memindahkan**

## **saja sumber utang?**

Tidak demikian, karena kita harus melihat secara komprehensif. Krisis keuangan tahun 1997/1998 menyadarkan kita semua antara lain bahwa sistem keuangan nasional tidak boleh hanya tergantung pada industri perbankan saja, tetapi perlu diimbangi dengan pengembangan pasar modal, yaitu pasar saham dan pasar surat utang.

Penerbitan SBN tidak hanya bermanfaat sebagai pengganti pinjaman luar negeri, tetapi juga berperan dalam pengembangan pasar surat utang domestik. Seperti disampaikan di atas bahwa dengan adanya pasar surat utang yang dalam, aktif dan likuid akan memberikan manfaat tidak hanya kepada Pemerintah tetapi juga kepada dunia usaha, masyarakat dan juga para pelaku pasar lainnya.

Pemerintah dapat mengambil manfaat dari tersedianya sumber pembiayaan APBN dengan biaya minimal dan risiko yang terkendali, dunia usaha dapat memiliki sumber pembiayaan alternatif melalui penerbitan obligasi korporasi, para investor baik institusi, ritel maupun yang berbasis syariah dapat berinvestasi di berbagai jenis instrumen investasi surat utang, *benchmark yield curve* yang dibentuk oleh imbal hasil SBN dapat dijadikan acuan imbal hasil *financial assets* lainnya, aktivitas perdagangan SBN yang marak akan mengembangkan industri keuangan domestik yang pada gilirannya dapat meningkatkan penerimaan pajak negara, masyarakat umum dapat turut melakukan pengawasan terhadap utang negara karena transparansi sangat terjamin, dan secara nasional, pasar surat utang domestik yang tumbuh dan berkembang dengan baik akan memperkuat sistem keuangan nasional yang akan lebih mempunyai daya tahan dalam menghadapi dampak krisis keuangan global, disamping itu kemandirian sumber pembiayaan APBN dapat diwujudkan.

Singkatnya, manfaat yang diperoleh dari pembiayaan melalui SBN tidak sekedar memindahkan sumber pembiayaan tetapi jauh lebih besar dari itu, termasuk transparansi yang semakin baik.

## **Selanjutnya, berdasarkan kondisi kepemilikan SBN saat ini yang dikuasai asing lebih dari 30%, namun hal ini tidak dikategori sebagai pinjaman luar negeri, kenapa?**

Ada beberapa penjelasan yang dapat diberikan. Pertama, UU APBN kita, khususnya terkait dengan penerbitan SBN mengikuti ketentuan UU SUN dan UU SBSN, yaitu penerbitan SUN dan SBSN didasarkan pada penerbitan nilai bersih maksimal atau neto. Hal ini berpengaruh kepada penyajian dalam APBN dimana kemudian dipisahkan sumber pembiayaan utang berdasarkan instrumen utangnya, yaitu SBN dan Pinjaman.

Kedua, karena adanya perbedaan karakteristik SBN Rupiah yang dimiliki oleh asing dengan pinjaman luar negeri. Seperti diketahui sekitar 29% SBN Rupiah yang kita terbitkan di dalam negeri dipegang oleh asing. Pengertian asing di sini sebenarnya didasarkan pada pembelian SBN yang dilakukan langsung dari luar negeri. Artinya, sekalipun dana atau uang yang digunakan untuk membeli SBN itu, misalnya adalah milik WNI yang disimpan atau ditransfer ke luar negeri, tetapi ia membelinya melalui negara lain maka klasifikasinya termasuk SBN yang dimiliki oleh asing meskipun pada hakikatnya sumber dana berasal dari dalam negeri.

Ketiga, konsep dan karakteristik SBN sebagai instrumen pasar modal juga membedakannya dengan pinjaman luar negeri atau *loan*. Sebagai instrumen pasar modal yang dapat diperdagangkan, kepemilikan SBN dapat beralih dengan cepat antar-para pelaku pasar baik residen maupun non-residen hal ini berbeda dengan pinjaman luar negeri yang tidak likuid.

Tujuan memilah kepemilikan asing dengan pelaku pasar dalam negeri lebih ditujukan untuk keperluan penyediaan informasi kepada publik dan kebutuhan analisis dan monitoring dalam rangka pengelolaan portofolio utang. Artinya, kalau kemudian ada analis atau pengamat yang mengklasifikasikan SBN yang dipegang oleh asing sebagai pinjaman luar negeri dengan berbagai alasan-mungkin saja dilakukan, meskipun



sumber: performancesix.com

hal ini kurang lazim.

**Para pengamat mengatakan bahwa kepemilikan asing yang cukup besar dalam SBN, dipandang mengkhawatirkan apakah hal ini memang demikian dalam hal SBN kita? Lalu langkah-langkah apa yang telah diantisipasi untuk mengatasi masalah tersebut?**

Dibandingkan dengan negara-negara lain di kawasan Asia memang kepemilikan SBN oleh asing relatif lebih besar. Kekawatiran terjadinya *sudden reversal* atau pembalikan arus modal secara tiba-tiba memang mungkin saja terjadi, terutama dalam kondisi krisis.

Idealnya memang jika pelaku pasar dalam negeri lebih berperan dalam aktivitas perdagangan baik di pasar perdana maupun di pasar sekunder. Langkah-langkah yang telah dilakukan oleh Kementerian Keuangan dalam hal ini Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang adalah mendorong industri keuangan kita seperti perusahaan asuransi, dana pensiun, dan reksa dana untuk lebih aktif dalam menggunakan SBN di pengelolaan portofolio investasi mereka. Selain itu, potensi investor ritel juga dikelola dengan menawarkan produk SBN ritel seperti ORI dan Sukuk Ritel mengingat jumlah populasi Indonesia yang demikian besar memberikan peluang untuk menjadi sumber pembiayaan domestik.

Sejalan dengan itu, kegiatan sosialisasi, edukasi, *pre-marketing* dan *marketing* serta aktivitas diseminasi informasi lainnya tentang pengelolaan utang dan SBN pada khususnya terus dilakukan.

Hampir semua kota-kota utama di seluruh provinsi telah di k u n j u n g i untuk kegiatan diseminasi informasi ini dengan berbagai formatnya, termasuk sosialisasi dan diskusi di lebih

dari 30 Perguruan Tinggi, termasuk aktivitas kuliah umum.

Selain itu, upaya mencegah kemungkinan terjadinya *sudden reversal* adalah membuat Protokol Manajemen Krisis baik di masing-masing lembaga seperti Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang, Badan Kebijakan Fiskal, Bapepam-LK, Bank Indonesia dan LPS, tetapi juga di level nasional. Di dalamnya juga disiapkan *Bond Stabilization Fund* yang memungkinkan Pemerintah melakukan pembelian SBN dengan mengikutsertakan unit-unit di lingkungan Kementerian Keuangan seperti Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Pusat Investasi Pemerintah maupun beberapa BUMN yang dalam aktivitas usaha sehari-hari terkait dengan SBN.

**Terkait dengan SBSN, mensyaratkan adanya underlying asset, bagaimana proses dalam penentuan asset untuk dapat dijadikan syarat untuk SBSN tersebut?**

Ada beberapa jenis *underlying assets* yang digunakan dalam penerbitan Sukuk Negara tergantung pada structure-nya atau akadnya, misalnya untuk Sukuk Negara dengan akad *Ijara sale and lease back* digunakan barang milik negara berupa tanah dan bangunan.

Kita juga menerbitkan Sukuk Dana Haji dengan akad *Ijara al-Khadamat* yang *underlying*-nya jasa pelayanan haji yang meliputi jasa transportasi, akomodasi dan logistik lainnya. Untuk *Project Based Sukuk* dengan akad *Ijara Assets to be leased* *underlying*-nya Proyek dalam

APBN seperti proyek pembangunan infrastruktur, pengadaan barang dan jasa.

Tentu masing-masing *underlying assets* tersebut harus memenuhi kriteria yang diperbolehkan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku dan ketentuan syariahnya atau *syariah compliance*. Barang milik Negara berupa simbol-simbol kenegaraan, bangunan bersejarah, instalasi militer, dan yang sejenisnya tentu berdasarkan peraturan perundang-undangan tidak boleh digunakan sebagai *underlying assets*. Demikian juga ketentuan-ketentuan yang terkait dengan kesesuaian terhadap syariah juga harus dipatuhi.

Untuk penggunaan barang milik negara sebagai *underlying assets* dibutuhkan persetujuan dari DPR dan Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang bersinergi dengan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara dalam menyiapkan barang milik Negara yang akan digunakan sebagai *underlying assets*. Adapun untuk penyiapan proyek-proyek dalam APBN yang akan digunakan dalam penerbitan *project based sukuk*, DJPU bersinergi dengan Direktorat Jenderal Anggaran dan juga Bappenas.

Demikian hasil wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris Ditjen Pengelolaan Bapak Bhimantara Widjajala. Hasil wawancara secara singkat ini diharapkan dapat memberikan informasi secara garis besar apa yang mendasari pemerintah untuk terus melakukan pinjaman baik luar maupun dalam negeri. Termasuk didalamnya bagaimana *debt management*, yang dilakukan oleh Pemerintah pada saat ini dan kedepan dalam rangka menjaga dan memastikan agar utang Negara dikelola dengan menerapkan secara konsisten prinsip-prinsip tata kelola yang baik seperti prinsip kehati-hatian, akuntabel, transparan, dan sesuai dengan praktik pengelolaan utang yang dapat diandalkan atau *sound practice in government debt management*. (ts)

Siapa pengelola utang negara Indonesia? Pegawai Kementerian Keuangan yang ditanya, tentunya akan menjawab sama yaitu Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang atau sering disingkat dengan DJPU. Selanjutnya kalau mereka ditanya kembali siapa mitra DJPU di Kementerian Keuangan, yang men-support DJPU dalam meningkatkan kompetensi SDM-nya? Tentunya mereka akan menjawab Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan atau sering disingkat dengan BPPK.

Jawaban mereka sangatlah tepat dan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, yaitu DJPU mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang pengelolaan utang. Sedangkan BPPK mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang



# Menyiapkan SDM Pengelola Utang Negara

OLEH: AMRUL YUSRONI

keuangan negara. Sehubungan dengan hal itu, artikel ini akan memberikan pemahaman tentang apa saja yang telah diberikan BPPK kepada DJPU?

Perlu diketahui bahwa dalam penyelenggaraan diklat, BPPK memiliki enam Pusdiklat (unit eselon II) yaitu:

- Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan;
- Pusdiklat Pajak;
- Pusdiklat Bea dan Cukai;
- Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan; dan
- Pusdiklat Keuangan Umum.

Lalu, Pusdiklat mana yang melayani

DJPU? Pusdiklat yang sangat berkepentingan dalam peningkatan kompetensi SDM DJPU adalah Pusdiklat Keuangan Umum. Berdasarkan PMK No.184/PMK.01//2010, Pusdiklat ini mempunyai tugas membina pendidikan dan pelatihan keuangan negara di bidang selain anggaran, perpajakan, kepabeanan dan cukai, kebendaharaan umum, kekayaan negara dan perimbangan keuangan berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Badan.

Berpijak pada kata-kata “di bidang selain...” inilah Pusdiklat Keuangan Umum bertanggung jawab untuk meningkatkan kompetensi teknis substantif enam unit eselon I di lingkungan Kemente-

rian Keuangan, yaitu Setjen, DJPU, Itjen, Bapepam-LK, BKF, dan BPPK. Disamping itu, Pusdiklat Keuangan Umum juga bertanggung jawab untuk melayani semua unit eselon I dalam hal peningkatan kompetensi teknis yang bersifat umum atau manajerial, semisal kemampuan berbahasa asing, teknologi informasi dan komunikasi (TIK), akuntansi, manajemen SDM, manajemen kinerja, dan analisis jabatan.

Seperti pernyataan yang dilontarkan sebelumnya tentang apa saja yang telah diberikan BPPK (cq. Pusdiklat Keuangan Umum) kepada instansi Pengelola Utang Negara? Berikut diuraikan beberapa diklat khusus untuk meningkatkan kom-



petensi SDM DJPU.

Kurikulum diklat-diklat ini sudah didesain khusus untuk menutupi kesenjangan kompetensi teknis SDM DJPU. Pembahasan kurikulum telah melibatkan berbagai pihak, yaitu: narasumber/praktisi, calon pengajar, unit teknis di lingkungan DJPU, perwakilan dari pengembangan SDM DJPU, pejabat fungsional/struktural BPPK, dan unit-unit lain yang masih terkait dengan mekanisme pengelolaan utang negara. Selengkapnya diklat-diklat dimaksud adalah:

- (1) DTSS Manajemen Utang
- (2) DTSS *Negotiation Skill (Loan Negotiation)*
- (3) DTSS *Legal Drafting for Loan Agreement*
- (4) DTU *Legal English*
- (5) DTSS DMFAS

Berikut gambaran rinci program diklat yang desain kurikulumnya secara khusus telah disesuaikan dengan kebutuhan DJPU.

### DTSS Manajemen Utang #1

Diklat ini merupakan diklat teknis yang paling mendasar bagi pegawai DJPU dan dirancang untuk memberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap da-

lam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi pada masing-masing unit di lingkungan DJPU. Standar kompetensi yang ingin dicapai setelah mengikuti diklat dan mata pelajaran yang diikuti adalah seperti pada Tabel 1.

Materi seperti pada Tabel 1 merupakan materi *hardskill* yang diperoleh dari para pegawai/pejabat senior di lingkungan DJPU dan widyaiswara BPPK. Sedangkan materi *current issue*, *capacity building*, dan *soft skill/soft competency*

Tabel 1  
Kurikulum DTSS Manajemen Utang

Standar Kompetensi	Mata Pelajaran
1. Menjelaskan nilai-nilai organisasi dan pengetahuan kepegawaian di lingkungan DJPU dengan baik;	Organisasi dan Kepegawaian
2. Menjelaskan manajemen keuangan secara umum dengan baik;	Dasar Manajemen Keuangan
3. Menjelaskan strategi dan portofolio utang dengan baik;	Strategi dan Portofolio Utang
4. Menjelaskan pengelolaan pinjaman dengan baik;	Pengelolaan Pinjaman
5. Menjelaskan proses pengelolaan Surat Utang Negara;	Pengelolaan SUN
6. Menjelaskan proses pengelolaan pengelolaan SBSN;	Pengelolaan SBSN
7. Menjelaskan proses Evaluasi, Akuntansi dan Setelmen.	Setelmen, Akuntansi dan Pelaporan

Tabel 2  
Kurikulum DTSS *Negotiation Skill (Loan Negotiation)*

Standar Kompetensi	Mata Pelajaran
1. Menggunakan teknik dan strategi yang tepat dalam negosiasi internasional;	Teknik Negosiasi Internasional
2. Melakukan negosiasi pada pertemuan-pertemuan bilateral;	Simulation and Role Playing: Bilateral Meeting
3. Melakukan negosiasi pada pertemuan-pertemuan multilateral;	Simulation and Role Playing: Multilateral Meeting
4. Menggunakan teknik dan strategi yang tepat dalam negosiasi hukum internasional;	Negosiasi Hukum Internasional
5. Mempraktekkan negosiasi hukum internasional.	Praktek Negosiasi Hukum Internasional

akan diperoleh melalui ceramah dari para praktisi/narasumber/pejabat terkait.

### DTSS *Negotiation Skill (Loan Negotiation)* #2

Setelah pegawai mengaplikasikan kompetensi yang diperoleh dari Diklat Teknis Substantif Spesialisasi (DTSS) Manajemen Utang, selanjutnya beberapa pegawai terpilih perlu meningkatkan keahlian di bidang negosiasi pinjaman. Kompetensi ini dapat diperoleh melalui diklat *DTSS Negotiation Skill (Loan Negotiation)*. Diklat ini dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pejabat/pegawai Kementerian Keuangan melakukan negosiasi internasional secara efektif pada saat mewakili pemerintah Indonesia dalam pergaulan tingkat internasional, khususnya negosiasi dalam hal mendapatkan pinjaman. Standar kompetensi yang ingin dicapai setelah diklat dan mata pelajaran yang diikuti adalah seperti pada Tabel 2.

Karena materi diklat yang kompleks, maka peserta yang mengikuti diklat minimal berpendidikan S-1 dan memiliki kemampuan bahasa Inggris yang baik. Pengampu diklat ini adalah para praktisi yang sangat berpengalaman dibidangnya seperti Dubes Wisber Loeis dan Prof. Hikmahanto Juwana, S.H., LL.M, Ph.D. Dengan proporsi praktik yang lebih ba-

nyak, maka sangatlah wajar apabila peserta diklat cukup puas mengikuti diklat.

### DTSS *Legal Drafting for Loan Agreement* #3

Setelah berhasil bernegosiasi untuk mendapatkan pinjaman, langkah berikutnya adalah menyusun perjanjian secara legal. Kompetensi penyusunan perjanjian ini diperoleh melalui DTSS *Le-*

*gal Drafting for Loan Agreement*. Sesuai dengan namanya, tujuan diklat ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai dalam penyusunan naskah perjanjian pinjaman, sehingga memperlancar tugas dan fungsi DJPU atau unit eselon I lain terkait dengan pinjaman negara. Standar kompetensi yang ingin dicapai setelah mengikuti diklat ini dapat dilihat seperti pada Tabel 3.

Peserta diklat diutamakan dari kalangan pejabat dan atau pegawai yang menangani *Loan Agreement* di unit kerja masing-masing. Pengajar merupakan para praktisi/pejabat senior yang sangat berpengalaman di bidangnya seperti Dr. Maurin Sitorus, S.H., Prof. Hikmahanto Juwana, SH LL.M, Ph.D., dan Gregory Churchill, JD.

### DTU *Legal English* #4

Kemampuan bernegosiasi dan menyusun *legal drafting* saja belum cukup membekali pegawai DJPU dalam mendapatkan pinjaman. Mereka masih membutuhkan kemampuan membaca serta menulis produk hukum dalam bahasa Inggris, khususnya produk hukum dalam mendapatkan pinjaman. Untuk me-

Tabel 3  
Kurikulum DTSS *Legal Drafting for Loan Agreement*

Standar Kompetensi	Mata Pelajaran
1. Menjelaskan berbagai model <i>Loan Agreement</i> dengan baik;	Model-model <i>Loan Agreement Law and Loan Agreement</i>
2. Menjelaskan dasar-dasar hukum yang digunakan dalam <i>Loan Agreement</i> ;	<i>Anatomy of Loan agreement Business Critical Provision of Loan Agreement</i>
3. Menjelaskan struktur dan substansi dari suatu <i>Loan Agreement</i> (seperti <i>Clausul Business Critical Provision, Clausul Administration Provision, dan Clausul Boiler Plate Provision Loan Agreement</i> );	<i>Administrasi Provision of Loan Agreement Boiler Plate Provision of Loan Agreement</i>
4. Memperbaiki struktur dan substansi <i>Loan Agreement</i> (seperti <i>Clausul Administrasi Provision, Clausul Business Critical Provision, dan Clausul Boiler Plate Provision Loan Agreement</i> );	Perbaikan-perbaikan <i>Administration Provision</i> Perbaikan-perbaikan <i>Critical Provision</i> Perbaikan-perbaikan <i>Plate Provision</i>
5. Menjelaskan <i>Legal Drafting for Loan Agreement</i> dari perspektif lender.	Overview of <i>Legal Drafting for Loan Agreement</i> dari Perspektif Lender

Tabel 4  
Kurikulum DTU Legal English

Standar Kompetensi	Mata Pelajaran
1. Menjelaskan konsep-konsep dasar <i>legal English</i> dengan baik;	<i>Introduction to Legal English</i>
2. Menjelaskan isu-isu dalam penulisan dan penerjemahan produk hukum;	<i>Common Issues in Legal Writing and Translation</i>
3. Membedakan antara penerjemahan dan penulisan teks hukum dengan baik;	<i>Legal Writing vs Legal Translation</i>
4. Menggunakan struktur bahasa Inggris yang tepat dalam penulisan dan penerjemahan produk hukum;	<i>Issues of Prepositions, Grammar, and Word Choice in Legal Writing and Translation</i>
5. Menggunakan <i>archaic legal adverbials</i> (peristilahan di bidang hukum) dalam penulisan dan penerjemahan produk hukum dengan tepat;	<i>Understanding Archaic Legal Adverbials</i>
6. Membedakan penggunaan bahasa Inggris dalam Undang-undang dan Keputusan;	<i>The Language of Act and Decree</i>
7. Menggunakan bahasa Inggris hukum dalam kontrak dan perjanjian atau yang setara dengan hal tersebut.	<i>Contracts</i>

menuhi kompetensi ini, pegawai DJPU perlu mengikuti Diklat Teknis Umum (DTU) *Legal English*. Setelah mengikuti diklat, peserta diharapkan mampu menjelaskan isu-isu dalam penggunaan bahasa Inggris hukum, serta mampu menulis dan menerjemahkan teks-teks yang berkaitan dengan hukum dalam bahasa Inggris dengan memperhatikan ketepatan bahasa (*accuracy*), baik dalam pemilihan kata (*diction*) dan penggunaan tata bahasa (*grammar*) yang benar. Standar kompetensi yang ingin dicapai setelah mengikuti diklat ini dapat dilihat seperti pada Tabel 4 berikut:

Seperti halnya pada diklat DTSS *Negotiation Skill for Loan Agreement*, peserta yang diperbolehkan mengikuti diklat minimal berpendidikan S-1 dan memiliki skor TOEFL minimal 500 (batas toleransi skor TOEFL 490 apabila disertai rekomendasi dari unit yang bersangkutan). Untuk mengampu materi-materi

diklat ini, pengajar berasal dari para praktisi yang sangat berpengalaman di bidangnya, salah satunya adalah Evand Halim, M.Hum.

#### DTSS DMFAS #5

Satu lagi diklat yang tidak kalah pentingnya untuk pegawai DJPU adalah DTSS DMFAS. Diklat ini dirancang untuk meningkatkan pengetahuan,

keterampilan dan sikap pegawai DJPU dalam mengoperasikan aplikasi khusus pengelolaan utang atau DMFAS (*Debt Management and Financial Analysis Software*). Setelah mengikuti diklat, peserta diharapkan mampu mengoperasikan aplikasi DMFAS guna menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi pengelolaan utang. Standar kompetensi yang ingin dicapai setelah mengikuti diklat ini dapat dilihat seperti pada Tabel 5.

Materi diklat seperti pada Tabel 5 tersebut merupakan materi *hardskill* yang diperoleh dari para pegawai/pejabat senior di lingkungan DJPU. Sedangkan materi *current issue*, *capacity building*, dan *soft skill/soft competency* akan diperoleh melalui ceramah dari para praktisi/narasumber/pejabat terkait.

Demikian gambaran singkat diklat BPPK untuk pengembangan SDM DJPU dalam pengelolaan utang negara. Sebenarnya masih ada lagi Diklat Teknis Umum (DTU) lain yang pesertanya khusus DJPU dan kasus-kasus yang diangkat langsung berkaitan dengan tugas dan fungsi pengelolaan utang di lingkungan

Tabel 5  
Kurikulum DTSS DMFAS

Standar Kompetensi	Mata Pelajaran
1. Melakukan <i>entry general information</i> dengan baik;	<i>Introduction Debt Management and DMFAS</i>
2. Melakukan <i>entry drawing &amp; payment</i> dengan baik;	<i>Entry General Information</i>
3. Melakukan <i>reporting</i> dengan baik;	<i>Query Builder</i>
4. Melakukan <i>building query</i> dengan baik.	<i>Reporting</i>

DJPU, seperti DTU *English for Negotia*. BPPK senantiasa siap untuk mengembangkan program-program diklat dalam memenuhi kebutuhan *user*, khususnya di Kementerian Keuangan.

\*Penulis adalah Kepala Subbidang Kurikulum Pusdiklat Keuangan Umum



Foto: Eros Lassa Mursalin

## Seminar

# Mendayagunakan Jiwa Pelayanan untuk Menciptakan Transformasi Sektor Publik

OLEH: TIM LIPUTAN

**R**eformasi birokrasi terus bergulir di Kementerian Keuangan. Reformasi itu tidak hanya berarti perubahan peraturan dan prosedur saja, tetapi juga didukung oleh perbaikan sumber daya manusia yang terus menerus. Tidak hanya berupa peningkatan pengetahuan mengenai proses bisnis dari masing-masing Direktorat Jenderal, peningkatan *softskill* juga sangat vital bagi keberhasilan reformasi. Oleh karena itu, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia di Kementerian Keuangan menyelenggarakan seminar peningkatan *softskill*. Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia, pada hari Rabu, 18 Juli 2012, BPPK

menghadirkan motivator Ippho Santosa dalam sebuah seminar yang bertema “Mendayagunakan Jiwa Pelayanan untuk Menciptakan Transformasi Sektor Publik”.

Dengan gaya dan pembawaannya yang khas, sang motivator berhasil menyihir lebih dari 150 peserta seminar yang dilaksanakan di gedung B lantai 5 BPPK, Jl. Purnawarman 99 Jakarta. “Boleh tahu di sini yang rata-rata bekerja sudah lebih dari 3 tahun ada? 5 tahun? 7 tahun? 10 tahun? Berarti betah, nggak usah dimotivasi lagi ya.” ujarnya mengawali sesi seminar. Ippho menyatakan bahwa orang yang dominan otak kanannya akan lebih menikmati saat-saat kerjanya. Berbanding terbalik dengan yang berbasis otak kiri, mudah jenuh. “Kerjaan mungkin itu-itu saja, tetapi cara kita menyikapi bisa berbeda,” ungkapnya.



## BILA KITA INGIN MELATIH MENTALITAS MELAYANI, CARANYA DENGAN MEMBERI. “SERING-SERING MEMBERI, NANTINYA KITA AKAN IKHLAS,”

Lebih lanjut, pakar otak kanan ini menjabarkan perbedaan antara otak kanan dan otak kiri. Otak kanan itu *flexible*, mampu beradaptasi, imaginatif, impiannya besar sehingga selalu bersemangat untuk mengejarnya. Efek menariknya adalah selain menjadi lebih sehat, juga lebih awet muda. Sebaliknya, orang yang tidak menjiwai impiannya itu akan sulit untuk mencapai sebuah kesuksesan. Impian itu juga harus jelas dan spesifik. Ippho mengibaratkan impian itu seperti membeli tiket pesawat, semakin jelas dan spesifiknya informasi yang kita berikan maka semakin cepat kita mendapatkan tiket pesawat yang sesuai dengan keinginan kita. “Saya tanya sama Bapak Ibu, masih punya impian lagi gak? Ke depannya mau ngapain?” ujarnya kepada para peserta seminar.

Orang yang dominan otak kiri ini sangat realistis dan logis, fokus pada dirinya sendiri, sehingga ingin dilayani. Oleh karena itu, orang-orang yang dominan otak kiri biasanya lebih individualis. Sebaliknya, orang-orang yang dominan otak kanan itu fokusnya lebih ke orang

lain, suka melayani. Oleh karena itu, Ippho menyarankan untuk menjadi petugas *frontliner* yang langsung pada pelayanan, sebaiknya yang dominan menggunakan otak kanan, sedangkan petugas *backoffice* bisa diisi dengan karyawan yang dominan otak kiri. “Ini masalah pembagian tugas, bukan benar atau salahnya” imbuhnya.

Terkait cara berpikir, Ippho menyebutkan bahwa orang yang dominan otak kiri itu linear, sedangkan otak kanan itu lateral. “Di satu sisi kita perlu linear, tetapi di sisi lain kita perlu lateral,” imbuhnya. Dominasi otak kiri yang sudah kebablasan, bisa berakibat buruk. Karena linear, maka kalau ada atasan baru dia bekerja, kalau tidak ada atasan tidak bekerja. Sedangkan otak kanan sebaliknya, ada atasan atau tidak dia tetap bekerja. Otak kiri itu butuh perencanaan, sedangkan otak kanan dilaksanakan dulu baru direncanakan, diperbaiki terus menerus sambil jalan.

Oleh karena itu, Ippho mengatakan apabila kita aplikasikan kedua pendekatan ini, baik otak kiri dan otak kanan, maka kita akan melaju cepat luar

biasa. “Kita memerlukan orang-orang seperti ini, untuk percepatan kemajuan organisasi,” ungkapnya. Jika kita ingin tahu kita itu dominan otak kiri atau kanan bisa dicek dari berapa banyak teman kita. Kalau banyak, berarti kemungkinan kanan. Kalau sedikit, kemungkinan kiri.

Jiwa melayani sudah seharusnya dimiliki setiap orang, terutama dalam suatu institusi yang memiliki pemangku kepentingan. Melalui penjelasan Ippho, peserta seminar diajak untuk mampu membangkitkan jiwa pelayanan dengan menyeimbangkan kemampuan otak kiri dan kanan. Bukan hal yang mudah namun bukan hal yang tidak mungkin.

### Sepasang Bidadari

Di kesempatan yang sama Ippho juga memaparkan penemuannya yang ia sebut sebagai “Ilmu Sepasang Bidadari”. Diawali dengan menyelaraskan impian dengan “Sepasang bidadari”. Bidadari yang pertama adalah ibu, dalam konteks yang lebih luas adalah orang tua kita. Bidadari kedua adalah pasangan kita. Keduanya harus selaras. Niat dan percepatannya harus sama. “Pastikan impian kita dan orang tua dan pasangan kita sama karena keselarasan itu penting,” ungkapnya. Oleh karena itu, penulis mega *bestseller* ini mengajak kita untuk menyelaraskan mimpi kita dengan keluarga kita, dengan tim kita, di kantor kita, dan seterusnya.

Yang kedua, Ippho menyatakan bahwa gerbang rejeki yang paling utama adalah bakti kita kepada orang tua. Ia mengisahkan tentang Donald Trump, orang terkaya nomor 8 di dunia, yang selalu menjadi inspirasi banyak motivator dunia. Suatu saat, ada yang pernah menanyakan apa rahasia suksesnya. Lalu ia menjawab dalam dua kata: yang pertama adalah *family*, yang kedua adalah *quality*. Oleh karena itu, Ippho mengatakan bahwa kalau rejeki kita kurang, mungkin bakti kita kepada orang tua



Foto: Eros Lassa Mursalin

kurang, kalau langkah kita tersendat-sendat, mungkin komunikasi kita dengan orang tua tersendat-sendat, kalau hidup kita bermasalah, mungkin hubungan kita dengan orang tua itu bermasalah. “Tidaklah pantas, kalau bakti kita ke orang tua hanya sekedar saja,” tegasnya. Ia juga mengajak kita untuk memberikan yang terbaik untuk orang tua.

Langkah yang ketiga adalah “Ilmu Tentang Memberi”. Ippho menyatakan bahwa bila kita ingin melatih mentalitas melayani, caranya dengan memberi. “Sering-sering memberi, nantinya kita akan ikhlas,” ujarnya. Fakta menyebutkan bahwa Bill Gates, salah satu orang terkaya di muka bumi ini, ternyata telah menyedekahkan 50-80% hartanya. Kalau otak kiri akan menyatakan, harta yang “dibuang” 50% akan berkurang. Tetapi nyatanya tidak, akan semakin bertambah banyak. Begitu kita memberi, energinya positif, yang negatif keluar. Sedekah adalah salah satu cara untuk mengukur energi positif. ‘Sedekah itu mengundang rejeki: mengayakan, dan juga menyehatkan,’ tegasnya. Kecederungannya, kalau dominan otak kiri, dia meminta dulu, setelah terkabul baru bersyukur, kalau tidak terkabul tidak bersyukur. Sedangkan dominan otak kanan, bersyukur dulu, nanti Insya Allah permohonannya dikabulkan. “Beli semua kesulitanmu dengan sedekah, karena sedekah itu meringankan,” anjurnya. Sedekah itu tidak hanya dalam bentuk uang, tetapi bisa juga dalam bentuk senyum, tenaga, doa, dan sebagainya.

Contoh lain, Bunda Teresa. Dia menolong dan merawat orang berpenyakit kusta, tanpa masker, tanpa sarung tangan, setiap hari, dan tidak tertular. Itu semua karena semangat memberi. Hormon endorfinnya meningkat luar biasa, sehingga ia tidak tertular. “Tidak hanya memberi, tapi memberi lebih,” pungkasnya.

Ippho juga menganjurkan bahwa apapun impian kita, kejar dengan 3 hal, yaitu usaha, doa, amal. Sedekah itu harus ikhlas, awalnya memang berat dan sulit. Harus dilatih dengan sering sedekah dan tanpa pamrih dari orang lain, berharap



Foto: Eros Lassa Mursalin

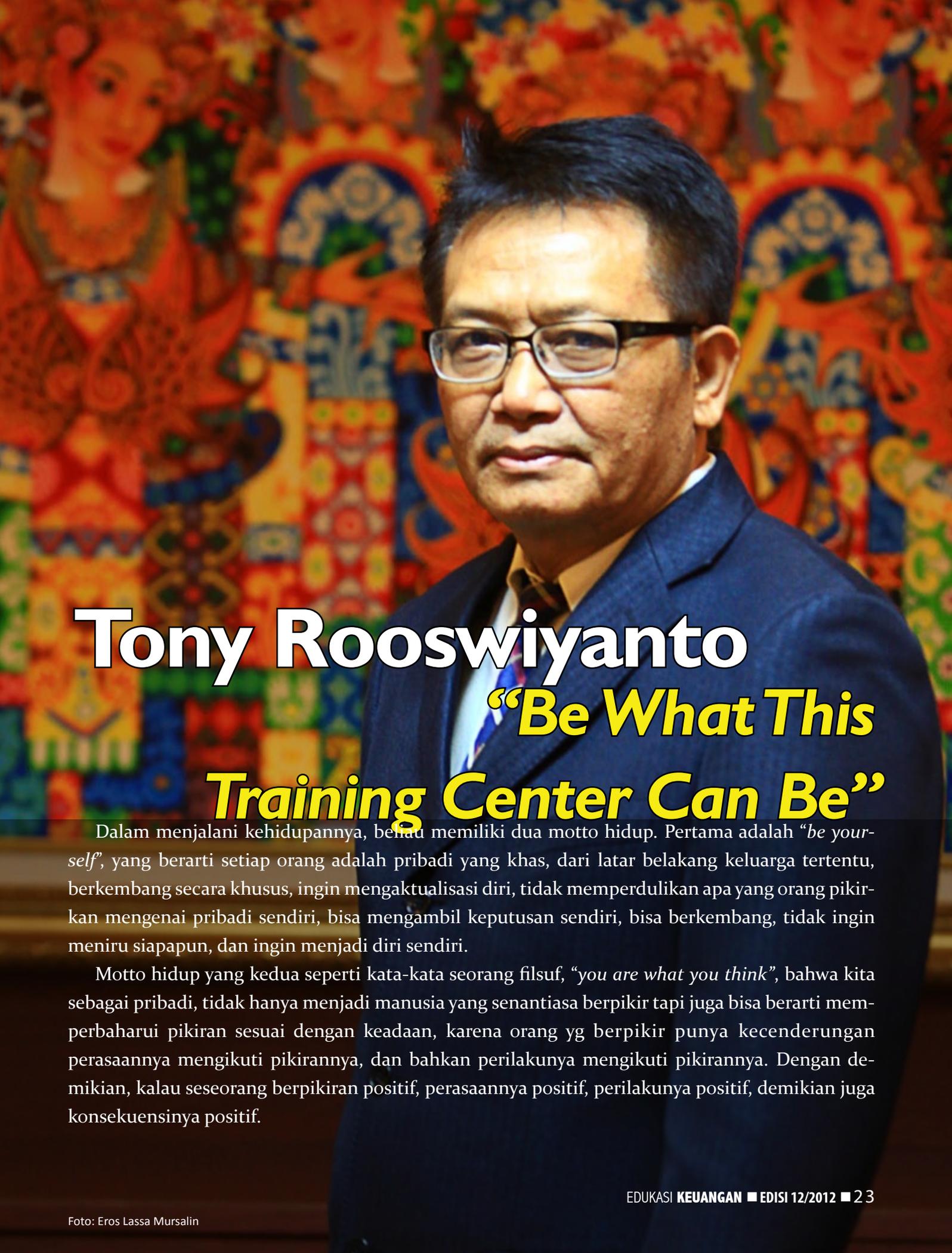
yang berlebihan atau mengharapkan material duniawi. Menurut pakar keuangan dunia, perencanaan keuangan yang terbaik menurut dia itu adalah memberi, bersedekah. Dalam sedekah itu ada asuransi, ada investasi, *saving*, dan sebagainya. Sedekah itu juga memproteksi diri kita, ada potensi untuk tumbuh.

Kuncinya sederhana, ujarnya, bila kita ingin maju, majukan orang lain; ingin impian terwujud, bantu wujudkan impian orang lain; ingin doa terkabul, doakan orang lain. “Nah, kita sehari-hari, jangankan sedekah uang, sedekah doa saja pelit. Jangankan mendoakan, ridho aja pelit,” ungkapnya. Ippho mengilustrasikan ada rekan kerja kita yang masuknya sama-sama, tiba-tiba karirnya melesat jauh. Akhirnya kita iri, seperti kita lebih pantas, lebih baik, lebih segalanya. “Dengki itu mengerikan, karena menutupi potensi, dan menutupi rejeki, serta menjadi penyakit hati juga penyakit fisik,” tegasnya. Padahal, ungkapnya, kekayaan Tuhan itu tanpa batas, begitu juga potensi kita, tanpa batas. “Bukan orang lain yang menghalangi rejeki kita, tetapi dengki itu yang menggembosi rejeki kita,” pungkasnya.

BPPK sebagai unit eselon I Kementerian Keuangan yang memiliki pemangku kepentingan pegawai Kemenkeu sendiri harus mampu melihat tantangan dan

tuntutan dari para *stakeholder* sebagai suatu kesempatan untuk melayani lebih baik dan lebih profesional. Terutama lagi dengan transformasi BPPK yang saat ini sedang dalam proses. Setiap pegawai BPPK harus peka terhadap perubahan yang diikuti dengan kepekaan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi seluruh *stakeholdernya*.

Seminar pengembangan *softskill* ini dibuka oleh kepala pusdiklat PSDM, Safuadi. Dalam sambutannya, Safuadi mengatakan bahwa perubahan itu adalah hal yang mutlak. “Kita berubah, kita berbuat atau tidak berbuat sama sekali tetap saja kita berubah. Akan jauh lebih baik, akan jauh lebih bijaksana kalau kita memutuskan untuk berubah,” ujarnya. Lebih lanjut dikatakan bahwa melalui seminar, kita dapat mendengarkan pengalaman dan *sharing knowledge*, untuk memberikan kontribusi bagi pengembangan diri, lingkungan, dan keluarga. Safuadi juga mengajak para peserta yang hadir untuk mempersiapkan sebuah perubahan. “Mari kita persiapkan masa depan, yang memang walaupun tidak dipersiapkan, dia akan datang sendiri. Akan lebih baik dan lebih luar biasa hasilnya begitu masa depan datang dengan kita persiapkan,” pungkasnya. (yt)

A portrait of Tony Rooswiyanto, a middle-aged man with dark hair and glasses, wearing a dark blue suit jacket, a light-colored shirt, and a patterned tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a vibrant, colorful pattern of traditional Indonesian batik motifs in shades of red, orange, yellow, and blue.

# Tony Rooswiyanto

## **“Be What This Training Center Can Be”**

Dalam menjalani kehidupannya, beliau memiliki dua motto hidup. Pertama adalah *“be yourself”*, yang berarti setiap orang adalah pribadi yang khas, dari latar belakang keluarga tertentu, berkembang secara khusus, ingin mengaktualisasi diri, tidak memperdulikan apa yang orang pikirkan mengenai pribadi sendiri, bisa mengambil keputusan sendiri, bisa berkembang, tidak ingin meniru siapapun, dan ingin menjadi diri sendiri.

Motto hidup yang kedua seperti kata-kata seorang filsuf, *“you are what you think”*, bahwa kita sebagai pribadi, tidak hanya menjadi manusia yang senantiasa berpikir tapi juga bisa berarti memperbaharui pikiran sesuai dengan keadaan, karena orang yg berpikir punya kecenderungan perasaannya mengikuti pikirannya, dan bahkan perilakunya mengikuti pikirannya. Dengan demikian, kalau seseorang berpikiran positif, perasaannya positif, perilakunya positif, demikian juga konsekuensinya positif.



Sebuah organisme apakah sebagai pribadi atau organisasi senantiasa berhadapan dengan permasalahan. Mengatasi atau mencari solusi terhadap permasalahan yang ada merupakan tantangan tersendiri bagi organisme tersebut.

Pusdiklat Keuangan Umum, sebagai salah satu Pusdiklat di lingkungan BPPK juga tertantang untuk secara terus menerus membenahi dirinya agar senantiasa mampu *survive* dan *exist* melaksanakan tugas dan fungsinya, termasuk di dalamnya menyelesaikan permasalahan dan memanfaatkan peluang yang tersedia.

Artikel ini merupakan hasil wawancara dengan Kepala Pusdiklat Keuangan Umum, Tony Rooswiyanto, pada tanggal 10 Juli 2012, mengambil tempat di BPPK Jalan Purnawarman 99 Jakarta. Berbagai pandangan yang disampaikan beliau terkesan segar, aktual, dan bahkan futuristik. Selamat mengikuti.

### Sejak Kecil sudah Bertoleransi

Seorang Tony Rooswiyanto, yang dilahirkan di Cimahi, Bandung, 4 April 1956, terkenal dengan pemikirannya yang *out-of-the-box*, menciptakan diklat yang unik dan sangat bermanfaat. Seperti diketahui, Cimahi terkenal sebagai kota pendidikan militer. “Desa Baros, tempat awal saya dibesarkan, merupakan pemukiman para pendatang. Bahasa yang saya dan teman-teman gunakan dalam pergaulan bukan bahasa Sunda, tetapi bahasa Indonesia”, cerita beliau. Sejak kecil, seorang Tony Rooswiyanto sudah terbiasa ber-

gaul dengan mereka yang berbeda suku, agama dan ras. Terbiasa hidup toleransi dengan berbagai orang yang berbeda latar-belakangnya.

Terlahir dari ayah seorang tentara dan ibu seorang ibu rumah tangga, menjadikan beliau mampu menerima berbagai situasi dan kondisi keluarga yang tidak hanya tinggal di satu tempat dalam waktu lama. “Ayah dan ibu saya sangat meyakini pendapat banyak anak banyak rezeki”, ujar beliau yang merupakan anak kedua dari 12 bersaudara. Karena tuntutan pekerjaan sang ayah, pada tahun 1965, Tony dan keluarga pindah dan memulai hidup di Tanjung Karang, Lampung. Saat itu hampir genap 9 tahun usia beliau. Tinggal di asrama bukan hal yang asing bagi Tony muda karena hampir mirip dengan suasana tempat tinggal di Cimahi yang dihuni para pendatang. Tony muda bersekolah di Tanjung Karang mulai kelas 5 SD sampai kelas 1 SMA. Setelah itu, mulai kelas 2 SMA dan menamatkan program S1, beliau berada di Yogyakarta dan tinggal di tempat kakek-nenek dari pihak ayah.

Tony Rooswiyanto lulus kuliah dengan gelar sarjana Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta. Beliau mengambil jurusan ekonomi perusahaan (sekarang bernama jurusan manajemen). Tahun 1975, Tony muda yang sejak kecil sudah belajar tentang perbedaan makin memahami perbedaan di dunia perkuliahan. “Waktu kuliah saya terbiasa dengan suasana kebhinekaan itu, karena teman-teman kuliah berasal hampir dari semua pelosok tanah air, sehingga hal itulah yang membuat menarik, mampu bertoleransi dengan suasana kebhinekaan itu”, cerita beliau.

Motivasi untuk belajar datang dari

para dosen yang hampir seluruhnya bergelar master dan doktor. Para pengajar sudah pasti memiliki ilmu yang mumpuni, menguasai bidang ilmunya sedemikian rupa. Hal yang lain yang menarik bagi beliau adalah saat-saat penyusunan skripsi. “Saya merasakan sungguh bimbingan yang diberikan oleh dosen pembimbing itu sangat intensif, dari segi misalnya menentukan judul. Menentukan judul itu kita tidak boleh sembarangan”, ujar beliau. Para dosen pembimbing beliau memberitahukan bahwa judul skripsi jangan sampai jenuh, artinya sudah banyak yang menggunakan atau menulis dengan judul tersebut.

Kemudian, ketika dalam pembimbingan, para dosen membimbing dengan sangat profesional. Dosen memeriksa setiap detail skripsi, mulai dari judul, permasalahan, bahkan sampai alat analisis. Dosen beliau juga tidak segan-segan mengkritisi skripsi yang sedang dibuat. Saat itulah beliau merasa benar-benar dibimbing. Sejak awal sudah terbiasa, terutama dalam konteks skripsi, belajar menganalisis, memahami, mengidentifikasi permasalahannya, kemudian bagaimana masalah itu didekati sehingga akhirnya mampu mencari solusi atas permasalahan dan bahkan bisa memberikan rekomendasi.

Jogja terkenal sebagai kota pendidikan. Fasilitas pembelajaran banyak terdapat di kota ini, salah satunya adalah perpustakaan. Rasa ingin tahu seorang Tony tidak hanya sebatas ilmu ekonomi. Beliau juga tertarik dengan ilmu-ilmu lainnya. Beliau juga belajar ilmu psikologi, filsafat bahkan agama, melalui buku-buku di perpustakaan dan juga melalui diskusi dengan teman-teman dari jurusan ilmu yang berbeda juga. “Senangnya hidup di Jogjakarta karena kota ini tidak hanya di-



**BELIAU JUGA TERTARIK DENGAN ILMU-ILMU LAINNYA. BELIAU JUGA BELAJAR ILMU PSIKOLOGI, FILSAFAT BAHKAN AGAMA, MELALUI BUKU-BUKU DI PERPUSTAKAAN DAN JUGA MELALUI DISKUSI DENGAN TEMAN-TEMAN DARI JURUSAN ILMU YANG BERBEDA JUGA.**

huni oleh penduduk asli tetapi juga para pendatang, sehingga kita bisa berdiskusi dengan bebas dan masing-masing bisa mengapresiasi sudut pandang pihak lain”, tambah beliau.

Bekerja di Kementerian Keuangan menjadi suatu pilihan pribadi Tony Rooswiyanto. Beliau memiliki peluang untuk bekerja di berbagai institusi. “Ketika saya baru lulus kuliah, saya punya banyak pilihan bekerja apakah di BUMN, swasta asing atau swasta nasional. Saya punya peluang untuk memilih karena saya lulus seleksi pada berbagai institusi itu”, cerita beliau. Pada akhirnya beliau memilih untuk berkiprah di Kementerian Keuangan, di BPPK. Ketertarikan beliau terhadap BPPK muncul karena adanya kesempatan bagi beliau untuk mengembangkan kapasitas atau kompetensi diri sendiri dan juga orang lain, dalam hal ini pegawai kementerian Keuangan. Menurut beliau, *capacity building* adalah bidang yang menarik dan penuh tantangan.

### Dari Soft ke Hard Competency

Tony Rooswiyanto sebelumnya memimpin Pusdiklat PSDM selama 11 tahun. Bukan waktu yang sebentar dalam mengetahui secara mendalam dunia Pusdiklat PSDM. Di tengah pengabdian-nya pada Pusdiklat ini, beliau merintis lahirnya dua jenis diklat baru yaitu Diklat Berbasis Kompetensi (DBK) dan Diklat Kompetensi Khas (DKK) yang hingga kini tetap diselenggarakan dan bahkan ditingkatkan frekuensinya. Pada tahun 2011 beliau dilantik menjadi Kepala Pusdiklat Keuangan Umum (KU). Seperti diketahui, kedua pusdiklat ini, Pusdiklat PSDM dan Pusdiklat Keuangan Umum memiliki karakteristik diklat yang sangat berbeda. Sudah lumrah jika seorang Tony Rooswiyanto juga harus mampu menyikapi perbedaan tersebut. Beliau menjelaskan perbedaan ruang lingkup tugas pada kedua Pusdiklat itu.

Secara umum, diklat Pusdiklat PSDM lebih banyak menyelenggarakan diklat-diklat yang bersifat *soft competency*, seperti Diklat Prajabatan, Ujian Dinas, UPKP, Diklat Kepemimpinan (Diklatpim), kemudian juga Diklat Ber-

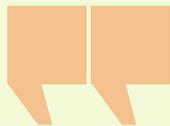


Foto: Eros Lassa Mursalin

basis Kompetensi (DBK), dan Diklat Kompetensi Khas (DKK). Sedangkan di Pusdiklat KU, diklat-diklat yang diselenggarakan lebih bersifat *hard competency*, seperti Diklat Teknis Substantif Dasar (DTSD), Diklat Teknis Substantif Spesialisasi (DTSS), dan Diklat Teknis Umum (DTU). Untuk DTSD dan DTSS Pusdiklat KU melayani 6 unit, yaitu Bapepam-LK, Badan Kebijakan Fiskal (BKF), BPPK sendiri, Sekretariat Jenderal (Setjen), Inspektorat Jenderal (Itjen), dan Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang (DJPU). Sedangkan untuk semua unit di lingkungan Kemenkeu dapat mengikuti DTU. DTU adalah diklat-diklat yang berkaitan dengan komputer/IT, administrasi/manajemen, dan bahasa Inggris. Melalui jenis diklat dan unit yang dilayani, Tony Rooswiyanto melihat bahwa ada perbedaan orientasi pelayanan diklat dari kedua Pusdiklat tersebut.

Menjalani suatu pekerjaan, terutama jabatan, tidak lepas dari masalah yang dihadapi. Pusdiklat Keuangan Umum, sebagai pusdiklat yang beliau pimpin saat ini juga memiliki masalah tertentu. Banyaknya jenis diklat, sampai hampir 190 diklat dalam satu tahun, menjadikan kurang efektifnya penyelenggaraan diklat yang ada di Pusdiklat KU. Ada beberapa

diklat yang seharusnya bisa digabung menjadi satu namun dipecah menjadi tiga hingga lima diklat. Kendala tersebut beliau lihat sebagai suatu fakta. Belum adanya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) untuk *hard competency*, menjadikan Pusdiklat Keuangan Umum sulit untuk melaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dan sulit mengembangkan program diklat yang efektif. Dengan adanya SKJ dapat dilakukan *talent management* dari masing-masing pegawai yang berdampak pada adanya penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya. Dengan *talent management* ini lebih lanjut dapat disusun *career path* (pola karir) yang lebih tegas dan jelas. Melalui pola karir yang tepat maka akan jelas tergambar totalitas kebutuhan diklat seorang pegawai baik dari segi jenisnya maupun jenjangnya. Jadi, secara umum ada 3 hal pokok yang perlu mendapat perhatian, yaitu hampir semua unit di lingkungan Kementerian Keuangan belum memiliki SKJ, belum dilakukan *talent management* dan belum disusun pola karir yang jelas. Beliau berharap bahwa SKJ yang lebih jelas dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi pusdiklat dalam mengembangkan diklat yang efektif, tapi juga bermanfaat bagi penyempurnaan proses



## “SAYA HANYA MENINGGATKAN UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA, SAMPAI KEMUDIAN KENDALA KLASIK BISA TERATASI”

bisnis di masing-masing unit. Ketiga hal pokok tersebut harus segera diselesaikan. Untuk ini diperlukan kerja sama antara unit eselon I dan Pusdiklat.

Pria yang menyelesaikan pendidikan pasca sarjananya di University of Kentucky, Amerika ini, tidak memiliki kebijakan khusus dalam memimpin Pusdiklat Keuangan Umum. Sama seperti pusdiklat lain, permasalahan di suatu pusdiklat bisa terlihat, pada hasil evaluasi penyelenggaraan, evaluasi pengajar, evaluasi tatap muka, evaluasi pasca diklat, dan bahkan temuan aparat pengawas fungsional (Itjen, BPK). Permasalahan juga bisa diidentifikasi dari kelemahan internal dan ancaman eksternal. “Kebijakan yang saya sampaikan kepada teman-teman itu lebih kepada *Be what this training center can be*”, yang bermakna bahwa Pusdiklat KU harus terus menerus bisa meningkatkan kualitas kerjanya.

“Saya hanya mengingatkan untuk meningkatkan kualitas kinerja, sampai kemudian kendala klasik bisa teratasi”, ujar beliau. Mengatasi masalah-masalah yang terjadi di pusdiklat pastinya mem-

butuhkan waktu yang tidak sebentar. “Saya biasanya menggunakan deviasi 10% kalau ada permasalahan”, ungkap beliau menjelaskan cara penanganan terdapat permasalahan yang terjadi di pusdiklat. Beliau mengambil contoh keluhan terhadap kurikulum. Kalau keluhan kurikulum yang menyatakan itu kurang dari 10% itu belum menjadi masalah. Sama seperti konsumsi, kalau keluhan mengenai konsumsi masih kurang dari 10% (misalnya 3 dari 30 peserta diklat) itu belum menjadi masalah. Tapi kalau masalahnya sudah 20% atau 30%, termasuk mengeluh tentang pengajar tertentu itu lebih dari 10%, pusdiklat akan melakukan tindakan korektif terhadap masalah tersebut. “Jadi kepada staff saya, saya ingatkan bahwa keluhan itu bisa ditoleransi sepanjang itu masih dibawah 10%, tapi kalau itu sudah lebih dari 10%, kita bermasalah, dan untuk penyelenggaraan selanjutnya harus segera diperbaiki”, tegas beliau. Tony Rooswiyanto melihat bahwa dalam mengatasi masalah di pusdiklat, memang ada yang bisa dikendalikan, ada yang tidak bisa dikendalikan. Namun tentunya agar penyelenggaraan diklat berjalan dengan baik, perlu ada persiapan dan tindakan-tindakan antisipatif agar tidak timbul permasalahan.

“Paling tidak, untuk tahun ini dan tahun 2013 Pusdiklat KU perlu menyelesaikan 2 hal yang sangat prioritas. Pertama, studi kasus (*case study*), dan kedua yaitu *independent study*”, demikian ungkap beliau dengan antusias. Hampir selalu ada masukan dari para peserta diklat tentang pentingnya penerapan metode studi kasus dalam penyelenggaraan diklat. Masukan ini beralasan karena terbukti metode ini tidak saja populer di University of Harvard, AS, tetapi juga metode ini memiliki

dampak inspirasional, membuat para peserta diklat terkesan karena mereka dipandu untuk mampu mengidentifikasi, mendekati, menganalisis, dan mencari solusi terhadap masalah yang ada. “Pusdiklat KU telah membentuk tim yang bertugas menjajagi kemanfaatan dan juga berupaya menyusun beberapa studi kasus agar segera bisa digunakan dalam penyelenggaraan diklat mulai semester dua tahun ini”, tambah beliau.

Di BPPK penggunaan *independent study* memang belum banyak dilakukan. *Independent study* adalah salah satu pendekatan belajar yang lebih berorientasi pada partisipasi aktif dan mandiri dari setiap peserta diklat. Setiap peserta diklat diberi bahan yang dapat diunduh melalui *e-learning*, kemudian diberikan penugasan belajar, menghadiri tutorial (tatap muka) agar terjadi interaksi atau diskusi tutor-peserta, dan (apabila diperlukan) *independent study* dapat diakhiri dengan *post-test*/ujian. “Pusdiklat KU juga telah membentuk tim untuk menjajagi kemungkinan penerapan *independent study*. Keistimewaan *independent study* bukan sekadar menonjol pada partisipasi aktif dan mandiri dari peserta diklat tetapi juga dapat diskusi meskipun dengan jumlah peserta terbatas. Apabila pendekatan ini diterapkan, pendekatan ini bisa merupakan *substitute* dari pendekatan klasikal, yang biasanya menghendaki jumlah peserta 20-30 orang”, ungkap beliau bersemangat.

### Yang Penting Tetap Fit

Hobi pria yang memiliki dua orang anak yang sudah dewasa ini adalah *jogging*. Di sela-sela waktu sibuknya sebagai Kepala Pusdiklat, beliau tidak melupakan kegiatannya dalam menjaga kesehatan tubuh agar tetap bugar, “saya hobinya *jogging*, saya melakukan *jogging* itu minimal 2 hari sekali”. Selain *jogging*, hobi lain yang



Foto: Spesial



Foto: Eros Lassa Mursalin

masih sering dilakukan adalah membaca buku secara teratur. Menjaga kebugaran juga beliau lakukan dengan menjaga asupan makanan, dengan melakukan diet, “Makanan berlemak saya kurangi, demikian juga makanan yang berkelesterol, mengandung asam urat juga saya kurangi. Saya juga sekarang tidak makan secara berlebihan”.

Walau telah ditinggalkan istri tercinta, beliau tetap mampu mendidik anak-anaknya dengan penuh cinta kasih. Rasa kebhinnekaan juga beliau tanamkan kepada anak-anaknya. Putri pertama beliau bekerja di Bank of Tokyo, sedangkan anak yang kedua, seorang pria, bekerja di salah satu perusahaan transportasi. Beliau tidak memaksakan anak-anaknya untuk mengikuti jejak sang ayah sebagai pegawai negeri sipil, bahkan dalam hal pasangan hidup beliau menyerahkan semuanya kepada anak-anaknya.

### Life Must Go On

Dalam menjalani kehidupannya, beliau memiliki dua motto hidup. Pertama adalah “*be yourself*”, yang berarti setiap orang adalah pribadi yang khas, dari latar belakang keluarga tertentu, berkembang secara

khusus, ingin mengaktualisasi diri, tidak memperdulikan apa yang orang pikirkan mengenai pribadi sendiri, bisa mengambil keputusan sendiri, bisa berkembang, tidak ingin meniru siapapun, dan ingin menjadi diri sendiri.

Motto hidup Tony Rooswiyanto yang kedua seperti kata-kata seorang filsuf, “*you are what you think*”. Beliau menjelaskan bahwa kita sebagai pribadi, tidak hanya menjadi manusia yang senantiasa berpikir tapi juga bisa berarti memperbaharui pikiran sesuai dengan keadaan, karena orang yg berpikir punya kecenderungan perasaannya mengikuti pikirannya, dan bahkan perilakunya mengikuti pikirannya. Dengan demikian, kalau seseorang berpikiran positif, perasaannya positif, perilakunya positif, demikian juga konsekuensinya positif.

Itulah dua motto hidup yang sampai sekarang Tony Rooswiyanto anut. Kedua motto itu juga yang membuat beliau cukup mampu mengatasi kekecewaan, frustrasi, dan bahkan kemalangan hidup, “Apapun yang terjadi dalam hidup ini, *life must go on*”.

### Nilai-nilai Kementerian Keuangan

Beliau sangat menjunjung tinggi Nilai-nilai Kementerian Keuangan. Pegawai Kemenkeu diharapkan dapat mengaktualisasikan diri seturut dengan Nilai-nilai Kemenkeu. Tony Rooswiyanto merupakan salah satu yang ikut melahirkan Nilai-nilai Kementerian Keuangan ketika beliau juga ikut bergabung dalam tim yang merumuskan nilai-nilai itu pada bulan Oktober 2011.

“Nilai-nilai Kemenkeu itu kan pada dasarnya universal; integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan bersifat universal”, ujar beliau. Beliau berharap bahwa Nilai-nilai Kemenkeu ini tidak hanya dituangkan dalam bentuk KMK, namun juga perlu dipertegas dan diperjelas dalam *blueprint*

budaya kerja Kemenkeu.

Beliau mengambil contoh budaya kerja di PT. Astra Internasional. “Yang saya maksudkan *blueprint* itu, misalnya ditampilkan nilai-nilai (*set of values*) PT.Astra Internasional, kemudian ada berbagai sistem dan mekanisme (*set of systems and mechanisms*) yang menjaga agar nilai-nilai itu bisa dilaksanakan, dan seperangkat perilaku (*set of behaviour*) yang mengikuti berbagai sistem dan mekanisme itu. Kita perlu melakukan *benchmarking* implementasi budaya/ kerja kepada setiap organisasi yang sudah terbukti berhasil. PT. Astra Internasional telah membuktikan bahwa *everything is created twice*. Yang pertama, PT. Astra Internasional telah memiliki *blueprint* yang jelas dan sistematis. Ini telah hadirkan agar bisa dijadikan pedoman yang komprehensif. Kemudian yang kedua, berdasarkan pedoman ini, PT. Astra Internasional mampu menghadirkan hasil spektakuler yang hingga kini telah memiliki lebih dari 150 perusahaan dengan karyawan/karyawati berjumlah lebih dari 134.000 orang”, jelas beliau.

Penanaman Nilai-nilai Kementerian Keuangan merupakan bagian dari *capacity building*. Ini bukan sekadar tugas BPPK melalui berbagai diklatnya menyampaikan muatan Nilai-nilai Kementerian Keuangan, tetapi juga merupakan tugas masing-masing unit di lingkungan Kementerian Keuangan. “Dalam mengimplementasikan Nilai-nilai Kementerian Keuangan, tugas masing-masing unit justru lebih berat karena setiap atasan atau pimpinan harus memberikan keteladanan, harus *walk the talk*. Apabila keteladanan tidak ada, maka kepemimpinan secara otomatis akan hilang dan akan menjadi bahan cemoohan di antara para bawahan dan bahkan bisa muncul anti-pati dari bawahan”, jelas beliau.

Semua masukan dan harapan beliau didasarkan atas pengalaman panjang seorang Tony Rooswiyanto yang telah lama berkiprah di Kementerian Keuangan. Pemikiran beliau mampu memberikan suntikan semangat untuk maju dan memperbaiki kinerja bagi BPPK dan Kementerian Keuangan. (sb)



“BE YOURSELF”, dan  
“YOU ARE WHAT YOU THINK”,



# Tipe Pembelajaran Seperti Apakah Saya?

Langkah Awal Mengoptimalkan  
Potensi Diri

OLEH : ANDY P. HAMZAH

**K**eberhasilan penyelenggaraan suatu diklat meliputi 4 komponen yaitu Kurikulum, Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana, dan Biaya. Sedangkan sumber daya manusia meliputi Pengajar, Peserta Diklat, dan Penyelenggara. Salah satu faktor kunci dalam kesuksesan atau tercapainya tujuan pembelajaran yaitu sejauh mana Pengajar dan Peserta Diklat dapat bersinergi dalam proses pembelajaran guna mencapai tujuan pembelajaran. Untuk pencapaian yang optimal diperlukan kemauan baik pengajar maupun peserta diklat untuk saling memahami metode pembelajaran yang sesuai atau efektif.

Pengajar seyogyanya mengetahui tipe pembelajar seperti apakah yang dimiliki oleh peserta diklat dan peserta diklat (pembelajar) seharusnya mengetahui tipe pembelajar seperti apakah yang dimilikinya. Bagi pembelajar, dengan mengetahui tipe pembelajar yang dimilikinya, akan memberikan arah dan strategi dalam menerima dan memperoleh pemahaman terhadap materi yang disampaikan oleh Pengajar. Tentu saja hal ini tidak akan lepas dari dukungan Pengajar berupa pemahaman dan penyampaian materi dengan metode yang sesuai dengan tipe pembelajar peserta diklat.

Dalam tulisan ini akan dibahas 3 tipe pembelajar dan bagaimana cara menentukan seorang peserta diklat itu termasuk tipe pembelajar yang mana. Setelah diketahui tipe pembelajar yang dimiliki, maka dapat disusun strategi untuk mengoptimalkan potensi diri pembelajar dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tujuan pembelajaran.

### Apa Itu Tipe Pembelajar atau Gaya Belajar?

Menurut Sarasin LC, 2006, dijelaskan tentang pengertian gaya belajar yaitu: *"Specified patterns of behavior and/or performance according to which the individual approaches a learning experience; a way in which the individual takes in new information and develops new skills; the process by which an individual retains new information or skills"*.

Berdasarkan pengertian ini, gaya belajar diartikan sebagai pola spesifik dari perilaku yang dimiliki seseorang untuk menerima informasi baru dan mengembangkan keterampilan baru dan proses individu untuk menguasai informasi dan keterampilan baru.

Pada dasarnya, gaya belajar adalah metode yang terbaik memungkinkan dalam mengumpulkan dan menggunakan pengetahuan secara spesifik. Setiap individu memungkinkan untuk memiliki satu

macam gaya belajar atau dapat memiliki kombinasi dari gaya belajar yang berbeda. Dengan mengetahui atau mengenali gaya belajar yang dimiliki, maka dapat menerapkan cara belajar yang terbaik yang sesuai dengan gaya belajar untuk memaksimalkan prestasi.

### Ragam Tipe Pembelajar

Dalam bahasan dalam artikel ini, disajikan salah satu teori yang membagi 3 tipe pembelajar meliputi auditory, visual dan kinestetik yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Auditory

Yaitu tipe pembelajar dimana orang dengan tipe ini belajar dengan mengandalkan pendengaran untuk memperoleh pemahaman atas pengetahuan atau keterampilan baru yang diperolehnya.

Ciri tipe pembelajar ini antara lain:

- Suka mendengarkan musik dan hapal banyak lagu.
- Suka berbicara, berdiskusi dan mendengarkan pendapat orang lain.
- Kurang dapat mengingat dengan baik kalau hanya dengan membaca.

#### 2. Visual

Yaitu tipe pembelajar yang belajar dengan mengandalkan pengelihatannya dan bukti-bukti konkret dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.

Ciri tipe pembelajar ini antara lain:

- Lebih mudah memahami materi bergambar dan dengan media belajar yang terbaik melalui tampilan visual seperti diagram, grafik, ilustrasi buku teks, video, *flipchart*, *mindmap* dan *hand-out*.
- Lebih suka membuat tulisan atau catatan rinci untuk menyerap informasi baru
- Memiliki kepekaan yang kuat terhadap warna dan mempunyai pemahaman yang cukup terhadap masalah artistik.
- Lebih menyukai peragaan daripada penjelasan lisan.
- Mempunyai kecenderungan menggunakan gerakan tubuh saat mengungkapkan sesuatu.

#### 3. Kinestetik

Yaitu tipe pembelajar yang belajar dengan mengandalkan proses aktivitas fisik untuk mempelajari atau menyerap pengetahuan dan keterampilan baru.

Ciri tipe pembelajar ini antara lain:

- Suka mengerjakan segala sesuatu dengan menggunakan tangan atau melakukan aktivitas fisik.



- Suka menggunakan objek yang nyata sebagai alat bantu belajar.
- Sulit menerima informasi pengetahuan dan keterampilan baru hanya dengan mendengarkan ceramah lisan.
- Tidak suka membicarakan hal-hal yang bersifat abstrak atau tidak konkret.

### Cara Menentukan Tipe Pembelajar

Cara menentukan tipe pembelajar seperti apakah yang dimiliki oleh peserta suatu diklat atau kursus atau perkuliahan, dapat diuji secara sederhana salah satunya dengan meminta mereka untuk mengisi kuesioner.

Petunjuk pengisian: Mulailah dengan membaca kata-kata di kolom sebelah kiri. Dari tiga jawaban di sebelah kanannya, lingkarilah satu karakteristik yang Anda miliki, jawablah sejujur mungkin sehingga benar-benar menggambarkan diri Anda saat ini. Selanjutnya hitunglah jumlah lingkaran jawaban dan tuliskan totalnya di baris paling bawah tiap kolom jawaban.

Kolom dengan total angka paling besar adalah gaya belajar Anda yang utama. Kolom dengan total angka paling besar kedua adalah gaya belajar Anda sekunder.

### Langkah Mengoptimalkan Potensi Diri

Berdasarkan data yang diperoleh dari 65 responden yang berasal dari mahasiswa STAN, dapat dipetakan kecenderungan tipe pembelajar sebagaimana dapat dilihat pada Bagan 1.

Berdasarkan Bagan 1 tersebut dapat diketahui bahwa dari 65 orang yang mengisi kuesioner, ternyata tipe pembelajar primernya adalah visual dan sekundernya adalah kinestetik sedangkan untuk auditory menduduki posisi tertier. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Vernon A. Magnesen, sebagaimana dikutip oleh LAN(2007), bahwa kita akan dapat mengingat materi pelajaran 90% dari mengatakan dan melakukan (say and do) dibanding mengatakan, melihat, mendengar, atau membaca yang ternyata hanya bisa diingat 10%nya.

- Read : 10%
- Hear : 20%
- See : 30%
- Hear + see : 50%
- Say : 80%
- Say + do : 90%

Selanjutnya guna mengoptimalkan potensi yang dimiliki dapat disesuaikan dengan tipe pembelajar yang dimiliki.

#### Strategi untuk pembelajar Visual

- Memilih dan membaca buku/literatur yang bergambar atau memiliki banyak ilustrasi
- Mencoba memvisualkan apa-apa saja yang disampaikan oleh Pengajar yang dapat ditempuh antara lain dengan membuat mindmap, menghitung ulang, dan seterusnya.
- Membuat catatan rinci atas informasi pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh.
- Menggunakan benda konkret dalam mempelajari pengetahuan atas sebuah benda tersebut.

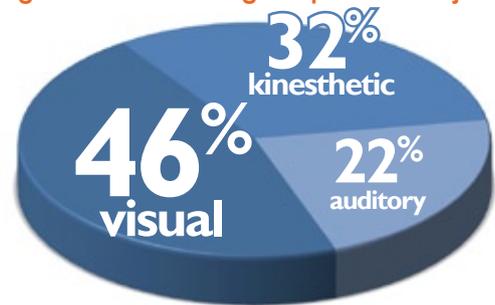
#### Strategi untuk pembelajar Kinestetik

- Memahami pengetahuan/keterampilan baru menggunakan aktivitas fisik, misalnya penghitungan rasio keuangan, maka hal ini dipahami dengan banyak berlatih menghitung rasio keuangan.
- Menuliskan seluruh informasi pengetahuan baru yang diperoleh
- Berpartisipasi secara aktif dalam proses pembelajaran diskusi kelas

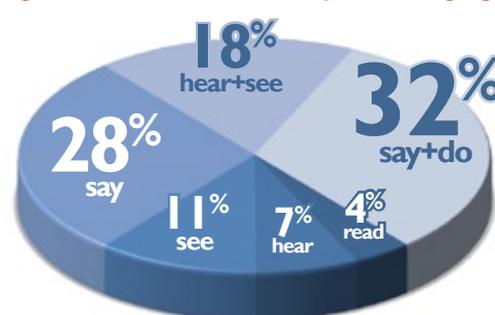
#### Strategi untuk pembelajar Auditory

- Membaca dengan suara terdengar untuk memahami apa yang dibaca.
- Mendengarkan dengan seksama apa yang orang lain katakan.
- Mendiskusikan atas pengetahuan baru yang diperoleh.

Bagan 1: Kecenderungan Tipe Pembelajar



Bagan 2: Prosentase Kemampuan Mengingat



Pertanyaan	Karakteristik (Sifat) yang Saya Miliki		
1. Ketika saya mencoba untuk berkonsentrasi ...	Saya menjadi terganggu oleh kekacauan atau pergerakan, dan Saya memperhatikan hal-hal di sekitar Saya dimana orang-orang tidak perhatikan	Saya terganggu dengan suara, dan Saya berusaha mengendalikan banyaknya dan jenis kebisingan di sekitar saya	Saya menjadi terganggu dengan keributan, dan Saya cenderung menghindari
2. Ketika Saya memvisualisasikan...	Saya melihat gambaran hidup, gambar detil dalam pikiran Saya	Saya berfikir dalam bunyi dan suara	Saya melihat gambar dalam pikiran saya yang meliputi gerakan
3. Ketika Saya berbicara dengan orang lain...	Saya menemukan kesulitan mendengarkan dalam waktu yang lama	Saya menikmati mendengarkan, atau Saya menjadi tidak sabar untuk berbicara sendiri	Saya bersikap dan berkomunikasi dengan gerak tubuh
4. Ketika Saya berhubungan dengan orang...	Saya lebih suka pertemuan <i>face-to-face</i>	Saya lebih suka berbicara di telepon untuk pembicaraan yang serius	Saya lebih suka berinteraksi sambil berjalan atau melakukan kegiatan bersama
5. Ketika Saya bertemu seorang kenalan Saya dulu...	Saya lupa namanya tapi ingat wajahnya, dan Saya cenderung mengingat kembali dimana kami bertemu pertama kali	Saya mengetahui namanya dan Saya biasanya dapat mengulangi apa yang pernah kami diskusikan	Saya mengingat apa yang pernah kami kerjakan bersama dan Saya masih merasakan waktu kebersamaan
6. Ketika Saya bersantai...	Saya menonton TV, melihat pertandingan, mengunjungi pameran, atau pergi ke bioskop	Saya mendengarkan radio, memainkan musik, membaca atau berbicara dengan seseorang teman	Saya berolah raga, membuat atau membangun sesuatu dengan tangan Saya sendiri
7. Ketika Saya membaca...	Saya suka contoh deskriptif dan Saya berhenti untuk membayangkan gambarnya	Saya menikmati cerita (naratif) dan Saya hampir dapat "mendengar" pembicaraan pemerannya	Saya lebih menyukai cerita action-oriented tapi saya tidak sering membaca untuk kesenangan
8. Ketika Saya mengeja...	Saya memimpikan kata dalam pikiran Saya atau membayangkan seperti apa kata ketika ditulis	Saya memperdengarkan/ mengeja kata dengan bersuara keras, dan cenderung untuk memanggil kembali aturan tentang urutan huruf	Saya dapat merasakan dengan menuliskannya atau berpura-pura menuliskannya
9. Ketika Saya mengerjakan sesuatu yang baru...	Saya meminta demonstrasi, gambar, atau diagram	Saya ingin petunjuk lisan dan tertulis dan membicarakannya dengan yang lain	Saya langsung mencobanya, tetap mencoba, dan mencoba pendekatan yang berbeda
10. Ketika Saya merangkai barang/benda...	Saya melihat gambarnya dulu, dan kemudian kemungkinan membaca petunjuknya	Saya membaca petunjuk, atau Saya berbicara dengan suara keras ketika Saya bekerja	Saya biasanya mengabaikan petunjuk dan membayangkannya sambil mengerjakan
11. Ketika Saya menafsirkan...	Saya melihat ekspresi wajah	Saya mengandalkan pendengaran dari nada suara	Saya fokus pada gerak tubuh (body language)
12. Ketika Saya mengajarkan ke orang lain...	Saya menunjukkannya	Saya menceritakannya, atau Saya memintanya untuk bertanya	Saya mendemonstrasikannya bagaimana mengerjakannya dan kemudian memintanya untuk mencobanya
<b>Total</b>	...	...	...
	<b>Visual</b>	<b>Auditory</b>	<b>Kinesthetic</b>

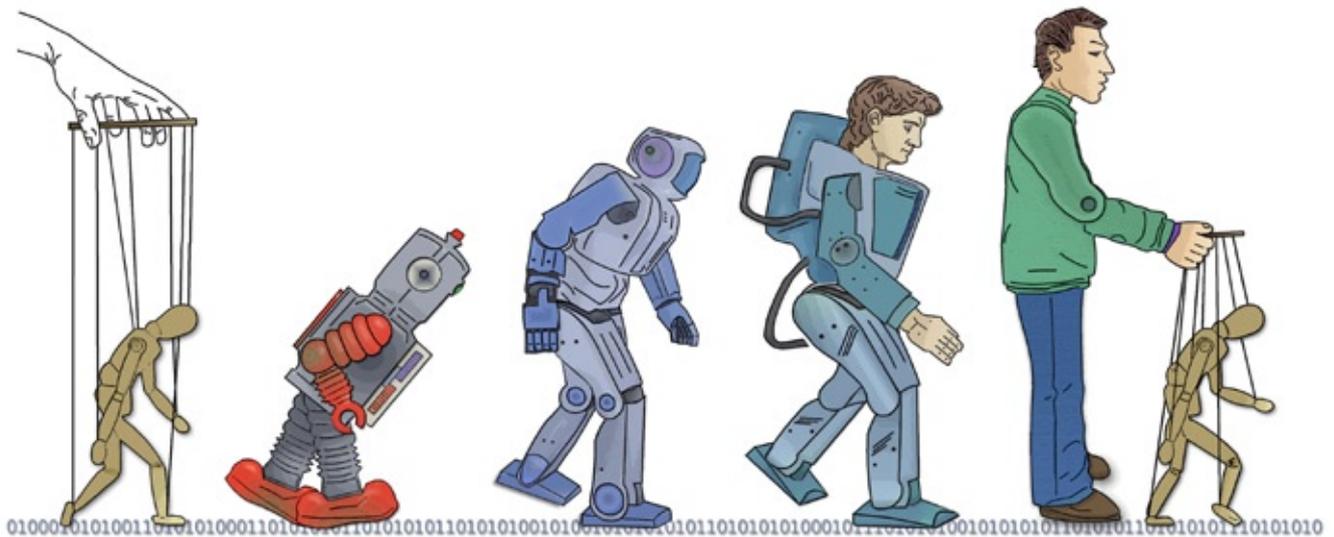
Berdasarkan hasil tes di atas, dapat diketahui secara sederhana gaya belajar kita. Namun demikian, seyogyanya kita tidak hanya memfokuskan dan mengoptimalkan potensi diri dalam mempelajari sesuatu tidak hanya pada gaya belajar utama yang kita miliki saja, namun demikian akan lebih efektif jika kita juga mengoptimalkan potensi dengan meng-

gabungkan dengan gaya belajar kedua atau gaya belajar sekunder.

Dengan tidak hanya mengandalkan satu strategi saja alias menggabungkan dua strategi utama yang dominan yang ada pada diri kita, maka kita tidak akan mengalami kesulitan yang mungkin tidak kita sadari. Selanjutnya yang tidak kalah penting dan perlu diingat pada akhirnya

adalah bahwa kunci kesuksesan kita dalam belajar tidak hanya sekedar mengetahui bagaimana cara efektif belajar yang sesuai dengan kita, tapi lebih dari itu adalah bagaimana kita memelihara semangat dan kemauan untuk menerapkannya.

\*Penulis adalah Widyaiswara pada Sekolah Tinggi Akuntansi Negara



# SAATNYA MENJADI PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL

OLEH: MOHAMAD JAFAR

**S**alah salah satu kata yang tidak pernah habis diperbincangkan. Disadari atau tidak, obrolan yang kita lakukan sehari-hari di berbagai tempat mulai di rumah, di kantor, di kantin hingga di kendaraan banyak menyangkut tentang pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan memang menarik untuk dibicarakan karena dampak dari aktifitas pemimpin akan mempengaruhi kehidupan masyarakat luas.

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan terjadi pada saat seseorang menggunakan pengaruhnya kepada orang lain terhadap pencapaian tujuan dalam organisasi. Setiap orang mempunyai cara sendiri da-

lam menjalankan kepemimpinannya.

Keberadaan pemimpin dalam suatu organisasi, sekecil apapun organisasi itu merupakan suatu keniscayaan. Peran penting pemimpin dalam menentukan 'warna' suatu organisasi juga tidak dapat terbantahkan. Peran penting pemimpin semakin terasa ketika suatu organisasi berada pada suatu titik dimana organisasi itu harus melakukan perubahan. Suatu organisasi yang akan melakukan perubahan hendaknya mempersiapkan pemimpin yang berkarakter perubahan. Mengapa diperlukan pemimpin berkarakter perubahan? Ya, karena pemimpin bertipe seperti itulah yang sesuai dengan makna perubahan itu sendiri, yaitu transformasi dari suatu kondisi tertentu menuju kondisi lain yang lebih baik.

Begitu menariknya kajian tentang kepemimpi-

nan hingga banyak teori kepemimpinan yang dirumuskan para ahli. Salah satu model kepemimpinan yang banyak dikaji adalah kepemimpinan transformasional. Teori kepemimpinan transformasional diawali oleh John McGregor Burns dalam bukunya yang berjudul *Leadership* (1978). Buku ini banyak menginspirasi berbagai kalangan hingga mendapat Pulitzer Prize dan *National Book Award*. Pada awalnya teori yang dirumuskan Burns ini dirancang untuk diterapkan pada kepemimpinan politik. Menurut Burns, contoh wujud nyata pemimpin berkarakter transformasional adalah Mahatma Gandhi di India dan Martin Luther King di Amerika Serikat. Selanjutnya oleh Bernard M. Bass, teori kepemimpinan transformasional dikembangkan lebih luas melalui bukunya yang berjudul *Leadership and Performance Beyond Expectation* (1985).

Secara konseptual, menurut Bass, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, serta nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Transformasional berasal dari kata **transformasi** yang bermakna proses mengubah diri dari kondisi tertentu menuju kondisi yang lebih baik. Pemimpin transformasional adalah mereka yang secara obyektif menyadari adanya kelemahan organisasi kemudian dengan kehendak yang kuat mengubah organisasi menjadi lebih baik melalui kekuatan visi dan nilai yang dia miliki.

Dari uraian di atas, terdapat beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin yang visioner, pemimpin yang dapat menjadi *role model*, pemimpin yang komunikatif, dan pemimpin yang supportif.

### Visioner

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki visi yang jelas. Ia mampu menggambarkan suatu kondisi ideal di masa yang akan datang. Ia juga mampu menjelaskan langkah-langkah sistematis untuk meraih sesuatu yang dicita-citakan. Pemimpin transformasional memiliki keyakinan dan optimisme yang tinggi akan tercapainya suatu obsesi yang bagi banyak orang dianggap sebagai sebuah mimpi. Pemimpin visioner tidak menyimpan keyakinan untuk dirinya sendiri, namun juga mampu meyakinkan pengikutnya untuk secara bersama-sama meraih tujuan.

Kekuatan visi inilah yang menjadi salah satu karakteristik pemimpin transformasional. Para

pejuang kemerdekaan kita adalah contoh para pemimpin yang memiliki kekuatan visi. Visi mereka saat itu adalah Indonesia merdeka. Perbedaan strategi tidaklah mereduksi karakteristik mereka sebagai pemimpin transformasional. Sebagian mereka menggunakan pendekatan diplomasi dan sebagian menggunakan pendekatan kekuatan militer dan mereka semua tetaplah pemimpin yang visioner.

### Menjadi teladan

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat bertindak sebagai *role model* atau panutan. Ia menunjukkan keteguhan dan ketetapan hati dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan bagaimana suatu pekerjaan diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Suatu perubahan dalam organisasi akan sangat sulit dilakukan bilamana pemimpin organisasi itu tidak memberikan contoh tentang perubahan itu sendiri. Visi dan misi yang telah disusun dengan sedemikian indah tidak mungkin dapat dicapai kalau pemimpin.

### Komunikatif

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan potensi bawahannya dengan menciptakan lingkungan yang kondusif. Ia mampu berkomunikasi secara efektif untuk menciptakan hubungan yang nyaman dalam organisasi. Pemimpin transformasional memiliki kedekatan secara personal dengan bawahannya.

Sering dijumpai juga dalam suatu organisasi yang melakukan perubahan, terdapat beberapa (banyak) anggota organisasi yang *resisten* atas perubahan yang telah dicanangkan. Untuk meyakinkan anggota organisasi yang belum siap dengan perubahan diperlukan komunikasi efektif dari seorang pemimpin.

### Supportif

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu menstimulasi orang agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong para pengikutnya untuk memakai imajinasi mereka dan menantang mereka untuk melakukan berbagai cara untuk mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik. Ia selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada pengikutnya untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri kepada visi yang telah ditentukan.

### Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

- 1 Visioner
- 2 Teladan
- 3 Komunikatif
- 4 Supportif



## ING NGARSO SUNG TULADHA, ING MADYA MANGUN KARSO, TUT WURI HANDAYANI,

PEMIMPIN ITU BILA DI DEPAN MEMBERI TELADAN (INSPIRATIF), BILA BERADA DI TENGAH MEMBANGUN KEHENDAK (MOTIVATOR), DAN BILA BERADA DI BELAKANG MEMBERI DORONGAN (SUPPORTIF)

Bila kita cermati, terdapat kesesuaian antara transformasi organisasi dengan model kepemimpinan transformasional. Kecenderungan yang terjadi, banyak para pemimpin yang memilih gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini menarik untuk diterapkan karena berangkat dari pemahaman bahwa organisasi harus selalu bertransformasi menjadi lebih baik, dengan membangun kesadaran seluruh anggota organisasi, dengan pemimpin sebagai *role model* nya.

Gaya kepemimpinan transformasional saat ini tidak hanya digunakan oleh para manajer, namun juga dilakukan oleh para kepala pemerintahan di dunia. Salah satu contoh yang cukup fenomenal adalah gaya kepemimpinan Ahmadinejad, presiden Iran. Mahmoud Ahmadinejad adalah sosok pemimpin karismatik yang sangat bersahaja, lugas dan sangat pemberani. Visinya begitu revolusioner dalam memperjuangkan kepentingan nasional dan bahkan sangat menentang hegemoni dunia barat. Ahmadinejad sangat menjunjung tinggi prinsip egaliter yang membawa perubahan besar bagi bangsa Iran dalam pergaulan dunia.

### Pemimpin Transformasional di Indonesia

Bila kita cermati lebih lanjut, model kepemimpinan transformasional ini sesungguhnya selaras dengan model kepemimpinan yang telah diwariskan oleh nenek moyang kita yaitu *Ing ngarso sung tuladha, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*, pemimpin itu bila di depan memberi teladan (inspirasi), bila berada di tengah membangun kehendak (motivator), dan bila berada di belakang memberi dorongan (supportif).

Fenomena sosok pemimpin transformasional yang sesuai dengan semangat nilai-nilai luhur bangsa Indonesia tersebut, mungkin dapat kita lihat pada pribadi Dahlan Iskan. Sejak memimpin Jawa Pos pada tahun 1982, beliau dikenal sebagai so-

sok yang tegas tapi luwes. Inilah yang membuat SBY mempercayai beliau untuk memimpin Kementerian BUMN. Langkah-langkah visioner seorang Dahlan memberikan warna baru bagi institusi birokrasi. Ditangan seorang Dahlan, institusi birokrasi yang terkenal dengan gaya kaku dan lamban, berubah menjadi institusi yang proaktif. Gaya kepemimpinannya yang proaktif dan terkadang provokatif membuat setiap pimpinan unit di Kementerian BUMN harus keluar dari *zona comfortable*. Dahlan senantiasa bertindak cepat dan selalu berusaha memecahkan masalah dengan mengedepankan kepentingan publik. Inilah yang membuat masyarakat menjadi simpati dan seringkali menjadikannya sebagai *trending topic* di berbagai publikasi media.

Seorang pemimpin yang bijak tentunya memilih gaya kepemimpinan bukan dari perspektif pribadi namun dari perspektif organisasi. Model kepemimpinan yang berangkat dari perspektif pribadi cenderung mengikuti kebiasaan seseorang yang boleh jadi cenderung subyektif. Berbeda halnya bila model kepemimpinan yang digunakan merupakan model yang dibutuhkan organisasi. Tentu tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai.

Melihat realitas kebangsaan dan kelembagaan saat ini, sudah saatnya muncul pemimpin yang benar-benar berkarakter transformasional, agar perubahan ke arah yang lebih baik benar-benar bisa terwujud. Masyarakat Indonesia umumnya sudah terlalu jenuh dengan pemimpin tradisional yang “terangkat” atas nama demokrasi. Pemimpin tradisional yang dibesarkan oleh partai politik seringkali terbelenggu oleh silo-silo kepentingan partai. Sudah saatnya Indonesia dipimpin oleh pemimpin transformasional yang mendahulukan kepentingan masyarakat Indonesia. Semoga !

\*Penulis adalah Widyaiswara pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai



# MENGENAL IBI

OLEH: NUR ACHMAD

Perilaku korupsi tidak lepas dari peran unsur pengawasan. Korupsi dapat terjadi, antara lain disebabkan lemahnya pengawasan. Padahal betapa banyak institusi pengawas di Indonesia. Dari tingkat kabupaten hingga tingkat nasional ada unsur pengawasnya masing-masing: BPK, BPKP, Inspektorat Kementerian/Lembaga, Badan Pengawas Daerah, dan instansi pengawas lainnya, sungguh menambah panjang daftar pengawas yang ada.

**M**embicarakan korupsi di Indonesia, sungguh entah kapan akan mereda. Setiap hari masyarakat disuguhi berita tentang korupsi dalam berbagai modus dan kualitasnya. Dari kelas teri sampai kelas kakap semua ada. Ribuan teori dikemukakan untuk membahas mengapa korupsi bisa terjadi. Ribuan teori pula dipraktekkan untuk mengatasi korupsi.

Perilaku korupsi tidak lepas dari peran unsur pengawasan. Korupsi dapat terjadi, antara lain disebabkan lemahnya pengawasan. Padahal betapa banyak institusi pengawas di Indonesia. Dari tingkat



## IBI DIBERIKAN MANDAT MELAKSANAKAN AUDIT INVESTIGASI TERHADAP DUGAAN PENYIMPANGAN DAN/ATAU PENYALAHGUNAAN WEWENANG YANG DILAKUKAN OLEH UNSUR KEMENTERIAN KEUANGAN MELALUI KEGIATAN INTELIJEN & SURVEILLANCE.

kabupaten hingga tingkat nasional ada unsur pengawasnya masing-masing: BPK, BPKP, Inspektorat Kementerian/Lembaga, Badan Pengawas Daerah, dan instansi pengawas lainnya, sungguh menambah panjang daftar pengawas yang ada.

Bagaimana dengan pengawasan di Kementerian Keuangan? Dengan jumlah pegawai lebih dari 63.000 orang yang terhimpun dalam 12 unit eselon I dan menempati ribuan kantor yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, pelaksanaan tugas pengawasan intern di lingkungan Kementerian Keuangan (Kemenkeu) dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal (Itjen).

Pejabat/pegawai Kemenkeu tentu telah mengenal dengan cukup baik tugas dan fungsi serta peran Inspektorat Jenderal selama ini. Dari mulai berperan sebagai *watchdog* di masa lalu, peran sebagai katalis hingga peran sebagai partner pada saat ini. Seluruh tugas dan fungsi Eselon I di Kemenkeu secara internal telah diawasi oleh Itjen. Inspektorat I melaksanakan pengawasan di bidang pajak, Inspektorat II mengawasi bidang kepabeanan dan cukai, Inspektorat III mengawasi bidang perbendaharaan dan pengelolaan utang, Inspektorat IV mengawasi

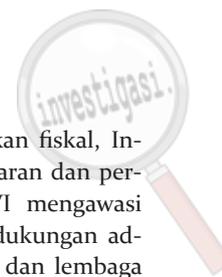
bidang kekayaan negara dan kebijakan fiskal, Inspektorat V mengawasi bidang anggaran dan keseimbangan keuangan, Inspektorat VI mengawasi bidang pembinaan dan pemberian dukungan administrasi, pengawasan pasar modal dan lembaga keuangan, dan bidang pendidikan dan pelatihan keuangan, sedangkan Inspektorat VII mengawasi unit yang menangani bidang pengawasan intern (Itjen).

Di samping Inspektorat I s.d. VII, ada lagi unit setingkat Eselon II di Itjen yang melaksanakan pengawasan intern terhadap kinerja dan keuangan melalui audit investigasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya terhadap unsur Kemenkeu yaitu Inspektorat Bidang Investigasi (IBI). Unit ini dibentuk berdasarkan KMK Nomor: 302/KMK/2004 tanggal 27 September 2004 dan terakhir disempurnakan dengan PMK Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemenkeu. Dengan ketentuan ini IBI diberikan mandat untuk melaksanakan audit investigasi terhadap dugaan penyimpangan dan/atau penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh unsur Kementerian Keuangan melalui kegiatan intelijen dan *surveillance*.

Dalam melaksanakan mandat tersebut IBI dibekali dengan beberapa kewenangan sebagaimana tercantum dalam KMK Nomor 462/KMK.09/2004 tentang Tata Cara Investigasi oleh IBI.

Istilah Investigasi, belakangan ini banyak sekali digunakan oleh berbagai kalangan. Mulai dari hal-hal yang remeh temeh seperti investigasi kehidupan para selebriti oleh media infotainment sampai kasus-kasus berat misalnya Audit Investigasi yang dilakukan BPK.

Sesuai KMK Nomor 462/KMK.09/2004, investigasi yang dilakukan oleh IBI adalah serangkaian tindakan untuk mencari, menemukan, dan mengumpulkan barang bukti yang dengan barang bukti itu membuat terang dan jelas tentang suatu perbuatan dan pelakunya guna dilakukan tindakan hukum selanjutnya. Meskipun demikian, menurut Theodorus M. Tuanakota dalam buku *Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif*, disebutkan bahwa ha-



sil audit investigatif (si) dapat (tetapi tidak harus) digunakan dalam proses pengadilan atau bentuk penyelesaian hukum lainnya. Dalam kenyataannya, tindak lanjut dari hasil audit investigasi yang dilakukan IBI di antaranya adalah pelimpahan kasus kepada penegak hukum yaitu Kejaksaan/Polri/KPK dan/atau penjatuhan hukuman disiplin dengan beberapa tingkatan kepada Pejabat/pegawai yang melakukan pelanggaran sesuai PP Nomor 53 Tahun 2010.

Darimana auditor IBI mengawali tugasnya? Ada beberapa sumber informasi yang dapat dijadikan bahan oleh IBI untuk melakukan audit investigasi, di antaranya berdasarkan temuan audit rutin/reguler dari Inspektorat I s.d. VII, permintaan Menteri Keuangan, permintaan Unit Eselon I Kemenkeu, permintaan dari luar Kemenkeu dan kajian mandiri yang dilakukan oleh IBI sendiri terkait issue terkini yang berkembang di masyarakat.

Sumber informasi lainnya yang tak kalah efektif bagi IBI dalam mengungkap adanya perilaku koruptif pegawai Kemenkeu adalah adanya pengaduan, baik dari internal pegawai Kemenkeu maupun dari luar Kemenkeu. Tak bisa dipungkiri, Reformasi Birokrasi yang digaungkan oleh Kemenkeu di Tahun 2005 telah membawa banyak perubahan dalam cara pandang, pola pikir, budaya kerja dan etos pelayanan terbaik oleh pegawai Kemenkeu. Di sisi lain masih saja ada perilaku pegawai yang berupaya untuk mencederai semangat perubahan yang dibawa oleh Reformasi Birokrasi dengan cara melakukan perbuatan koruptif dan kolusif. Perilaku tidak terpuji inilah yang membuat sesama pegawai Kemenkeu dan warga masyarakat merasa kecewa. Yang sering menjadikan kendala adalah masyarakat merasa belum adanya saluran pengaduan yang efektif untuk melaporkan adanya kecurangan.

Guna menyediakan media bagi pegawai di lingkungan Kemenkeu dan masyarakat dalam upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi serta penyalahgunaan wewenang oleh unsur Kemenkeu, telah diterbitkan PMK Nomor 103/PMK.09/2010 tentang Tata Cara Pengelolaan dan Tindak Lanjut Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di Lingkungan Kemenkeu. Banyak cara yang dapat ditempuh untuk melaporkan dugaan pelanggaran yang dilakukan unsur-unsur Kemenkeu yaitu langsung ke *Help Desk* Pengaduan, melalui surat, telepon, mengisi kotak pengaduan, mengirimkan SMS, dan melalui *e-mail*/faksimile yang dikirimkan kepada Unit Kepatuhan Internal (UKI), Unit Tertentu dan/atau kepada Inspektorat Jenderal yang dalam hal ini ditangani oleh IBI.

Pemberantasan korupsi membutuhkan usaha dan dana yang sangat besar, belum termasuk rusaknya citra Kemenkeu yang telah dibangun dengan susah payah selama ini. Meskipun dari namanya, IBI kental dengan nuansa investigasi yang lebih bersifat represif namun sebenarnya cukup banyak hal yang dilakukan IBI di luar audit investigasi. Salah satunya adalah kegiatan pencegahan korupsi.

Meminjam istilah kesehatan,



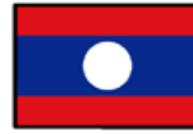
## UPAYA PENCEGAHAN KORUPSI SEBAGAIMANA MENJADI KEWENANGAN IBI, DI ANTARANYA: EKSAMINASI TERHADAP LAPORAN HARTA KEKAYAAN PEJABAT/PEGAWAI KEMENKEU, SOSIALISASI PENCEGAHAN KORUPSI, SOSIALISASI WISE (*WHISTLEBLOWING SYSTEM*), NARASUMBER DIKLAT INVESTIGASI DAN KEGIATAN PENEGAKAN DISIPLIN PNS LAINNYA.

mencegah penyakit lebih baik daripada mengobatinya. Disadari bahwa korupsi tidak hanya harus diberantas tetapi juga harus dicegah. Untuk itu, diperlukan upaya pencegahan korupsi sebagaimana menjadi kewenangan IBI, di antaranya: eksaminasi terhadap laporan harta kekayaan Pejabat/pegawai Kemenkeu, sosialisasi pencegahan korupsi, sosialisasi WISE (*Whistleblowing System*), narasumber diklat investigasi dan kegiatan penegakan disiplin PNS lainnya.

Demikian sekilas gambaran mengenai IBI, dengan catatan penutup bahwa keberhasilan pemberantasan korupsi bukanlah keberhasilan pengungkapan kasus korupsi itu sendiri melainkan sejauhmana perilaku koruptif khususnya di lingkungan Kemenkeu menjadi jauh berkurang atau bahkan hilang sama sekali. Menjadi tugas kita bersama untuk mewujudkan cita-cita luhur tersebut.

\*Penulis adalah Auditor Muda pada IBI, Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan





# ASEAN ECONOMIC COMMUNITY:

## LANGKAH MENUJU INTEGRASI EKONOMI ASEAN

### OLEH: BUDI NUGROHO

Sejarah *Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN) dimulai pada 8 Agustus 1967 di Bangkok dengan penandatanganan deklarasi Bangkok oleh 5 negara yaitu Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, dan Thailand. ASEAN terus berkembang dan menjadi salah satu blok geopolitik dan ekonomi yang paling stabil di dunia. Sebagai sebuah blok, ASEAN lebih kelihatan berkiprah dalam segi perekonomian.

Niat untuk menyatukan perekonomian ASEAN dimulai dengan penandatanganan *Asean Free Trade Agreement* (AFTA) pada 28 Januari 1992 di Singapura, yaitu ketika anggota ASEAN telah bertambah dengan bergabungnya Brunei Darussalam. ASEAN makin

berkembang dengan bergabungnya Vietnam pada tahun 1995, Laos dan Myanmar tahun 1997 serta Kamboja tahun 1999. Atas desakan Brunei Darussalam, AFTA kemudian diimplementasikan penuh mulai Januari 2002, lebih awal dari kesepakatan semula yaitu tahun 2008.

AFTA telah meningkatkan perdagangan intra ASEAN. Penghapusan tarif bea masuk atas impor barang *origin* sesama negara ASEAN dijadwalkan terwujud dengan 99,86% komoditi telah bertarif 0% pada tahun 2010. Sementara itu setiap negara masih memiliki kewenangan masing-masing untuk menentukan tarif bea masuk atas impor dari negara non-ASEAN. Peningkatan volume perdagangan dari tahun ke tahun

itu terlihat pada tabel 1 dan 2.

Ekspor Indonesia ke negara-negara ASEAN pada tahun 2006 mencapai 18,3% dari total ekspor ke seluruh dunia. Besaran itu meningkat menjadi 21,1% pada tahun 2010. Pada sisi impor, Indonesia mengimpor dari negara-negara ASEAN sebesar 31,1% dari total impor pada tahun 2006. Nilai itu menurun pada tahun 2010 menjadi 28,7%. Angka-angka itu menunjukkan bahwa Indonesia mampu memanfaatkan *Free Trade Area* di ASEAN dengan meningkatkan eksponnya namun bisa menekan laju importnya.

Keberhasilan implementasi AFTA memacupenyatuanekonomiASEANlebih lanjut. Niat bangsa-bangsa ASEAN untuk makin *borderless* tampak dalam berbagai persetujuan yang disepakati kemudian. Para menteri yang bertanggung jawab di bidang perdagangan negara-negara ASEAN di Kuala Lumpur, Malaysia pada tanggal 9 Desember 2005 menyepakati *The ASEAN Agreement*. Perjanjian itu menjadi langkah awal untuk menjadi tonggak perwujudan ASEAN *Economic Community* atau Masyarakat Ekonomi ASEAN. Sebuah masyarakat yang bisa dibayangkan menyerupai Masyarakat Ekonomi Eropa. Penyatuan ekonomi

Tabel 1. Nilai Ekspor Indonesia Menurut Negara Tujuan Utama (Nilai FOB dalam juta US\$)

Negara Tujuan	2006	2007	2008	2009	2010
ASEAN	18.483,1	22.292,1	27.170,8	24.624,0	33.347,5
Jepang	21.732,1	23.632,8	27.743,9	18.574,7	25.781,8
China	8.343,6	9.675,5	11.636,5	11.499,3	15.692,6
USA	11.323,1	11.614,2	13.036,9	10.850,0	14.266,6
Uni Eropa	12.029,8	13.344,5	15.454,5	13.568,1	17.127,4
TOTAL Ekspor	100.798,6	114.100,9	137.020,4	116.020,4	157.779,1

Sumber: BPS



Ilustrasi: V. M. I. Bimo Adi

menjadi salah satu misi menuju ASEAN *Vision 2020* yaitu masyarakat damai, stabil dan sejahtera, terikat bersama dalam pembangunan yang dinamis dalam masyarakat yang peduli.

### Masyarakat Ekonomi ASEAN

*The ASEAN Agreement* bertujuan mempercepat layanan kepabeuan sehingga perdagangan akan makin efisien dan efektif, lalu lintas barang antar negara yang cepat dan diharapkan dapat mencapai *ASEAN Economic Community* (Masyarakat Ekonomi ASEAN) pada tahun 2020. *Economic Community* merupakan wujud dari salah satu bentuk integrasi ekonomi. Dewasa ini Uni Eropa merupakan masyarakat yang ekonominya paling terintegrasi. Uni Eropa telah mengembangkan pasar tunggal. Lalu lintas barang, orang, jasa dan modal melewati batas negara sudah bebas dan tidak diperlukan pemeriksaan lagi.

Untuk memahami makna integrasi ekonomi, sejarah Uni Eropa bisa menjadi rujukan yang bisa menunjukkan jalan dan langkah perkembangannya. Uni Eropa bermula dari Masyarakat

Ekonomi Eropa (MEE) yang didirikan pada tahun 1958. Salah satu prinsip utama MEE adalah penerapan *Customs Union* yaitu perjanjian kerja sama di bidang kepabeanan antara semua negara anggota. *Customs Union* merupakan bentuk lebih lanjut dari *Free Trade Area* (FTA). Pada FTA, tarif bea masuk antar negara anggota telah diminimalkan atau bahkan dihilangkan namun tiap negara masih menerapkan tarif masing-masing (tiap negara dapat berbeda) terhadap impor dari negara non anggota FTA. Pada *Customs Union*, selain tarif bea masuk antar negara anggota telah dihilangkan, semua negara telah menerapkan besaran tarif yang sama atas barang impor dari negara non anggota.

*The ASEAN Agreement* mengamanatkan untuk membentuk Masyarakat Ekonomi ASEAN pada tahun 2020. Langkah ini telah diawali dengan berbagai kesepakatan awal antara negara-negara anggota. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menginisiasi pembentukan *ASEAN Harmonised Tariff Nomenclature* (AHTN) yang diimplementasikan mulai tahun 2004. AHTN menjadi langkah pertama untuk menyeragamkan pos

tarif yang menjadi dasar pembentukan *Customs Union*. Tahun 2012 AHTN makin diperluas dengan sasaran pada tahun 2015 sistem pentarifan barang impor semua negara anggota telah seragam. Langkah berikutnya adalah pada tahun 2020 sistem pentarifan yang telah seragam itu dilanjutkan dengan besaran tarif yang seragam pula. Maka berdirilah *Customs Union* yang menjadi salah satu prinsip Masyarakat Ekonomi ASEAN. Bahkan sesuai kesepakatan para Menteri Perdagangan negara-negara ASEAN di Kuala Lumpur 2006, *ASEAN Economic Integration* dipercepat untuk diimplementasikan pada tahun 2015.

### Integrasi Ekonomi

Integrasi ekonomi bisa dirunut mulai dari teori keunggulan absolut Adam Smith dalam buku *The Wealth of Nation* yang kemudian mendapat pembenaran dari banyak ekonom lain. David Ricardo tahun 1817 dalam buku *On the Principles of Political Economy and Taxation* menguatkan teori pasar bebas. Kesejahteraan rakyat akan lebih terjamin bila negara tidak menutup diri dari perdagangan dengan negara lain. Hambatan perda-

**Tabel 2. Volume Impor Indonesia Menurut Negara Asal Utama**

Negara Tujuan	2006	2007	2008	2009	2010
ASEAN	18.970,6	23.792,2	40.967,8	27.722,0	38.914,2
Jepang	5.515,8	6.526,7	15.128,0	9.843,7	16.965,8
China	6.636,9	8.557,9	15.247,2	14.002,2	20.424,2
USA	4.056,5	4.787,2	7.880,1	7.083,9	9.399,2
Uni Eropa	6.023,7	7.679,9	10.560,0	8.679,9	9.862,5
TOTAL Impor	61.065,5	74.473,4	129.197,3	96.829,2	135.663,3

Sumber: BPS

gangan antar negara semestinya dihilangkan, baik hambatan berupa pengenaan tarif bea masuk maupun hambatan non tarif meliputi pemberlakuan kuota.

Penyatuan ekonomi akan meningkatkan skala ekonomis suatu usaha. Umumnya skala produksi yang makin besar akan meningkatkan efisiensi sehingga harga per unit produk akan makin murah. Peningkatan skala produksi kemudian menuntut pasar yang makin luas dan bahkan menuntut perluasan pasar ke luar negeri. Konsumen diuntungkan dengan hadirnya barang berkualitas dari seluruh dunia dengan harga yang saling bersaing. Konsumen yang menentukan pilihan. Produsen yang tidak efisien akan tersingkir. Pada sisi produsen, tiadanya hambatan perdagangan akan menghadirkan bahan baku dari seluruh dunia dengan cepat dan murah. Integrasi ekonomi menjawab berbagai kebutuhan itu.

Integrasi ekonomi didefinisikan sebagai pengelolaan ekonomi antara beberapa wilayah yang ditandai dengan pengurangan atau penghilangan hambatan perdagangan serta koordinasi kebijakan moneter dan fiskal. Tujuan integrasi ekonomi adalah untuk mengurangi biaya baik bagi konsumen maupun produsen serta meningkatkan perdagangan antara negara anggota. Secara umum terdapat beberapa level integrasi ekonomi yaitu *Preferential Tariff Agreement (PTA)*, *Free Trade Area (FTA)*, *customs union*, *common market*, serta *economic and monetary union*.

Menyadari berbagai keuntungan yang dapat dicapai dengan integrasi ekonomi, Indonesia telah mengikat kesepakatan *free trade agreement* dengan berbagai negara lain. Setelah terikat dalam AFTA, Indonesia kemudian secara kolektif bersama negara ASEAN lainnya mengikat perjanjian FTA dengan beberapa negara lain. Kesepakatan itu meliputi dengan China (*ASEAN China Free Trade Area/ACFTA*), dengan Korea (*ASEAN Korea Free Trade Area/AKFTA*) serta dengan Australia dan New Zealand (*ASEAN Australia New Zealand Free Trade Area/AANZFTA*). Bahkan secara mandiri tidak bersama dengan anggota ASEAN lain-

nya Indonesia mengikat perjanjian kerja sama dengan Jepang dalam Indonesia-Japan *Economic Partnership Agreement (IJ-EPA)*.

Kesepakatan penghapusan tarif bea masuk dilakukan secara bertahap dan disusun dalam jadwal yang terbagi berdasarkan produk atau komoditi yang berlainan sesuai sensitifitasnya. Komoditi yang sensitif dijadwalkan untuk implementasi lebih lama sehingga cukup waktu untuk mempersiapkan baik produsen maupun konsumennya. Secara umum *World Trade Organisation (WTO)* menyepakati bahwa bea masuk barang paling tinggi adalah 40%. Jadwal penurunan atau penghapusan tarif impor secara ringkas adalah sebagai berikut:

- WTO : secara umum tarif tertinggi 40%
- AFTA : tarif 0% pada tahun 2010 (99,86% komoditi)
- ACFTA: tarif 0% pada tahun 2012 (90% komoditi)
- AKFTA: tarif 0% pada tahun 2012 (90% komoditi)
- IJ-EPA: tarif 0% pada tahun 2023 (93% komoditi)

Indonesia terus berupaya mengintegrasikan perekonomiannya dengan negara-negara di dunia. Selain telah menyepakati *Free Trade Agreement* dengan beberapa negara, Indonesia juga terus menjajaki kemungkinan kesepakatan dengan negara lainnya.

### ASEAN Single Window

Langkah penyatuan ekonomi negara-negara ASEAN menunjukkan keuntungan yang diraih Indonesia sehingga Indonesia terus berupaya mewujudkan ASEAN *Customs Union*. Langkah konkret yang terus dipacu adalah pembentukan ASEAN *Single Window*. Upaya itu didahului dengan penerapan *single window* di setiap negara. Indonesia mewujudkannya dalam *Indonesia National Single Window (INSW)*. *Single Window System* di masing-masing negara akan diintegrasikan ke dalam *ASEAN Single Window*. Dengan penyatuan itu maka perdagangan intra ASEAN akan makin minim hambatan dan makin efisien. Dokumen ekspor di

satu negara akan menjadi dokumen impor di negara tujuan. Importir tidak perlu *entry data* lagi untuk mengajukan dokumen impor. Proses penyelesaian barang di pelabuhan akan berlangsung cepat serta distorsi data ekspor-impor akan tereliminasi.

Berkaca pada keberhasilan integrasi ekonomi benua eropa, salah satu faktor penentu adalah konsistensi kebijakan. Kesungguhan menerapkan kesepakatan bersama dalam “evolusi” menuju integrasi ekonomi. INSW menjadi tonggak penting pada rantai evolusi itu. Keberhasilan penerapan INSW menunjukkan kesungguhan seluruh elemen dan institusi di Indonesia untuk terlibat dalam evolusi.

Portal INSW menyatukan seluruh instansi pemerintah yang terkait dengan prosedur impor dan ekspor. Pelaku perdagangan internasional cukup berkunjung ke portal INSW untuk berinteraksi dengan seluruh instansi pemerintah terkait. Saat ini, setidaknya 18 instansi pemerintah telah tergabung dalam portal INSW, yaitu: Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Badan POM, Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri, Badan Karantina Pertanian, Pusat Karantina Ikan, Kementerian Kesehatan, Direktorat Jenderal Postal, BAPETEN, Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, Kementerian Pertanian PPI, Kementerian Perindustrian, Kementerian ESDM, Kementerian KLH, Kementerian Kehutanan, Mabes Polri, Kementerian Pertahanan, dan Bank Indonesia.

Dengan semangat berevolusi yang kuat dari semua institusi maupun instansi pemerintah, semoga penerapan globalisasi ekonomi sebagaimana yang dipromosikan *World Trade Organisation* dapat mencapai tujuannya. Menghadirkan barang berkualitas dan berharga murah di seluruh dunia. Semua orang di seluruh dunia akan dapat menikmati kemajuan yang telah dicapai umat manusia. Semua orang bisa mendapatkan barang yang bermutu tinggi dengan harga murah.

\*Penulis adalah Widyaiswara pada Balai Diklat Keuangan Yogyakarta



# **HIBAH DAERAH dan UPAYA PENINGKATAN KUALITAS BELANJA PUBLIK**

OLEH : MUHAMMAD ZAINUDDIN

Tidak dipungkiri banyak BMN (Barang Milik Negara) yang tidak digunakan secara optimal dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga. Dalam rangka mengupayakan akuntabilitas pengelolaan BMN, dengan tetap menjunjung tinggi tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), diperlukan penggunaan Barang Milik Negara secara tepat, efektif dan optimal untuk kepentingan penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga. Terkait hal tersebut Pemerintah melalui Pengelola BMN (Menteri Keuangan) di penghujung tahun 2011 mengeluarkan regulasi tentang Tata Cara Pengelolaan BMN yang tidak digunakan untuk menyelenggarakan Tugas dan Fungsi Kementerian/Lembaga. PMK inilah yang menjadi sajian utama dalam artikel ini.

**H**ibah daerah merupakan salah satu alternatif belanja pemerintah pusat untuk membiayai penyelenggaraan urusan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah dan mendukung secara langsung pembangunan di daerah yang dilaksanakan dalam kerangka hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Pemberian hibah kepada pemerintah daerah tersebut sejalan dengan amanat dalam UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara bahwa selain mengalokasikan Dana Perimbangan (Dana Bagi Hasil, Dana Alokasi Umum, dan Dana Alokasi Khusus), pemerintah pusat dapat memberikan pinjaman dan/atau hibah kepada pemerintah daerah atau sebaliknya.

Hibah daerah dari sisi belanja pemerintah didefinisikan sebagai pemberian dengan pengalihan hak atas sesuatu dari pemerintah atau pihak lain kepada pemerintah daerah atau sebaliknya yang secara spesifik telah ditetapkan peruntukannya dan dilakukan melalui perjanjian. Hibah daerah dapat diberikan dalam bentuk uang, barang, dan/atau jasa dan dapat bersumber dari penerimaan dalam negeri (APBN murni), pinjaman luar negeri, dan hibah luar negeri.

Hibah daerah dari sisi penerimaan pemerintah daerah didefinisikan sebagai salah satu sumber penerimaan daerah untuk mendanai penyelenggaraan urusan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah dalam kerangka hubungan

keuangan antara pemerintah dan pemerintah daerah. Hal tersebut telah diatur dalam UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah bahwa dalam rangka penyelenggaraan asas desentralisasi dan untuk mendanai pelaksanaan otonomi Daerah, pemerintah daerah diberikan peluang untuk memperoleh pendapatan lainnya, yaitu pendapatan hibah sebagai lain-lain pendapatan.

Hibah daerah memiliki beberapa karakteristik yang membedakan dengan belanja pemerintah pusat atau transfer ke daerah lainnya, antara lain hibah daerah ditetapkan melalui perjanjian yang ditandatangani antara Menteri Keuangan atau kuasanya dan kepala daerah atau kuasanya. Penyaluran hibah dilakukan berdasarkan capaian kinerja (*performance-based*) dan dilakukan setelah mendapat pertimbangan terlebih dahulu dari kementerian teknis selaku *executing agency*. Hal ini dimaksudkan agar pola belanja hibah tersebut dapat memperbaiki kualitas belanja publik melalui pencapaian sasaran dan tujuan kegiatan, menghindari pengeluaran yang *ineligible*, dan menghasilkan output yang terukur yang dapat dirasakan manfaatnya langsung oleh masyarakat di daerah.

Peningkatan kualitas belanja publik tersebut didukung pula dengan karakteristik hibah daerah sebagai diskresi pemerintah pusat. Kegiatan hibah dinilai kelayakan dan kesesuaiannya dengan RPJMN oleh Bappenas, besaran dan nama pemerintah daerah diusulkan oleh kementerian teknis terkait

Tabel 1

No	PROGRAM HIBAH	APBN 2009	APBN 2010	APBN 2011	APBN 2012
1	Local Basic Education Capacity (L-BEC)	√	√	√	√
2	Support to Community Health Services (SCHS)	√	-	-	-
3	Dana Hibah Ke Daerah APBN	-	√	-	-
4	Mass Rapid Transit (MRT)	-	√	√	√
5	Hibah Air Minum	-	√	√	-
6	Hibah Air Limbah	-	√	√	-
7	Water Sanitation Program D (WASAP-D)	-	√	√	-
8	Infrastructure Enhancement Grant (IEG) Sanitasi	-	-	√	-
9	Infrastructure Enhancement Grant (IEG) Transportasi	-	-	√	-
10	Water Resources and Irrigation Sector Management Program 2 (WISMP-2)	-	-	-	√
11	Simeulue Physical Infrastructure Project	-	-	-	√
12	Exploration of Seulawah Agam Geothermal Working Area Project	-	-	-	√

dengan mempertimbangkan syarat-syarat teknis tertentu dan kapasitas fiskal daerah, dan ditetapkan oleh Menteri Keuangan melalui surat penetapan pemberian hibah dan/atau surat persetujuan penerusan hibah. Di sisi lain, pelaksanaan kegiatan hibah yang dibiayai dari pinjaman dan/atau hibah luar negeri dapat meningkatkan hubungan kerja sama yang positif dan berkesinambungan dengan negara lender/donor terkait.

Dari sisi penganggaran, hibah kepada pemerintah daerah merupakan salah satu jenis belanja dalam APBN yang termasuk dalam Bagian Anggaran Bendahara Umum Negara (BA-BUN) yakni bagian anggaran yang dikelola oleh Menteri Keuangan selaku pengelola fiskal, diantaranya transfer ke daerah, pembayaran bunga utang, hibah (penerusan hibah), termasuk pengeluaran pembiayaan seperti pembayaran cicilan utang, penerusan pinjaman, dan penyertaan modal kepada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Sesuai peraturan perundang-undangan, Menteri Keuangan menunjuk Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan sebagai Kuasa Pengguna Anggaran Hibah Kepada Pemerintah Daerah (KPA-HPD) dan memiliki kewenangan terkait penyusunan kebijakan hibah kepada pemerintah daerah, pengalokasian anggaran hibah kepada pemerintah daerah, penyaluran hibah kepada pemerintah daerah, dan monitoring dan evaluasi pelaksanaan hibah daerah.

Perkembangan program dan kegiatan yang telah dilaksanakan dan dibiayai dari hibah daerah ditampilkan dalam tabel 1.

APBN-P 2009 mencatat 2 (dua) program hibah, yaitu *Local Basic Education Capacity* (L-BEC) dan *Support to Community Health Services* (SCHS). L-BEC merupakan penerusan hibah yang bersumber dari hibah Pemerintah Kerajaan Belanda dan Uni Eropa dengan perwalian Bank Dunia dan akan dilaksanakan sampai dengan tahun 2012. Hibah ini diberikan kepada 50 pemerintah kabupaten/kota dengan tujuan meningkatkan kapasitas penyelenggara pendidikan dalam hal perencanaan, pengelolaan dan pertanggungjawaban

anggaran sekolah berbasis teknologi informasi. Sedangkan SCHS merupakan hibah dari Uni Eropa yang dikelola oleh *World Health Organization* (WHO) untuk pembangunan instalasi perawatan pasien flu burung di 10 daerah. Namun, pada tahun ini tidak ada dana hibah yang disalurkan kepada Pemda karena masih terdapat perbedaan penafsiran dalam penatausahaan hibah ke daerah.

Pada APBN 2010, sempat tercantum alokasi hibah yang bersumber dari penerimaan dalam negeri. Seiring dengan proses politik anggaran, terdapat realokasi dana ini menjadi salah satu instrumen dalam mekanisme Transfer Ke Daerah pada APBN-P 2010. Namun dalam APBN-P 2010 tersebut muncul tambahan alokasi dan program hibah selain L-BEC, yaitu *Mass Rapid Transit* (MRT), Hibah Air Minum, Hibah Air Limbah, dan *Water and Sanitation Program D* (WASAP-D). Hibah ini bersumber dari pinjaman luar negeri yang berasal *Japan International Cooperation Agency* (JICA). Proyek MRT merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengatasi permasalahan transportasi di Jakarta yang menjadi prioritas pembangunan nasional dan telah tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) yang akan dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Hibah Air Minum dan Hibah Air Limbah merupakan penerusan hibah yang bersumber dari hibah Pemerintah Australia. Hibah Air Minum bertujuan untuk meningkatkan akses penyediaan air minum bagi masyarakat yang belum memiliki akses sambungan air minum perpipaan secara berkesinambungan dalam upaya mencapai target MDGs di 35 daerah. Sedangkan Hibah Air Limbah bertujuan untuk meningkatkan akses sistem air limbah perpipaan bagi masyarakat khusus untuk kota-kota



**PENYALURAN HIBAH DILAKUKAN BERDASARKAN CAPAIAN KINERJA (*PERFORMANCE-BASED*) DAN DILAKUKAN SETELAH MENDAPAT PERTIMBANGAN TERLEBIH DAHULU DARI KEMENTERIAN TEKNIS SELAKU *EXECUTING AGENCY*.**

yang sudah memiliki sistem pengelolaan air limbah terpusat di 5 daerah. Program ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan *output-based* dalam mengupayakan percepatan penambahan jumlah sambungan rumah baru. Dalam kegiatan WASAP-D, Bank Dunia memberikan hibah yang ditujukan untuk pembangunan sarana pengelolaan air limbah bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) di 6 daerah.

APBN 2011 mencatat 7 (tujuh) program hibah yang sebagian besar merupakan kelanjutan dari program tahun sebelumnya. Program baru yang muncul dalam tahun ini adalah *Infrastructure Enhancement Grant* (IEG) Sanitasi dan *Infrastructure Enhancement Grant* (IEG) Transportasi. Program ini merupakan hibah dari Pemerintah Australia untuk mempercepat pembangunan infrastruktur di sektor sanitasi dan transportasi. IEG Sanitasi diberikan kepada 22 (dua puluh dua) daerah yang memiliki kepedulian dan komitmen dalam pembangunan sanitasi. Sedangkan IEG Transportasi diberikan kepada 2 daerah yang telah memenuhi syarat tertentu dan ditetapkan oleh kementerian/lembaga terkait.

Tercatat 3 (tiga) program hibah baru dalam APBN 2012 mendampingi 2 (dua) program lama (L-BEC dan MRT). Ketiganya adalah *Simeulue Physical Infrastructure Project II* (SPIP II), *Exploration of Seulawah Agam Geothermal Working Area Project* (Seulawah Geothermal), dan *Water Resources*

*and Irrigation Sector Management Program Phase 2* (WISMP-2). SPIP II merupakan penerusan hibah yang bersumber dari pinjaman *Islamic Development Bank* (IDB) kepada Pemerintah Kabupaten Simeulue untuk kegiatan rehabilitasi dan rekonstruksi pasca bencana tsunami. Program Seulawah Geothermal merupakan hibah dari *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW) Jerman kepada Pemerintah Provinsi Aceh untuk eksplorasi energi panas bumi. Namun, karena negosiasi dan penandatanganan *loan agreement* dengan lender untuk program SPIP II masih dalam proses dan kegiatan konstruksi untuk eksplorasi energi panas bumi di Aceh baru dimulai pada tahun anggaran 2013, maka program SPIP II dan program Seulawah Geothermal tidak dialokasikan dalam APBN-Perubahan 2012.

Sedangkan WISMP-2, merupakan kegiatan peningkatan pengelolaan irigasi partisipatif di 115 daerah yang telah berkinerja baik pada WISMP-1 dan memenuhi syarat yang ditentukan oleh kementerian/lembaga terkait. Hal yang cukup menarik adalah adanya perubahan mekanisme pendanaan pada program WISMP-2 yang semula menggunakan mekanisme dekonsentrasi dan tugas pembantuan menjadi mekanisme hibah daerah. Kondisi ini tentu saja merupakan perwujudan komitmen kementerian/lembaga untuk ikut mendukung upaya desentralisasi pendanaan sesuai dengan kewenangan yang dimiliki (prinsip *money follow function*).

Tabel 2

No	KEGIATAN	WAKTU PELAKSANAAN	REALISASI PENYALURAN S.D. DES 2011 (Rp)	OUTPUT
1.	L-BEC	2009 - 2012	78.593.025.716	Terselenggaranya 426 kegiatan peningkatan kapasitas di bidang pendidikan di 50 kab/kota
2.	Hibah Air Minum	2010 - 2011	199.050.000.000	Terpasangnya 77.000 Sambungan Rumah (SR) Air Minum
3.	Hibah Air Limbah	2010 - 2011	24.130.000.000	Terpasangnya 4.826 SR Pengelolaan Air Limbah
4.	IEG	2010 - 2012	43.389.800.400	Pembangunan sarana persampahan dan air limbah di 21 kab/kota
5.	MRT	2010 - 2014	6.777.398.429	Pelaksanaan <i>Tender Assistance Services - 1</i>
6.	WASAP-D	2010 - 2012	6.297.150.700	Kegiatan pembangunan fisik sanitasi berbasis masyarakat dan berbasis institusi



## HIBAH DARI PEMERINTAH KEPADA PEMERINTAH DAERAH ATAU SEBALIKNYA HARUS DILAKSANAKAN MELALUI MEKANISME APBN DAN APBD

Di sisi lain, hal ini juga menunjukkan komitmen pemerintah daerah untuk bersama-sama mendukung pencapaian target dan prioritas nasional.

Sebagaimana diketahui bahwa nilai dari keseluruhan hibah daerah khususnya dari pemerintah pusat selama beberapa tahun ini memang tidak terlalu signifikan jika dibandingkan dengan nilai transfer ke daerah. Namun demikian, output dari hibah daerah yang ada sampai dengan saat ini sangat mendukung terhadap pencapaian kinerja dalam bidang tertentu. Output dari program dan kegiatan yang telah dilaksanakan dan dibiayai dari hibah daerah sampai tahun anggaran 2011 ditampilkan dalam tabel 2.

Dalam hal kebijakan dan regulasi, sebagai upaya perbaikan dalam peningkatan akuntabilitas dan transparansi pelaksanaan hibah daerah, PP Nomor 2 Tahun 2012 tentang Hibah Daerah telah diterbitkan sebagai pengganti dari PP Nomor 57 Tahun 2005 tentang Hibah Kepada Daerah. Salah satu perkembangan paling signifikan yang diatur dalam peraturan tersebut adalah diakuinya berbagai bentuk mekanisme baru penyaluran hibah kepada pemerintah daerah antara lain melalui pemindahbukuan dari Rekening Kas Umum Negara ke Rekening Kas Umum Daerah, pembayaran langsung, rekening khusus, *letter of credit* (L/C), atau pembiayaan pendahuluan (*pre-financing*). Berbagai mekanisme penyaluran hibah tersebut diharapkan dapat mengakomodasi perkembangan dan fleksibilitas penyaluran hibah yang selama ini telah dikenal oleh pemberi pinjaman/hibah luar negeri dan diatur dalam PP Nomor 10 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pengadaan Pinjaman Luar Negeri dan Penerimaan Hibah.

PP No. 2 Tahun 2012 tersebut juga memberikan penegasan bahwa hibah dari pemerintah kepada pemerintah

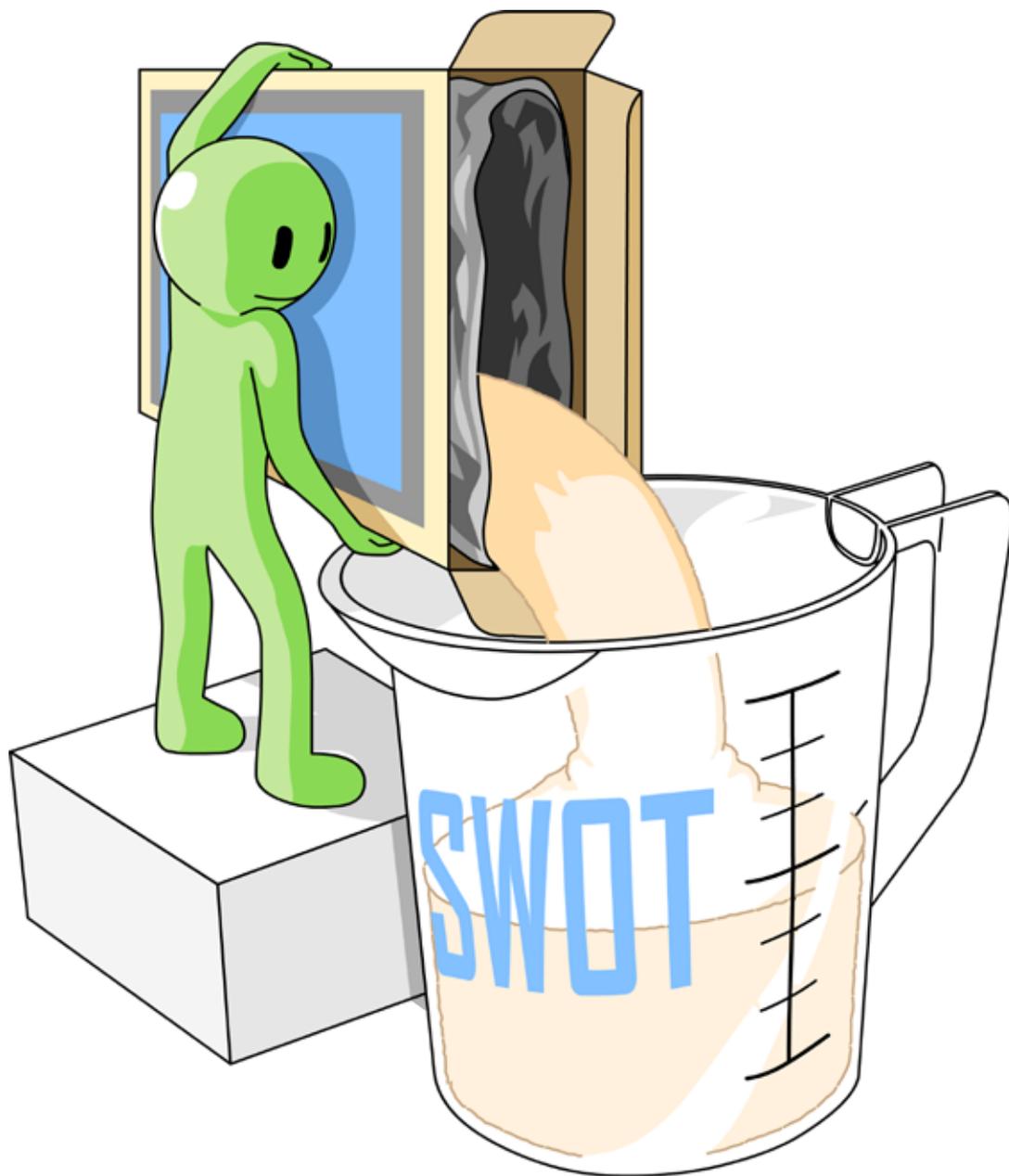
daerah atau sebaliknya harus dilaksanakan melalui mekanisme APBN dan APBD dan dilaksanakan oleh Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara sehingga dapat tercatat secara *on budget - on treasury* baik di sisi APBN maupun di sisi APBD. Hal tersebut dimaksudkan untuk mendukung pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam mekanisme penerimaan dan belanja hibah kepada pemerintah daerah. Salah satu kebijakan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan untuk mendukung hal tersebut adalah hibah kepada daerah yang bersumber dari luar negeri harus dilakukan melalui pemerintah. Dengan demikian, penerimaan dan penggunaan dana hibah dapat disajikan dalam Laporan Keuangan Pemerintah Pusat. Hal tersebut merupakan suatu langkah untuk memperbaiki Laporan Keuangan Pemerintah Pusat dan kinerja pencatatan hibah karena adanya temuan terdahulu oleh BPK yang mengakibatkan laporan keuangan menjadi “*disclaimer*”.

Selain itu, hibah kepada daerah terutama yang bersumber dari hibah luar negeri telah menerapkan asas fleksibilitas dalam hal penerimaan, penganggaran, dan pelaksanaan kegiatan hibah. Dalam hal APBN telah ditetapkan, penerushibahan kepada pemerintah daerah yang bersumber dari hibah luar negeri dapat dilaksanakan untuk kemudian dianggarkan dalam perubahan APBN. Selanjutnya, dalam hal hibah luar negeri diterima setelah APBN Perubahan ditetapkan, penerushibahan kepada pemerintah dapat dilaksanakan untuk kemudian dilaporkan dalam Laporan Keuangan Pemerintah Pusat. Fleksibilitas tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi perbedaan tahun anggaran antara Indonesia dengan pemerintah negara donor.

Pada akhirnya, pelaksanaan hibah kepada daerah, khususnya yang bersumber dari luar negeri, telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Namun demikian, masih terbuka kemungkinan-kemungkinan upaya optimalisasi dalam kebijakan pemberian hibah kepada daerah sehingga diharapkan dapat memperkuat kapasitas daerah dan mewujudkan pemerataan antardaerah secara proporsional, demokratis, adil, dan transparan dengan memperhatikan potensi, kondisi, dan kebutuhan daerah. Hal lain adalah terkait dengan pemberian hibah kepada daerah yang bersumber dari penerimaan dalam negeri. Salah satu kebijakan yang sedang disusun adalah melalui *Viability Gap Fund* (VGF) untuk meningkatkan pembangunan infrastruktur dan stimulus investasi di daerah untuk program-program yang layak secara ekonomi tetapi tidak mencukupi secara finansial melalui pola *Public Private Partnership* dimana khusus untuk proyek yang menjadi kewenangan daerah akan didukung oleh pemerintah pusat melalui belanja hibah.

Upaya optimalisasi dilakukan pula melalui evaluasi yang berkesinambungan terhadap berbagai pola kebijakan dan pelaksanaan hibah daerah, penegeasan aturan, identifikasi permasalahan-permasalahan yang menyangkut hibah kepada daerah, dan terus memperbaiki pola hubungan antar lembaga berbasis fungsi di atas pada dasarnya adalah mengembalikan kewenangan kepada masing-masing pihak yang memiliki dan bertanggung jawab atas tugas dan fungsi kelembagaan yang dilaksanakan antara pemerintah daerah selaku *implementing agency*, kementerian/lembaga selaku *executing agency*, dan Kementerian Keuangan selaku Bendahara Umum Negara.

\*Penulis adalah Kepala Seksi Hibah Daerah III, Ditjen Perimbangan Keuangan



Ilustrasi: V. M. I. Bimo Adi

# **MENAKAR EKSTISTENSI BPPK**

OLEH : ACHMAD SUBEKAN & ITA HARTATI

**B**adan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) merupakan salah satu unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan yang didirikan sejak 1977. Keberadaannya secara yuridis dewasa ini bertambah kuat dengan terbitnya Peraturan Presiden No. 24 Tahun 2010 tentang kedudukan, tugas, dan fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara. Dalam Perpres tersebut, salah satu unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan adalah BPPK dengan tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan keuangan negara.

Terkait dengan “menakar eksistensi BPPK” ini, penulis telah melakukan kajian akademis. Artikel ini tidak akan memaparkan hasil kajian tersebut secara kuantitatif, tetapi lebih kepada penyampaian “pesan” yang diperoleh dari hasil kajian tersebut. Pesan yang dimaksudkan disini bukanlah pesan penulis, tetapi pesan yang diberikan oleh responden yang telah diolah sedemikian rupa. Tulisan ini tidak akan membahas keberadaan BPPK secara yuridis yang sudah legal dan mapan, tapi berusaha melihat bagaimana eksistensi BPPK dihadapan instansi pemerintah lainnya.

Responden kajian ini lebih banyak berasal dari kawasan tengah/timur Indonesia. Hal ini dikarenakan jangkauan wilayah kerja penulis yang berada di wilayah tersebut. Responden yang diperoleh berasal dari Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Barat, Kalimantan Timur dan Papua. Pada umumnya para responden tersebut merupakan pejabat/staf di bagian keuangan kantornya masing-masing. Di antara mereka ada yang menjabat sebagai bendahara, penguji tagihan, penatausahaan keuangan, pembuat komitmen, dan staf pengelola keuangan lainnya. Dengan tugas yang beraneka ragam tersebut, diharapkan dapat diperoleh informasi yang komprehensif. Sedangkan instansinya mencakup instansi vertikal dan instansi pemerintah daerah.

Mengukur eksistensi BPPK sama hal-

nya dengan meneliti pengakuan instansi lain terhadap BPPK. Untuk mengetahui hal ini maka perlu melihat faktor internal dan faktor eksternal secara keseluruhan. Untuk menghasilkan kajian yang objek maka diperlukan kejujuran dalam melihat kedua faktor tersebut.

Model analisis yang tepat dalam melihat faktor internal dan eksternal adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats*). Dari sisi internal dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki BPPK. Sedangkan dari sisi eksternal dapat diketahui peluang/kesempatan dan tantangan/ancaman yang dihadapi oleh organisasi ini.

Analisis SWOT diperkenalkan pertama kali oleh Albert Humphrey (Rangkuty, 2005). Dengan menggunakan kerangka kerja *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (kesempatan), dan *threats* (ancaman), analisis ini membantu memberikan simpulan dan menyusun strategi. Di samping itu, analisis ini juga memberikan gambaran tentang hal apa saja yang bisa dicapai dan yang perlu diperhatikan.

Kombinasi antara faktor internal dan eksternal tersebut dituangkan dalam diagram analisis SWOT dengan menggunakan diagram Cartesius. Diagram dibagi dalam empat kuadran dengan meletakkan garis vertikal dan garis horisontal secara berpotongan. Garis horisontal sebelah kanan untuk menunjukkan aspek kekuatan dan garis horisontal sebelah kiri untuk menunjukkan aspek kelemahan. Garis vertikal sebelah atas untuk menunjukkan aspek peluang/kesempatan dan garis vertikal sebelah bawah untuk menunjukkan aspek ancaman/tantangan. Secara rinci, diagram tersebut terdiri atas:

#### 1. Kuadran I (kuadran S-O)

Kuadran ini menunjukkan kombinasi antara kekuatan (*strengths*) dan kesempatan (*opportunities*). Posisi kuadran ini menggambarkan organisasi dalam kondisi yang sangat baik sehingga dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi guna mencapai tujuan (visi dan misi) organisasi.

#### 2. Kuadran II (kuadran S-T)

Kuadran II ini menunjukkan kombinasi antara kekuatan (*strengths*) dan tantangan (*threats*). Posisi pada kuadran ini menggambarkan sebuah organisasi yang memiliki kekuatan dan sekaligus ancaman.

#### 3. Kuadran III (kuadran W-O)

Kuadran III ini menunjukkan kombinasi antara kelemahan (*weaknesses*) dan kesempatan (*opportunities*). Dalam kondisi ini, maka organisasi terlebih dahulu harus meminimalkan masalah internalnya (*weaknesses*) dan selanjutnya memanfaatkan *opportunities* yang dihadapinya.

#### 4. Kuadran IV (kuadran W-T)

Posisi pada kuadran ini, menggambarkan bahwa organisasi berada dalam situasi yang tidak menguntungkan. Organisasi mendapatkan banyak ancaman eksternal (*threats*) di tengah-tengah adanya kelemahan-kelemahan internal (*weaknesses*).

### Faktor Internal

Memahami kondisi internal sangat diperlukan oleh organisasi yang senantiasa berupaya mengembangkan diri dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan tuntutan *stakeholder*. Dengan memperhatikan faktor-faktor internalnya, BPPK dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Beberapa faktor internal yang teridentifikasi dalam kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Ketentuan yuridis (legalitas),
2. Jumlah dan kompetensi widyaiswara,
3. Jaringan kerja layanan diklat,
4. Sarana diklat yang dimiliki,
5. Modul yang kurang *update*,
6. Ketidakmampuan mendapatkan pendanaan alternatif, dan
7. Keterbukaan dalam menerima peserta diklat.

Di antara ketujuh faktor di atas, yang merupakan faktor kekuatan (*strengths*) adalah faktor nomor 1, 2, 3, dan 4. Sedangkan faktor nomor 5, 6, dan 7 merupakan *weaknesses* yang dimiliki BPPK.

Dari penelitian yang dilakukan diperoleh informasi bahwa aspek ketentuan yuridis yang dimiliki BPPK dalam melak-

sanakan diklat keuangan adalah sangat kuat. Kondisi ini juga didukung dengan tingginya kepercayaan instansi lain dalam penyelenggaraan diklat keuangan negara.

Jumlah widyaiswara yang dimiliki BPPK per Oktober 2011 adalah 156 orang dengan kompetensi yang bervariasi. Seluruh bidang (mata pelajaran) yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan keuangan negara telah tersedia. Namun, terdapat beberapa kompetensi yang masih jarang/langka dimiliki widyaiswara BPPK, misalnya keuangan daerah dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Jaringan kerja layanan diklat dan sarana yang dimiliki BPPK sangat mendukung penyelenggaraan diklat BPPK. Baik pusdiklat maupun balai diklat keuangan tidak mengalami kesulitan untuk mendapatkan pengajar. Mereka bisa mendapatkan pengajar dari pusdiklat/balai diklat keuangan lainnya ataupun dari instansi di luar BPPK. Sedangkan sarana diklat yang dimiliki pusdiklat dan balai diklat keuangan secara umum telah mendukung penyelenggaraan layanan diklat. Dewasa ini, pusdiklat dan balai diklat berupaya melengkapi diri dengan berbagai sarana diklat yang diperlukan misalnya pembangunan kelas, asrama, dan sarana diklat lainnya.

Faktor modul juga merupakan salah satu kelemahan BPPK dalam penyelenggaraan diklat. Masih terdapat modul yang tidak disesuaikan dengan peraturan perundangan yang sedang berlaku. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh kurang terdorongnya widyaiswara untuk menulis modul. Angka kredit yang diperoleh dalam penulisan modul tidak sepadan dengan jerih payah yang dikeluarkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek modul ini berada pada posisi pertengahan artinya modul yang ada tetap dapat digunakan. Namun, akan lebih baik lagi apabila senantiasa direvisi sesuai dengan perkembangan peraturan perundangan yang sedang berlaku.

Sementara itu, faktor ketidakmampuan memperoleh pendanaan alternatif terjadi karena status BPPK yang pendanaan anggarannya hanya bersumber

dari rupiah murni. Tidak terdapat dasar hukum bagi BPPK untuk menarik kontribusi layanan diklat bagi peserta yang berasal dari luar Kementerian Keuangan. Kelemahan berikutnya adalah keterbukaan BPPK dalam menerima peserta diklat dari luar Kementerian Keuangan. Anggaran yang dimiliki BPPK (pusdiklat dan balai diklat) hanya diperuntukkan bagi penyelenggaraan diklat yang berasal dari Kementerian Keuangan. Selama ini, peserta di luar Kementerian Keuangan bisa mengikuti diklat BPPK apabila instansinya melakukan Kerja Sama Diklat (KSD) dengan pusdiklat ataupun balai diklat keuangan.

Guna mengatasi berbagai kelemahan yang ada diperlukan kemauan yang serius dari para pengambil keputusan di BPPK. Dengan demikian, kunci guna mengatasi berbagai kelemahan tersebut terletak di lingkungan internal BPPK. Sementara itu, berbagai kekuatan yang ada sangat disayangkan apabila tidak dapat dioptimalkan pemanfaatannya. Apabila diakumulasikan faktor kekuatan dan kelemahan, maka akan menghasilkan kekuatan. Kelemahan yang ada tidak sampai mengalahkan kekuatan yang ada.

### Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol atau dikendalikan oleh BPPK. Yang hendak diketahui dari faktor eksternal ini peluang/kesempatan apa yang bisa diperoleh dan tantangan apa yang harus dihadapi BPPK. Faktor yang diidentifikasi sebagai faktor eksternal adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan instansi lain terhadap diklat-diklat pengelolaan keuangan yang diselenggarakan BPPK (pusdiklat dan balai diklat keuangan).
2. Kepercayaan instansi lain terhadap diklat yang diselenggarakan BPPK.
3. Variasi diklat yang dibutuhkan oleh instansi lain.
4. Ketidakpopuleran (ketidakterkenalan) BPPK dan unit di bawahnya di mata instansi lain.
5. Kompetitor (pesaing), yakni lembaga lain yang juga menyelenggarakan diklat-diklat tertentu di bidang keu-

angan negara.

Kelima faktor di atas, yang dikelompokkan sebagai peluang adalah faktor nomor 1 dan 2. Sedangkan faktor nomor 3, 4, dan 5 dikelompokkan sebagai tantangan/ancaman.

Berdasarkan data yang dikumpulkan, diperoleh informasi bahwa instansi lain memiliki kebutuhan dan kepercayaan tinggi terhadap BPPK dalam penyelenggaraan diklat keuangan. Instansi lain sangat membutuhkan diklat-diklat keuangan negara, dan mereka percaya bahwa BPPK adalah penyelenggara diklat keuangan negara yang kompeten. Tingkat kebutuhan mereka yang tinggi disebabkan oleh semakin kuatnya desakan perlunya akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan, baik desakan dari masyarakat maupun dari peraturan perundangan yang berlaku. Sedangkan besarnya tingkat kepercayaan mereka terhadap BPPK lebih disebabkan oleh keberadaan organisasi ini yang berada di lingkungan Kementerian Keuangan yang memang bertugas menyelenggarakan diklat keuangan negara. Tidak perlu diragukan bahwa dalam penyelenggaraan diklat terkait dengan keuangan negara, BPPK menempati urutan teratas.

Bersamaan dengan tingginya kebutuhan dan kepercayaan instansi pemerintah lain, BPPK juga dihadapkan pada aspek yang menjadi ancaman/tantangan. Bervariasinya kebutuhan diklat, ketidakterkenalan BPPK, dan adanya kompetitor harus menjadi perhatian serius. Terhadap bervariasinya kebutuhan diklat keuangan negara, secara umum BPPK dapat menjawab dan memenuhi kebutuhan tersebut. BPPK memiliki widyaiswara dan tenaga pengajar yang memiliki kompetensi yang juga bervariasi. Walaupun demikian harus diakui bahwa masih terdapat kompetensi yang langka dimiliki oleh BPPK, misalnya kompetensi mengenai keuangan daerah dan otoritas jasa keuangan. Sementara itu, faktor ketidakterkenalan BPPK merupakan dampak dari tertutupnya BPPK dalam menerima peserta diklat dari instansi di luar Kementerian Keuangan. BPPK telah berusaha melakukan perubahan dan perbaikan untuk menye-

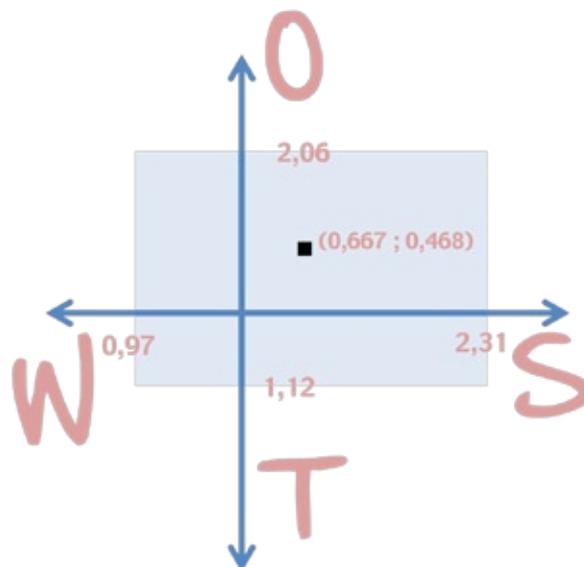
suaikan diri dengan kebutuhan stakeholder BPPK. Hal ini antara lain dilakukan dengan mengembangkan kemampuan pegawainya di bidang pengelolaan keuangan negara. Secara umum, terhadap tantangan-tantangan yang dihadapinya, BPPK tidak merasa kesulitan menjawabnya apabila betul-betul ingin memanfaatkan peluang yang ada.

Ketidakterkenalan dan ketertutupan BPPK dalam melayani diklat kepada instansi di luar Kementerian Keuangan berdampak pada adanya kompetitor. Kompetitor ini juga menyelenggarakan pelatihan yang muatannya hampir sama dengan yang dilaksanakan oleh BPPK. Mereka ada dari instansi pemerintah lain dan ada juga dari pihak instansi swasta.

Instansi pemerintah daerah pada umumnya kurang menaruh kepercayaan terhadap diklat yang diselenggarakan swasta. Hal ini antara lain didukung oleh imbauan Menteri Dalam Negeri dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 32 Tahun 2008 dan juga Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 37 tahun 2012 tentang penyusunan RAPBD. Imbauan ini dimaksudkan untuk menghindari penyelenggaraan diklat/bimbingan teknis oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab yang dapat merugikan keuangan negara/daerah. Sementara itu, instansi-instansi vertikal biasanya tidak memiliki anggaran untuk pengembangan SDM melalui pengiriman pegawainya kepada instansi swasta/pemerintah di luar kementeriannya. Sehingga mereka juga tidak tertarik mengikuti tawaran diklat atau bimbingan teknis yang mengharuskan mereka membayar sejumlah biaya/kontribusi.

Apabila dibandingkan antara peluang dan tantangan/ancaman yang dihadapi BPPK, maka peluang memiliki nilai yang lebih besar. Akumulasi keduanya menghasilkan adanya peluang yang lebih besar daripada ancaman yang ada.

Berbagai data faktor internal dan eksternal telah dilakukan pengolahan sehingga menghasilkan kuadran analisis. Dengan diketahuinya posisi kuadran, maka dapat diketahui strategi guna mengatasi berbagai kelemahan dan tantangan yang ada. Di samping itu berbagai kekuatan dan peluang/kesempatan dapat dimanfaatkan secara optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Dari hasil pengolahan data yang diperoleh dihasilkan kuadran analisis SWOT sebagaimana gambar di bawah ini.



Gambar: Posisi Kuadran

### Strategi Kebijakan

Berdasarkan posisi kuadran hasil pengolahan data sebagaimana digambarkan pada gambar posisi kuadran di atas, maka beberapa strategi yang dapat dilaksanakan dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*):

Hasil olah data menunjukkan bahwa secara umum BPPK berada dalam kombinasi SO (*strengths-opportunities*). Dengan posisi yang dominan di kuadran I ini, maka strategi yang diprioritaskan adalah agresif. BPPK bersama pusdiklat dan balai diklat keuangan perlu mengerahkan selu-

ruh kekuatan yang dimilikinya sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi agresif ini dapat ditempuh melalui berbagai program/kebijakan antara lain sebagai berikut:

1. BPPK membuka diri untuk menerima peserta dari luar Kementerian Keuangan. Hal ini tentu memiliki konsekuensi semakin besarnya anggaran diklat yang harus disediakan BPPK (pusdiklat/balai diklat keuangan). Anggaran atau bahkan peraturan yang membatasi diklat BPPK hanya diperuntukkan bagi pegawai Kementerian Keuangan harus ditiadakan/dihapus.
2. Mencari pendanaan alternatif di luar anggaran rupiah murni dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Program ini dimaksudkan untuk mendukung pendanaan kegiatan yang semakin besar seiring dengan semakin banyaknya pihak yang dilayani. Kebijakan ini dapat dilakukan dengan menjadikan pusdiklat/balai diklat keuangan sebagai instansi pengguna PNBP misalnya. Menjadikan pusdiklat dan balai diklat keuangan sebagai instansi pengguna PNBP merupakan alternatif yang memungkinkan dan tepat untuk dipilih. Hal ini didasarkan pada pertimbangan:
  - 1) Mekanisme pengelolaan keuangan instansi pengguna PNBP secara prinsip tidak berbeda dengan pengelolaan dana DIPA yang sekarang sudah dilaksanakan.
  - 2) Pertanggungjawaban penggunaan dana PNBP tetap dapat dilakukan secara transparan dan dapat diperiksa oleh instansi pemeriksa fungsional.
  - 3) Memperkenalkan dan menawarkan diklat-diklat BPPK kepada kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. Program ini dapat dilakukan dengan sebelumnya melakukan analisis kebutuhan diklat atau *Training Need Analysis (TNA)* dan menjalin komunikasi yang lebih baik dan intensif dengan instansi-instansi pemerintah yang ada.

b. Strategi ST (*Strengths-Threats*):

Dari gambar posisi kuadran juga terdapat kombinasi *strengths* dan *threats*. Secara prinsip strategi yang dilakukan adalah diversifikasi (bauran) dengan memanfaatkan semua *strengths* yang dimiliki dan menghindari ancaman/tantangan yang muncul. Strategi ini dapat dilakukan melalui program.

1. Memperbanyak ragam/jenis diklat yang ditawarkan. Diklat yang telah ada perlu disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan *stakeholder*. Jenis-jenis diklat baru yang *friendly user* perlu dibuat untuk dapat memenuhi permintaan instansi lain.
2. Diklat perlu dikemas dalam rentang waktu yang sesuai kesempatan peserta. Hal ini dilakukan misalnya mengemas diklat dalam waktu yang tidak lama. Diklat yang terlalu lama dapat menimbulkan rasa bosan pada peserta dan biaya yang tinggi.
3. Penguatan kapasitas widyaiswara dan kualitas layanan diklat sehingga memiliki daya saing yang kuat.

c. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi ini dilakukan dengan cara memaksimalkan pemanfaatan peluang dan meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi ini disebut sebagai *turn around strategy*. Strategi ini dapat dilakukan misalnya melalui program-program sebagai berikut:

1. Pembaharuan modul sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku
2. Melakukan analisis kebutuhan diklat (*training need analysis*) terhadap *stakeholder* yang hendak dilayani, baik kementerian/lembaga maupun pemerintah daerah.

d. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi ini dilakukan dengan cara mempertahankan diklat-diklat yang sudah berjalan namun tetap berupaya meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman yang muncul. Kondisi ini merupakan keadaan yang paling tidak

menguntungkan. Strategi yang diambil harus merupakan *damage control*, bertahan terhadap kelemahan yang muncul dan ancaman yang dihadapi. Beberapa program yang perlu dilakukan dalam menghadapi posisi yang tidak menguntungkan ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Mengendalikan kinerja internal sehingga tidak semakin terpuruk. Kualitas SDM harus dipertahankan dan terus ditingkatkan sehingga tidak mengalami penurunan.
2. Mempertahankan jenis-jenis diklat yang banyak diminati *stakeholder*. Hal ini juga sangat mendukung bagi terus berlanjutnya pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

Dari semua strategi yang disebutkan di atas, strategi agresif dan progresif merupakan strategi yang harus diprioritaskan. Demikian juga dengan program/kebijakan yang mendukung strategi ini. Pemberian prioritas pada strategi ini disebabkan oleh posisi kuadran yang dominan adalah berada di kuadran I (kombinasi *Strengths-Opportunities*).

Kajian ini menghasilkan beberapa kesimpulan, yaitu:

- a. BPPK bersama instansi vertikal di bawahnya (pusdiklat dan balai diklat keuangan) memiliki eksistensi yang kuat dan posisi yang strategis dalam penyelenggaraan diklat bidang keuangan negara/daerah bagi semua instansi pemerintah. Posisi ini merupakan konsekuensi dari peraturan perundangan yang menugasi BPPK sebagai penyelenggara diklat bidang keuangan negara.
- b. Eksistensi BPPK tersebut juga dibuktikan dengan banyaknya instansi pemerintah di luar Kementerian Keuangan yang sangat membutuhkan diklat-diklat bidang keuangan negara/daerah. Hal ini seiring dengan semakin kencangnya tuntutan peraturan perundangan dan masyarakat dalam pengelolaan keuangan yang akuntabel dan transparan dalam rangka mewujudkan *clean and good governance*. Untuk itu, pega-

wai/staf yang terkait dengan pengelolaan keuangan harus memahami ketentuan peraturan perundangan yang mengatur pengelolaan keuangan tersebut.

- c. Selain memiliki kekuatan dan peluang yang besar, BPPK juga memiliki kelemahan dalam penyelenggaraan layanan diklatnya. Kelemahan utama berupa keterbatasan untuk mengikutsertakan peserta di luar Kementerian Keuangan. DIPA BPPK diperuntukkan bagi pejabat/pegawai Kementerian Keuangan. Sementara itu, masyarakat yang seharusnya dilayani sangat luas, mencakup semua kementerian/lembaga dan pemerintah daerah.
- d. Status sebagai instansi pengguna PNPB merupakan alternatif perolehan dana secara legal, formal, dan transparan. Di samping dapat mengatasi kesulitan dalam mendanai diklat bagi peserta dari luar Kementerian Keuangan, status ini juga akan mengatasi keterbatasan *recruitment* peserta diklat. Berbagai manfaat lainnya dalam rangka peningkatan kinerja juga dapat diperoleh, misalnya peningkatan pelayanan, mendukung pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, dan mendukung terwujudnya *entrepreneurship* dan *good governance* di lingkungan BPPK.

Di samping simpulan di atas, mungkin juga pembaca memperoleh simpulan lain. Apapun simpulan yang dihasilkan, penulis berharap artikel ini dapat memberikan nilai tambah dan manfaat bagi siapapun yang membutuhkannya. Semoga BPPK akan semakin maju sehingga mampu menjadi lembaga diklat terdepan dalam menghasilkan SDM keuangan dan kekayaan negara yang amanah, profesional, berintegritas tinggi dan bertanggung jawab. Amin.

\*Penulis adalah Widyaiswara pada Balai Diklat Keuangan Makassar

## Municipal Finance Training Certification

On June 25-29th 2012, BPPK or Finance Education and Training Agency (FETA) in collaboration with Global Development Learning Network (GDLN) Asia Pasific hosted an e-learning program titled "Municipal Finance Training Certificate". As a host from Indonesia, BPPK was succeed in arranging this program. These are some of participant testimonies:

Oktavia Pangaribuan

(Finance Education and Training Agency-FETA MOF)

I am very grateful to be able to joint this Municipal Finance Training. Not only I got a new insight and knowledge related with Municipal Finance in United States (in this training focus with Santa Barbara), but also I can learn from other ASEAN countries such as Malaysia, Philipines, Vietnam. There are some similiraties the existing practice in other ASEAN countries, for example related with debt. In our local government, debt financing is not commonly used to finance the capital budget. Maybe it can be applied in our local government to finance its capital expenditure, so we can improve our service to community. And I am very happy to meet participants from other institutions. I hope I will have an opportunity to attend another training related with Municipal Finance, especially in accounting subject.



Dhita Rachmadini

ASEAN Secretariat



To be able to participate in such course like this is not an everyday opportunity that we can get. This is a very good capacity building where local government can learn and exchange views with practitioners from developing country experiences, eligible speakers, good moderator and well organized preparation has motivates me to get into the course everyday. Not forget to mention the hard work of the local organizer takes an important part to make the course successful.

Didin Solahudin

(Directorate General of Fiscal Balance-MOF)



Although I have joined several trainings held by BPPK, the Municipal Finance Training Certification is, at least for me, a unique one because it had been held through a video conference and its participants came from five cities of ASEAN countries: Jakarta, Manila, Hanoi, Kuala Lumpur and Ho Chi Minh. Aslo, the presenters are from city managers in USA such as Barbara City and Burlingegame City and I stongly believe that they are the ones who have high competency in municipal finance management. Lots of new knowledge and information I got. Along with theories and cases presented, we also discus several problems of local government financial management. We shared what problems that local governments faced on conducting the good practice of financial management such as political issues, incompetent human resources, and so on so forth.

One thing makes me suprised is that the lower level governments of USA, cities in this case, prepare their annual financial reports based on the cash toward accrual (CTA) -based accounting. As I know, here, in Indonesia, we follow and adopt comercial accounting practices more from those of USA, but for government financial reports, we move "one step ahead". We've all already agreed to implement accrual-based accounting system and leave CTA from our government financial reports after enactment of government regulation number 71 year 2010. Overall, I believe that this course is beneficial for all of participants, in Jakarta venue and other cities.



# UNTUK SUKSES BUTUH MOTIVASI DIRI

OLEH : SATRIA HADI LUBIS

**O**rang yang sukses membutuhkan semangat (motivasi), karena tanpa semangat, sukses akan diraih dalam waktu yang lambat. Bahkan mungkin tak tercapai, karena keburu dijemput maut (kematian). Kalaupun sukses dapat diraih,

namun jika tanpa semangat, hasilnya tak akan optimal. "Kalah" dibandingkan kesuksesan yang dapat diraih orang lain. Padahal tadinya mereka berangkat dari "titik" yang sama.

Orang yang ingin sukses juga membutuhkan visi. Tanpa visi (tujuan) tak ada yang namanya sukses. Yang ada hanya-

lah *surprise* (kejutan), yang mungkin tak sesuai dengan harapan. Semangat tanpa visi ibarat orang yang berlari di tempat. Hanya kesibukan yang didapat, tapi bukan kesuksesan.

Begitu pula dengan aksi (pelaksanaan). Orang yang ingin sukses harus beraksi. Harus mengerjakan apa yang menjadi visinya. Tanpa aksi, walau ada

# SUKSES = MOTIVASI + VISI + AKSI

(Gambar 1 : Rumus Sukses)

semangat dan visi, sukses hanyalah impian belaka. Tanpa aksi, sukses hanya sekedar rencana di atas kertas. Tak mungkin ada kesuksesan, jika tidak dilaksanakan apa yang menjadi visinya.

## Modal Awal Sukses : Memotivasi Diri Sendiri

Sebagai salah satu syarat sukses, semangat (motivasi) mutlak diperlukan bagi setiap orang. Motivasi menjadi modal dan pemicu awal sebelum orang berpikir tentang visi dan beraksi.

Tanpa motivasi, tak mungkin seseorang memiliki visi yang jelas dan jauh ke depan. Tanpa motivasi, visi seseorang akan dangkal, sehingga sebetulnya tak dapat disebut sebagai “visi”. Lebih tepat mungkin disebut “nafsu”. Yakni keinginan sesaat untuk meraih kesenangan apa yang ada di depan mata. Tak ada keinginan untuk meraih cita-cita tinggi dengan melalui pengorbanan dan perjuangan.

Tanpa motivasi, aksi juga hanya sekedar retorika. Tak akan terwujud walau sering diucapkan dan dipikirkan. Perbedaan antara orang sukses dan gagal letaknya disini. Orang sukses *berbuat* untuk berpikir. Orang gagal *berpikir* untuk berbuat. Orang gagal *sekedar berpikir*, tapi *takut* berbuat, sehingga tak pernah berbuat.

Karena itu, motivasi mutlak diperlukan bagi setiap orang yang ingin maju. Namun tentu saja yang dimaksud motivasi disini adalah motivasi yang tinggi untuk melakukan sesuatu. Bukan motivasi yang *pas-pasan* dan tanggung. Dengan kata lain, untuk sukses dibutuhkan motivasi yang “membakar”, semangat yang membara, gairah yang menggebu-gebu, untuk giat bekerja meraih apa yang dicita-citakan.

Untuk selalu memiliki motivasi yang tinggi, kita harus mampu memotivasi diri kita sendiri. Jika kita tergantung pada orang lain atau lingkungan untuk memotivasi kita, maka motivasi yang muncul tidak akan sampai pada tingkat “menggebu-gebu”. Kalaupun sampai pada tingkat “menggebu-gebu” sifatnya amat situasional dan temporer, tergantung pada stimulus lingkungan. Tidak bisa menjadi semangat yang langgeng dan lama. Sebab seperti yang dikatakan Herzberg dalam teori Higiene-Motivator. Ada dua jenis motivasi, yakni motivasi intrinsik (motivator) dan motivasi ekstrinsik (higiene). Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri sendiri. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari lingkungan. Kontinum motivasi intrinsik adalah dari kepuasan rendah (*No Satisfaction*) kepada kepuasan tinggi (*Satisfaction*). Sedangkan kontinum

motivasi ekstrinsik dari ketidakpuasan rendah (*No Dissatisfaction*) kepada ketidakpuasan tinggi (*No Dissatisfaction*) (lihat Gambar 2). Artinya, motivasi ekstrinsik tidak mampu membuat orang puas. Ia hanya mampu mengeliminir ketidakpuasan. Jadi, kepuasan hanya dapat diraih dengan motivasi intrinsik (motivasi dari dalam diri sendiri).

Dengan kata lain, kepuasan hanya dapat diraih jika kita mampu memotivasi diri sendiri. Sebab dengan memotivasi diri sendiri, kita berarti memotivasi diri untuk melakukan sesuatu bagi kepuasan kita sendiri. Keinginan meraih kepuasan itu yang membuat kita lebih termotivasi untuk berbuat sesuatu. Hal ini akan membuat kita memiliki semangat yang lebih besar daripada ketika kita disemangati orang lain.

Namun dalam kenyataannya, banyak orang yang mengalami kesulitan untuk memotivasi diri. Padahal kepuasannya jauh lebih besar daripada dimotivasi orang lain atau lingkungan. Hasilnya pun juga jauh lebih optimal (sebab dikerjakan dengan semangat yang tinggi). Banyak orang yang lebih mengandalkan motivasi ekstrinsik untuk menyemangati dirinya. Mereka cenderung *menunggu dimotivasi*, bukan *aktif memotivasi diri*. Akibatnya,

### Motivation Factors

- achievement
- recognition
- the work itself
- responsibility
- advancement
- growth

### Hygiene Factors

- company's policies & administration
- supervision
- working condition
- salary
- interpersonal relations
- status
- job security

(Gambar 2 : Teori Motivasi Herzberg)

mereka beraktivitas tergantung “cuaca”. Jika ada yang memotivasi, mereka baru bekerja dan ketika tidak ada yang memotivasi mereka diam. Orang semacam ini akan bekerja secara musiman. Wajar jika mereka lebih dekat kepada kegagalan daripada kesuksesan. Sebab kesuksesan membutuhkan kerja yang tekun dan berkesinambungan.

## Urgensi Memotivasi Diri

Paling tidak ada delapan urgensi mengapa kita perlu memotivasi diri sendiri. Yang sebetulnya, satu saja dari delapan urgensi tersebut sudah cukup bagi kita untuk menyadari betapa pentingnya memotivasi diri sendiri.

### 1. Selalu bersemangat

Orang yang mampu memotivasi dirinya akan selalu bersemangat. Ia akan bekerja dengan gairah yang tinggi. Hal ini karena ia merasa memperoleh kepuasan batiniah dengan bekerja. Pekerjaan baginya adalah sesuatu yang perlu dinikmati, bukan beban yang perlu dihindari. Justru ketika tidak bekerja, ia merasa kepuasannya berkurang. Ia merasa “ada sesuatu yang hilang” dalam dirinya.

### 2. Tekun dalam bekerja

Orang yang dapat memotivasi dirinya sendiri akan tampak dari ketekunannya dalam bekerja. Ia akan bekerja secara rutin dan berkesinambungan, bukan bekerja secara temporer dan fluktuatif. Hal itu karena ketekunan membutuhkan semangat. Orang yang mampu memotivasi dirinya sendiri akan mampu menyemangati dirinya sendiri. “Sumber energinya” berasal dari dirinya sendiri. Ketika “sumber energinya” habis, ia mampu “mengisinya” kembali, tanpa menunggu “pasokan” dari orang lain.

### 3. Tidak tergantung pada motivasi dari orang lain

Ketergantungan pada motivasi dari orang lain menyebabkan seseorang tak pernah mencapai kepuasan optimum dalam bekerja. Membuatnya bekerja “angin-anginan” karena tergantung motivator eksternal. Membuat seseorang sering ter-

timpa penyakit malas dan sering menunda-nunda pekerjaan. Akibatnya, jadi tak tekun bekerja. Harapan dan cita-cita jadi sulit tercapai akibat tidak tekun bekerja.

### 4. Selalu berinisiatif dan kreatif

Kemampuan memotivasi diri juga akan membuat tingginya inisiatif dan kreatifitas. Inisiatif adalah berbuat lebih dahulu sebelum orang lain melakukannya. Kreatifitas adalah kemampuan untuk menghadirkan ide-ide baru. Inisiatif dan kreatifitas menjadi karakter orang yang mampu memotivasi diri karena dua sifat itu membutuhkan semangat untuk menghadapi tantangan. Hal ini hanya dimiliki oleh orang yang mampu memotivasi diri.

Dengan memiliki sifat inisiatif dan kreatif, kita akan selalu berada “di depan”. Lebih maju dan lebih cepat sukses daripada orang lain.

### 5. Produktif dalam bekerja

Produktifitas orang yang mampu memotivasi dirinya akan lebih tinggi daripada orang yang menunggu dimotivasi orang lain. Sebab orang yang mampu memotivasi dirinya sendiri akan tekun bekerja tanpa disuruh dan tanpa tergantung pengawasan. Wajar, jika orang yang bekerja secara tekun dan terus menerus lebih produktif daripada orang yang bekerja musiman karena menunggu dimotivasi orang lain lebih dahulu.

### 6. Meraih tujuan lebih cepat

Bukan saja orang yang mampu memotivasi diri sendiri akan meraih tujuan, tapi juga akan meraih tujuan tersebut lebih cepat dari orang yang kurang mampu memotivasi diri sendiri. Hal ini karena meraih tujuan lebih cepat membutuhkan semangat. Semangat orang yang memotivasi dirinya sendiri tentu lebih menggebu-gebu daripada orang yang dimotivasi orang lain, sehingga wajar jika ia lebih cepat mencapai tujuannya. Dalam arena balap lari saja, orang yang lebih semangat berlari akan lebih cepat mencapai garis *finish* daripada orang yang berlari dengan lesu.

### 7. Menikmati hidup dan pekerjaan

Suatu ketika Thomas Alva Edison, seorang penemu yang sangat produktif, ditanya. “Anda begitu sibuknya bekerja. Apakah Anda tidak merasa lelah?” Dengan mimik muka keheranan, Edison menjawab, “Anda kira saya bekerja? Saya tidak pernah bekerja sedikitpun. Yang saya lakukan adalah keasyikan dan keasyikan”.

Thomas Edison tak pernah merasa bekerja. Padahal ia memang bekerja. Perasaan asyik dan nikmat yang membuat ia merasa tak pernah bekerja seumur hidupnya. Ia bekerja karena dimotivasi oleh diri sendiri, sehingga lebih tahu apa manfaat dan kepuasan yang akan didapatkan dari melakukan suatu pekerjaan. Hal ini membuatnya lebih mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaan itu, sehingga juga merasa lebih “terlibat” dengan pekerjaan itu. Rasa “terlibat” ini membuat Edison merasa asyik dengan pekerjaannya. Dan karena pada umumnya sebagian besar waktu hidup digunakan untuk bekerja, maka orang yang dapat menikmati pekerjaan juga akan lebih dapat menikmati hidup.

### 8. Terhindar dari kesepian dan rasa jenuh

Kemampuan memotivasi diri juga dapat membuat seseorang tidak mengalami kesepian. Sebab orang yang mampu memotivasi dirinya sendiri akan selalu semangat dan sibuk bekerja. Ada saja aktivitas yang dilakukannya. Tak ada waktu baginya untuk menganggur dan melamun, sehingga wajar jika ia terhindar dari rasa sepi. Sesungguhnya rasa sepi dan jenuh muncul dari banyak menganggur dan melamun.

Akhirnya, kemampuan memotivasi diri akan membuat kesuksesan di dunia dan akhirat. Jika ingin sukses di dunia, seseorang butuh motivasi yang tinggi untuk mencapainya. Jika ingin sukses di akhirat, juga butuh motivasi yang tinggi untuk meraihnya. Motivasi yang tinggi hanya bisa diperoleh dari memotivasi diri sendiri, bukan menunggu dimotivasi orang lain.

\*Penulis adalah Widyaiswara pada Sekolah Tinggi Akuntansi Negara



# SAYANGI GINJAL BEBAS DARI CUCI DARAH

OLEH : EDUARD TAMBUNAN

Ginjal merupakan salah satu sistem yang berperan dalam proses urinaria tubuh (pengeluaran zat sisa tubuh melalui urin). Proses ini akan berlangsung secara terus menerus selama fungsi ginjal masih dalam keadaan baik. Apabila terjadi kerusakan ginjal maka sistem pengeluaran zat sisa dan hormonal akan terganggu, yang pada akhirnya akan menimbulkan gangguan pada tubuh. Oleh karena itu ginjal perlu dijaga agar fungsinya tetap maksimum.

Secara utuh tubuh manusia mempunyai sistem yang bekerja dengan sangat kompleks dan terdiri dari berbagai sistem yang berhubungan satu sama lain. Disebut “kompleks” karena bila terjadi gangguan pada salah satu sistem akan mengganggu kerja sistem yang lain.

Gagal ginjal merupakan keadaan yang ditakuti karena belum ada pengobatan yang bisa menyembuhkan serta memerlukan biaya yang sangat tinggi. Keadaan “gagal ginjal” berarti fungsi ginjal untuk menyaring darah tinggal 15 persen, sehingga kadar ureum dan kreatinin darah meningkat.

Sebelum masuk taraf gagal ginjal dimana fungsi ginjal masih di atas 15 persen, kita tidak perlu langsung berputus asa. Masih banyak cara yang dapat dilakukan untuk mempertahankan fungsi ginjal bila kita mentaati anjuran yang diberikan oleh dokter.

### Apakah ginjal itu?

Ginjal adalah organ dengan fungsi yang sangat penting dalam tubuh kita. Terdapat sepasang yang terletak di kanan dan kiri pinggang, berbentuk seperti kacang merah. Berat berkisar 170 gram dan pada setiap ginjal memiliki satu juta *nephron* (saringan) untuk menyaring darah. Darah manusia melewati ginjal sebanyak 350 kali setiap harinya dan lebih kurang 1,2 liter darah mengalir ke ginjal tiap menit untuk disaring dan dibersihkan dari zat sisa metabolisme. Zat sisa ini bersifat racun sehingga harus dikeluarkan dari tubuh melalui air seni. Zat yang masih berguna akan diserap kembali.

Fungsi menyaring dan membuang zat-zat sisa metabolisme tubuh dari darah dilakukan oleh ginjal. Selain itu, ginjal juga berfungsi mengatur atau menjaga keseimbangan cairan tubuh dan elektrolit (seperti misal-

nya urea, asam urat, sulfat, kreatinin, natrium, kalium dan kalsium). Ginjal juga memproduksi bentuk aktif dari vitamin D yang mengatur penyerapan kalsium dan fosfor dari makanan sehingga membuat tulang menjadi kuat. Disamping itu, ginjal juga menghasilkan hormon eritropoetin yang merangsang sumsum tulang untuk memproduksi sel darah merah, serta renin yang berfungsi mengatur volume darah dan tekanan darah.

### Apa Penyebab Penyakit pada Ginjal?

Penyakit pada ginjal dapat disebabkan oleh:

#### 1. Gangguan Ginjal Prerenal

Gangguan di luar ginjal yang mengakibatkan volume darah berkurang, misalnya diare dan muntah-muntah yang berat, pengeluaran cairan terus menerus melalui ginjal, pengeluaran cairan akibat luka bakar, perdarahan hebat atau pada keadaan gagal jantung atau syok yang menyebabkan aliran darah ke ginjal menurun.

#### 2. Gangguan Ginjal Intrinsik

Gangguan yang terjadi di dalam ginjal itu sendiri. Hal ini dapat disebabkan adanya gangguan pada pembuluh darah di ginjal (misalnya: tersumbat), tekanan darah yang sangat tinggi, reaksi penolakan pada transplantasi ginjal, atau dapat juga karena kerusakan pada glomerulus (karena infeksi, obat *nefrotoksik*, batu ginjal atau kanker ginjal).

#### 3. Gangguan Ginjal Postrenal

Gangguan yang terjadi pada saluran kemih setelah ginjal. Penyebab sumbatan antara lain batu, penyempitan (*striktur*) akibat infeksi sebelumnya, tumor atau pada pria karena pembesaran prostat.

Pada tahap awal, gangguan pada ginjal sangat sulit dideteksi karena tidak

menimbulkan keluhan atau ciri yang jelas. Terkadang ditemukan dengan pemeriksaan *ureum* dan *kreatinin* darah. Gejala yang berhubungan dengan gagal ginjal biasanya tidak khas misalnya anoreksia, mual, muntah dan perubahan status mental yang disebabkan penumpukan urea, juga adanya pembengkakan tungkai atau pada organ lain.

### Apa Yang Dilakukan Bila Terkena Penyakit Kerusakan Ginjal?

Sebetulnya penyakit gagal ginjal tidak bisa disembuhkan, dalam artian tidak dapat mengembalikan ginjal berfungsi sempurna seperti keadaan semula. Jika sudah mengalami penurunan fungsi ginjal jangan panik dengan mencari pengobatan alternatif. Pengobatan alternatif terkadang memperberat penyakit sehingga semakin cepat jatuh ke keadaan gagal ginjal terminal. Pengobatan dilakukan untuk mempertahankan fungsi ginjal yang masih ada sehingga tidak jatuh ke keadaan yang lebih buruk. Terapi yang dilakukan bervariasi, tergantung dari penyebabnya (misalnya: hipertensi, diabetes mellitus, menghentikan penggunaan obat-obatan yang merusak ginjal atau mengatur pola makan dengan rendah protein, mengatasi infeksi, batu ginjal dan lain-lain). Komplikasi gagal ginjal juga harus ditangani, misalnya: anemia dengan obat stimulasi pembentukan sel darah merah, mengatasi bengkak karena penimbunan cairan atau pemberian vitamin D bentuk aktif untuk mencegah gangguan pada tulang.

Kalaupun masuk kedalam keadaan gagal ginjal stadium akhir, fungsi ginjal dapat digantikan dengan *dialysis* (cuci darah), *peritoneal dialysis* atau transplantasi ginjal.

Oleh karena itu, kenali dan lakukan pencegahan atas tindakan atau perlakuan yang merusak ginjal sejak dini, maka kita dapat terhindar dari penderitaan kerusakan ginjal yang bila berlanjut jatuh ke keadaan gagal ginjal.

\*Penulis adalah Dokter pada Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan



**FUNGSI MENYARING DAN  
MEMBUANG ZAT-ZAT SISA  
METABOLISME TUBUH DARI DARAH  
DILAKUKAN OLEH GINJAL.**



# ADA FASILITAS VIDEO CONFERENCE DI BPPK

OLEH : ROMY SETIAWAN

Penggunaan perangkat komunikasi oleh manusia di dalam kehidupan sehari-harinya telah menjadi sesuatu yang mudah kita ketemui saat ini. Kemajuan teknologi komunikasi yang pesat serta mengarah ke semakin mudahnya perangkat-perangkat tersebut digunakan. Selain makin mudah digunakan, kemajuan teknologi komunikasi juga memberikan pilihan yang lebih beragam dalam penggunaannya.

**B**eragamnya penggunaan perangkat teknologi informasi dikarenakan beragamnya kebutuhan para pemakai perangkat itu sendiri. Misal, kebutuhan perangkat komunikasi antar individu akan berbeda dengan kebutuhan perangkat komunikasi untuk antar kelompok.

Terkait dengan perangkat komunikasi antar kelompok, perangkat yang dimaksud disini adalah perangkat komunikasi yang memungkinkan suatu kelompok individu dalam satu lokasi dapat berkomunikasi dengan kelompok individu lainnya di lokasi yang berbeda serta jarak yang jauh dalam waktu bersamaan. Komunikasi suatu kelompok individu dengan kelompok individu tidak

hanya komunikasi suara tetapi juga sudah termasuk gambar (*video*). Selain dua hal yang telah disebutkan tersebut, teknologi komunikasi antar kelompok yang ada sekarang, sudah memungkinkan dilakukan presentasi materi yang dibahas serta melakukan transfer file-file yang ada. Perangkat komunikasi antar kelompok ini memiliki sebutan perangkat *Video Conference (Vicon)* atau untuk teknologi yang lebih terkininya memiliki sebutan perangkat *Telepresence*. Pada intinya, kegunaan dari dua sebutan perangkat komunikasi antar kelompok tersebut adalah sama, akan tetapi perbedaan yang sangat dirasakan oleh para pengguna dari perangkat *Video Conference* dan perangkat *Telepresence* adalah kualitas gambar

yang dihasilkan oleh perangkat *Telepresence* lebih tajam dan para anggota kelompok individu dari lokasi-lokasi berbeda terasa benar-benar hadir dalam satu lokasi yang sama.

Dalam membangun teknologi perangkat komunikasi antar kelompok dalam suatu organisasi, diperlukan teknologi pendukung lainnya. Secara garis besar, teknologi pendukung tersebut adalah :

1. *Multi Conference Unit (MCU)*, merupakan perangkat keras yang berisikan aplikasi untuk pelaksanaan komunikasi antar kelompok individu/*client*;
2. *End-point hardware*, perangkat keras komunikasi antar kelompok individu yang dipasang/ditempatkan di masing-masing lokasi kelompok individu;
3. *End-point software*, aplikasi komunikasi antar kelompok yang diinstal di PC/laptop untuk lokasi atau kelompok individu yang belum memiliki *End-point*;
4. Server, digunakan untuk penempatan aplikasi-aplikasi monitoring dan administrasi komunikasi antar kelompok individu/*client*;
5. Jaringan komputer, digunakan untuk perangkat *Video Conference* atau perangkat *Telepresence* yang berbasis IP Address.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar topologi perangkat komunikasi antar kelompok sebagai berikut :

Saat ini Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) sebagai salah satu unit eselon I Kementerian Keuangan RI yang melaksanakan pendidikan dan pelatihan seluruh pegawai Kementerian Keuangan telah berkomitmen untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang moderen dengan memanfaatkan teknologi komunikasi sebagai salah

satu sarana yang mendukung komitmen tersebut. Sebagai salah satu bukti untuk mewujudkan komitmen tersebut adalah dengan pengadaan perangkat *Video Conference* pada akhir tahun 2009. Dasar kebutuhan pengadaan perangkat *Video Conference* tersebut adalah mengantisipasi kebutuhan penyelenggaraan suatu diklat yang mencakup seluruh pegawai Kementerian Keuangan RI dan dilaksanakan di Balai-balai Diklat Keuangan di daerah serta terbatasnya tenaga pengajar. Jika pelaksanaan suatu diklat ingin dilakukan di beberapa daerah dalam waktu bersamaan dengan tenaga pegajar yang terbatas, maka perangkat *Video Conference* merupakan salah satu teknologi komunikasi yang bisa mengatasi ke-



butuhan tersebut. Adapun perangkat *Video Conference* yang diadakan adalah perangkat *Video Conference* yang berbasis IP Address, pilihan tersebut memiliki tujuan agar perangkat *Video Conference* dapat menggunakan jaringan komputer yang telah dibangun di unit-unit kerja di Pusdiklat/STAN, Balai diklat dan Sekretariat BPPK. Jaringan komputer yang ada di BPPK adalah jaringan komputer yang telah terintegrasi ke dalam *Wide Area Network (WAN)* Kemenkeu RI. Dengan fasilitas *Video Conference* dan jaringan komputer yang terpadu tersebut, seorang pengajar diklat yang berada di suatu unit kerja BPPK dapat mengajarkan materi

diklatnya secara langsung ke para peserta diklat yang berada di kelas-kelas yang lokasinya berbeda-beda dalam waktu yang bersamaan.

Fasilitas teknologi *video conference* yang telah dimiliki BPPK, dikelola oleh Bagian Teknologi Informasi dan Komunikasi (Bag. TIK) Sekretariat BPPK. Adapun fasilitas *video conference* yang dikelola adalah sebagai berikut :

1. Satu buah perangkat *Scopia 100 Multi Conference Unit (MCU)* 12

Merupakan perangkat keras yang ditempatkan di ruang server, yang memiliki fungsi sebagai terminal pertemuan para kelompok individu/*client* untuk berkomunikasi baik suara (*audio*) dan gambar (*video*) secara bersamaan. Maksimum jumlah kelompok individu/*client* yang dapat dipertemukan dengan MCU versi ini adalah 16 kelompok individu/*client*.

2. Empat buah *End-point hardware* SONY PCS G 70

Perangkat *End-point* merupakan perangkat komunikasi yang ditempatkan di masing-masing unit atau kelompok individu/*client*. Biasanya perangkat ini ditempatkan di ruang rapat dan dihubungkan ke perangkat sistem suara serta monitor/layar tivi. BPPK telah menempatkan ke-empat *End-point* tersebut ke Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Pusdiklat Pajak, STAN dan Sekretariat BPPK.

3. *Scopia Desktop End-point software*

*Scopia Desktop End-point software* digunakan oleh unit kerja BPPK yang belum memiliki *End-point hardware*. Perangkat yang dibutuhkan dalam penggunaan *Scopia Desktop End-point software* adalah satu buah PC/laptop yang terhubung jaringan komputer dan telah dilengkapi dengan *web camera* dan *headset*. Untuk menggunakan aplikasi *Scopia Desktop End-point software*, seorang pengguna harus mengakses ke alamat

<http://vicon.bppk.depkeu.go.id> dengan aplikasi browser *Internet Explorer (IE)*.

4. Server IBM System X3650 M2

Perangkat server IBM System X3650 M2 merupakan perangkat yang digunakan untuk “menempatkan” aplikasi-aplikasi *monitoring* dan administrator pelaksanaan komunikasi antar kelompok individu/*client* melalui fasilitas *Video Conference*.

5. Jaringan Komputer intranet BPPK yang telah terintegrasi ke WAN Kemenkeu

Jika kita menganalogikan fungsi jaringan komputer di teknologi *Video Conference* dengan model transportasi, maka jaringan komputer adalah jalan raya yang menghubungkan satu tempat ke tempat lainnya dan fasilitas *video conference* merupakan kendaraan yang membawa file-file *video* dan *audio* ke tempat-tempat yang dituju.

Berdasarkan surat Kepala Pusintek Nomor : S-541IT/2012 Tanggal : 28 Maret 2012 Hal: Implementasi Akses Intranet Keuangan 2012, koneksi jaringan komputer lokal unit-unit kerja BPPK di Balai-balai Diklat, Pusdiklat-pusdiklat telah dilengkapi dengan *bandwidth* berkapasitas 5 Mbps. Khusus kampus STAN kapasitas *bandwidth* yang difasilitasi Pusintek sebesar 20 Mbps. Dengan kapasitas tersebut, sudah sangat memungkinkan penggunaan teknologi *Video Conference* untuk mendukung pelaksanaan diklat-diklat yang diselenggarakan di tempat-tempat berbeda serta dilakukan dalam waktu bersamaan oleh seorang tenaga pengajar.

Berikut adalah topologi fasilitas teknologi *Video Conference* yang telah ada di BPPK :

Perangkat *Video Conference* yang dimiliki BPPK sejak pengadaan tahun 2009 telah digunakan untuk beberapa kegiatan yang terkait dengan diklat di

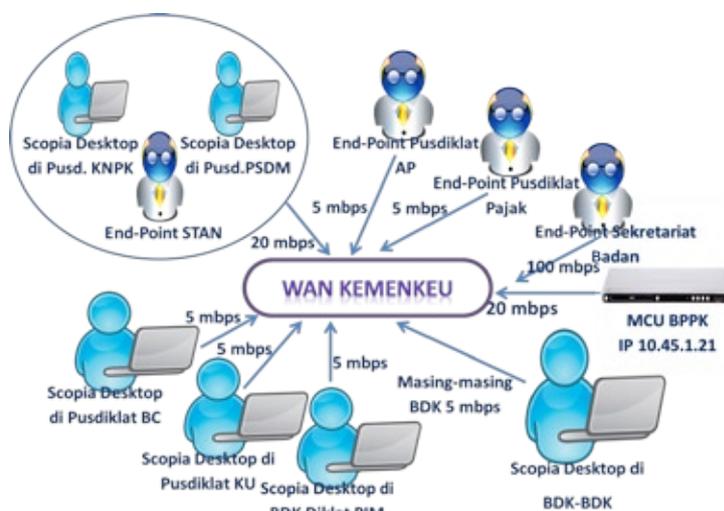
BPPK, yaitu :

- Seleksi wawancara bagi para calon peserta beasiswa kuliah S2/S3 luar negeri dengan para profesor universitas yang dituju. Kegiatan ini merupakan kerja sama antara Pusdiklat PSDM, sebagai penyelenggara diklat, dan Sekretariat Badan, Bagian Teknologi Informasi dan Komunikasi. Pelaksanaan seleksi wawancara via *Video Conference* diselenggarakan setiap tahun oleh Pusdiklat PSDM.
- Pelaksanaan diklat *Blended Learning Programme on Science and Policy of Climate Change* yang diselenggarakan Pusdiklat Keuangan Umum, bekerja sama dengan Global Distance Learning Network (GDLN). Adapun peserta diklat adalah para perwakilan pemerintah di beberapa negara di dunia. Kementerian Keuangan RI, BPPK sebagai wakil dari pemerintah Indonesia yang turut serta dalam acara tersebut.
- Pelaksanaan diklat The Municipal

oleh lembaga *Indonesian Higher Education Network (INHERENT)-Dikti*, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.

- Selain untuk pelaksanaan diklat, perangkat *Video Conference* yang dimiliki BPPK digunakan juga untuk rapat-rapat internal BPPK, seperti : rapim BPPK yang dipimpin oleh Kepala Badan, rapat forum Kepala Balai Diklat Keuangan serta rapat-rapat persiapan diklat antar Pusdiklat dan Sekretariat. Selain rapat internal BPPK, dilakukan juga rapat dengan pihak luar BPPK, yaitu : Pusintek. Selama perangkat *Video Conference* terhubung dengan jaringan komputer WAN Kemenkeu, pelaksanaan rapat via perangkat *Video Conference* dapat dilakukan.

Di masa yang akan datang, penggunaan perangkat *Video Conference* diharapkan menjadi hal yang rutin dilakukan dalam pelaksanaan diklat di BPPK, misal : adanya program pelaksanaan diklat jarak jauh antara pengajar dan peserta diklat yang berbeda lokasi, pembahasan persiapan diklat antara pusdiklat dan balai-balai diklat di daerah, serta pelaksanaan rapat pimpinan yang rutin dilaksanakan tiap minggu dan seterusnya. Semua kebutuhan infrastruktur untuk pelaksanaan *Video Conference* di BPPK telah dimiliki. Komitmen untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang moderen akan tercapai jika BPPK berhasil melaksanakan diklat dengan jumlah peserta yang banyak serta tersebar di beberapa lokasi dan waktu pelaksanaannya secara bersamaan dengan memanfaatkan perangkat teknologi komunikasi, yaitu teknologi *Video Conference* sebagai faktor pendukungnya.



Finance Training 2012 yang diselenggarakan Pusdiklat KNPK bekerja sama dengan lembaga World Bank. Diklat yang diselenggarakan melalui perangkat *Video Conference* diikuti oleh negara-negara lain dalam lingkup Asia Pasifik.

- BPPK juga berpartisipasi dalam seminar-seminar yang diselenggarakan dengan teknologi *Video Conference*

\*Penulis adalah Kasubbag Dukungan Teknis - Bagian TIK Sekretariat BPPK

# Kalender Diklat 2012

Triwulan IV

## PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Diklat Berbasis Kompetensi Pelaksana Angkatan III	01 – 04 Oktober 2012
Diklat Berbasis Kompetensi Pelaksana Angkatan IV	08 – 11 Oktober 2012
Ujian Dinas Tingkat I Periode II	15 – 25 Oktober 2012
Diklatpim IV Angkatan 167	15 Oktober – 24 November 2012
Diklatpim IV Angkatan 168	22 Oktober – 30 November 2012

## PUSDIKLAT ANGGARAN DAN PERBENDAHARAAN

DTSS Pengadaan Barang/Jasa Kelas Reguler Angkatan 15	29 Oktober – 09 November 2012
DTSS Pengadaan Barang/Jasa Kelas Reguler Angkatan 16	29 Oktober – 09 November 2012
Diklat Fungsional Bendahara Pengeluaran Kelas Reguler Angkatan 4	09 – 24 Oktober 2012
Diklat Fungsional Bendahara Pengeluaran Kelas Reguler Angkatan 5	09 – 24 Oktober 2012
Diklat Fungsional Bendahara Pengeluaran Kelas Reguler Angkatan 6	13 – 29 November 2012
Diklat Fungsional Bendahara Pengeluaran Kelas Reguler Angkatan 7	13 – 29 November 2012
Diklat Fungsional Bendahara Pengeluaran Kelas Reguler Angkatan 8	13 – 29 November 2012
DTSS Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Kelas Reguler Angkatan 3	08 – 12 Oktober 2012
DTSS Pengelolaan Keuangan Satker Pemerintah Pusat Kelas Reguler Angkatan 3	08 – 19 Oktober 2012

## PUSDIKLAT KEUANGAN UMUM

DTU General English Angkatan III	01 – 19 Oktober 2012
DTU General English Angkatan IV	22 Oktober – 12 November 2012
DTU Pengelolaan Website Dinamis	01 – 12 Oktober 2012
DTU Akuntansi Keuangan Syari'ah	08 – 12 Oktober 2012
DTU Desain Multimedia Angkatan I	08 – 19 Oktober 2012
DTU Desain Multimedia Angkatan II	19 – 30 November 2012
DTSS Teknik Investigasi Lanjutan (khusus)	15 – 19 Oktober 2012
DTU Penulisan Buku ISBN	22 – 25 Oktober 2012
DTU Desain Pengelolaan Database II	29 Oktober – 02 November 2012
DTU Desain Pengelolaan Database III	19 – 23 November 2012
DTU Administrasi Jaringan Komputer	29 Oktober – 02 November 2012
Diklat Persiapan Punabhakti	29 Oktober – 02 November 2012
DTSS Financial Statistics (Minitab, EXCEL, e-VIEWS)	07 – 13 November 2012
DTU Legal English Angkatan II	12 – 14 November 2012
DTU Menulis Ilmiah Populer	12 – 14 November 2012
DTU Pengelolaan Kinerja Individu	12 – 16 November 2012
DTSS Audit TIK Tingkat Dasar	08 – 12 Oktober 2012
DTSS Audit Tata Kelola TIK	15 – 19 Oktober 2012
DTSS Audit Sampling	22 – 25 Oktober 2012
DTU Effective Report Writing Angkatan IV	22 – 25 Oktober 2012
DTSS Risk Based Audit	01 – 05 Oktober 2012
Pelatihan Laporan Analisis Audit	16 – 18 Oktober 2012

**PUSDIKLAT PAJAK**

DTSS Juru Sita Pajak Angkatan II	19 – 30 November 2012
Diklat Fungsional Pemeriksa Menengah Angkatan V	01 – 12 Oktober 2012
Diklat Fungsional Pemeriksa Menengah Angkatan VI	15 – 26 Oktober 2012
Diklat Fungsional Pemeriksa Menengah Angkatan VII	29 Oktober – 9 November 2012
Diklat Fungsional Pemeriksa Menengah Angkatan VIII	19 – 30 November 2012
Diklat Fungsional Pemeriksa Tinggi Angkatan IV	29 Oktober – 30 November 2012
Diklat Fungsional Pemeriksa Dasar Angkatan IV	08 – 13 Oktober 2012
Diklat Fungsional Pemeriksa Dasar Angkatan IV	15 – 20 Oktober 2012
Diklat Fungsional Pemeriksa Dasar Angkatan IV	05 – 10 November 2012
Diklat Fungsional Pemeriksa Dasar Angkatan IV	19 – 24 November 2012
DTSS Account Representative Dasar Angkatan II	01 – 05 Oktober 2012
DTSS Account Representative Dasar Angkatan III	08 – 12 Oktober 2012
DTSS Account Representative Dasar Angkatan IV	15 – 19 Oktober 2012
DTSS Account Representative Dasar Angkatan V	19 – 23 November 2012
DTSS Account Representative Dasar Angkatan VI	26 – 30 November 2012
DTSS KUP Tingkat Menengah Angkatan VII	29 Oktober – 02 November 2012
DTSS KUP Tingkat Menengah Angkatan VIII	05 – 09 November 2012
DTSS PPh Tingkat Menengah Angkatan V	01 – 05 Oktober 2012
DTSS PPh Tingkat Menengah Angkatan VI	08 – 12 Oktober 2012
DTSS PPh Tingkat Menengah Angkatan VII	29 Oktober – 02 November 2012
DTSS PPh Tingkat Menengah Angkatan VIII	03 – 07 Desember 2012
DTSS PPN Tingkat Menengah Angkatan III	15 – 19 Oktober 2012
DTSS PPN Tingkat Menengah Angkatan III	05 – 09 November 2012
DTSS PPN Tingkat Menengah Angkatan III	03 – 07 Desember 2012
DTSS Transfer Pricing Angkatan II	29 Oktober – 02 November 2012
DTSS Transfer Pricing Angkatan III	05 – 09 November 2012
DTSS Transfer Pricing Angkatan IV	03 – 07 Desember 2012
DTSS Manajemen TU dan Umum Angkatan II	05 – 09 November 2012
Diklat Penelaah Keberatan Angkatan III	19 – 30 November 2012
DTSS Manajemen Pemeriksaan Angkatan II	15 – 19 Oktober 2012
DTSS Manajemen Penagihan Angkatan II	08 – 12 Oktober 2012
DTSS Operator Console Pajak Angkatan V	19 November – 07 Desember 2012

**PUSDIKLAT KEKAYAAN NEGARA DAN PERIMBANGAN KEUANGAN**

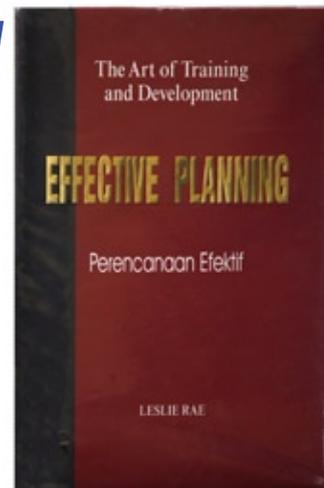
DTSS Penilaian Sumber Daya Alam	01 – 24 Oktober 2012
Penyegaran Pengelolaan BMN (DJKN)	08 – 11 Oktober 2012
Penyegaran Studi Kelayakan Penilaian Properti	15 – 19 Oktober 2012
DTSS Pengelolaan BMN Angkatan IV	01 – 12 Oktober 2012
DTSS Pengelolaan BMN Angkatan V	08 – 19 Oktober 2012
DTSS Penatausahaan BMN (untuk Pengguna Barang)	30 Oktober – 07 November 2012
Penyegaran Pengurusan Piutang Negara dan Lelang Lanjutan (Bagi Itjen)	05 – 09 November 2012
Diklat Pejabat lelang Kelas II Angkatan I	22 Oktober – 08 November 2012
Diklat Pejabat lelang Kelas II Angkatan II	29 Oktober – 13 November 2012

**Keterangan****DTSD : Diklat Teknik Substantif Dasar****DTSS : Diklat Teknik Substantif Spesialisasi****DTU : Diklat Teknik Umum****DF : Diklat Fungsional**

Info lebih lanjut hubungi  
**Call Center Halo BPPK 021-7264984**  
atau klik [www.bppk.depkeu.go.id](http://www.bppk.depkeu.go.id)

# The Art of Training and Development, *Effective Planning*

Judul Buku	: Perencanaan Efektif
Judul Asli	: The Art of Training and Development, Effective Planning
Penulis / Alih Bahasa	: Leslie Rae / Fiyanti Osman
Penerbit / Cetakan	: PT Bhuana Ilmu Populer / 2005
Tebal	: xiv + 296
ISBN	: 9979-694-773-0



OLEH : HERU SUPRIYANTO

*Perencanaan* yang baik dan matang dalam setiap kegiatan, termasuk diklat, merupakan awal dari keberhasilan. Sayangnya, tidak setiap orang/lembaga sanggup membuat *perencanaan* yang sempurna. Hal itu disebabkan banyak kendala, antara lain tingkat pengetahuan yang pas-pasan, jumlah dan jenis perangkat yang tersedia sangat minim, dan ketidaktahuan ke arah tujuan *perencanaan* itu. Itulah sepenggal kalimat yang tertera pada sampul belakang buku ini. Adalah Leslie Ray, sang penulis buku, seorang konsultan pelatihan dan manajemen.

Dalam siklus diklat, *perencanaan* adalah hal yang sama pentingnya dengan bentuk-bentuk layanan, tupoksi dan lain-lain. Sejumlah kasus menunjukkan bahwa diklat yang dilakukan dengan sedikit *perencanaan* atau tanpa *perencanaan* akan menghasilkan sedikit keberhasilan, bahkan tanpa keberhasilan apapun. Bisa juga menjadi program diklat yang membingungkan bagi instruktur dan peserta diklat dan program diklat kehilangan kredibilitas di mata peserta diklat (*user*). Memang, *perencanaan* tidak otomatis menjamin diklat akan berlangsung dengan efektif. Namun paling tidak, *perencanaan* dalam suatu program dapat membuat diklat tersebut menjadi kredibel, menyenangkan, dan efektif.

Buku ini menguraikan secara lengkap tahapan dalam *perencanaan* dan bagaimana merancang program diklat.

Bagian pertama diawali dengan perancangan program diklat, meliputi siklus diklat dan menentukan bidang-bidang perencanaan/perancangan, pertimbangan tanggung jawab dalam perencanaan/perancangan, informasi yang diperlukan sebelum memulai perencanaan, mengidentifikasi aspek-aspek pembelajaran, gaya dan preferensi peserta, memberikan saran tentang model komunikasi dan pembelajaran alternatif, menerapkan model pembelajaran untuk situasi praktis dan mengidentifikasi berbagai rintangan diklat. Kedua membahas hal-hal yang harus dipertimbangkan terhadap peserta potensial, mencakup kualitas pembelajaran, gaya dan preferensi peserta, teknik komunikasi, model pembelajaran dan penerapannya pada berbagai situasi serta memprediksi hambatan dalam pembelajaran serta cara mengatasinya. Sub bagian terakhir membahas penetapan sasaran diklat, terdiri dari beberapa sasaran diklat yang akan dikembangkan berdasarkan TNA (*Training Need Analysis*), proses penyusunan sasaran diklat dan pembahasan tentang aplikasi praktis dari sasaran diklat.

Bagian kedua buku ini menguraikan secara rinci aspek-aspek yang perlu dipertimbangkan ketika merancang dan merencanakan program magang kerja. Bagian kedua ini dimulai dengan pembahasan tentang *on the job training*. Juga dibahas tentang dua pendekatan magang kerja yang populer selama ini, yaitu

GAFO (*go away and find out*) dan *coaching*. Selanjutnya diuraikan lebih mendalam tentang pendekatan dalam magang kerja, berupa *sitting with Nellie*, manajemen proyek, mentoring, pengembangan tim, pendelegasian, dan lain-lain. Berikutnya membahas pendekatan alternatif dalam magang kerja, misalnya pembelajaran pekerjaan melalui video, buku-buku, paket pembelajaran terbuka, program pelatihan berbasis computer (*computer base training*) dan pelatihan yang dibantu computer (*computer assisted training*).

Bagian ketiga diawali dengan *off the job training*, membahas tentang metoda perencanaan dan proses perancangan, format dan struktur pelatihan kerja, metode merangkai materi program, memberikan format cetak biru perancangan, serta pembahasan tentang beberapa metode yang paling populer dalam *off the job training*. Buku ini ditutup dengan pembahasan tentang Perencanaan evaluasi program.

Materi buku ini sangat lengkap dalam menguraikan perencanaan diklat sehingga cocok bagi siapapun yang berkecimpung di dunia diklat. Tapi sayang, teknik penerjemahannya perlu disempurnakan sesuai dengan bahasa sehari-hari. Selain itu, *lay out* buku cenderung monoton, akibatnya pembaca cepat menjadi bosan dalam membacanya.

\*Penulis adalah Widyaiswara pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak

# Kang Edu



Oleh: Bimo



## Upacara Peringatan Hari Kemerdekaan Republik Indonesia

foto: Eros Lassa Mursalin

Di penghujung bulan Ramadhan, Kementerian Keuangan melaksanakan Upacara Peringatan Hari Kemerdekaan Republik Indonesia yang ke 67. Upacara yang diikuti oleh para pejabat dan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan ini berlangsung dengan hikmat dan penuh makna.



## Halal Bihalal

foto: Eros Lassa Mursalin

Suasana keakraban dan kekeluargaan terpancar selama halal bihalal keluarga besar BPPK, yang dilangsungkan di gedung B lantai 5, Jumat, 24 Agustus 2012.



**ONE MINISTRY  
ONE FAMILY**



**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**



**Balai Diklat Keuangan Balikpapan**

# EDUKASI

K E U A N G A N

**EDISI 12/2012**

Jl. Purnawarman No. 99 Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12110  
Telp: +62 21 7394666, 7244873  
Fax: +62 21 7261775  
<http://www.bppk.depkeu.go.id>