

Hadiyanto memiliki *stakeholder management skill* yang bagus. Satu permasalahan tak bisa dipecahkan jika kita tak punya kemampuan untuk bernegosiasi. Artinya melakukan sesuatu dengan cara *nguwongke*, tanpa kehilangan prinsip. Intinya, prinsip harus dipertahankan tetapi cara bisa dinegosiasikan. Tidak semua orang bisa dan punya kemampuan seperti ini. Mencari cara agar diterima orang lain itu berarti kita dituntut untuk sabar mendengarkan, memiliki pikiran terbuka (*open mind*), tidak menutup diri karena tujuannya mencari solusi.

Rina Widiyani Wahyuningdyah,
Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Hukum dan Hubungan Kelembagaan Kementerian Keuangan RI

Komitmen Hadiyanto pada pekerjaan di Kemenkeu seringkali berarti lembur di kantor hingga larut malam, dan ini mencerminkan dedikasinya yang teguh. Sebagai istrinya, saya senang memberi dukungan tanpa ragu, memahami pentingnya pekerjaannya, dan dampak yang ingin diberikan. Sementara Bapak memusatkan perhatian pada usaha profesionalnya, saya fokus menciptakan lingkungan yang hangat dan penuh perhatian untuk anak-anak kami, memastikan keseimbangan harmonis antara dedikasinya dan menciptakan lingkungan yang penuh kasih sayang bagi keluarga kami.

Wida Hadiyanto,
istri Hadiyanto

Buku “Hadiyanto, Punggawa Aset Negara” merupakan biografi profesional Hadiyanto yang pernah menjabat Direktur Jenderal (Dirjen) pertama Kekayaan Negara di Kementerian Keuangan RI pada periode 2006-2015, Sekretaris Jenderal Kemenkeu 2015-2021, dan Dirjen Perbendaharaan 2021-2022.

Dalam pengabdianya selama 35 tahun 7 bulan (sejak Februari 1987 sampai 31 Oktober 2022), banyak yang sudah diperbuat Hadiyanto untuk Kementerian Keuangan RI dan untuk Negara. Di DJKN, Hadiyanto mengelola aset negara atau barang milik negara. Inventarisasi aset negara dilakukan di 74 K/L dan 22.619 satuan kerja di seluruh Indonesia. Dimulai dari Barang Milik Negara, kekayaan negara dipisahkan, sampai kekayaan negara dan lain-lain.

Hadiyanto menggagas pendirian Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) untuk memisahkan fungsi regulasi di DJKN dengan fungsi operasi di LMAN. Saat memimpin Sekretariat Jenderal, Hadiyanto melahirkan banyak inovasi untuk organisasi dan Kementerian Keuangan di antaranya melahirkan Nota Dinas Elektronik atau Nadine.



Sri Mulyani Indrawati, *Menteri Keuangan RI 2006-2010, 2016 - sekarang*



ROBERT ADHI KSP yang bernama lengkap Robert Adhi Kusumaputra adalah penulis buku —sebagian di antaranya bergenre biografi. Biografi profesional “*Hadiyanto, Punggawa Aset Negara*” adalah buku ke-23 yang ditulisnya. Buku-buku lain Rpbert Adhi Ksp di antaranya adalah “*Marwanto Harjowiryo, Maestro Simfoni Perbendaharaan*” (BPPK Kemenkeu, 2020), “*M.R. Karlansyah, 30 Tahun Menekuni Pengendalian Pencemaran*” (Ditjen PPKL, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, 2021) dan “*Sumiyati, Srikandi Perubahan, Inspirasi Bagi Perempuan*” (BPPK Kemenkeu, 2022).

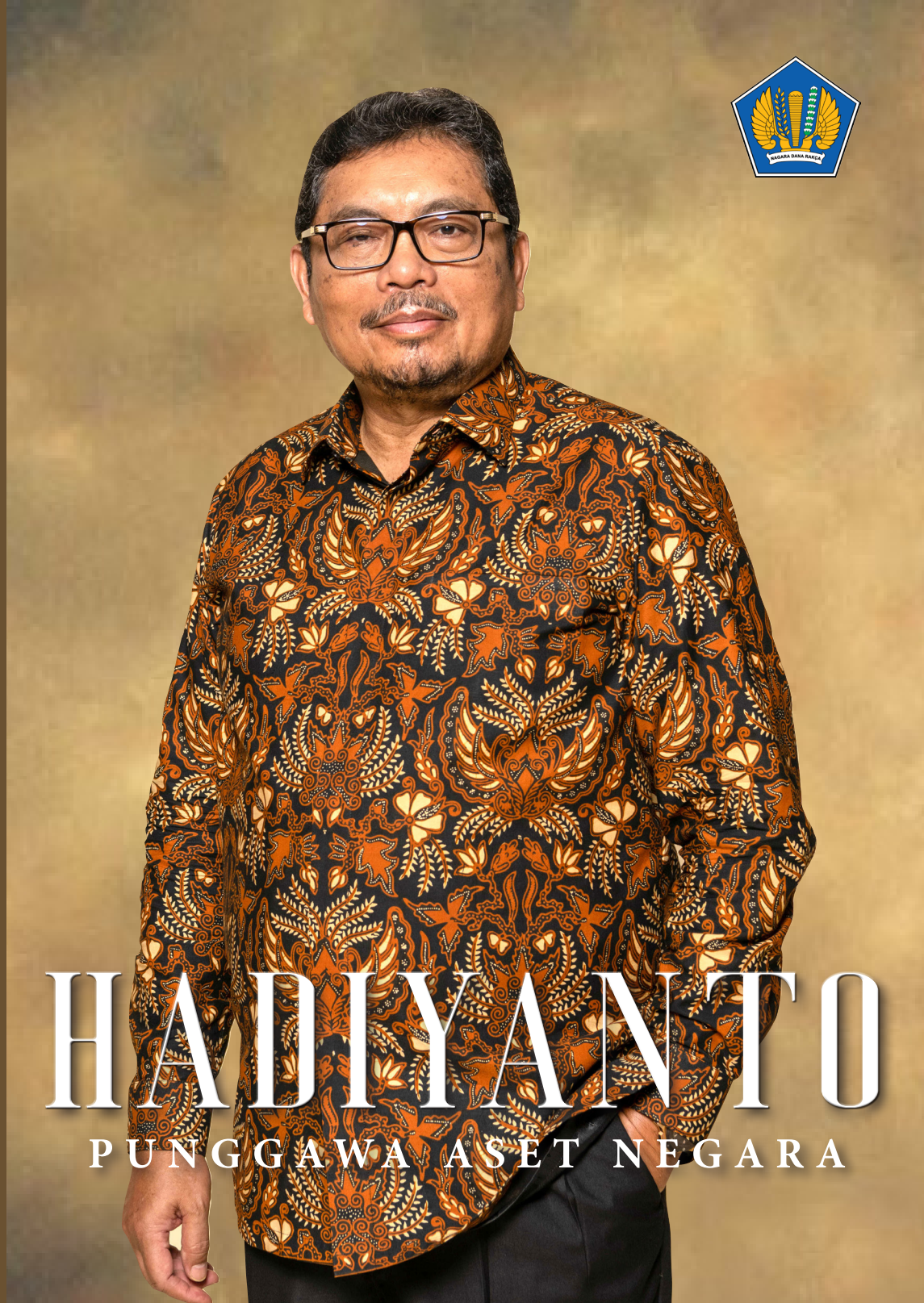


PUSTAKA KSP
KREATIF



ROBERT ADHI KSP

HADIYANTO PUNGGAWA ASET NEGARA



ROBERT ADHI KSP



Fungsi saya dan Pak Hadiyanto menjadi jembatan. Pak Hadiyanto menjadi jembatan komunikasi dari Kementerian Keuangan yang *me-lead* beberapa Kementerian lainnya dan mewakili Pemerintah, dan saya jembatan komunikasi di Freeport. Ini di-*lead* oleh Menteri Keuangan Ibu Sri Mulyani Indrawati. Jadi peran Pak Hadiyanto sangat dominan.

Peran Pak Hadiyanto untuk bisa menyukseskan proses konversi dari Kontrak Karya menjadi IUPK, divestasi saham 51 persen, dan penentuan pajak-pajak dan penerimaan negara lainnya betul-betul untuk kepentingan Bangsa dan Negara, juga untuk kepentingan masyarakat Papua, tanpa mengorbankan kepentingan perusahaan Freeport Indonesia. Salut untuk Pak Hadiyanto.

Tony Wenas,
Presiden Direktur PT Freeport Indonesia

Pak Hadiyanto adalah sosok pemimpin yang sangat memberikan ruang kepada stafnya untuk berkembang. Setelah beliau pensiun dari Kemenkeu, banyak pegawai Kemenkeu yang berhasil di-*grooming* beliau menjadi pemimpin, sebagian sudah di eselon I. Beliau betul-betul legenda, *the legend*.

Rahayu Puspasari,
Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak Sumber Daya Alam dan Kekayaan Negara Dipisahkan, Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan RI

HADIYANTO

PUNGGAWA ASET NEGARA

Pak Hadiyanto sosok pemimpin yang *leadership*-nya sangat kuat. *Strong leadership*. Beliau selalu menjadi guru yang baik. Sosok pemimpin yang selalu mengajak stafnya berinovasi dan menyempurnakan yang belum sempurna. Pak Hadiyanto sosok pemimpin yang sangat tegas dan berdisiplin tinggi.

Dedi Syarif Usman,
*Sekretaris Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
Kementerian Keuangan RI*

Pak Hadiyanto selalu mendorong stafnya untuk berpikiran terbuka dan maju. Beliau kan *Mister Perfect*. Kalau kamu bisa mendapatkan angka 10, mengapa harus angka 8? Beliau mendorong stafnya agar mengerjakan sampai batasan terbaik. *Push your limit*.

Chalimah Pujiastuti,
*Direktur Anggaran Bidang Perekonomian dan Kemaritiman,
Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan RI*

Kepemimpinan Pak Hadiyanto di Sekretariat Jenderal memang keren. Berbagai inovasi dilahirkan di era kepemimpinan beliau. Di antaranya membangun enterprises architecture, termasuk office automation. Salah satunya Nota Dinas Elektronik yang disingkat dengan nama Nadine. yang diciptakan pada waktu yang tepat, yaitu pada saat pandemi COVID-19 melanda Indonesia. Nadine menjadi andalan Kementerian Keuangan untuk tetap bergerak. Pak Hadiyanto juga mengakselerasi pembangunan Zona Integritas di lingkungan Kemenkeu yang memiliki sekitar 80.000-an pegawai. Sejak itu, berbagai unit di Kemenkeu menerima berbagai predikat Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi (ZI-WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Dini Kusumawati,
Sekretaris Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan RI

Ketika di DJKN, Pak Hadiyanto berhasil membangun kembali jajaran DJKN yang semangatnya sempat turun karena bidang tugas yang turun. Namun beliau mampu menyemangati jajarannya dan membuat berbagai inovasi di DJKN. bahkan mengusulkan penertiban Barang Milik Negara yang akhirnya melahirkan neraca keuangan. Itu momentum yang luar biasa. Negara akhirnya punya neraca keuangan di bawah kepemimpinan Hadiyanto sebagai Dirjen Kekayaan Negara. Dalam mengambil berbagai kebijakan, Pak Hadiyanto selalu berpihak pada Negara. Beliau memperjuangkannya bersama tim. Beliau mendidik anggota timnya, memberi kami dorongan untuk mempersiapkan yang terbaik agar kelak ketika stafnya menjadi atasan atau pimpinan, mampu bernegosiasi. Pak Hadiyanto mengapresiasi kami dengan sangat baik dan itu membuat kami merasa telah bekerja bersama.

Tio Serepina Siahaan,
Kepala Biro Hukum, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan RI

Ayah sayang keluarga namun sepertinya sulit untuk mengungkapkan atau menunjukkannya terhadap saya, mungkin karena ada prinsip bahwa seorang pria harus kuat dan tidak emosional. Ayah sangat protektif terhadap kami anak-anaknya, mendorong terus untuk memberi semangat belajar yang baik.

Gumilar Hadikusumah,
anak sulung Hadiyanto-Wida

Papa adalah sosok seorang penasihat bagi saya. Setiap kali saya menghadapi kesulitan di tempat kerja atau kekhawatiran bagaimana *to navigate* dunia kerja, saya selalu beralih ke Papa untuk memberikan sudut pandang Papa. Beliau selalu memberikan wawasan berharga dan nasihat tentang bagaimana menghadapi tantangan dan permasalahan saya. *However, this only represents a glimpse of who Dad is to me.* Ketika saya memikirkan Papa, saya memikirkan sosok individu pekerja keras, penasihat, dan seorang ‘pelindung keluarga’. Saya berharap bisa memiliki integritasnya dan komitmennya terhadap pekerjaan dalam kehidupan profesional saya sendiri. Dalam segala kesuksesan dan pencapaian Papa, Papa selalu bersyukur kepada Yang Maha Kuasa Allah SWT atas segala yang dipercayakan kepadanya. *His sincere dedication and thankfulness for every opportunity that comes his way are, what I believe, the cornerstones of his success and accomplishments.*

Aulia Rahmi Hadikusumah Shannon,
anak kedua Hadiyanto-Wida

Ayah saya bukan hanya orangtua tetapi juga contoh cemerlang dari kerja keras, kebijaksanaan, dan integritas. Etos kerja ayah yang tak tergoyahkan selalu membuat saya mengaguminya. Ayah adalah sosok yang paling pekerja keras yang pernah saya kenal. Dedikasinya dan usahanya yang memastikan kesejahteraan kami adalah bukti cinta dan komitmennya. Pengorbanannya berjam-berjam waktu yang telah diberikan untuk pekerjaannya, dan langkahnya tanpa henti untuk membentuk masa depan keluarga kami, menetapkan standar ketekunan yang saya cita-citakan untuk saya capai dalam hidup saya.

Dea Amelia Hadikusumah,
anak ketiga Hadiyanto-Wida

Ayah adalah sosok yang murah hati, peduli, pekerja keras, ambisius. Kombinasi sifat-sifat tersebut telah membuat ayah sosok yang terhormat dan menginspirasi. Saya juga melihat ayah tidak melewatkan kesempatan untuk membantu orang lain. Ayah melihat kebaikan dalam diri setiap orang. *I am inspired by the commitment and passion in his work, alongside his commitment to keep our family united. He has taught me to do my best in everything, stay humble, and never lose sight of what's important in life. Thanks dad.*

Aninda Prilia Hadikusumah,
anak keempat Hadiyanto-Wida

ROBERT ADHI KSP

HADIYANTO

PUNGGAWA ASET NEGARA

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf c, Huruf d, Huruf f, dan/atau Huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf a, Huruf b, Huruf e, dan/atau Huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada Ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).



PUSTAKA
KSP KREATIF



Daftar Isi

HADIYANTO

PUNGGAWA ASET NEGARA

Copyright© 2024, Badan Pendidikan dan
Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia
oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan
Kementerian Keuangan, 2024
Gedung Soegito Sostroamidjojo
Jalan Purnawarman No. 99
Kebayoran Baru, Jakarta Selatan

Bekerja sama dengan

Pustaka KSP Kreatif
<https://pustakakspkreatif.id/>

Penulis: Robert Adhi Ksp
Editor: Robert Adhi Ksp
Produksi: Pustaka KSP Kreatif
Sumber foto sampul: dokumentasi PT Sarana Multi Infrastruktur

Hak cipta dilindungi oleh Undang Undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

284 hlm.; 15 cm x 23 cm
ISBN
ISBN (PDF)

GLOSARIUM	XIV
-----------------	-----

PENGANTAR

Sri Mulyani Indrawati	xviii
-----------------------------	-------

SATU

KEBIJAKAN FISKAL PADA MASA PANDEMI

SELAMATKAN MASYARAKAT	1
• Ditugasi Menyusun Perppu	2
• Dirumuskan Siang Malam	3
• Melebarkan Defisit Anggaran Sampai 6,5 Persen	4
• Perppu No 1 Tahun 2020 Merespon Pandemi Covid-19	10
• Disahkan DPR, Diuji Mahkamah Konstitusi	15
• Selamatkan Masyarakat	15
• Menjadi UU No 2 Tahun 2020	17
• Pelajaran Perppu No 1/2020: Metode Omnibus Menghemat Waktu	19
• Rina Widiyani Wahyuningdyah: Hadiyanto Miliki <i>Stakeholder Management Skill</i> yang Bagus	20

DUA

MASA KECIL DAN REMAJA DI CIAMIS, KULIAH DI BANDUNG	23
• Studio Foto <i>Tjepat</i> di Banjarsari	24
• Pindah Rumah yang Lebih Luas	26

• Main Badminton sampai Nonton TV Hitam Putih	28
• Setiap Pagi Belajar Ngaji di Masjid.....	29
• Kakek adalah Pegawai Kantor Pegadaian Belanda.....	29
• Hobi Memancing dan Terperosok di Jembatan Ciseel.....	30
• Saat SMP, Rambut Beruban.....	30
• BSA dan Vespa	32
• Pelajaran tentang Menolong Orang.....	32
• Menjelang Lebaran, Mengecat Dinding dan Mengepel.....	33
• Pesan Orangtua: Bekerja Jujur dan Tekun	33
• Kuliah di Fakultas Hukum Unpad.....	35
• Mobil Pertama: Datsun 120 Y.....	36

TIGA

BERGABUNG KE LAPANGAN BANTENG	39
• Diwawancarai Dono Iskandar	41
• “Ngapain Masuk Biro Hukum, Dik?”.....	41
• Pengalaman Membuat Nota Dinas.....	41
• Mengkaji Efisiensi Penggunaan Listrik Pada Hari Libur.....	43
• Ikut SPAMA di Magelang, Tapi Langsung Pulang ke Jakarta.....	43
• Tugas Biro Hukum dan Perumusan Peraturan Perundangan	44
• Krisis Keuangan Asia 1998, Masa yang Berat	46
• Nasihat dan Persyaratan IMF kepada Indonesia	48
• BPPN, Upaya Atasi Krisis Perbankan dan Pulihkan Sistem Keuangan	50
• Dari Akuisisi Aset Bermasalah sampai Negosiasi Utang	52
• Bank Indonesia Menjadi Lembaga Independen.....	53
• “Dua Pejabat Senior Indonesia Menculik Arbiter”	55
• Bertugas di Markas Bank Dunia di Washington.....	57

EMPAT

MEMBERESKAN ASET-ASET NEGARA YANG BERSERAKAN.....	59
• Dirawat di RS Saat Tiba Undangan <i>Fit and Proper Test</i> sebagai Dirjen	60
• Tantangan Mengelola Barang Milik Negara	62
• Opini <i>Disclaimer</i>	67
• Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Negara	70

• Kirim Staf Belajar Kelola Aset Negara di Mancanegara.....	71
• Turun Sendiri ke Lapangan Lakukan Pemetaan.....	74
• Peran Hadiyanto Signifikan Laksanakan Inventarisasi Pemerintah	75
• Apa Saja yang Diinventarisasi DJKN?	76
• Inventarisasi Aset Negara Senilai Rp 268 Triliun.....	80
• Dedi Syarif Usman: <i>Good is Not Enough When Better is Expected</i>	84
• Chalimah Puji Hastuti: <i>Mr Disclaimer & Mr Perfect</i>	86

LIMA

MENDIRIKAN LEMBAGA MANAJEMEN ASET NEGARA.....	95
• Mengelola Aset-aset Negara yang <i>Idle</i>	97
• Digagas Saat Jadi Dirjen Kekayaan Negara, Didirikan Saat Jadi Sekjen.....	100
• Pengelolaan Piutang Negara	102
• LMAN Lebih Fleksibel dan Responsif.....	106
• Apa Beda LMAN dan DJKN?.....	107
• Rahayu Puspasari: Cara Berpikir Hadiyanto Jauh ke Depan	110

ENAM

DI BALIK KEMBALINYA INALUM KE PANGKUAN IBU PERTIWI.....	117
• Ketok Palu DPR, Ambil Alih Inalum 100 Persen	118
• Perundingan Alot Selama Tiga Tahun	122
• Saat <i>Deadlock</i> , Hadiyanto Ajak <i>Lawyer</i> Saling Bertemu.....	124
• Hanya Karena Kata “Audit”.....	127
• “Tak Mungkin Pemerintah Percaya Begitu Saja”	129
• Pertahankan Posisi di Sisi Negara	131
• Berperan dalam Proses Perencanaan Anggaran	132
• Akhiri Kerja Sama dengan NAA yang Berakhir pada 31 Oktober 2013.....	133
• Pembentukan Tim Perunding	136
• DJKN Siapkan Dana Pengambilalihan Inalum Melalui APBN.....	138
• DJKN Memimpin Beberapa Perundingan Penting.....	138
• Nilai Pengambilalihan Inalum Disepakati 556,7 Juta Dollar AS.....	141

TUJUH

SINERGIKAN SDM KEMENKEU SEBAGAI PRIME MOVER	145
• Membangun Semangat Unggul Pegawai Setjen Kemenkeu	146
• Menginisiasi Mars Sekretariat Jenderal	152
• <i>Leaders Factory</i> di Kementerian Keuangan	152
• Menerapkan Manajemen Karier	153
• Nota Dinas Eelektronik	154
• Dari Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Zona Integritas, sampai Inovasi Pelayanan Publik	155
• Inisiatif Strategis Setjen	157
• Pembatasan Aktivitas Selama Masa Pandemi COVID-19	160
• Ketua Panja RUU Pengampunan Pajak	160
• Memastikan Arah RUU Pengampunan Pajak Refleksikan Keadilan	165
• Meyakinkan Asia Pacific Group <i>on Money Laundering</i>	169
• Dini Kusumawati: Setjen di Bawah Hadiyanto Lahirkan Banyak Inovasi	175

DELAPAN

DIVESTASI FREEPORT	181
• Mendudukkan Kembali Posisi Pemerintah Indonesia	182
• Tanpa Dana APBN	184
• Tidak Mudah Mengeksekusi karena Banyak Kepentingan	185
• Pelajari Berbagai Aspek	188
• Memantau Janji Freeport Bangun Smelter	193
• Tetap Memberi Ruang bagi Freeport agar Nyaman Berinvestasi di Indonesia	197
• Mencari Jalan Keluar Sehingga Tak Terjadi <i>Deadlock</i>	197
• Mengawal Menteri Keuangan	199
• Pemerintah Bersikukuh Beli Langsung dan Kuasai 51 Persen Saham	200
• “Diplomasi Tempe”	203
• Kerja Sama Kemenkeu-BPKP Sangat Solid	203
• Tantangan yang Dihadapi Kemenkeu	204
• Tio Serepina Siahaan: Hadiyanto Mentor yang Peduli Kemajuan Timnya	205

- Tony Wenas: Sejak 2018 Hingga 2041,
Total Kontribusi Freeport untuk Negara Rp 1.200 Triliun 207

SEMBILAN

HADIYANTO DI MATA ISTRI DAN ANAK-ANAKNYA	217
• Wida Hadiyanto: Saling Melengkapi, Hidup Berdampingan, dan Harmonis	218
• Gumilar Hadikusumah: Ayah Sayang Keluarga	225
• Aulia Rahmi Hadikusumah: Integritas dan Komitmen Ayah Menjadi Panutan	228
• Dea Amelia Hadikusumah: <i>My Dad, My Hero</i>	233
• Aninda Prilia Hadikusumah: Sosok Ayah Terhormat dan Menginspirasi	237
RIWAYAT HIDUP HADIYANTO	239
SUMBER ISI BUKU DAN BAHAN BACAAN	244
CATATAN PENULIS	247
UCAPAN TERIMA KASIH	257
SEKILAS PENULIS	262

GLOSARIUM

AEOI	Automatic Exchange of Information
APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
APG	Asia-Pacific Group
BA	Bagian Anggaran
BBO/BBKU	Bank Beku Operasi/Bank Beku Kegiatan Usaha
BGS/BSG	Bangun Guna Serah/Bangun Serah Guna
BI	Bank Indonesia
BKF	Badan Kebijakan Fiskal
BKPN	Berkas Kasus Piutang Negara
BLU	Badan Layanan Umum
BMAC	Badan Milik Asing China
BMN	Barang Milik Negara
BPK	Badan Pemeriksa Keuangan
BPPK	Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan
BPKP	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
BPPN	Badan Penyehatan Perbankan Nasional
BUMN	Badan Usaha Milik Negara
BUN	Bendahara Umum Negara
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
DJA	Direktorat Jenderal Anggaran
DJKN	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
DJP	Direktorat Jenderal Pajak
DJPb	Direktorat Jenderal Perbendaharaan
DJPLN	Direktorat Jenderal Piutang dan Lelang Negara
DIC	Deposit Insurance Company

EA	Enterprise Architecture
FWA	Flexible Working Arrangement
HGB	Hak Guna Bangunan
HPL	Hak Pengelolaan Lahan
ICSID	International Center for Settlement of Investment Disputes
ICW	Indische Comptabiliteitswet
IMF	International Monetary Fund
Inalum	Indonesia Asahan Aluminium
IPO	Initial Public Offering
IUP	Izin Usaha Produksi
IUPK	Izin Usaha Pertambangan Khusus
IPP	Independent Power Producer
K/L	Kementerian dan Lembaga
KPKNL	Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang
KSP	Kerja Sama Pemanfaatan
KSSK	Komite Stabilitas Sistem Keuangan
LKPP	Laporan Keuangan Pemerintah Pusat
LMAN	Lembaga Manajemen Aset Negara
LPS	Lembaga Penjamin Simpanan
MA	Master Agreement
METI	Ministry of Economy, Trade and Industry
MKB	Manajemen Keberlangsungan Bisnis
NAA	Nippon Asahan Aluminium
Nadine	Nota Dinas Elektronik
NTOW	New Thinking of Working
NWOW	New Ways of Working
OA	Office Automation
OJK	Otoritas Jasa Keuangan
OMSPAN	Online Monitoring Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara
Organta	Organisasi dan Ketatalaksanaan
P2SK	Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan
P3B	Perjanjian Penghindaran Pajak Berganda

PAKD	Pusat Analisa Keuangan Daerah
Panja	Panitia Kerja
PBB	Pajak Bumi dan Bangunan
PERADI	Perhimpunan Advokat Indonesia
Perpres	Peraturan Presiden
Perppu	Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang
PIP	Pusat Investasi Pemerintah
PMA	Penanaman Modal Asing
PMK	Peraturan Menteri Keuangan
PNBP	Pendapatan Negara Bukan Pajak
PNDT	Piutang Negara Dapat Ditagih
PNDS	Piutang Negara Dapat Diselesaikan
PP	Peraturan Pemerintah
PPh	Pajak Penghasilan
PPKM	Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat
PPN	Pajak Pertambahan Nilai
PPnBM	Pajak Penjualan Barang Mewah
PPSB	Pembatasan Sosial Berskala Besar
PSBDT	Piutang Sementara Belum Dapat Ditagih
PSN	Proyek Strategis Nasional
Pusintek	Pusat Informasi dan Teknologi Keuangan
PUPN	Panitia Urusan Piutang Negara
RUU	Rancangan Undang-undang
SAL	Sisa Anggaran Lebih
Satker	Satuan Kerja
SBSN	Surat Berharga Syariah Negara
SE	Surat Edaran
SK	Surat Keputusan
SMI	Sarana Multi Infrastruktur
SPAMA	Sekolah Pimpinan Madya
SPBE	Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
SUN	Surat Utang Negara
TMP	Tanpa Memberikan Pendapat

WBBM	Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani
WBK	Wilayah Bebas Korupsi
WDP	Wajar Dengan Pengecualian
WHO	World Health Organization
WTP	Wajar Tanpa Pengecualian
ZEEI	Zona Ekonomi Eksklusif Indonesia
ZI	Zona Integritas

PENGANTAR

Sri Mulyani Indrawati

Menteri Keuangan Republik Indonesia (2006-2010 dan 2016-sekarang)
Direktur Pelaksana Bank Dunia/World Bank (2010-2016)
Direktur Eksekutif Dana Moneter Internasional/IMF (2002-2005)

Perjalanan karier Pak Hadiyanto di Kementerian Keuangan sangat panjang, sejak 1 Februari 1987 hingga 31 Oktober 2022. Dalam pengabdianya selama 35 tahun 7 bulan, banyak yang sudah diperbuat Pak Hadiyanto untuk Kementerian Keuangan dan Negara. Pencapaiannya sangat impresif.

Pak Hadiyanto menduduki tiga posisi eselon I yaitu Direktur Jenderal Kekayaan Negara (25 Agustus 2006 - 30 Juni 2015), Sekretaris Jenderal (1 Juli 2015 - 12 Maret 2021), dan Direktur Jenderal Perbendaharaan (15 Maret 2021 - 31 Oktober 2022).

Pak Hadiyanto kali pertama menduduki posisi eselon I sebagai Dirjen Kekayaan Negara ketika saya menjabat Menteri Keuangan. Menjabat Dirjen



Sri Mulyani Indrawati, Menteri Keuangan RI.

Foto: dokumentasi Kemenkeu

pertama Kekayaan Negara merupakan tantangan bagi beliau dan timnya. DJKN adalah organisasi baru di Kementerian Keuangan, hasil merger unit-unit yang berkaitan dengan Ditjen Piutang dan Lelang Negara (DJPLN), unit di Ditjen Anggaran, dan unit di Dirjen Perbendaharaan.

Tugas Pak Hadiyanto di DJKN adalah mengelola aset atau dalam hal ini barang milik negara. Inventarisasi aset negara dilakukan di 74 K/L dan 22.619 satuan kerja di seluruh Indonesia. Dimulai dari Barang Milik Negara, kekayaan negara dipisahkan, sampai kekayaan negara dan lain-lain.

Pada awalnya, saya memberi “tantangan” kepada Pak Hadiyanto dengan memanggilmnya sebagai “Mr Disclaimer” dalam setiap forum pimpinan. Ini karena Barang Milik Negara yang menjadi tugas dan fungsi DJKN selalu “menyumbang” Opini “Disclaimer” pada Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP).

Saya memberi apresiasi kepada Pak Hadiyanto dan DJKN yang akhirnya berhasil melakukan inventarisasi dan penilaian Barang Milik Negara (BMN) pada 22.619 satuan kerja (satker) dari total 22.947 satker pada 74 Kementerian dan Lembaga di seluruh Indonesia. Ini menjadi catatan penting sejarah Kementerian Keuangan dan sejarah Indonesia.

Pak Hadiyanto menggagas pendirian Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) untuk memisahkan fungsi regulasi di DJKN dengan fungsi operasi di LMAN. Dengan memperkuat LMAN, Pak Hadiyanto ingin DJKN lebih fokus pada regulasi. LMAN baru resmi berdiri setelah Pak Hadiyanto menjabat Sekretaris Jenderal.

Memimpin Sekretariat Jenderal, Pak Hadiyanto melahirkan banyak inovasi untuk organisasi dan Kementerian Keuangan. Semua ini karena dedikasinya yang tinggi dan pengabdian tanpa henti bagi negeri ini. Sebagai Sekretaris Jenderal, beliau berperan penting dalam penyelesaian permasalahan Freeport. Beliau juga berhasil mengawal pengesahan Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan untuk Penanganan Pandemi Corona Virus Disease 2019 (Covid-19).



Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawati dan Sekjen Kemenkeu Hadiyanto.

Sumber foto: Kemenkeu RI



Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawati dan Dirjen Perbendaharaan Hadiyanto.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Peraturan ini telah menjadi instrumen penting dalam penanganan pandemi Covid-19.

Pak Hadiyanto mengakhiri seluruh pengabdianannya yang lengkap di Kementerian Keuangan sebagai Dirjen Perbendaharaan. Sebagai Direktur Jenderal Perbendaharaan, beliau berkontribusi dalam penyempurnaan sistem pembayaran pemerintah. Beliau juga mendorong penerapan merit system dalam seleksi pejabat di lingkungan Kementerian Keuangan.

Pada masa pensiun, kita tentu berpisah dalam hubungan kerja. Saya berharap Pak Hadiyanto tidak memutuskan tali silaturahmi dengan Kementerian Keuangan. Saya berharap Pak Hadiyanto tetap mencurahkan ilmu dan pengetahuannya agar tetap bermanfaat bagi bangsa dan negara, di mana pun Pak Hadiyanto memilih bertugas.

Saya berpesan, tetaplah menjadi sosok teladan dan inspirasi bagi insan jajaran Kementerian Keuangan karena bagaimanapun juga nama Kementerian Keuangan ada pada profil dan image serta kinerja Pak Hadiyanto.

Saya beserta jajaran Kementerian Keuangan menyampaikan terima kasih kepada Pak Hadiyanto atas segala pengabdian dan dedikasi yang telah diberikan Pak Hadiyanto kepada Kementerian Keuangan dan kepada Negara. Selamat menikmati masa purnabakti.

Saya juga menyampaikan selamat atas penerbitan buku biografi profesional Pak Hadiyanto yang memuat berbagai *legacy* Pak Hadiyanto selama mengabdikan diri di Kementerian Keuangan. Semoga buku ini bermanfaat bagi Kementerian Keuangan, terutama generasi mudanya. ❖

Jakarta, November 2023

SRI MULYANI INDRAWATI

Menteri Keuangan RI



SATU

Kebijakan Fiskal pada Masa Pandemi Selamatkan Masyarakat

Sejak awal, Indonesia merespons pandemi COVID-19 dengan berbagai kebijakan yang fokus kepada menyelamatkan masyarakat dari ancaman di bidang kesehatan dan memberikan dukungan kepada masyarakat, terutama yang paling rentan. APBN dirancang untuk fokus pada dukungan kesehatan dan penguatan perlindungan masyarakat dengan tetap responsif, fleksibel, dan antisipatif menghadapi risiko ketidakpastian. Kebijakan fokus pada kesehatan, termasuk vaksinasi yang mencapai 200-an juta penduduk.

Ekspansi fiskal fokus pada jaring pengaman sosial, yang tidak hanya memberikan dukungan sosial biasa, tetapi juga yang berpotensi menciptakan ketimpangan. Menurut Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati, APBN bekerja keras untuk menjaga kesejahteraan masyarakat miskin dan rentan.

Ditugasi Menyusun Perppu

Kamis, 12 Maret 2020, Organisasi Kesehatan Sedunia (World Health Organization/WHO) meningkatkan status COVID-19 secara global menjadi pandemi. Ini isyarat kepada seluruh dunia bahwa COVID-19 bisa menyerang negara mana saja. Virus itu virus baru yang belum diketahui karakternya. Tiga hari kemudian, Minggu 15 Maret 2020, Presiden Joko Widodo menyampaikan imbauan kepada segenap masyarakat Indonesia untuk bekerja dan belajar dari rumah, dalam kaitan menghadapi virus baru tersebut.

Hadiyanto (saat itu) Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan menghadiri rapat pimpinan secara maraton tanpa henti. Hadiyanto mendapat tugas dari Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati untuk menyusun Perppu. Hampir semua negara di dunia sudah terpapar. Indonesia diyakini “diserang” virus tersebut secara masif, dan itu tinggal menunggu waktu.

Krisis COVID-19 yang melanda dunia secara global berdampak luar biasa terhadap kesehatan masyarakat, perekonomian, dan sosial. Sebagai bencana global, pandemi COVID-19 berdampak terhadap pasokan dan produksi secara global sehingga kebutuhan meningkat namun pasokan tersendat akibat produksi terhenti. Situasi dan kondisi ini menyebabkan perekonomian Indonesia tertekan luar biasa. Harga barang mahal, daya beli lemah sehingga Pemerintah perlu mengambil langkah-langkah tepat untuk menangani pandemi tersebut.

“Kita mesti bersiap diri, bagaimana respon APBN terhadap dampak pandemi COVID-19 di Indonesia,” kata Hadiyanto kepada Rina Widiyanti Wahyuningdyah, (saat itu) Kepala Biro Hukum — yang lebih banyak bertugas dalam penanganan regulasi. Hadiyanto melihat penanganan pandemi COVID-19 membutuhkan banyak anggaran, sementara Indonesia menerapkan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) di mana semua warga Indonesia diminta tetap berdiam di rumah, dan dilarang keluar dari rumah. Tidak mungkin membuat undang-undang baru dalam

kondisi seperti ini, pikir Hadiyanto. Bagaimana mengubah alokasi anggaran yang tercantum dalam UU APBN?

Pada masa normal, APBN dibahas di DPR, alokasinya dibagi-bagi untuk kementerian dan lembaga, juga untuk pemerintah daerah melalui transfer. Untuk pembiayaan pembangunan, semua sudah dialokasikan. APBN dialokasikan dengan undang-undang. Pembahasan UU tersebut dilaksanakan bersama antara Pemerintah dan DPR berbulan-bulan, dimulai sejak Mei hingga Oktober, dan baru bisa berlaku setiap awal tahun.

APBN 2020 belum lama berlaku, atau *fresh from the oven*. Tiba-tiba datang COVID-19 — yang menyebabkan Pemerintah harus memfokuskan diri pada penanganan pandemi. Ini berarti semua dana APBN yang semua dialokasikan untuk kementerian dan lembaga, dialihkan menjadi anggaran kesehatan yang tujuannya untuk menangani pandemi COVID-19.

Dirumuskan Siang Malam

Pukul tiga sore, Hadiyanto meminta Rina yang menguasai hukum dan perundang-undangan untuk menghadiri rapat untuk mengubah APBN, menyusun regulasi dengan sangat cepat agar dapat mengalokasikan anggaran untuk kesehatan.

“Bu Rina sehat? Kita dalam kondisi darurat yang sangat luar biasa. Kita harus membuat regulasi dengan sangat cepat agar segera ditandatangani Presiden. Regulasi yang mengatur anggaran difokuskan untuk penanganan pandemi COVID-19,” kata Hadiyanto melalui telepon.

Biasanya Biro Hukum lebih banyak menunggu berkas dari eselon I. Namun saat itu kondisinya tidak memungkinkan. Biro Hukum harus bergerak cepat. Rina bergegas berangkat ke Lapangan Banteng, mengikuti rapat dengan Sekjen Hadiyanto. Di kantor Kemenkeu, yang hadir hanya tim Sekretariat Jenderal dan tim Biro Hukum karena sebagian besar pegawai Kemenkeu (dan semua K/L) dan karyawan perusahaan swasta diwajibkan berdiam di rumah.

Hadiyanto dan Rina bersama tim sibuk merumuskan kebijakan, dikaitkan dengan usulan Perppu — yang merupakan kewenangan Presiden, dan tidak perlu dibahas di DPR. Sebab jika membahas UU, waktunya bisa berbulan-bulan. Karena itulah Perppu menjadi pilihan utama — yang kemudian disusun dalam kondisi PPKM (yang kemudian berganti nama menjadi Pembatasan Sosial Berskala Besar/PSBB). Pada hari itu, tak satu pun pegawai Kemenkeu datang ke kantor kecuali tim Setjen dan Biro Hukum.

Rina dan tim Biro Hukum merumuskannya. Hasil rumusan disupervisi dan disempurnakan Hadiyanto. Diskusi dilaksanakan melalui telepon. (Beberapa waktu setelah itu, barulah dikenal *video conference* melalui Zoom. Rapat-rapat pun kemudian digelar secara daring). Namun karena rumusan tersebut harus segera disampaikan kepada Presiden Joko Widodo, sebagian besar tim perumus menggelar rapat di kantor Sekjen.

Hadiyanto tidak pernah meninggalkan stafnya yang bekerja keras menyelesaikan konsep Perppu. Bahkan ketika rapat harus digelar sampai subuh pun, Hadiyanto tetap mendampingi mereka, dan belum pulang bila masih ada stafnya yang bekerja di kantor. Hadiyanto ikut serta merumuskan karena bertanggung jawab menyelesaikan regulasi tentang anggaran pandemi COVID-19.

Setelah melalui pembahasan Rancangan Perppu siang malam, termasuk arahan Menkeu Sri Mulyani dan Wakil Menteri Suahasil Nazara dan berbagai instansi terkait (Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan), akhirnya dapat dirumuskan Perppu yang secara umum memberikan landasan hukum (legalitas) bagi penanganan COVID-19, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara dan stabilitas sistem keuangan.

Melebarkan Defisit Anggaran sampai 6,5 Persen

Perppu Nomor 1 Tahun 2020 mengatur pelaksanaan APBN dan sistem keuangan negara. Substansi utama Perppu ini adalah memberi kewenangan kepada Pemerintah untuk melebarkan



Hadiyanto tidak pernah meninggalkan stafnya yang bekerja keras menyelesaikan konsep Perppu. Bahkan ketika rapat harus digelar sampai subuh pun, Hadiyanto tetap mendampingi mereka, dan belum pulang bila masih ada stafnya yang bekerja di kantor. Hadiyanto ikut serta merumuskan karena bertanggung jawab menyelesaikan regulasi tentang anggaran pandemi COVID-19.



defisit anggaran¹ sampai 6,5 persen. Artinya Pemerintah punya kapasitas dan otoritas meminjam lebih banyak untuk memenuhi kebutuhan penanganan COVID-19 yang berdampak terhadap sosial, ekonomi, kesehatan, dan kesejahteraan masyarakat. Pemerintah juga berwenang merealokasi anggaran untuk tujuan penanganan COVID-19, dan mencanangkan program-program peningkatan ketahanan daya beli dengan Program Keluarga Harapan atau PKH.²

Perppu No 1 Tahun 2020 disusun sebagai respon atas situasi darurat pandemi COVID-19. Namun Perppu No 1/2020 ini bukannya tanpa rintangan, terutama dalam menyepakati dasar hukum penerbitan. Apakah pasal 2 konstitusi di mana dalam suasana kedaruratan atau kegentingan yang memaksa, Presiden dapat mengeluarkan Perppu.

Penyusunan Perppu Nomor 1 Tahun 2020 dikerjakan siang-malam, dipimpin langsung oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati melalui Zoom mengingat saat itu PSBB diberlakukan untuk seluruh warga negara.

Perppu ini menjadi basis pelaksanaan APBN dan keuangan negara, mengantisipasi situasi yang berdampak pada sektor keuangan negara. Karena itulah, Perppu menyebutkan ketentuan bahwa Otoritas Jasa Keuangan dan Bank Indonesia dimungkinkan untuk mengeluarkan kebijakan yang dapat mengantisipasi kejadian yang mengkhawatirkan. Ini salah satu poin penting dalam Perppu.

1 Pelebaran defisit anggaran adalah kebijakan pemerintah untuk meningkatkan defisit anggaran dari batas yang telah ditetapkan sebelumnya. Defisit anggaran adalah selisih antara pengeluaran pemerintah dengan penerimaan pemerintah. Dalam kondisi normal, defisit anggaran dijaga agar tetap rendah, yaitu di bawah 3 persen dari Produk Domestik Bruto (PDB). Pelebaran defisit anggaran biasanya dilakukan dalam situasi ekonomi yang sulit, seperti saat terjadi krisis ekonomi atau pandemi. Dalam situasi tersebut, pemerintah membutuhkan anggaran yang lebih besar untuk menangani krisis atau pandemi tersebut. Pelebaran defisit anggaran dapat dilakukan dengan cara meningkatkan pengeluaran pemerintah atau mengurangi penerimaan pemerintah. Di Indonesia, pelebaran defisit anggaran pertama kali dilakukan pada tahun 2020, saat pandemi COVID-19 mulai menyebar di Indonesia. Pemerintah perlu mengalokasikan anggaran yang lebih besar untuk menangani pandemi, seperti untuk pengadaan vaksin, bantuan sosial, dan stimulus ekonomi. Pada tahun 2021, pemerintah kembali melakukan pelebaran defisit anggaran, yaitu dari 3 persen menjadi 5,2 persen dari PDB. Pelebaran defisit anggaran ini dilakukan untuk melanjutkan penanganan pandemi COVID-19 dan mempercepat pemulihan ekonomi.

2 Program Keluarga Harapan atau PKH adalah program pemberian bantuan sosial bersyarat kepada Keluarga Miskin (KM) yang ditetapkan sebagai keluarga penerima manfaat PKH.

Konsep Perppu itu selesai menjelang akhir Maret, dan diserahkan Kementerian Keuangan kepada Presiden Joko Widodo pada 30 Maret 2020 untuk ditandatangani. Regulasi tersebut mengatur berbagai kebijakan di bidang keuangan negara, terkait dengan Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, dan Lembaga Penjamin Simpanan. Menteri Keuangan Sri Mulyani menilai jika regulasi hanya mengatur keuangan negara, tidak cukup untuk menjaga stabilitas keuangan negara.

Dengan Perppu ini, Bank Indonesia membeli obligasi yang diterbitkan Pemerintah dalam pasar perdana karena situasi krisis. Pembelian obligasi ini diatur dalam surat kerja sama antara Bank Indonesia dan Kementerian Keuangan — yang mengatur tentang tarif, *pricing*, tenor, dan sebagainya. Ini merefleksikan sebagian dari komitmen Bank Indonesia sebagai *burden sharing*³ bagi keuangan negara.

Prinsip *burden sharing* yang dituangkan dalam Surat Keputusan Bersama antara Menteri Keuangan dan Gubernur Bank Indonesia adalah tetap menjaga keberlangsungan fiskal, menjaga *fiscal space* dan *sustainability* dalam jangka menengah, menjaga kualitas defisit APBN yang ditujukan untuk belanja yang produktif dan mendukung penurunan defisit APBN secara bertahap menjadi di bawah 3 persen mulai tahun 2023. Selain itu, implementasi *burden sharing* juga dilakukan dengan menjaga stabilitas nilai tukar, suku bunga, dan inflasi agar tetap terkendali. Seluruh *burden sharing* dilakukan dengan memperhatikan kredibilitas dan integritas dari pengelolaan fiskal, moneter dan pengelolaan perekonomian secara keseluruhan. Pengaturan skema *burden sharing* dalam hanya berlaku untuk pembiayaan APBN Tahun 2020.⁴

Kondisi perekonomian Indonesia pada saat itu turun. Banyak pelaku usaha yang tidak mampu mengembalikan kredit pinjaman

3 *Burden sharing* merupakan kerja sama antara Bank Indonesia (BI) dan Pemerintah untuk membiayai berbagai beban selama penanganan pandemi COVID-19. Menurut Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati, mekanisme *burden sharing* dapat dipertanggungjawabkan, baik dari sisi kebijakan ekonomi makro yaitu kebijakan fiskal moneter, maupun dari sisi mekanisme melalui *market*, dan *acceptable* secara politik.

4 Penjelasan resmi Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati dalam kanal YouTube Kementerian Keuangan, 6 Juli 2020

dan sebagainya. Jika kebijakan tidak dikombinasi, maka bisa terjadi *chaos*. Kebijakan itu mengalihkan anggaran yang ada untuk difokuskan pada anggaran kesehatan.

Kementerian Keuangan juga melaksanakan pelebaran defisit. Artinya pembiayaan diizinkan lebih besar dari kondisi normal yang hanya 3 persen. Dibutuhkan. pembiayaan yang lebih besar agar Pemerintah Indonesia dapat menangani COVID-19 melalui anggaran kesehatan — untuk obat-obatan, untuk vaksinasi, dan lainnya.

Kemenkeu juga berpikir perlunya pemulihan ekonomi yang terkena dampak pandemi COVID-19. Karenanya Kemenkeu mendesain skema pemulihan ekonomi, termasuk penganggarannya. Kemenkeu tak hanya memikirkan duitnya, tetapi juga memikirkan bagaimana cara memulihkan perekonomian Negara. Ini merupakan satu paket, termasuk dikaitkan dengan kebijakan restrukturisasi kredit-kredit perbankan yang macet dan membantu para pelaku usaha yang usaha mereka terpaksa tutup terkena dampak pandemi. Semua dimasukkan dalam satu paket Perppu — yang ditandatangani Presiden.

Perjalanan Perppu ini tidak mudah karena harus dikerjakan super cepat. Rancangan Perppu diserahkan Kemenkeu pada 30 Maret dan langsung dieksekusi, diundangkan pada 31 Maret 2020, untuk menyelesaikan berbagai permasalahan. Sedikitnya ada 40 regulasi dalam Perppu itu mulai dari PP, PMK, Perpres, Surat Keputusan Bersama. Semuanya dijadikan satu paket untuk kesehatan — yang dinamakan *social safety net* (jaring pengaman sosial), termasuk bantuan kepada masyarakat. Adapun bantuan kepada para pelaku usaha masuk dalam program pemulihan nasional.

Selasa, 31 Maret 2020, Presiden Joko Widodo di Istana Bogor mengumumkan kepada masyarakat Indonesia bahwa pemerintah telah menetapkan status darurat kesehatan masyarakat, dan opsi yang dipilih adalah Pembatasan Sosial Berskala Besar atau PSBB.



Menkeu Sri Mulyani Indrawati dan pejabat eselon I Kemenkeu di Istana.

Sumber foto: Kemenkeu RI

PERPPU NO 1 TAHUN 2020 MERESPON PANDEMI COVID-19

Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) yang dinyatakan oleh Organisasi Kesehatan Dunia (World Health Organization) sebagai pandemi pada sebagian besar negara-negara di seluruh dunia, termasuk di Indonesia, menunjukkan peningkatan dari waktu ke waktu dan telah menimbulkan korban jiwa, dan kerugian material yang semakin besar, sehingga berimplikasi pada aspek sosial, ekonomi, dan kesejahteraan masyarakat.

Selain itu, pandemi COVID-19 telah berdampak antara lain terhadap perlambatan pertumbuhan ekonomi nasional, penurunan penerimaan negara, dan peningkatan belanja negara dan pembiayaan, sehingga diperlukan berbagai upaya Pemerintah untuk melakukan penyelamatan kesehatan dan perekonomian nasional, dengan fokus pada belanja untuk kesehatan, jaring pengaman sosial, serta pemulihan perekonomian termasuk untuk dunia usaha dan masyarakat yang terdampak.⁵

Pandemi COVID-19 telah berdampak pula terhadap memburuknya sistem keuangan yang ditunjukkan dengan penurunan berbagai aktivitas ekonomi domestik sehingga perlu dimitigasi bersama oleh Pemerintah dan Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK) untuk melakukan tindakan antisipasi untuk menjaga stabilitas sektor keuangan.

Mempertimbangkan hal-hal tersebut, Pemerintah dan lembaga terkait perlu segera mengambil kebijakan dan langkah-langkah luar biasa

⁵ https://jdih.setkab.go.id/PUUdoc/176087/Perpu_Nomor_1_Tahun_2020.pdf



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN

PERATURAN PEMERINTAH
PENGGANTI UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 1 TAHUN 2020

TENTANG

KEBIJAKAN KEUANGAN NEGARA DAN
STABILITAS SISTEM KEUANGAN UNTUK PENANGANAN PANDEMI
CORONA VIRUS DISEASE 2019 (COVID-19) DAN/ATAU
DALAM RANGKA MENGHADAPI ANCAMAN YANG MEMBAHAYAKAN
PEREKONOMIAN NASIONAL DAN/ATAU STABILITAS SISTEM KEUANGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : a. bahwa penyebaran *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) yang dinyatakan oleh Organisasi Kesehatan Dunia (World Health Organization) sebagai pandemi pada sebagian besar negara-negara di seluruh dunia, termasuk di Indonesia, menunjukkan peningkatan dari waktu ke waktu dan telah menimbulkan korban jiwa, dan kerugian material yang semakin besar, sehingga berimplikasi pada aspek sosial, ekonomi, dan kesejahteraan masyarakat;

untuk menyelamatkan perekonomian nasional dan menjaga stabilitas sistem keuangan melalui berbagai kebijakan relaksasi yang berkaitan dengan pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Terutama melakukan peningkatan belanja untuk kesehatan, pengeluaran untuk jaring pengaman sosial, dan pemulihan perekonomian, serta memperkuat kewenangan berbagai lembaga dalam sektor keuangan.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, Presiden Joko Widodo telah menetapkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perppu) Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan untuk Penanganan Pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) dan/atau dalam rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan yang ditandatangani pada 31 Maret 2020.

Perppu ini menyebutkan bahwa pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebagaimana dimaksud dalam rangka: a. penanganan pandemi (COVID-19) dan/atau b. menghadapi ancaman yang membahayakan perekonomian nasional dan/atau stabilitas sistem keuangan, perlu menetapkan kebijakan keuangan negara dan kebijakan stabilitas sistem keuangan.

Kebijakan keuangan negara, sebagaimana dimaksud Perppu ini meliputi kebijakan pendapatan negara termasuk kebijakan di bidang perpajakan, kebijakan belanja negara termasuk kebijakan di bidang keuangan daerah, dan kebijakan pembiayaan serta untuk penanganan permasalahan lembaga keuangan yang membahayakan perekonomian nasional dan/atau stabilitas sistem keuangan.

Berdasarkan Pasal 2 Perppu ini, dalam pelaksanaan kebijakan keuangan negara, Pemerintah berwenang untuk:

- a. menetapkan batasan defisit anggaran;
- b. melakukan penyesuaian besaran belanja wajib (*mandatory spending*);
- c. melakukan pergeseran anggaran antarunit organisasi, antarfungsi, dan/atau antarprogram;

- d. melakukan tindakan yang berakibat pengeluaran atas beban APBN;
- e. menggunakan anggaran yang bersumber Sisa Anggaran Lebih (SAL), dana abadi dan akumulasi dana abadi pendidikan, dana yang dikuasai negara dengan kriteria tertentu, dana yang dikelola oleh Badan Layanan Umum; dan/atau dana yang berasal dari pengurangan Penyertaan Modal Negara pada BUMN;
- f. menerbitkan SUN atau SBSN;
- g. menetapkan sumber-sumber pembiayaan Anggaran yang berasal dari dalam dan/atau luar negeri;
- h. memberikan pinjaman kepada Lembaga Penjamin Simpanan;
- i. melakukan pengutamaan penggunaan alokasi anggaran untuk kegiatan tertentu (*refocusing*), penyesuaian alokasi, dan/atau pemotongan/penundaan penyaluran anggaran Transfer ke Daerah dan Dana Desa, dengan kriteria tertentu;
- j. memberikan hibah kepada Pemerintah Daerah; dan/atau
- k. melakukan penyederhanaan mekanisme dan simplifikasi dokumen di bidang keuangan negara.

"Dalam rangka pelaksanaan kebijakan di bidang keuangan daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 ayat (4), Pemerintah Daerah diberikan kewenangan untuk melakukan pengutamaan penggunaan alokasi anggaran untuk kegiatan tertentu (*refocusing*), perubahan alokasi, dan penggunaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah," bunyi Pasal 3 Perppu ini yang pengaturan untuk perubahan di daerah diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri.

Perubahan postur dan/atau rincian APBN dalam rangka pelaksanaan kebijakan keuangan negara dan langkah-langkah, sebagaimana dimaksud dalam Perppu ini, diatur dengan atau berdasarkan Peraturan Presiden.

Pelaksanaan kebijakan stabilitas sistem keuangan, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 Perppu ini, KSSK, diberikan kewenangan untuk: a. menyelenggarakan rapat melalui tatap muka atau melalui pemanfaatan teknologi informasi guna merumuskan dan menetapkan langkah-langkah penanganan permasalahan stabilitas sistem keuangan; dan b. menetapkan skema pemberian dukungan oleh Pemerintah untuk penanganan permasalahan lembaga jasa keuangan dan stabilitas sistem keuangan yang membahayakan perekonomian nasional.

Menurut Perppu ini, Bank Indonesia (BI), Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) memiliki kewenangan yang diatur pada Bab III mengenai Kebijakan Stabilitas Sistem Keuangan pada Pasal 16 sampai dengan Pasal 23.

Sesuai Pasal 27 Perppu ini, biaya yang telah dikeluarkan Pemerintah dan/atau lembaga anggota KSSK dalam rangka pelaksanaan kebijakan pendapatan negara termasuk kebijakan di bidang perpajakan, kebijakan belanja negara termasuk kebijakan di bidang keuangan daerah, kebijakan pembiayaan, kebijakan stabilitas sistem keuangan, dan program pemulihan ekonomi nasional, merupakan bagian dari biaya ekonomi untuk penyelamatan perekonomian dari krisis dan bukan merupakan kerugian negara.

“Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan,” bunyi Pasal 29 Perppu yang diundangkan oleh Menteri Hukum dan HAM Yasonna Laoly pada 31 Maret 2020.

Disahkan DPR, Diuji Mahkamah Konstitusi

Perppu No 1 Tahun 2020 ini diuji di Mahkamah Konstitusi. Strategi dengan DPR harus matang dan efektif sehingga dapat mementahkan argumen para penguji materi di Mahkamah Konstitusi. Secara konstitusional, kelanjutan Perppu hanya ada dua pilihan, ditolak atau diterima. Untuk bisa diterima dan Perppu disahkan menjadi undang-undang, harus disetujui oleh DPR.

Kalau ditolak, artinya Perppu tidak bisa diundangkan. Karena itu strategi komunikasi Kemenkeu dengan DPR harus tepat agar Perppu diterima. Ini salah satu keahlian Hadiyanto yang melakukan berbagai strategi komunikasi di DPR. Kemenkeu dua kali menghadapi ujian Perppu ini di Mahkamah Konstitusi, dan keduanya dapat dilewati dengan baik.

Bersamaan dengan Perppu sudah bisa langsung ditetapkan menjadi Undang-undang pada Mei 2020 hanya dalam waktu satu setengah bulan.

Selamatkan Masyarakat

Sejak awal, Indonesia merespons pandemi COVID-19 dengan berbagai kebijakan yang fokus kepada menyelamatkan masyarakat dari ancaman di bidang kesehatan dan memberikan dukungan kepada masyarakat, terutama yang paling rentan. APBN dirancang untuk fokus pada dukungan kesehatan dan penguatan perlindungan masyarakat dengan tetap responsif, fleksibel dan antisipatif menghadapi risiko ketidakpastian. Kebijakan fokus pada kesehatan, termasuk vaksinasi yang mencapai 200-an juta penduduk.

Ekspansi fiskal fokus pada jaring pengaman sosial, yang tidak hanya memberikan dukungan sosial biasa, tetapi juga yang berpotensi menciptakan ketimpangan. Menurut Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati, APBN bekerja keras untuk menjaga kesejahteraan masyarakat miskin dan rentan. Dukungan dalam hal subsidi listrik, serta koneksi internet sangat penting pada masa pandemi.



Salah satu pelajaran penting dari penyusunan Perppu pada masa Pandemi COVID-19 adalah untuk mengubah undang-undang yang jumlahnya lebih dari satu sebaiknya menggunakan metode dan cara omnibus agar menjadi satu produk dan menghemat waktu.



Serangkaian kebijakan fiskal di masa pandemi dilakukan Indonesia meliputi *extraordinary* dan *reopening policy* (2020), *recovery* dan *reform policy* (2021 dan 2022), serta *fiscal consolidation policy* (2023). Konsolidasi fiskal secara bertahap disertai reformasi fiskal dilakukan sesuai rencana sehingga defisit kembali ke maksimal 3 persen PDB pada 2023.

MENJADI UU NO 2 TAHUN 2020

Pemerintah mengesahkan Perppu Nomor 1 Tahun 2020 menjadi Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2020 tentang Penetapan Perppu Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Keuangan untuk Penanganan Pandemi COVID-19 dan/atau dalam rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan menjadi undang-undang.

Menteri Keuangan Republik Indonesia Sri Mulyani Indrawati yang mewakili Presiden dalam sidang pengujian materiil Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan Negara untuk Penanganan Pandemi Corona Virus Diseases 2019 (Perppu Penanganan COVID-19) pada Rabu 20 Mei 2020) di Ruang Sidang Pleno Mahkamah Konstitusi.⁶

Sidang ketiga dari Perkara Nomor 23/PUU-XVIII/2020 dan 24/PUU-XVIII/2020 ini diselenggarakan dengan penerapan pola penjarakan fisik (*physical distancing*) guna mendukung pencegahan penyebaran COVID-19, yang telah disesuaikan dengan protokol kesehatan yang ditetapkan Kementerian Kesehatan RI dan World Health Organization (WHO).

Sri Mulyani menyebutkan DPR telah memberikan persetujuan untuk menetapkan RUU tentang penetapan Perppu 1 Tahun 2020 menjadi

⁶ "Pemerintah Akui Sahkan Perppu Penanganan COVID-19 Menjadi Undang-undang", laman Mahkamah Konstitusi RI, <http://mkri.id>, 20 Mei 2020



Menteri Keuangan Republik Indonesia Sri Mulyani Indrawati mewakili Presiden dalam sidang pengujian materiil Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan Negara untuk Penanganan Pandemi Corona Virus Diseases 2019 (Perppu Penanganan COVID-19) pada Rabu 20 Mei 2020 di Ruang Sidang Pleno MK.

Sumber foto: Humas Mahkamah Konstitusi/ifa

undang-undang. Setelah persetujuan DPR tersebut, Pemerintah juga telah mengesahkan persetujuan DPR tersebut melalui Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2020 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan untuk Penanganan Pandemi Corona Desease 2019 (COVID-19) dan/atau dalam Rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan Menjadi Undang-Undang dalam Rapat Paripurna DPR ke-15 masa Sidang III Tahun Sidang 2019-2020 pada Selasa, 12 Mei 2020.

“Hal tersebut tercantum dalam Lembaran Negara Tahun 2020 Nomor 134, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6516, dan selanjutnya disebut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2020,” jelas Sri Mulyani di hadapan sidang yang dipimpin oleh Ketua Mahkamah Konstitusi Anwar Usman.

Pelajaran Perppu No 1/2020: Metode Omnibus Menghemat Waktu

Salah satu pelajaran penting dari penyusunan Perppu pada masa Pandemi COVID-19 adalah untuk mengubah undang-undang yang jumlahnya lebih dari satu sebaiknya menggunakan metode dan cara omnibus agar menjadi satu produk dan menghemat waktu — seperti yang dilakukan saat menyusun Perppu. Pembahasan rancangan undang-undang memakan waktu relatif lama. Namun dalam keadaan kepepet saat merumuskan Perppu pada masa pandemi, tim Kemenkeu dapat mengubah lebih dari lima UU.

Skema Perppu menginspirasi lahirnya UU yang menggunakan metode Omnibus Law, yaitu menggabungkan perubahan berbagai undang-undang ke dalam satu UU. Kelebihanannya adalah diubah dalam satu dimensi waktu sehingga terorkestrasi. Selain menghemat waktu dan biaya, juga terintegrasi.

Skema Perppu COVID-19 ini juga diadopsi lagi saat melahirkan UU Cipta Kerja, dan UU Kesehatan. Perppu COVID-19 menjadi cikal-bakal penggunaan metode Omnibus. Metode ini dipraktikkan negara-negara penganut *common law system*, sementara Indonesia penganut *civil law system*. Intinya adalah Indonesia berusaha melakukan terobosan dalam bidang hukum, yang memberi manfaat besar dalam sistem penyusunan peraturan perundangan.

Sebelum pensiun dari Kemenkeu, Hadiyanto berpesan kepada Rina — yang sejak 2021 menjabat Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Hukum dan Hubungan Kelembagaan — supaya cara omnibus ini dipermanenkan agar perubahan undang-undang lebih dari satu, menjadi lebih efisien karena ternyata pemikiran pada saat terdesak dan kepepet itu bagus.

Hadiyanto juga memimpin Panja UU Harmonisasi Peraturan Perpajakan, UU Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah, dan UU P2SK (Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan). Ketiganya prakarsa Kementerian Keuangan untuk melakukan reformasi secara menyeluruh dalam bidang perpajakan, dan reformasi keuangan pusat dan daerah.

Rina Widiyani Wahyuningdyah

Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Hukum
dan Hubungan Kelembagaan

HADIYANTO MILIKI *STAKEHOLDER MANAGEMENT SKILL* YANG BAGUS

Bagi Rina Widiyani Wahyuningdyah, Hadiyanto adalah teman diskusi yang sangat menyenangkan, yang memberi motivasi dan inspirasi. “Kami mengerjakan sesuatu untuk kepentingan yang lebih besar, untuk kepentingan Negara. Pak Hadiyanto meminta kami stafnya untuk tidak mudah putus asa,” kata Rina.

Rina juga menilai Hadiyanto memiliki *stakeholder management skill* yang bagus. “Satu permasalahan tak bisa dipecahkan jika kita tak punya kemampuan untuk bernegosiasi. Bernegosiasi artinya melakukan sesuatu dengan cara *nguwongke*, tanpa kehilangan prinsip. Intinya,

Rina Widiyani
Wahyuningdyah



prinsip harus dipertahankan, tetapi cara bisa dinegosiasikan. Tidak semua orang bisa dan punya kemampuan untuk mencari cara seperti ini. Mencari cara agar diterima orang lain itu berarti kita dituntut untuk sabar mendengarkan, memiliki pikiran terbuka (*open mind*), tidak menutup diri karena tujuannya adalah mencari solusi,” ungkap Rina tentang Hadiyanto.

Ibaratnya, kita mencari jalan “menolak” tetapi juga mengakomodasi kepentingan mereka dengan cara yang bisa membuat mereka nyaman, mau menerima, karena tujuan akhir adalah untuk kepentingan Negara.

Salah satu karya Hadiyanto adalah UU Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP). Itu merupakan tonggak untuk menyatukan berbagai regulasi yang tercerai-berai di dalam satu undang-undang dengan skema yang mudah untuk dicerna dan kemudian menjadi payung bagi regulasi lainnya. Ini tonggak untuk mendukung penerimaan negara secara proporsional.

Jika sifatnya memberi pelayanan kepada masyarakat, nilainya bisa diturunkan dan kecil, tetapi jika itu eksplorasi terhadap sumber daya alam Indonesia, nilainya harus besar. Sebelumnya, tak ada aturan main dan disamaratakan. Karena menggali sumber daya alam, laut, perut bumi, nilainya harus besar. Apalagi bila semakin tinggi kandungannya — misalnya emas, nilai PNBP harus semakin besar. Dengan demikian, ada formula yang bisa dibagi secara adil bagi Negara dalam pungutan PNBP. Hadiyanto sangat mengedepankan asas keadilan bagi masyarakat. ❖

RINA WIDIYANI WAHYUNINGDYAH

Lahir pada 1966, Rina Widiyani Wahyuningdyah menyelesaikan pendidikan S-1 Fakultas Hukum di Universitas Diponegoro Semarang (1990) dan melanjutkan pendidikan S-2 Master of Science di bidang Law & Economics di University of Illinois at Urbana-Champaign, Amerika Serikat (1994).

Rina memulai karier di Kementerian Keuangan tahun 1990 di Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Pada tahun 1998, Rina dilantik sebagai Kepala Subbagian Hukum Pajak. Pada 28 Juni 2007, Rina diangkat menjadi Kepala Bagian Hukum Pajak dan Kepabeanan, Biro Hukum. Pada 14 Januari 2013, Rina dipercaya menjadi Sekretaris Pengadilan Pajak, dan pada 15 April 2015, dilantik menjadi Kepala Biro Hukum Kementerian Keuangan. Sejak 5 Februari 2021, Rina menjabat Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Hukum dan Hubungan Kelembagaan.



DUA

Masa Kecil dan Remaja di Ciamis, Kuliah di Bandung

Lahir dan besar di Banjarsari, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat, Hadianto berasal dari keluarga sederhana — tidak miskin, tidak pula kaya. Sejak kecil, dia sudah diajari kedua orangtuanya tentang nilai-nilai kejujuran. Ayahnya selalu mengingatkan anak-anaknya bahwa orang yang tidak jujur, tidak akan mendapat berkah.

Sejak kecil, Hadianto sudah sering membantu ayahnya, pemilik studio foto di tepi jalan raya ke arah Pantai Pangandaran. Hadianto sejak kecil terbiasa bangun lebih dini dan belajar mengaji di masjid. Setiap menjelang Lebaran, Hadianto dan saudara-saudaranya kebagian tugas mengecat dinding dan mengepel lantai. Seperti halnya anak-anak yang tinggal di dekat pantai, Hadianto hobi memancing di Kalipucang dan mendapatkan banyak ikan, udang, cumi, dan lainnya. Di masa kecil dan remaja, Hadianto puas bermain bulutangkis dan nonton televisi hitam putih.

Setamat SMA, Hadiyanto mengikuti tes Perintis I, memilih Fakultas Ekonomi (pilihan pertama) dan Fakultas Hukum (pilihan kedua). Hadiyanto muda yang mengendarai motornya mengalami kecelakaan di Kebon Kawung Bandung. Dalam kondisi terluka, Hadiyanto tetap berusaha mengikuti ujian, tetapi dia tidak fokus sehingga diterima di fakultas pilihan kedua (Fakultas Hukum).

Studio Foto *Tjepat* di Banjarsari

Hadiyanto lahir di Banjar, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat pada 10 Oktober 1962. Ayahnya sejak 1960-an sudah memiliki studio foto “Tjepat” yang berlokasi di tepi jalan raya ke arah Pantai Pangandaran. Bukan hanya studio foto, tetapi juga menjual segala keperluan foto, kertas film, kamera, dan perlengkapannya. Di sebelah kiri, toko yang menjual hasil bumi, dan di sebelah kanannya, toko peralatan memancing.

Pada masa itu, fotografi masih merupakan semacam kemewahan. Pada masa Lebaran, ketika sebagian besar toko tutup, studio foto milik orangtua Hadiyanto tetap buka. Warga antre ke studio foto bersama anggota keluarga.

Sejak kecil, Hadiyanto sudah terbiasa membantu pekerjaan ayahnya di studio foto, mencetak foto dengan teknologi sederhana dan paham dengan ramuan kimianya. Seringkali studio foto itu menerima pesanan mendadak untuk mencetak pasfoto ukuran 3 cm x 4 cm, 2 cm x 3 cm, atau pun 4 cm x 6 cm. Hadiyanto sudah terbiasa melakukan pekerjaan di kamar gelap sehingga tanpa canggung lagi melaksanakan pesanan para pelanggan, di antaranya para pengantin.

Pada masa lalu, ketika fotografi hitam putih masih dominan sebelum era fotografi digital muncul pada awal 2000-an, proses cuci cetak film hitam putih adalah bagian penting dari pengembangan film dan pembuatan cetakan fotografi.

Pada masa itu, belum ada alarm sehingga “penjaga waktu” di luar kamar gelap mengingatkan waktu sudah 15 menit — saatnya untuk mengeluarkan hasil foto hitam putih dan mengeringkannya. Proses

kimia di kamar gelap di studio foto dengan pencahayaan sederhana itu menyebabkan kuku-kuku Hadiyanto menguning.

Pengalaman Hadiyanto pada masa kecil yang bergelut dalam usaha studio foto menyebabkan pada usia dewasa, mendalami hobi fotografi dan mengoleksi berbagai macam merek.

Pindah Rumah yang Lebih Luas

Lokasi tempat tinggal yang seataap dengan studio foto di tepi jalan raya membuat para penghuni rumah merasa kurang nyaman karena setiap saat mendengar deru kendaraan dan suara klakson.

Ayah Hadiyanto memutuskan untuk membeli rumah yang halamannya relatif lebih luas (1.400 meter persegi) dan tidak berlokasi di tepi jalan raya sehingga suasana lebih *homey*. Ketika itu usia Hadiyanto 8 tahun dan duduk di bangku kelas II SD. Adik bungsunya lahir di rumah baru tersebut pada 1973.

Rumah di lahan 1.400 meter persegi itu sangat besar karena memiliki empat kamar, belum termasuk paviliun. Di halaman belakang, terdapat kolam ikan mas, dan pohon kelapa.

Ayah Hadiyanto kemudian membeli toko di seberang studio foto lama, yang berlokasi di dekat pasar. Ketika pasar habis terbakar usai lebaran, toko milik keluarganya aman. Di toko baru itu pulalah, Hadiyanto yang sering dipercaya ayahnya untuk menjaga studio foto, piawai memasang dasi untuk keperluan pelanggan.

Seiring perkembangan waktu, muncul studio foto lainnya bernama “Kilat”, dan terjadilah kompetisi. Namun pelanggan setia studio foto “Tjepat” tetap banyak. Kompetisi dalam bisnis menguntungnya konsumen karena pemilik usaha berlomba memberi layanan terbaik. Mereka yang ingin meng-*afdruk* foto membutuhkan waktu lebih cepat dan masing-masing menawarkan waktu selesai dalam satu jam.

Ketika ayahnya beristirahat, Hadiyanto diminta untuk menjaga studio foto dari pukul empat sore sampai selepas magrib. Pada jam-jam itu, penjual soto menjajakan dagangannya. Hadiyanto selalu memesannya. Rasa soto berkuah bening dengan ketupat itu lezat.

Demikian pula bakmi jowo Bakmi Reso yang bawang putihnya membawa kenikmatan tiada tara. Sampai sekarang Hadiyanto belum menemukan pengganti soto dan bakmi jowo senikmat itu.

Penjual soto pandai bermain catur dan sering mengajak Hadiyanto bertanding. Dari sinilah, dia menjadi jago bermain catur, mengatur strategi.

Studio foto “Tjepat” acapkali didatangi tukang foto keliling yang membeli peralatan foto. Mereka yang melihat Hadiyanto menjaga toko sambil membaca buku berkomentar, “Anak ini pasti kelak menjadi orang pandai.”

Namun yang “menyesakkannya” adalah ketika Hadiyanto masih harus menjalankan kewajiban menjaga toko, teman-teman sekolahnya asyik nonton flim di bioskop yang lokasinya masih di sekitar pasar. Meski demikian, Hadiyanto tidak “tergoda”. Dia tetap tertib dan disiplin, menutup toko pada pukul 20.30, dan langsung pulang ke rumah sebelum kedua orangtuanya tidur.

Main Badminton sampai Nonton TV Hitam Putih

Masa kecil Hadiyanto diwarnai dengan kegiatan berenang di sungai, menikmati Pantai Pangandaran di Banjarsari, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat.

Di TK Persit Kartika Chandra Kirana, Hadiyanto langsung terpilih sebagai ketua kelas. Di SD, Hadiyanto selalu berusaha belajar dan berdoa, melakukan yang terbaik. Jika ada temannya yang nilainya baik, Hadiyanto berupaya mengalahkannya pada hari yang lain.

Di rumah itu penghuninya cukup banyak, selain ayah, ibu, dan Hadiyanto, juga tiga kakak dan tiga adiknya. Hadiyanto anak nomor 4, di tengah-tengah. Kakak sulungnya sampai sekarang (2023) masih hidup, sedangkan kakak nomor dua dan nomor tiga justru sudah mendahuluinya. Saudara-saudara kandungnya sekarang tinggal di rumah masing-masing di Cirebon dan Bandung.

Masa kecil Hadiyanto di rumah menyenangkan. Halaman rumah mereka yang luas dimanfaatkan menjadi lapangan bulutangkis. Dua



Setiap pukul empat pagi, Hadiyanto sudah bangun, membasuh tubuhnya, dan berjalan kaki sejauh 700 meter menuju masjid di dekat rumah mereka. Setiap subuh, dia diwajibkan belajar mengaji, belajar membaca kitab kuning yang berisi penjelasan lebih rinci tentang ayat Alquran dan Hadist.



teman sekolahnya, Asen dan Setiadi —yang dipanggil dengan nama Otong — sering bermain bersama.

Setiap Pagi Belajar Ngaji di Masjid

Setiap pukul empat pagi, Hadiyanto sudah bangun, membasuh tubuhnya, dan berjalan kaki sejauh 700 meter menuju masjid di dekat rumah mereka. Setiap subuh, dia diwajibkan belajar mengaji, belajar membaca kitab kuning yang berisi penjelasan lebih rinci tentang ayat Alquran dan Hadist.

Kitab kuning sangat penting untuk dipelajari karena menjadi media rujukan para santri dalam mempelajari ilmu agama Islam dari para ulama. Hadiyanto tidak pernah mengeluh bangun pagi dan belajar agama saat subuh. Pata tetangga mengatakan, ayah dan ibunya sungguh beruntung karena Hadiyanto rajin belajar kitab kuning.

Kakek adalah Pegawai Kantor Pegadaian Belanda

Kakek dari pihak ibunya bernama Raden Surawianga (?), atau dikenal dengan nama Kakek Anwar, seorang pegawai kantor pegadaian pemerintah Belanda, yang bertugas sebagai juru timbang (*weegmeeste*). Pada masa kolonial, sangat jarang orang non-Belanda yang menjadi juru timbang. Usia kakeknya mencapai 100 tahun, dan wafat pada awal 2023 yang lalu. Jika melihat pekerjaan kakeknya di kantor pegadaian, Hadiyanto berpikir mungkin ada hubungannya dengan pekerjaan di Kementerian Keuangan.

Kakeknya termasuk orang terpandang di Kampung Kertahayu, boleh dibilang orang terkaya di sana. Tanahnya bertebaran, demikian pula sawahnya relatif luas dengan lumbung padi yang besar. Bisa dibayangkan jika musim panen, keluarga ibunya dan para petani penggarap bersuka cita.

Hobi ayahnya adalah memancing dan makan durian. Sang ayah sangat pandai mengetes dan mengecek buah durian matang atau

mentah. Kemampuan ayah Hadiyanto menurun ke kakaknya yang tinggal di Bekasi.

Hobi Memancing dan Terperosok di Jembatan Ciseel

Setiap hari Rabu dan Minggu, Hadiyanto ikut bapaknya yang punya hobi memancing di kolam pemancingan. Biasanya hasil pancingan berupa ikan tawes dan gurame. Jika mereka sekeluarga memancing di Kalipucang yang berlimpah ikan, salah satu hasilnya adalah lobster.

Saking berlimpahnya lobster yang diperoleh, ibunya memanfaatkan lobster sebagai kerupuk udang. Ikan-ikan yang berlimpah juga dijadikan dendeng ikan. Karena itulah sejak kecil Hadiyanto tidak pernah kekurangan protein. Sampai sekarang pun, dia sangat suka makan udang tetapi tidak suka ikan mujair.

Salah satu pengalaman masa kecil yang tak pernah dilupakannya adalah pada saat duduk di bangku kelas II SD, Hadiyanto hujan-hujan melintasi jembatan gantung Ciseel. Dia tidak menduga saat itu banyak lebah beterbangan di atasnya. Dia takut tersengat lebah sampai terperosok di jembatan Ciseel karena ada kayu yang lapuk. Hampir saja dia *nyemplung* masuk ke dalam sungai yang arusnya deras jika saja tidak memegang kayu jembatan.

Hadiyanto trauma melintasi jembatan Ciseel karena pernah terperosok saat berjalan kaki di viaduk jalan kereta yang berlubang. Dia *kelelep*, sampai minum air sungai karena tak pandai berenang. Orang-orang panik melihat Hadiyanto terperosok ke sungai, dan berupaya menolong dan menyelamatkannya.

Saat SMP, Rambut Beruban

Ketika duduk di bangku SMP, rambut Hadiyanto beruban, berwarna putih, sehingga dia dipanggil rekan-rekannya dengan sebutan “aki”. Hadiyanto tidak mengerti mengapa rambut hitamnya mendadak berubah menjadi putih.

“Aki,” panggil kawan-kawan sekolahnya. Hadiyanto gerah dengan panggilan itu. Masak remaja belasan tahun dipanggil “aki” (kakek)?

Hadiyanto mencoba mengoleskan rambut putihnya dengan sikat gigi yang sudah dicampur dengan bahan kimia. Ajaibnya, rambutnya berubah menjadi hitam, sampai sekarang. Dia tidak paham mengapa sejak itu rambutnya tak pernah lagi beruban.

BSA dan Vespa

Sebagai pengusaha studio foto yang relatif berhasil di Ciamis, ayah Hadiyanto memiliki motor BSA dan skuter Vespa. BSA awalnya adalah perusahaan manufaktur senjata api asal Inggris yang berdiri sejak 1861, namun dalam perkembangannya, perusahaan ini sejak 1907 juga memproduksi motor dan mobil. Desain BSA sederhana dan kompak, harga terjangkau, mesin andal dan bertenaga, performa relatif baik. Pada 1962, BSA menghentikan produksi otomotif karena kalah bersaing dengan produsen asal Jepang.

Ayah Hadiyanto juga memiliki skuter Vespa klasik 1962 yang desainnya unik dan ikonik, serta mudah dikendarai dengan nyaman. Pernah suatu hari, Hadiyanto mencoba menaiki Vespa itu karena penasaran. Saat itu kakinya malah terkena knalpot dan menimbulkan bekas. Peristiwa itu sampai sekarang masih membekas dalam ingatannya.

Pelajaran tentang Menolong Orang

Ketika masih duduk di bangku SMP, Hadiyanto sering nebeng membonceng teman yang mengayuh sepedanya dari rumah ke sekolah melewati perkampungan di tengah sawah. Ternyata temannya itu belakangan diketahui bekerja di salah satu unit di Kementerian Keuangan.

Ketika Hadiyanto menjabat Sekretaris Jenderal, sang teman masih staf, dan pernah meminta bantuan Hadiyanto agar



dipindahkan bekerja di kantor di kampung halamannya di Ciamis menjelang pensiun. Hadiyanto berusaha menolongnya, tetapi apa daya, orang dengan jabatan eselon satu seperti Hadiyanto pun, tidak bisa membantu temannya.

Hadiyanto bertanya dalam hati, mengapa dia tidak bisa menolong temannya? Padahal dia sudah minta bantuan ke pejabat eselon satu yang membawahi bidang itu, tetapi ditolak. Tak berapa lama, pejabat bersangkutan “kena badai”. Hadiyanto lantas berpikir, sebetulnya, kalau kita mau menolong orang, lakukan saja, jangan ragu-ragu. Kecuali bila menyangkut integritas dan berhubungan dengan *fraud*.

Ayah Hadiyanto mengajari anak-anaknya jika meminjamkan uang kepada orang lain, sang ayah tidak pernah menagihnya lagi. Ibunya juga demikian. Misalnya setelah dari masjid, ayahnya mengajak peminjam uang ke rumah. Oleh ibu, peminjam uang disuguhi pisang goreng dan teh manis. Hadiyanto menyaksikan pemandangan ini dari balik pintu rumahnya sambil “menguping” percakapan mereka. Ayahnya tidak pernah menagih utang ke peminjam itu. Sang ayah mendapat tugas sebagai bendahara masjid tetapi tidak mau menyimpan uang di bank karena khawatir riba.

Menjelang Lebaran, Mengecat Dinding dan Mengepel

Setiap kali menjelang Lebaran, dua pekan sebelumnya, kedua orangtuanya memberi tugas kepada semua anaknya, termasuk Hadiyanto, untuk *beberes* rumah. Dia kebagian bertugas mengecat dinding. Setiap tahun warna dinding dicat ulang. Warnanya kombinasi warna telur asin yang sangat muda dengan warna krem muda.

Selain itu, Hadiyanto juga mendapat tugas mengepel lantai rumah. Bapak dan ibunya senang cara Hadiyanto mengepel lantai rumah karena rapi dan bersih.

Pesan Orangtua: Bekerja Jujur dan Tekun

Salah satu pesan ayah yang diingat Hadiyanto sampai sekarang adalah bekerja harus jujur dan tekun. Bekerja jujur berarti harus berpegang teguh pada profesionalisme dan menjaga integritas, *passionate*, terbuka, transparan. Bekerja tekun berarti harus bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan terus berinovasi. Hadiyanto risau melihat anak-anak muda sekarang yang cenderung menginginkan sesuatu secara instan.

Hadiyanto lahir dari keluarga sederhana — tidak miskin, tidak pula kaya. Sejak kecil, dia sudah diajari kedua orangtuanya tentang nilai-nilai kejujuran. Ayahnya selalu mengingatkan anak-anaknya bahwa orang yang tidak jujur, tidak akan mendapat berkah. Misalnya, orang yang meminjam uang tetapi mengembalikannya dengan alasan tak ada uang. Sang ayah mengingatkan anak-anaknya tentang pentingnya nilai kejujuran dan memiliki integritas secara sederhana tetapi sangat mendalam.

Hadiyanto menginterpretasikan ucapan bapak dan ibunya karena mereka tidak menjelaskan secara rinci tentang makna kejujuran. Bagi Hadiyanto, jujur itu amanah, yang melampaui banyak dimensi. Ketika diberi kepercayaan dan menjalankan amanah dan kepercayaan, Hadiyanto wajib memerhatikan aspek kejujuran. Misalnya saat belajar di kelas, dia berusaha tidak nyontek. Kalau tidak mampu dan tidak tahu, itu berarti dia mesti lebih giat belajar. Hadiyanto jujur pada kekurangannya dan mengakui orang lain lebih baik dari dirinya.

Ayah dan ibunya juga menekankan pentingnya ketekunan. Mengacu pada pengalaman orangtua di masa lalu, sang ayah mengingatkan agar Hadiyanto tidak cepat berpindah-pindah, dan hendaknya menekuni apa yang sudah dipilih. Ayahnya memilih berdagang dan membuka studio foto, bidang itulah yang ditekuninya, dan tidak cepat tergoda sesuatu yang kelihatannya lebih besar. Ayahnya yakin jika menekuni dengan kebaikan, rezeki akan mengalir dengan sendiri.

Ketika diterima bekerja di beberapa perusahaan, Hadiyanto sempat bertanya kepada kedua orangtuanya apakah pekerjaan di perusahaan X diambil. Ibunya menjawab, “tidak usah.” Hadiyanto tetap menekuni pekerjaan sebagai pegawai di Kementerian Keuangan. Kondisi ini berbeda dengan anak-anak generasi sekarang, yang membuat Hadiyanto terkaget-kaget ketika mendapat laporan bahwa mereka sudah pindah bekerja.

Banyak nilai yang ditanamkan orangtua saat dia masih kecil, remaja, dan masa muda. Ayah dan ibunya sangat disiplin, mengingatkan anak-anaknya untuk menjalankan ibadah salat tepat waktu. “Jangan abaikan, jangan lalai melaksanakan salat,” demikian pesan sang ayah — yang kurang berkenan jika anak-anaknya bangun terlambat.

Hadiyanto bersyukur ayah dan ibunya “keras” mewajibkan anak-anaknya untuk menunaikan salat tepat waktu dan belajar mengaji di masa kecil. Pada usia Hadiyanto lebih dari 60 tahun saat ini, dia sudah masuk kategori *advanced* dalam hal mengaji. Hadiyanto sangat bersyukur menerima gemblengan keras dari bapak dan ibunya — meski keduanya tidak berasal dari kalangan ulama (kiai, *ajengan*), bukan dari pesantren, dan keturunan “darah biru”. Begitu terdengar suara adzan, Hadiyanto dan saudara-saudaranya diminta melaksanakan kewajiban salat.

Kuliah di Fakultas Hukum Unpad

Hadiyanto sebenarnya tidak bercita-cita sebagai *lawyer*. Pada era 1980-an, ujian masuk perguruan tinggi Perintis I. Hadiyanto memilih Universitas Padjadjaran di Bandung. Abangnya kuliah di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Hadiyanto memilih Fakultas Ekonomi. Dia bercita-cita menjadi ekonom meski kualifikasinya di jurusan IPA. Dia berprestasi di mata pelajaran tata buku dan hukum dagang. Pilihan pertamanya Fakultas Ekonomi, pilihan kedua Fakultas Hukum.

Namun pada hari akan mengikuti tes Perintis I, Hadiyanto yang mengendarai motornya mengalami kecelakaan di Kebon Kawung. Lalu lintas jalan saat itu semrawut, bemo di mana-mana. Dalam kondisi terluka, Hadiyanto tetap berusaha mengikuti ujian. Tetapi dia tidak fokus sehingga diterima di fakultas pilihan kedua.

Meski demikian, Hadiyanto tidak merasa kecewa tidak diterima di Fakultas Ekonomi. Dia tetap bersyukur diterima di Fakultas Hukum Unpad. “Manusia tidak mengatur masa depan. Tuhanlah yang mengatur hidup manusia,” kata Hadiyanto. Dia merasa jalan hidupnya yang dirancang Tuhan adalah di bidang hukum sehingga dia menjalaninya dengan sebaik-baiknya.

Kiat dan trik belajarnya berbeda dengan teman-temannya. Dia selalu membawa ‘catatan’ untuk dihapalkannya, sambil menunggu menonton film di bioskop misalnya. Sebagian besar mata kuliah di Fakultas Hukum perlu kemampuan menghafal pasal-pasal. Ini membantu Hadiyanto banyak hal dan terbukti kuliah di Fakultas Hukum memang yang terbaik untuk dia.

Sebagian besar lulusan Fakultas Hukum bekerja di kantor pengacara (*lawfirm*), tetapi Hadiyanto tidak. Dia malah tertarik pada urusan sumber daya manusia. Dia juga mengambil keperdataan dan skripsi tentang perburuhan. Cita-citanya sederhana, menjadi manajer sumber daya manusia (*human resources manager*) kelak kemudian hari.

Setelah lulus sebagai sarjana hukum, Hadiyanto sempat bekerja di kantor pengacara Effendy Perangin-angin di Pasar Baru di Jakarta Pusat. Di sana, Hadiyanto bertugas merekrut dan mewawancarai orang — salah satunya menjadi hakim agung.

Mobil Pertama: Datsun 120 Y

Mobil pertama Hadiyanto adalah Datsun 120 Y yang dilengkapi dengan mesin 1.200 cc. Sedan Datsun 120 Y yang muncul di Indonesia sejak 1975 sempat menjadi ‘raja jalanan’, pernah menjadi

bagian dari armada President Taxi, bahkan menjadi kendaraan dinas pemerintah.

Datsun 120 Y adalah bagian dari keluarga mobil kompak yang dibuat oleh Datsun/Nissan pada era tersebut. Ini adalah mobil yang didesain untuk menggantikan model Datsun 1200, dan telah mengalami beberapa perubahan desain dan pembaruan selama masa produksinya. Beberapa ciri khas dari Datsun 120 Y termasuk desain eksterior yang lebih modern dengan bentuk bodi yang lebih lancip, lampu depan ganda, dan grille yang khas. Mobil ini juga dilengkapi dengan beberapa fitur yang relatif maju untuk masanya, seperti rem cakram depan (opsional) dan opsi transmisi otomatis.

Datsun 120 Y juga dikenal dengan reputasi keandalan dan efisiensi bahan bakarnya. Meskipun tenaganya tidak terlalu besar, mobil ini cocok untuk penggunaan sehari-hari dan menjadi populer di berbagai pasar, terutama karena harga yang terjangkau dan biaya pemeliharaan yang rendah.

Hadiyanto membawa mobil pertamanya itu pulang kampung di Banjarsari, Ciamis, sembari membawa istri dan anaknya yang masih balita. Beberapa tetangga berkomentar, “Mengapa mobil rongsokan yang cocok menjadi besi tua begini dibawa ke kampung?” Hadiyanto tidak kecil hati karena dia yakin Tuhan sudah memberi rezeki masing-masing. ❖



Sebagian besar lulusan Fakultas Hukum bekerja di kantor pengacara (*lawfirm*), tetapi Hadiyanto tidak. Dia malah tertarik pada urusan sumber daya manusia. Dia juga mengambil keperdataan dan skripsi tentang perburuhan. Cita-citanya sederhana, menjadi manajer sumber daya manusia (*human resources manager*) kelak kemudian hari.





TIGA

Bergabung ke Lapangan Banteng

Hadiyanto melamar ke Departemen Keuangan, diwawancarai Dono Iskandar, dan ditempatkan di Biro Hukum dan Humas. Salah satu *milestone* Hadiyanto pada awal kariernya adalah ketika dia yang baru enam bulan bergabung di “Lapangan Banteng” mendapat tugas untuk membuat nota dinas yang kemudian oleh Menkeu JB Sumarlin dijadikan Surat Edaran Ditjen Pajak.

Dalam perjalanan kariernya, Hadiyanto dipercaya menjabat Kepala Biro Hukum dan Humas pada masa reformasi 1998. Hadiyanto mendapat tugas untuk mewakili Pemerintah Indonesia menghadapi gugatan IPP (*independent power producer*) di arbitrase internasional di antaranya Paiton Energy dan Himpurna California Energy. di International Court of Justice di Den Haag, Belanda.



Kementerian Keuangan RI di kawasan Lapangan Banteng, Jakarta Pusat.

Sumber foto: Robert Adhij Ksp

Diwawancarai Dono Iskandar

Pada 1987, ketika melamar ke Departemen Keuangan dan lulus tes, Hadiyanto diwawancarai Dono Iskandar —saat itu menjabat Sekretaris Jenderal.

“Kamu mau ditempatkan di mana?” tanya Dono.

“Saya tidak ada preferensi. Ditempatkan di mana saja, saya siap,” jawab Hadiyanto.

Dono berpikir Hadiyanto lulusan Fakultas Hukum dan pernah kerja di *lawfirm* sehingga lebih pas ditempatkan di Biro Hukum dan Humas.

“Saya serahkan ke Bapak,” kata Hadiyanto muda.

Pada awal bertugas di Biro Hukum, atasan Hadiyanto adalah Bacelius Ruru, kemudian Agus Haryanto. Di sinilah, Hadiyanto terinspirasi melanjutkan pendidikan di Harvard.

Bagi Hadiyanto, bertugas di Biro Hukum dan Humas merupakan fase perjalanan yang luar biasa dan menantang. Banyak pernak-pernik dinamika yang tidak dialami semua orang.

“Ngapain Masuk Biro Hukum, Dik?”

Ketika ditempatkan di Biro Hukum pada 1987, dalam suatu kesempatan, Hadiyanto bertemu dengan salah satu senior eselon IV yang secara guyon menanyakan, “*Ngapain dik* masuk Biro Hukum? Saya sudah 14 tahun masih *gini-gini aja*, gendong buku ke DPR.”

Hadiyanto berpikir tentu itu kalimat hiperbolik dari senior yang punya ekspektasi karier yang lebih baik. Justru hal tersebut memberi motivasi bagi Hadiyanto untuk bekerja maksimal di Biro Hukum — yang terbukti di kemudian hari Hadiyanto menjadi Kepala Biro Hukum dan Humas termuda dengan pangkat III/c (Penata).

Pengalaman Membuat Nota Dinas

Salah satu *milestone* sebagai staf muda di Biro Hukum adalah pada saat Hadiyanto diminta melakukan kajian terkait dengan penerapan

PPN dan PPnBM pada anjungan lepas pantai (*offshore rig*) pada Zone Ekonomi Eksklusif Indonesia (ZEEI). Waktu itu Dirjen Pajak Salamun AT berkirim nota dinas kepada Menteri Keuangan (waktu itu) JB Sumarlin yang memohon arahan terkait perlakuan perpajakan di ZEEI.

Menkeu JB Sumarlin memberi disposisi “teliti dan pendapat” ke Sekretaris Jenderal Sugito. Selanjutnya disposisi itu berjenjang turun ke Karo Hukum dan Humas, ke Kepala Bagian Hukum Pajak, Pabean, Cukai dan Perbendaharaan, lalu turun lagi ke Kasubbag Hukum Pajak. Mengingat Hadiyanto satu-satunya staf di Subbag Hukum Pajak, maka disposisi itu turun ke Hadiyanto.

Dalam waktu tiga hari, Hadiyanto melakukan kajian atas pertanyaan Dirjen Pajak dan mempersiapkan nota dinas Sekjen kepada Menteri Keuangan yang secara ringkasnya menjelaskan bahwa PPN dan PPnBm atas transaksi yang terjadi di *offshore rig* di ZEEI terutang dan dikenakan PPN dan PPnBm. Tulisan tangan draft nota dinas yang disiapkan Hadiyanto diketik oleh Nani Mulyani, staf administrasi (yang kemudian menjadi Sekretaris Karo Hukum ketika Hadiyanto Kepala Biro).

Setelah resmi menjadi Nota Dinas sebanyak tiga halaman, kemudian dinaikkan secara berjenjang ke Menteri Keuangan. Dan Menkeu JB Sumarlin memberi disposisi “*DJP, jadikan nota dinas ini sebagai SE DJP*”. Hal tersebut dijalankan DJP menjadi Surat Edaran.

Proses kajian dan menuangkannya dalam wujud Nota Dinas resmi ke Menteri Keuangan, dan disetujui Menkeu, sangat berkesan dan memberi motivasi yang luar biasa bagi Hadiyanto dalam bekerja di Kemenkeu. Hadiyanto merasa bahwa hasil kajiannya memenuhi harapan pimpinan, bahkan menjadi kebijakan Kemenkeu dalam masalah tersebut, padahal baru enam bulan berkantor di Lapangan Banteng.

Hadiyanto iseng melamar kerja di Astra, Bank Rakyat Indonesia, dan perusahaan minyak, dan setelah melalui tahapan tes, ketiganya diterima. Namun Hadiyanto tetap memilih bekerja dan mengabdikan diri di Kemenkeu.

Mengkaji Efisiensi Penggunaan Listrik pada Hari Libur

Ketika bertugas sebagai Kepala Bagian Analisa Pengembangan Keuangan Daerah pada Pusat Analisis Keuangan Daerah, Badan Analisa Keuangan dan Moneter (sekarang bernama Badan Kebijakan Fiskal), Hadiyanto pernah mengusulkan untuk mengkaji efisiensi penggunaan listrik saat hari libur (hari Minggu) oleh tim PAKD dalam rangka mempersiapkan dokumen jawaban untuk keterangan pemerintah di DPR.

Kajian sederhana menunjukkan, bekerja pada hari libur di unit tertentu, menggunakan listrik pada hari libur tidak efisien. Sejak itu, pekerjaan persiapan jawaban DPR dilaksanakan pada hari kerja.

Ikut SPAMA di Magelang, Tapi Langsung Pulang ke Jakarta

Pada 1997, ketika ditugaskan Sekolah Pimpinan Madya (SPAMA), pendidikan kedinasan kepegawaian di Magelang untuk eselon III (sekarang bernama Diklat Pimpinan), Hadiyanto mengecek dulu ke Biro Hukum, menemui Kepala Biro Hukum (saat itu) Agus Haryanto. Hadiyanto berangkat ke Magelang dari *pool* bus Lorena di Kelapa Gading di Jakarta Utara.

Setibanya di Magelang, Hadiyanto mengikuti prosesi sekolah kedinasan di Magelang. Namun sebelum pendidikan dimulai pada paginya, malam sebelumnya Hadiyanto didatangi oleh Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan/Pusdiklat Pegawai Noor Fuad (sekarang organisasi itu bernama Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dan Manajerial) yang mengelola sekolah kedinasan, dan diwawancarai tentang proses keikutsertaan di pendidikan dinas SPAMA.

Ternyata menurut Kepala Pusat Pendidikan, Hadiyanto tidak dapat mengikuti jalur khusus penugasan oleh Kepala Biro Hukum sehingga harus meninggalkan Magelang menuju Jakarta. Padahal Hadiyanto sudah dinobatkan sebagai peserta termuda SPAMA oleh Kepala BPPK (waktu itu) Jusuf Anwar.

Bahkan Hadiyanto sudah ditempatkan satu kamar dengan Sahala Lumban Gaol (terakhir menjabat Deputy Menteri BUMN Bidang Usaha Pertambangan, Industri Strategis, Energi dan Telekomunikasi) dan Sri Mulyanto (terakhir Asisten Deputy di Kementerian BUMN dan Wakil Direktur Utama PT Pegadaian). Esok paginya, Sahala Lumban Gaol dan Sri Mulyanto heran mengapa Hadiyanto tidak ada di kamar. Setelah dicek, ternyata Hadiyanto sudah kembali ke Jakarta.

Tugas Biro Hukum dan Perumusan Peraturan Perundangan

Tugas di Biro Hukum berkaitan erat dengan perumusan peraturan perundang-undangan, dan produktivitas penerbitan perundang-undangan. Peran yang dimainkan Biro Hukum adalah mengoordinasikan materi undang-undang dalam tingkat Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden, Peraturan Menteri Keuangan (PMK).

Hadiyanto bersyukur didukung oleh tim yang penuh talenta bagus sehingga memudahkannya sebagai pimpinan Biro Hukum Kemenkeu melakukan pembahasan perundang-undangan lintas kementerian dengan legislator di DPR RI.

Beberapa peraturan perundangan strategis dan kritis (*critical*) bagi fondasi reformasi perpajakan. Sejak 1988, Hadiyanto sebagai staf Biro Hukum sudah dilibatkan dalam rencana reformasi perpajakan.

Salah satunya undang-undang *automatic exchange of information* (AEOI)¹ Indonesia dapat melakukan pertukaran data antarinstansi

¹ Undang-undang Automatic Exchange of Information (AEOI) adalah peraturan atau perjanjian internasional yang bertujuan memfasilitasi pertukaran informasi keuangan antara negara-negara untuk mengatasi masalah perpajakan dan keuangan internasional, khususnya untuk mengidentifikasi dan mencegah pelarian pajak dan pencucian uang. AEOI berperan penting dalam memastikan pendapatan dan aset yang dimiliki warga negara atau penduduk suatu negara di luar negeri diberitahukan kepada otoritas pajak negara asal mereka. AEOI merupakan sistem pertukaran informasi keuangan secara otomatis yang dilakukan antarnegara yang mengimplementasikannya. AEOI adalah elemen penting dalam Common Reporting Standard (CRS) yang merupakan kebijakan global hasil kesepakatan antara anggota negara G-20 dengan Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). Sebanyak 101 negara telah berpartisipasi dalam

dan mitra di luar negeri. Dengan undang-undang yang sudah diterapkan oleh 101 negara, potensi penggelapan pajak berkurang. Sulit bagi wajib pajak dapat menghindari perpajakan di suatu negara. Indonesia akan mampu meningkatkan *tax ratio*, mendorong kepatuhan pajak, melacak rekam jejak wajib pajak meski berada di negara bukan asal, serta meningkatkan transparansi, kerja sama, akuntabilitas antarinstansi dan keuangan antarnegara.

Selain itu, produk perundang-undangan lainnya adalah Undang-undang Nomor 14 Tahun 2002 tentang Pengadilan Pajak. UU ini mendudukkan otoritas pengadil sengketa perpajakan ke dalam konsolidasi pengadilan pajak. Dalam sengketa perpajakan, kompetensi absolut ada pada pengadilan pajak. Misalkan, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menerbitkan surat keputusan (SK) penolakan keberatan dari wajib pajak, *by nature* itu merupakan keputusan administrasi dari Pengadilan Tata Usaha Negara. Sengketa pajak, jalurnya harus ke pengadilan pajak.

Pembinaan teknisnya dilakukan oleh Mahkamah Agung, sedangkan pembinaan keuangan dan administrasi ada pada Kementerian Keuangan. Belum lama ini, Mahkamah Konstitusi memutuskan pengadilan pajak sepenuhnya dialihkan ke Mahkamah Agung, baik pembinaan teknis maupun administratif.

Hadiyanto sempat mempertanyakan tentang syarat sebagai Hakim Pengadilan Pajak tidak harus berlatar belakang pendidikan sarjana hukum, dan yang terpenting memahami persoalan perpajakan. “Bukankah kata ‘hakim’ berasal dari bahasa Arab yang bermakna ‘hukum’? Jadi aneh jika hakim bukan sarjana hukum,” demikian argumentasinya.

Hadiyanto juga mempertanyakan ihwal usia minimum hakim pengadilan pajak harus 45 tahun. Perspektifnya selalu sebagai *devil advocat*, selalu berusaha melakukan kalibrasi, mengapa pilihannya X dan bukan Y. Artinya dia tidak *taken for granted*. Pandangannya sebagai *lawyer* muda yang idealis pada masa itu seringkali tidak

AEOI dan Indonesia berproses untuk berperan serta. Pemerintah melakukan persiapan untuk bisa memenuhi berbagai peraturan dari pertukaran informasi sistem keuangan otomatis tersebut.

sejalan dengan *legal drafting*, antara lain peraturan tentang upah pungut, misalnya Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).

Bagaimana bisa peraturan perpajakan tidak melalui Biro Hukum Kemenkeu, tidak melalui Menteri Keuangan, padahal undang-undang yang merupakan produk hukum pemerintah dan DPR harus dijalankan? Cara Hadiyanto bekerja sebagai ‘orang hukum’ seperti itu. Perspektif sebagai *devil advocate* inilah yang selalu digunakannya dalam bekerja di Biro Hukum Kemenkeu. Meski demikian, jika sudah diputuskan, sebagai ASN atau PNS, Hadiyanto harus mematuhi dan mengikutinya dengan sepenuh hati.

Krisis Keuangan Asia 1998, Masa yang Berat

Desember 1997, Hadiyanto Kepala Sub Bagian Hukum Pajak di Biro Hukum Kemenkeu dipromosikan ke Pusat Analisa Keuangan Daerah (kemudian berganti nama menjadi Badan Kebijakan Fiskal/BKF) sebagai Kepala Bagian Pengembangan Keuangan Daerah. Atasannya waktu itu adalah Susi Bambang Hirawan.

April 1998 sudah ada tanda-tanda krisis keuangan Asia melanda Thailand, Korea Selatan, dan Indonesia.

Pada 20 Mei 1998, Presiden Soeharto lengser setelah berkuasa selama 32 tahun. Tiga hari kemudian, Hadiyanto ditarik ke Sekretariat Jenderal, dan diangkat sebagai Kepala Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat. Surat Keputusan mutasi Hadiyanto ditandatangani Menteri Keuangan (waktu itu) Fuad Bawazier, yang merupakan bagian dari Kabinet Pembangunan VII yang hanya berumur sekitar dua bulan (16 Maret 1998 - 21 Mei 1998). Satu bulan kemudian, Fuad Bawazier diganti oleh Bambang Subianto dalam Kabinet Reformasi Pembangunan di era pemerintahan Presiden BJ Habibie (23 Mei 1998 - 20 Oktober 1999). Adapun jabatan Sekretaris Jenderal tetap diduduki Agus Haryanto.

Krisis keuangan 1998 merupakan masa yang berat. Banyak bank harus ditutup, dan Hadiyanto ketika itu sebagai anak muda yang menduduki jabatan eselon II tapi berpangkat III-C dengan semangat tinggi menghadapi pekerjaan berat di Kemenkeu. Nilai



Pada 20 Mei 1998, Presiden Soeharto lengser setelah berkuasa selama 32 tahun. Tiga hari kemudian, Hadiyanto ditarik ke Sekretariat Jenderal, dan diangkat sebagai Kepala Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat. Surat Keputusan mutasi Hadiyanto ditandatangani Menteri Keuangan (waktu itu) Fuad Bawazier, yang merupakan bagian dari Kabinet Pembangunan VII yang hanya berumur sekitar dua bulan (16 Maret 1998 - 21 Mei 1998).



Rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat lunglai, dari Rp 2.300-an menjadi Rp 17.000 per satu dollar AS. Suku bunga melambung tinggi mencapai 76 persen.

Situasi sungguh mencekam. Kerusuhan sosial meledak di Jakarta dan kota penyangganya. Hadiyanto sempat kesulitan untuk pulang ke rumahnya di Bogor karena pendemo di mana-mana. Mobilnya Kijang berwarna *green army* terpaksa dititipkannya di markas TNI Angkatan Laut di Jalan Gunung Sahari Jakarta Pusat. Penjarahan terjadi di mana-mana, termasuk di jalan arah saya pulang ke Bogor. Perekonomian Indonesia di titik nadir. Susu untuk anak langka dan sulit didapatkan. Hadiyanto ingat ini karena anak bungsunya lahir pada tahun 1999.

Kepemimpinan Menteri Keuangan Bambang Subianto di masa krisis membantu Indonesia menghadapi situasi krisis keuangan, menerima delegasi Dana Moneter Internasional (International Monetary Fund/IMF) yang merekomendasikan langkah-langkah penyehatan ekonomi negara. Dari sini muncul *deposit insurance company*² yang diindonesiakan menjadi Lembaga Penjamin Simpanan atau LPS — yang menjamin simpanan nasabah maksimal Rp 2 miliar.

Nasihat dan Persyaratan IMF kepada Indonesia

IMF masuk memberi nasihat kepada Pemerintah Indonesia. Salah satunya adalah segera putuskan kontrak-kontrak IPP (*Independent Power Producer*) perusahaan listrik swasta, kurangi subsidi, dan membekukan bank-bank yang tidak dapat diselamatkan lagi.

Berbagai nasihat dan persyaratan IMF kepada Pemerintah Indonesia ini merupakan bagian dari paket bantuan keuangan yang disediakan oleh IMF. Paket bantuan ini mencakup sejumlah

² Deposit Insurance Company (DIC) adalah perusahaan yang menyediakan asuransi deposito untuk melindungi dana yang disimpan oleh nasabah di lembaga keuangan seperti bank. Tujuan utama DIC adalah melindungi dan memberikan kepercayaan kepada nasabah bank bahwa dana mereka akan aman, bahkan jika bank mengalami kesulitan keuangan atau kebangkrutan. DIC memberikan perlindungan kepada nasabah bank dengan mengasuransikan deposito mereka hingga batas tertentu. Jika bank mengalami masalah keuangan atau tutup, nasabah masih dapat mendapatkan kembali sebagian atau seluruh dana mereka, sesuai dengan batas perlindungan yang ditetapkan.



Markas International Monetary Fund (IMF)

kebijakan makroekonomi dan struktural yang diharapkan akan membantu Indonesia mengatasi krisis keuangan yang parah.

Pertama, Stabilisasi Mata Uang. Salah satu langkah pertama yang direkomendasikan oleh IMF adalah memperkuat mata uang Rupiah. Pemerintah Indonesia diminta mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menjaga stabilitas nilai tukar Rupiah. Ini termasuk intervensi valuta asing dan menaikkan suku bunga agar lebih menarik bagi investor untuk tetap di dalam negeri.

Kedua, Pemulihan Keuangan dan Fiskal. IMF menyarankan Pemerintah Indonesia untuk mengendalikan defisit anggaran dan melaksanakan reformasi fiskal guna mengurangi defisit. Hal ini mencakup mengurangi subsidi energi yang mahal dan menjaga disiplin fiskal.

Ketiga, Stabilitas Perbankan. IMF mendesak Pemerintah Indonesia melakukan restrukturisasi sektor perbankan yang mengalami tekanan berat selama krisis. Ini termasuk menilai kesehatan keuangan bank-bank, menutup bank yang tidak memadai, dan menciptakan mekanisme perlindungan deposito untuk menjaga kepercayaan nasabah terhadap sistem perbankan.

Keempat, Reformasi Struktural. IMF juga menyarankan Pemerintah Indonesia untuk melaksanakan berbagai reformasi struktural, termasuk dalam bidang perdagangan, investasi, dan sektor keuangan. Tujuannya untuk membuka ekonomi Indonesia lebih luas kepada investasi asing dan meningkatkan efisiensi ekonomi.

Kelima, Transparansi dan Akuntabilitas. IMF mendorong Pemerintah Indonesia untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kebijakan ekonomi dan keuangan. Hal ini termasuk melibatkan sektor swasta dan masyarakat sipil dalam proses pengambilan keputusan.

Paket bantuan IMF kepada Indonesia selama krisis keuangan tersebut terkait dengan berbagai kondisi dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pemerintah Indonesia sebagai bagian dari program reformasi ekonomi yang lebih besar. Sementara beberapa kebijakan tersebut mendapat kritik karena dampak sosialnya, IMF berpendapat bahwa mereka diperlukan untuk mengembalikan stabilitas keuangan dan pertumbuhan ekonomi di Indonesia.

BPPN, Upaya Atasi Krisis Perbankan dan Pulihkan Sistem Keuangan

Salah satu “buah” reformasi adalah pendirian Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) menyusul keluarnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 1999 tentang Badan Penyehatan Perbankan Nasional.

BPPN adalah lembaga yang didirikan oleh pemerintah Indonesia sebagai respons terhadap krisis keuangan 1998 dan sebagai bagian

dari upaya mengatasi krisis perbankan dan memulihkan stabilitas sistem keuangan Indonesia.

Krisis keuangan yang parah di Indonesia melibatkan penurunan nilai tukar Rupiah, krisis perbankan, dan penurunan ekonomi yang tajam. Krisis ini dipicu oleh sejumlah faktor, termasuk ketidakstabilan ekonomi global, dan masalah internal di Indonesia, seperti korupsi, kredit bermasalah di sektor perbankan, dan ketidakseimbangan neraca pembayaran.

Merespon krisis perbankan yang semakin memburuk, BPPN berperan menangani aset-aset bermasalah atau kredit macet yang dimiliki bank-bank yang mengalami kesulitan keuangan atau bahkan bangkrut. Tujuannya untuk membersihkan aset-aset tersebut dari sistem perbankan dan mengembalikan stabilitas sektor keuangan.

BPPN bertanggung jawab atas penanganan dan penjualan aset-aset bermasalah yang dimiliki oleh bank-bank yang terkena dampak krisis. BPPN mengambil alih kendali atas aset-aset tersebut dan berusaha menjualnya untuk mendapatkan nilai terbaik. Hasil penjualan ini digunakan untuk membayar utang dan memulihkan sektor perbankan.

BPPN mendapatkan dana untuk melakukan pembelian aset-aset bermasalah dari berbagai sumber, termasuk dana pemerintah, pinjaman internasional, dan obligasi yang diterbitkan oleh BPPN. Sumber-sumber ini digunakan untuk membiayai operasi BPPN dan membeli aset-aset bermasalah dari bank-bank yang terkena dampak krisis.

BPPN merupakan salah satu elemen dalam rangkaian upaya Pemerintah Indonesia mengatasi krisis keuangan 1998 dan memulihkan ekonomi negara tersebut. Meskipun kontroversial dalam beberapa aspek, BPPN dianggap sebagai langkah yang diperlukan untuk membersihkan sistem perbankan Indonesia dari aset-aset bermasalah dan mengembalikan stabilitas keuangan.

Dari Akuisisi Aset Bermasalah sampai Negosiasi Utang

BPPN memiliki sejumlah kewenangan yang diberikan Pemerintah Indonesia untuk menangani aset-aset bermasalah dan memulihkan stabilitas sektor perbankan. Kewenangan BPPN selama krisis keuangan di Indonesia bertujuan untuk membersihkan sektor perbankan dari aset-aset bermasalah, mengembalikan stabilitas keuangan, dan memulihkan kepercayaan dalam sistem perbankan. Meskipun tindakan ini memiliki dampak yang signifikan pada sektor keuangan Indonesia, mereka juga telah menjadi subjek perdebatan dan kontroversi terkait dengan transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dalam penanganan aset-aset bermasalah.

Kewenangan utama yang dimiliki BPPN selama krisis keuangan adalah

Pertama, Akuisisi Aset Bermasalah. Salah satu tugas utama BPPN adalah mengakuisisi aset-aset bermasalah dari bank-bank yang mengalami kesulitan keuangan atau telah bangkrut. Ini mencakup kredit macet, aset produktif, properti, dan berbagai jenis aset lainnya yang dianggap bermasalah. BPPN berhak mengambil alih kendali atas aset-aset ini.

Kedua, Penilaian Aset. BPPN memiliki kewenangan untuk menilai aset-aset yang diakuisisi dari bank-bank. Penilaian ini untuk menentukan nilai sebenarnya dari aset-aset itu, yang akan menjadi dasar untuk penetapan harga jual aset-aset bermasalah tersebut.

Ketiga, Penjualan Aset. BPPN bertugas menjual aset-aset yang telah diakuisisi. Penjualan ini dapat melibatkan berbagai metode, seperti lelang, negosiasi, atau transaksi lainnya, yang bertujuan untuk memperoleh nilai terbaik bagi aset-aset tersebut. Hasil penjualan digunakan untuk membayar utang bank dan memulihkan keuangan sektor perbankan.

Keempat, Penyusunan Portofolio. BPPN memiliki otoritas untuk mengelola dan menyusun portofolio aset bermasalah yang dimilikinya. Hal ini mencakup pengelolaan, pembersihan, dan

optimalisasi aset-aset tersebut agar dapat dijual atau digunakan secara efisien.

Kelima, Penyelesaian Perbankan. Selain mengakuisisi aset-aset bermasalah, BPPN juga terlibat dalam penyelesaian perbankan. Ini dapat mencakup proses penutupan bank yang tidak dapat dipulihkan, pengambilalihan bank yang mengalami masalah keuangan, atau restrukturisasi bank.

Keenam, Pendanaan. BPPN memiliki kewenangan untuk mengakses berbagai sumber pendanaan, termasuk dana pemerintah, pinjaman internasional, dan penerbitan obligasi, guna mendukung operasinya dalam menangani aset-aset bermasalah.

Ketujuh, Negosiasi Utang. BPPN juga terlibat dalam negosiasi dengan pihak-pihak yang memiliki klaim terhadap bank-bank yang terkena dampak krisis. Ini mencakup pembayaran klaim dan restrukturisasi utang.

Kedelapan, Audit dan Pemeriksaan. BPPN memiliki hak untuk melakukan audit dan pemeriksaan terhadap bank-bank yang terlibat dalam proses penyelamatan dan penyelesaian perbankan.

Bank Indonesia Menjadi Lembaga Independen

Krisis keuangan 1998 menghasilkan pula reformasi pada Bank Indonesia yang menjadi lembaga independen, tidak lagi di bawah pemerintah. Gubernur Bank Indonesia bukan lagi anggota Kabinet. Bank Indonesia hanya mengelola inflasi dan nilai tukar.

Salah satu reformasi utama adalah memberikan otonomi dan independensi lebih besar kepada Bank Indonesia. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa bank sentral dapat menjalankan tugas-tugasnya tanpa tekanan politik atau campur tangan pemerintah yang berlebihan. Kemandirian ini dimaksudkan untuk menjaga stabilitas harga dan keuangan secara efektif.

Bank Indonesia meningkatkan transparansi dalam penyampaian informasi kebijakan moneter dan operasi keuangan. Ini termasuk



Bank Indonesia.

Sumber foto: Wikipedia

pengungkapan data ekonomi dan keuangan yang lebih rinci kepada publik dan pasar finansial.

Bank Indonesia terus berinvestasi dalam modernisasi sistem pembayaran nasional untuk memfasilitasi transaksi keuangan yang lebih efisien dan aman. Ini termasuk pengembangan infrastruktur pembayaran elektronik dan penyediaan layanan perantara pembayaran.

Bank Indonesia juga mulai menerapkan kebijakan makro-prudensial untuk mengelola risiko sistemik di sektor keuangan. Ini mencakup berbagai alat dan langkah-langkah yang bertujuan untuk mencegah atau meredakan krisis keuangan.

Bank Indonesia juga telah berkomitmen untuk mengembangkan sektor ekonomi syariah dan mendukung pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia. Ini termasuk mempromosikan produk-produk keuangan syariah dan mengatur lembaga-lembaga keuangan syariah.



The International Court of Justice, Den Haag, Belanda.

Sumber foto: <https://www.icj-cij.org>

Reformasi-reformasi ini membantu Bank Indonesia dalam menjalankan perannya sebagai bank sentral yang efektif dalam menjaga stabilitas keuangan, mengendalikan inflasi, dan memfasilitasi pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan di Indonesia.

“Dua Pejabat Senior Indonesia Menculik Arbiter”

Setelah mendengarkan nasihat IMF yang salah satunya menghentikan kerja sama dengan swasta dalam penyediaan listrik, Pemerintah Indonesia digugat oleh sejumlah *independent power producer* (IPP) di arbitrase internasional³ di antaranya Paiton Energy dan Himpurna California Energy.

³ Arbitrase internasional mirip dengan litigasi pengadilan domestik, tetapi alih-alih terjadi di hadapan pengadilan domestik, itu terjadi di hadapan para juri pribadi yang dikenal sebagai arbiter. Ini adalah sebuah konsensual, netral, mengikat, pribadi dan dapat ditegakkan cara penyelesaian sengketa internasional, yang biasanya lebih cepat dan lebih murah dari proses pengadilan domestik. Tidak seperti putusan pengadilan domestik, penghargaan arbitrase internasional dapat diberlakukan di hampir semua negara di dunia, menjadikan



Markas Bank Dunia (World Bank) di Washington

Sebagai Kepala Biro Hukum Kementerian Keuangan, Hadiyanto mendapat tugas untuk mewakili Pemerintah Indonesia menghadapi gugatan IPP tersebut di International Court of Justice di Den Haag, Belanda.

Salah seorang arbiter Indonesia yang ditunjuk Pemerintah Indonesia adalah Profesor Priyatna Abdul Rasyid dari Universitas Padjadjaran Bandung. Tim Kemenkeu sudah terjadwal menghadiri sidang di Den Haag pada tanggal tertentu. Dalam diskusi internal, diputuskan sebaiknya Prof Priyatna tidak hadir dalam sidang tersebut. Hadiyanto bersama Adolf Warouw —saat itu Staf Ahli

Menteri Keuangan, menemui Prof Priyatna dan memintanya tidak menghadiri sidang arbitrase internasional.

Esok harinya, media cetak Barat mewartakan, “Dua Pejabat Senior Indonesia Menculik Arbiter”. Hadiyanto terkejut membaca berita dengan judul seperti itu. Gila *banget* media Barat, pikir Hadiyanto waktu itu.

Bertugas di Markas Bank Dunia di Washington

Pengalaman Hadiyanto di Bank Dunia memberinya kejutan mengingat latar belakang pendidikannya di bidang hukum dan tidak terlalu banyak dalam *development*. Hadiyanto menilai penugasan di Washington itu merupakan kehormatan bagi dirinya. Fungsi Executive Director sebagai representasi Bank Dunia dan terpenting konstituensi Indonesia.

Tugas Hadiyanto sebagai Alternate Executive Director banyak memberi *policy direction*, hibah, strategi kepada Bank Dunia yang akan membantu negara-negara. Hadiyanto selain representasi negara Indonesia, juga mewakili 13 negara —sebagian besar negara-negara di Asia Tenggara, termasuk Nepal, Fiji, dan Vietnam. Tugasnya di antaranya mempertajam peran Bank Dunia di negara-negara berkembang.

Sri Mulyani Indrawati berperan penting atas kehadiran tokoh-tokoh Kementerian Keuangan RI berkiprah di kantor Bank Dunia di Washington karena selama ini suara Indonesia tak terdengar di dunia internasional, dan lebih banyak berkutut dalam masalah administrasi dibandingkan substansi. ❖

arbitrase internasional sebagai mekanisme utama untuk menyelesaikan sengketa internasional. (Sumber: <https://www.international-arbitration-attorney.com>)



EMPAT

Membereskan Aset-aset Negara yang Berserakan

Ketika diundang untuk menjalani *fit and proper test* terkait jabatan Dirjen Kekayaan Negara, Hadiyanto sedang diinfus dan dirawat di rumah sakit Azra di Bogor. Dia disarankan oleh dokter untuk *bed rest* setelah didiagnosa menderita sakit ginjal. Setelah diwawancarai Menteri Keuangan Sri Mulyani dan Marsillam Simanjuntak, Hadiyanto disetujui menjabat Dirjen pertama Kekayaan Negara. DJKN adalah organisasi baru di Kementerian Keuangan, hasil *merger* unit-unit yang berkaitan dengan Ditjen Piutang dan Lelang Negara (DJPLN), unit di Ditjen Anggaran, dan unit di Dirjen Perbendaharaan.

Salah satu tantangan terbesar Direktorat Jenderal Kekayaan Negara ketika Hadiyanto menjabat sebagai Dirjen adalah mengelola aset atau dalam hal ini barang milik negara. Inventarisasi aset negara dilakukan di 74 K/L dan 22.619 satuan kerja di seluruh Indonesia. Dimulai dari barang milik negara, kekayaan negara dipisahkan, sampai kekayaan negara dan lain-lain. Aset negara mulai dari aset-aset eks kontraktor, kontrak kerja sama, sampai aset dari perampasan.

DJKN akhirnya untuk kali pertama dalam sejarah Indonesia berhasil melakukan inventarisasi dan penilaian Barang Milik Negara (BMN) pada 22.619 satuan kerja (satker) dari total 22.947 satker pada 74 Kementerian dan Lembaga seluruh Indonesia.

Dirawat di RS Saat Tiba Undanga *Fit and Proper Test* sebagai Dirjen

Setelah dua tahun bertugas di Washington, Hadiyanto kembali ke pos Kepala Biro Hukum. Tak berapa lama, Hadiyanto mendapat kepercayaan masuk jajaran eselon I, sebagai Dirjen Kekayaan Negara sejak 25 Agustus 2006 sampai 30 Juni 2015.

Ketika diundang untuk menjalani *fit and proper test* terkait jabatan Dirjen Kekayaan Negara, Hadiyanto sedang diinfus dan dirawat di rumah sakit Azra di Bogor. Dia disarankan oleh dokter untuk *bed rest* setelah didiagnosa menderita sakit ginjal. (Hadiyanto akhirnya sembuh cukup dengan minum jamu herbal Pusaka Ambon atas saran abangnya. Sekali teguk, tujuh biji. Tapi Hadiyanto dilarang makan duren dan kacang-kacangan. Sebulan kemudian, Hadiyanto sembuh dan sampai saat ini, sakit ginjalnya tak kambuh lagi).

Awalnya, Hadiyanto bertemu dengan seorang rekannya di sebuah kafe. Ketika ke toilet, dia merasa sakit dan ternyata air seninya mengandung darah dan keruh. Baru dua hari dirawat di rumah sakit, Hadiyanto diminta datang ke kantor DJP di Jalan Gatot Subroto.



Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati dan Dirjen Kekayaan Negara Hadiyanto

Undangan *fit and proper test* mencantumkan Hadiyanto wajib hadir di kantor Dirjen Pajak pukul 14.00, dan akan diwawancarai Marsillam Simanjuntak (saat itu) Staf Khusus Menkeu.

“Dok, saya minta izin keluar beberapa jam karena akan diwawancara,” kata Hadiyanto. Meski masih dalam kondisi sakit, Hadiyanto mengambil risiko demi panggilan Negara.

Di sana, Hadiyanto ternyata diwawancarai juga oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani, selain oleh Marsillam Simanjuntak. Sri Mulyani dan Marsilam antara lain menanyakan kesiapan Hadiyanto jika dia diberi mandat menjadi Dirjen Kekayaan Negara dan apa yang akan dilakukannya jika menjabat Dirjen Kekayaan Negara. Hadiyanto ditanya pengetahuannya seputar fungsi dan tugas DJPLN yang akan dimerger menjadi DJKN, dan pengelolaan barang milik negara.

Hadiyanto akhirnya disetujui menjabat Dirjen pertama Kekayaan Negara. DJKN adalah organisasi baru di Kementerian Keuangan, hasil merger unit-unit yang berkaitan dengan Ditjen Piutang dan

Lelang Negara (DJPLN), unit di Ditjen Anggaran, dan unit di Dirjen Perbendaharaan.

Sebagai Dirjen pertama Kekayaan Negara, Hadiyanto harus memimpin pegawai senior dengan berbagai latar belakang dan *mindset*, hasil merger berbagai unit di Kemenkeu. Meramu SDM tersebut menjadi DJKN tidak mudah, tapi dengan *leadership*-nya, Hadiyanto berhasil memimpin dan mengelola DJKN selama 9 tahun. Dia menciptakan *tagline* DJKN yaitu *Care, Commit, Enthusiast*. Dia menciptakan mars dan logo untuk branding dan membangkitkan spirit korps.

Hadiyanto yang ketika itu berusia 44 tahun mengakui membangun organisasi baru memang keras. Sebagai orang yang berlatar belakang hukum, dia harus mengelola berbagai persoalan dan dimensi piutang dan lelang, serta aset negara, namun berkeyakinan mampu memimpin DJKN. Faktanya, DJKN memang identik dengan nama Hadiyanto.

Selama sembilan tahun menjabat Dirjen Kekayaan Negara, Hadiyanto berhasil menertibkan aset-aset negara yang “berserakan” meskipun menghadapi berbagai tantangan berat.

Tantangan Mengelola Barang Milik Negara

Salah satu tantangan terbesar Direktorat Jenderal Kekayaan Negara ketika Hadiyanto menjabat sebagai Dirjen adalah mengelola aset atau dalam hal ini barang milik negara. Kekayaan negara dibagi tiga.

Pertama, yang bersifat barang milik negara, yaitu barang yang diperoleh berdasarkan belanja ABPN atau perolehan lain yang sah. Kedua, di luar barang milik negara, terdapat barang yang dikuasai oleh negara yaitu barang yang sebagaimana klasifikasi menurut pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 yaitu bumi, air, dan kekayaan negara dikuasai oleh negara untuk dipergunakan sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat — setidaknya berdasarkan konsepsi konstitusi.



Sebagai Dirjen pertama Kekayaan Negara, Hadiyanto harus memimpin pegawai senior dengan berbagai latar belakang dan *mindset*, hasil merger berbagai unit di Kemenkeu. Meramu SDM tersebut menjadi DJKN tidak mudah, tapi dengan *leadership*-nya, Hadiyanto berhasil memimpin dan mengelola DJKN selama 9 tahun.





Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawati
dan Dirjen Kekayaan Negara Hadiyanto.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Ketiga, barang atau kekayaan negara yang dipisahkan yaitu kekayaan negara berupa saham-saham negara pada BUMN atau Perseroan Terbatas lebih dari 51 persen dan di bawah 51 persen.

Tiga kategori utama itu yang menjadi esensi pengelolaan kekayaan negara di Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Prioritas Hadiyanto sebagai Dirjen Kekayaan Negara pada waktu itu adalah bagaimana menjalankan pengelolaan barang milik negara dengan tertib melalui tiga program 3T yaitu Tertib Administrasi, Tertib Hukum, dan Tertib Fisik.

Hadiyanto memulai terlebih dahulu dengan Tertib Administrasi. Terdapat lebih dari 23.000 satuan kerja pada saat itu. Ketika DJKN memulai dengan Tertib Administrasi, pencatatan aset tidak selalu mudah didapatkan. Banyak kementerian dan lembaga negara pada masa itu belum mencatatkan aset-aset mereka secara rapi dan secara baik ke dalam sistem pencatatan administrasi negara. Padahal bisa saja K/L sudah memiliki sertifikat, dan dikuasai secara fisik oleh K/L tersebut.

Namun secara administrasi belum masuk ke dalam IKN atau Inventarisasi Kekayaan Negara. Masih ada dalam *database* masing-masing K/L, yang disebut sebagai *database* pencatatan barang milik negara, dan kemudian dikenal dengan nama SIMAK BMN atau Sistem Informasi Manajemen Akuntansi Barang Milik Negara. Ada kombinasi lainnya, yaitu tertib secara administrasi tetapi legalitasnya tidak ada, tertib hukumnya belum ada, sertifikatnya tidak ada. Ini juga menjadi bagian dari upaya inventarisasi BMN.

DJKN kemudian meminta K/L untuk segera mengurus BMN yang belum bersertifikat dengan sertifikat atas nama Pemerintah Republik Indonesia. Selain itu, ada BMN yang tertib administrasi, tercatat di K/L, juga tertib hukum dan legalitasnya ada karena sertifikatnya tersimpan rapi, tetapi tidak tertib fisik karena dikuasai oleh pihak ketiga.

Opini Disclaimer

Selain bertugas membereskan dan menginventarisasi BMN agar memenuhi tiga T, pada saat bersamaan, DJKN juga melakukan penilaian terhadap aset-aset negara. Bahkan ada aset yang besar dan penting, nilainya hanya Rp 1 (satu rupiah). Mengapa? Sejak UU Perbendaharaan diberlakukan, Kemenkeu belum pernah menyampaikan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP)¹ yang diaudit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sehingga sistem pencatatan LKPP yang berbasis ICW (*Indische Comptabiliteitswet*)² belum terlalu rapi, belum mengikuti khasanah pencatatan LKPP yang baik. Karena itulah LKPP pada masa itu masih mendapatkan Opini Disclaimer.

Penyebabnya adalah selain tiga T, juga nilai aset belum menunjukkan nilai wajar aset negara. BPK sangat peduli terhadap kesesuaian dengan peraturan perundangan, kesesuaian dengan standar akuntansi pemerintahan, kecukupan penyajian (*disclosure*), serta efektivitas pengendalian internal.

Jika empat hal tersebut terpenuhi maka Opini LKPP umumnya Wajar Tanpa Pengecualian. (WTP). Keterbukaan *full disclosure* sistem akuntansi itu menyangkut nilai aset yang ada selama ini baru

1 LKPP merupakan pertanggungjawaban Pemerintah atas pelaksanaan APBN, yang meliputi Laporan Realisasi Anggaran, Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih, Neraca, Laporan Operasional, Laporan Perubahan Ekuitas, Laporan Arus Kas, dan Catatan atas Laporan Keuangan

2 Pengelolaan keuangan negara yang menggunakan pedoman ketentuan perundang-undangan yang disusun pada masapemerintahan kolonial Hindia Belanda yang berlaku berdasarkan Pasal I Aturan Peralihan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu *Indische Comptabiliteitswet* yang lebih dikenal dengan nama ICW Stbl. 1925 No. 448 yang ditetapkan pertama kali pada tahun 1864, dan mulai berlaku pada tahun 1867. Selain itu *Indische Bedrijvenwet* (IBW) Stbl. 1927 No. 419 jo. Stbl. 1936 No. 445, dan *Reglement voor het Administratief Beheer* (RAB) Stbl. 1933 No. 381. Sementara itu, dalam pelaksanaan pemeriksaan pertanggungjawaban keuangan negara digunakan *Instructie en verdere bepalingen voor de Algemeene Rekenkamer* (LAR) Stbl. 1933 No. 320. Peraturan perundang-undangan tersebut selain tidak sesuai dengan negara yang merdeka dan berdaulat, juga tidak dapat mengakomodir berbagai perkembangan yang terjadi dalam sistem kelembagaan negara dan pengelolaan keuangan pemerintahan Republik Indonesia. Karena itu, meskipun berbagai ketentuan tersebut secara formal masih tetap berlaku, secara materiil sebagian ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dimaksud tidak lagi dilaksanakan. (Sumber: buku “Transformasi ‘Core System’ Perbendaharaan - Kisah di Balik SPAN. SAKTI, dan MPN”, Robert Adhi Ksp, Pustaka KSP Kreatif & Ditjen Perbendaharaan Kemenkeu, Jakarta, 2023, hal 27-28)

pada nilai perolehan. Gedung mungkin sudah dinilai, tetapi tanah tetap harus dinilai.

Tantangan lainnya, banyak aset negara yang tidak diketahui berapa nilainya, di antaranya jalan, jembatan, bandara, pelabuhan. Bagaimana tim DJKN menilai aset-aset negara tersebut sementara mereka belum punya pengalaman dan tidak ada nilai pembanding transaksi. Apakah sebelumnya ada menjual bandara atau menjual jalan negara?

Pada saat itu, DJKN benar-benar menghadapi tantangan berat. DJKN membutuhkan *capacity building* mengingat SDM sangat terbatas. DJKN harus mampu melakukan penilaian, bahkan untuk aset-aset yang bersifat khusus tersebut. Sejak 2004, LKPP mendapatkan Opini *Disclaimer*³ Opini LKPP akhirnya berubah menjadi Wajar dengan Pengecualian, dan membaik menjadi Wajar Tanpa Pengecualian.

Tantangan yang dihadapi Hadiyanto sungguh berat, terlebih lagi DJKN adalah unit baru yang dibentuk pada 2006. DJKN dibentuk dari Ditjen Piutang dan Lelang Negara (DJPLN) yang bertugas mengelola kredit macet yang berasal dari perbankan. DJPLN menagih kredit macet dari perbankan dengan surat paksa dan

3 Hasil audit BPK terhadap Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) menghasilkan opini *disclaimer* (pernyataan tidak memberikan pendapat). Opini *disclaimer* diberikan BPK dan auditor manapun jika melihat sistem akuntansi yang masih lemah, masih banyaknya aset pemerintah pusat yang belum tercatat. Opini *disclaimer* BPK disampaikan dalam konteks era perubahan luar biasa yang dilakukan oleh pemerintah terkait dengan transparansi dan akuntabilitas pertanggungjawabannya. Perubahan atau reformasi keuangan negara ini memerlukan waktu agar dapat terimplementasikan dengan baik. Setiap akhir tahun anggaran, pemerintah berkewajiban menyusun pertanggungjawaban keuangan negara. Selama berpuluh-puluh tahun sejak Indonesia merdeka, pemerintah hanya menyampaikan Laporan Realisasi Anggaran, atau dahulu dikenal sebagai Perhitungan APBN, sebagai pertanggungjawaban pemerintah kepada publik yang direpresentasikan oleh wakil rakyat di DPR. Hal yang sama dilakukan di pemerintah daerah, di mana Gubernur/Bupati/Walikota, selaku kepala daerah, mempertanggungjawabkan keuangan daerah dalam bentuk Perhitungan APBD kepada DPRD. Situasi ini mulai berubah setelah terbit UU No 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU No 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, serta untuk daerah diamanatkan dalam UU No 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang terakhir diamendemen menjadi UU No 32 Tahun 2004. Semua UU ini secara jelas mensyaratkan Pemerintah Pusat maupun Daerah, selain menyusun Laporan Realisasi Anggaran, wajib menyusun Neraca, Laporan Arus Kas, dan Catatan atas Laporan Keuangan, sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan, dan menyampaikannya kepada DPR oleh pemerintah pusat, dan kepada DPRD oleh pemerintah provinsi/kabupaten/kota. (Sumber: "Meletakkan Opini 'Disclaimer' BPK dalam Konteks yang Tepat", Binsar Hamonangan Simanjuntak, Deputi BPKP dalam *Suara Pembaruan*, 6 Juli 2007)



mengeksesekusinya, termasuk kredit macet di instansi pemerintah. DJPLN mengeksesekusinya melalui restrukturisasi ataupun mengeksesekusi aset dengan menyampaikan tagihan lewat surat paksa. Nuansa *debt collector* atau penagih utang sangat kental di DJPLN sebelum dimerger dan difusi menjadi DJKN.

Terbitnya PP No 33 Tahun 2006 dan keputusan Mahkamah Konstitusi tentang Piutang Negara —meski disebut tidak termasuk piutang BUMN, namun penghapusannya tetap membutuhkan persetujuan Negara. Intinya, dengan PP No 33 Tahun 2006, penyerahan pegurusan piutang dari BUMN ke DJPLN Kementerian Keuangan mulai berkurang. Karena menurut Keputusan MK, itu sudah menjadi ranah murni BUMN untuk melakukan penagihan. Urusan utang yang sebelumnya diserahkan ke DJPLN, dikelola BUMN sendiri. Ini menurunkan pengelolaan utang-utang yang dikelola Kemenkeu, kecuali utang instansi pemerintah. Sedangkan kredit macet dari perbankan tidak lagi ditangani Kemenkeu. Akibatnya, ada penurunan aktivitas dalam pengelolaan piutang, kecuali utang-utang yang muncul di lapangan dari K/L, dan biasanya dari rumah sakit pemerintah.

Jumlah pegawai DJKN sebagian besar berasal dari DJPLN yang sudah dimerger. *Core business* dan *core function*-nya lebih banyak urusan piutang dan lelang. Tugas-tugas mereka satu siklus dengan pengurusan piutang negara yang berujung pada eksekusi lelang. Dengan *culture* pegawai seperti itu dan tambahan tugas baru, DJKN menghadapi tantangan berat. Pengetahuan, kapabilitas, dan kapasitas pegawai eks DJPLN tidak serta-merta memahami persoalan di unit baru yaitu DJKN.

DJKN juga diisi oleh sejumlah pegawai yang “bedol desa” dari Direktorat Pengelolaan Kekayaan Negara atau PKN di Ditjen Perbendaharaan. Mereka masuk ke direktorat baru yaitu Direktorat Barang Milik Negara di DJKN. Selain Direktorat Barang Milik Negara, DJKN membawahi Direktorat Hukum dan Informasi, Direktorat Lelang, Direktorat Piutang Negara.

Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Negara

DJKN mengurus sejumlah aset negara yang antara lain berasal dari Production Sharing Contract Asset P3B Batubara, juga aset-aset Barang Milik Asing China (BMAC) eks organisasi terlarang yang kemudian diserahkan ke Pemerintah Indonesia —dan dikelola yayasan-yayasan. Sebagian aset yang berlokasi di daerah, dihibahkan ke daerah dan ke yayasan yang mengelola aset tersebut —dalam konteks pengelolaan daerah. Dimensinya bersifat inventarisasi dan penilaian untuk memberikan landasan bagi penerbitan aset negara dengan tiga T.

Selain itu, pengelolaan yang lebih luas dalam arti mengoptimalkan barang milik negara agar lebih bernilai. Dari aspek pengelolaan lain, ada aset kontraktor *product and sharing* yang disewakan kepada pengguna, kepada Pertamina sektor *product and sharing* sehingga memberikan return berupa PNBPNP yang berasal dari optimalisasi aset.

Di tingkat K/L, optimalisasi pengelolaan BMN dilakukan melalui kerja sama pemanfaatan aset (KSP) dan penyewaan aset. Misalnya, jika ada K/L memiliki ruangan seluas 200 meter persegi, ruangan itu disewakan kepada bank-bank sebagai galeri mereka. Demikian pula, *ballroom* milik K/L — seperti Gedung Dhanapala milik Kementerian Keuangan — disewakan kepada swasta untuk mengelola acara-acara pernikahan. Hasil sewa masuk sebagai dana PNBPNP. Aset-aset besar dikelola melalui kerja sama pemanfaatan.

Tiga T untuk meng-*capture* ketertiban yang semua datanya dimasukkan ke dalam LKPP. Namun jauh dari itu, untuk menjelaskan posisi atau status aset yang sebelumnya dikuasai secara fisik oleh pihak ketiga. Dengan tiga T, semuanya makin tertib. Kondisi dan kerja sama pemanfaatan ditinjau ulang sehingga memberikan nilai tambah yang optimal bagi Negara.



Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawati dan Dirjen Kekayaan Negara Hadiyanto.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Kirim Staf Belajar Kelola Aset Negara di Mancanegara

Hadiyanto mengirim stafnya ke Australia, Malaysia, dan Belanda untuk belajar mengelola aset-aset negara dan menemukan *benchmark*. Tidak mudah untuk diaplikasikan di Indonesia terutama terkait dengan *capital charges*. Di negara-negara maju, yang lebih banyak diterapkan adalah kerja sama pemanfaatan aset. Lebih banyak aset-aset negara disewakan. Karenanya, dalam proposal budget mereka, penyewa aset Negara umumnya untuk menggelar berbagai acara.

Suatu bangunan milik instansi pemerintah yang akan digunakan oleh unit lain, hitungannya disewa dalam pola *capital charges*. ini salah satu contoh mekanisme pasar di berbagai negara maju dalam pengelolaan aset negara.

Hadiyanto ingat ketika melakukan studi banding ke Belanda, tim DJKN berkunjung ke salah satu badan yang mengelola barang rampasan yang berasal dari berbagai perkara. Barang-barang

rampasan tersebut mulai dari pisau yang digunakan untuk membunuh sampai barang rampasan berupa motor dan mobil mewah, disimpan di lahan seluas stadion sepakbola — sebelum perkaranya selesai.

Apa efisiensinya mengumpulkan barang bukti sebanyak itu? Hadiyanto yang melihat ini dari perspektif hukum berpendapat reformasi di bidang hukum sangat penting. Dia sepakat untuk membuat perubahan, orang hukum harus mempunyai kekuasaan. Dia yakin hukum tanpa kekuasaan, akan lumpuh. Demikian sebaliknya, kekuasaan tanpa hukum, negara akan lumpuh.

Tantangan yang dihadapi DJKN secara bertahap dapat diatasi dengan baik. Aset-aset eks BPPN tercatat dengan rapi. Kinerja DJKN makin membaik dan makin maju.

Hadiyanto memikirkan untuk memisahkan fungsi regulasi di DJKN dengan fungsi operasi di LMAN. Dengan memperkuat LMAN, Hadiyanto ingin DJKN lebih fokus pada regulasi. Untuk mengelola aset-aset eks Pertamina, eks BPPN, eks perusahaan migas-batubara, DJKN tak punya keahlian. Karena itulah Hadiyanto berpikir harus ada unit yang secara dedikatif mengelola aset-aset tersebut agar bermanfaat bagi Negara. LMAN sebagai Badan Layanan Umum (BLU) leluasa mengoperasikan aset-aset eks kilang Arun dan Bontang.

Saat ini mandat yang diterima LMAN semakin luas, dipercaya mengelola proyek-proyek strategis pemerintah. Di bidang peraturan perundangan, perbaikan terus dilakukan dengan menerbitkan PP Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara. PP ini menjadi basis penting dalam pengelolaan aset di K/L ke depan.

Hadiyanto yang menghadapi tantangan berat selama sembilan tahun memimpin DJKN, didukung tim yang dedikatif sehingga dia mampu membawa DJKN menjadi unit yang berhasil menertibkan aset-aset negara di K/L, dan mengelolanya dengan baik pula.

Selama memimpin di DJKN, Hadiyanto membuat inisiatif penyusunan sedikitnya empat Rancangan Undang-Undang, yaitu RUU Pengelolaan Kekayaan Negara, RUU Pengurusan Piutang Negara, RUU Pengurusan Giro Negara, RUU Pembiayaan

Pembangunan Indonesia. Empat RUU itu sudah masuk dalam prioritas Prolegnas

RUU Pengurusan Piutang Negara bahkan sudah pada tahap akhir dengan DPR. *Deal breaker*-nya satu pasal saja yaitu DPR ingin piutang perbankan tetap masuk ke dalam pengertian piutang negara. DJKN Kemenkeu berpendapat, piutang perbankan —sesuai PP Nomor 33 Tahun 2006— dikelola secara korporasi di perbankan.

Hadiyanto akhirnya memberi jalan tengah, pengelolaan piutang perbankan boleh secara korporasi tetapi untuk penghapus tagih menggunakan *threshold* Rp 100 miliar ke atas dari satu debitur, harus mendapatkan persetujuan DPR. “Padahal jalan tengah tersebut sudah keren banget buat bank. Dengan berlalunya waktu dan pergantian pimpinan, RUU itu tidak jelas statusnya karena tak ada pembahasan lanjutan,” ungkap Hadiyanto.

Turun Sendiri ke Lapangan Lakukan Pemetaan

Inventarisasi aset negara dilakukan di 74 K/L dan 22.619 satuan kerja di seluruh Indonesia. Dimulai dari barang milik negara, kekayaan negara dipisahkan, sampai kekayaan negara dan lain-lain. Aset negara mulai dari aset-aset eks kontraktor, kontrak kerja sama, sampai aset dari perampasan.

Karena Ditjen Kekayaan Negara adalah organisasi direktorat jenderal yang baru dibentuk, alatnya belum ada, demikian pula perangkatnya. Bahkan kemampuan sumber daya manusia pelaksana atau pegawai DJKN belum punya pengalaman melaksanakan inventarisasi pemerintah.

Lalu bagaimana caranya? Hadiyanto menargetkan inventarisasi selama dua tahun, dimulai pada 2007, namun inventarisasi aset negara baru tuntas bersih setelah lima tahun.

Banyak tantangan yang dihadapi Hadiyanto dan tim DJKN. Untuk mengisi kekosongan SDM, DJKN mengangkat sekitar 1.000 penilai yang bertugas menginventarisasi aset negara yang berbagai

ragam, mulai berupa tanah, bangunan, jalan, saluran irigasi, jaringan, perangkat dan *equipment* dan sebagainya.

Pemetaan dilakukan di seluruh K/L dan metodologi penilaiannya disempurnakan. Pada tahap awal memang masih banyak kekurangan, termasuk Kemenkeu masih mendapat Opini Wajar Tanpa Pengecualian — yang salah satunya berasal dari aset tetap.

Hadiyanto menangani inventarisasi pemerintah dengan membentuk tim *trouble shooting*. Sebanyak 70 kantor DJKN di seluruh Indonesia belum punya standar sehingga kompetensi dan pemahaman tentang inventarisasi pemerintah belum sama. Tim trouble shooting inilah yang turun membantu kantor-kantor DJKN yang menghadapi masalah melaksanakan inventarisasi pemerintah.

Hadiyanto juga beberapa kali turun sendiri ke lapangan, mengecek ke kantor kementerian. Seharusnya K/L yang bertanya ke DJKN Kemenkeu jika menghadapi masalah dalam inventarisasi aset negara, tetapi tidak dilakukan. Karena ini menjadi ‘pekerjaan rumah’ DJKN, Hadiyanto merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan persoalannya.

Pada 2012, banyak aset Kementerian Pekerjaan Umum yang belum teridentifikasi, belum bisa diinventarisasi dan dilakukan penilaian. Hadiyanto datang langsung ke kantor Kementerian PU untuk mengetahui langsung akar persoalannya. Setelah itu Sekjen Kementerian PU mengundang seluruh dirjen dan kepala biro di kementerian tersebut dan memetakan satu persatu persoalan inventarisasi pemerintah, dan memecahkan masalah yang ada satu persatu. Setiap tahun Kementerian PU membangun ratusan infrastruktur tetapi administrasinya kurang tertib.

Akhirnya dibantu tim DJKN Kemenkeu, pemetaan barang milik negara dan pelaksanaan inventarisasi pemerintah di Kementerian PU dan K/L lainnya dapat dituntaskan pada 2013. Jika tim DJKN menghadapi kesulitan, Hadiyanto langsung mengecek ulang dan memantaunya sampai akhirnya semua persoalan dapat diselesaikan. Penyelesaian inventarisasi pemerintah menjadi salah satu indikator kinerja utama di DJKN.

Peran Hadiyanto Signifikan Laksanakan Inventarisasi Pemerintah

“Peran Pak Hadiyanto dalam pelaksanaan inventarisasi pemerintah sangat signifikan. Karena belum ada pengalaman sebelumnya. Inventarisasi Pemerintah baru kali pertama dikerjakan dalam sejarah Kementerian Keuangan di era Pak Hadiyanto sebagai Dirjen Kekayaan Negara,” ungkap Dedi Syarif Usman, Sekretaris DJKN.⁴ Dedi Syarif Usman bekerja bersama Hadiyanto untuk kali pertama pada 2007. Dedi ikut terlibat dalam tugas menginventarisasi BMN di seluruh kementerian dan lembaga (K/L).

Inventarisasi Pemerintah dilaksanakan di seluruh K/L yang meliputi hampir 22.000 satuan kerja. Dalam Laporan Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), LKPP tahun 2012 yang dirilis pada 2013 mendapat Opini WTP, namun aset tetap tidak lagi menjadi dasar pengecualian. Yang menjadi dasar pengecualian waktu itu adalah aset eks BPPN.

Berkat kerja keras DJKN yang dipimpin Hadiyanto, hasil Inventarisasi Pemerintah yang dilaksanakan hampir lima tahun (2007-2012) akhirnya dapat diterima oleh BPK.

Namun pada 2010, ditemukan lagi aset negara yang ingin minta dikembalikan yaitu Hotel Sultan di kawasan Gelora Bung Karno yang merupakan aset Sekretariat Negara. Hotel Sultan — yang sebelumnya bernama Hotel Hilton — punya Hak Guna Bangunan (HGB) di atas Hak Pengelolaan Lahan (HPL). Setelah HGB-nya berakhir, Sekneg tidak memperpanjangnya lagi.

Apa Saja yang Diinventarisasi DJKN?

Apa saja yang diinventarisasi DJKN? Semua aset tetap milik negara berupa tanah, bangunan, gedung perkantoran dari Sabang sampai Merauke, termasuk aset-aset Kementerian Perhubungan seperti mercu suar di pulau-pulau terluar Indonesia yang berbatasan

⁴ Diolah dari hasil wawancara dengan Dedi Syarif Usman, Sekretaris Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan, 9 Oktober 2023, di Gedung DJKN, Lapangan Banteng, Jakarta Pusat.

dengan wilayah negara lain, gedung kantor pemerintah (Kedutaan Besar RI) milik Kementerian Luar Negeri, serta jalan, saluran irigasi, bendungan, bandara, dan pelabuhan.

Masih banyak pelabuhan yang merupakan barang milik negara (BMN), bukan milik Pelindo. Demikian pula bandara, tidak semuanya milik Angkasa Pura.

Kekayaan Negara ada barang milik negara, tetapi ada pula Kekayaan Negara Dipisahkan. Yang disebutkan “dipisahkan” adalah aset yang sudah dikelola secara hukum perdata atau oleh BUMN, sesuai hukum korporasi dan Undang-undang PT. Ini termasuk semua perguruan tinggi negeri, kampus-kampus, serta senjata, tank, pesawat tempur, tank yang termasuk aset Kementerian Pertahanan. Semua diperiksa dan diinventarisasi.

Banyaknya jumlah aset negara yang harus diinventarisasi menyebabkan target dua tahun selesai tidak mungkin tercapai, terutama karena SDM DJKN belum siap, organisasi juga baru berkembang. Terdapat jutaan item aset negara yang harus diinventarisasi.

Inventarisasi ini baru kali pertama dikerjakan dalam sejarah Republik Indonesia, dari yang sederhana seperti meja dan kursi sampai infrastruktur bendungan, bandara, dan pelabuhan.

Tantangan yang tersulit yang dihadapi dalam menginventarisasi aset-aset milik negara adalah pertama, saat aset itu tidak diketahui keberadaannya oleh lembaganya. Misalnya, jaringan irigasi — ketika didatangi petugas, jumlahnya tiga—, namun temuan BPK menunjukkan jumlah aset malah bertambah. Perbedaan jumlah ini menyebabkan BPK turun dan memeriksa ulang.

Kedua, pada saat pembelian atau pengadaan barang, dokumen-dokumennya tidak lengkap. Ini memperkuat pernyataan bahwa, “kita senang membangun, tetapi memelihara tidak telaten, termasuk menyimpan dokumen-dokumennya sulit.”

Salah satu contoh paling nyata, ketika Kementerian Keuangan akan memperkuat struktur salah satu bangunan gedung kantor yang termasuk gedung kedua tertua, mereka tidak lagi menemukan



11 Desember 2014: Dirjen Kekayaan Negara - Kementerian Keuangan RI Hadiyanto menyerahkan masing-masing sertifikat Rumah Presiden ke-6 kepada Susilo Bambang Yudhoyono dan sertifikat Rumah Wakil Presiden ke-11 kepada Budiono.

Sumber foto: Kemenkeu RI

gambar awal rancangan gedung sehingga kesulitan untuk mengetahui lokasi bentangan dan struktur bangunan.

Sparring partner DJKN dalam inventarisasi aset negara ini adalah Badan Pemeriksa Keuangan. Tidak heran jika keduanya sering berdiskusi membahas aset-aset negara.

Inventarisasi Aset Negara Senilai Rp 268 Triliun

Untuk kali pertama dalam sejarah Indonesia, DJKN berhasil melakukan inventarisasi dan penilaian Barang Milik Negara (BMN) pada 22.619 satuan kerja (satker) dari total 22.947 satker pada 74 Kementerian dan Lembaga seluruh Indonesia.

Capaian luar biasa ini merupakan bagian dari usaha terus-menerus Direktur Jenderal Kekayaan Negara Hadiyanto. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara sukses melaksanakan kegiatan Penertiban Barang Milik Negara (BMN) milik Kementerian dan/atau Lembaga selama kurun waktu Tahun 2007-2008.

Yang menjadi perhatian utama dalam proses Penertiban BMN ini yaitu terbentuknya tata kelola aset negara ke arah yang tertib dan akuntabel. Selama pelaksanaan kegiatan inventarisasi dan penilaian tersebut diperoleh nilai wajar sebesar Rp 254,426 triliun. Selain itu, telah dilakukan inventarisasi dan penilaian terhadap satker di luar negeri sampai dengan tahun 2008 sebanyak 151 satker dan diperoleh nilai wajar sebesar Rp 14,041 triliun.

Kegiatan Penertiban BMN tertuang dalam Keputusan Presiden Nomor 17 Tahun 2007 tanggal 7 Agustus 2007 tentang Tim Penertiban BMN sebagai respon atas upaya pemerintah untuk meningkatkan citra pengelolaan keuangan negara yang lebih baik melalui LKPP yang wajar tanpa pengecualian (*unqualified opinion*).

Tujuan pembentukan tim ini untuk merumuskan kebijakan dan strategi percepatan inventarisasi, penilaian, dan sertifikasi seluruh BMN di Kementerian/Lembaga, mengkoordinasikan pelaksanaan inventarisasi, penilaian, dan sertifikasi BMN di Kementerian/Lembaga, melakukan monitoring terhadap pelaksanaan inventarisasi, penilaian, dan sertifikasi BMN di Kementerian/L



Hadiyanto dilantik Menteri keuangan Sri Mulyani Indrawati sebagai Dirjen Kekayaan Negara.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Lembaga, dan menetapkan langkah-langkah penyelesaian berbagai permasalahan untuk mengamankan BMN yang dikuasai Kementerian dan/atau Lembaga.

Di lapangan, motor penggerak Penertiban BMN ini adalah Kantor Wilayah DJKN dan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang sebagai instansi vertikal DJKN di daerah dengan target pelaksanaan yang ditetapkan Kantor Pusat DJKN. Pelaksanaan ditetapkan berdasarkan pertimbangan tempat kedudukan satker dan lokasi Aset Tetap yang menjadi target pelaksanaan.

Fokus utama kegiatan Inventarisasi dan Penilaian Aset Tetap adalah Aset Tetap yang berdasarkan LHP BPK dinyatakan belum dilakukan Inventarisasi dan Penilaian (IP). Namun demikian, untuk memitigasi temuan, kegiatan ini juga ditujukan pada Aset Tetap yang terindikasi belum di IP, walaupun tidak menjadi temuan BPK. Indikasi Aset Tetap yang belum di IP antara lain adalah Aset Tetap yang dicatat Rp1,- atau belum ada nilainya dan Aset Tetap perolehan sebelum 31 Desember 2004 namun belum mengalami koreksi nilai.

Peran Hadiyanto dalam proses penertiban aset membuahkan hasil yang luar biasa. Pendapat Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas LKPP 2008 yang menyatakan bahwa aset yang telah selesai ditertibkan merupakan alasan utama banyaknya K/L yang naik peringkat opini Laporan Keuangan K/L dimaksud. Peranan IP BMN sangat mutlak diperlukan Kementerian/Lembaga dalam peningkatan opini BPK.

Hal ini dibuktikan dengan adanya perbaikan opini Laporan Keuangan K/L dari tahun 2007 ke tahun 2008. Pertama, opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari 16 K/L menjadi 34 K/L. Kedua, Wajar Dengan Pengecualian (WDP) dari 31 K/L menjadi 30 K/L. Ketiga, Tanpa Memberikan Pendapat (TMP) dari 33 K/L menjadi 18 K/L. Keempat Opini Tidak Wajar dari 1 K/L menjadi 0 K/L.

“Hadiyanto berperan aktif menjaga dan mentransformasikan Kementerian Keuangan sehingga menjadi institusi yang terus *agile* dan beradaptasi dengan perubahan. Contohnya adalah dalam hal penertiban aset ini,” komentar Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati.



Untuk kali pertama dalam sejarah Indonesia, DJKN berhasil melakukan inventarisasi dan penilaian Barang Milik Negara (BMN) pada 22.619 satuan kerja (satker) dari total 22.947 satker pada 74 Kementerian dan Lembaga seluruh Indonesia.



Dedi Syarif Usman

Sekretaris Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
Kementerian Keuangan RI

GOOD IS NOT ENOUGH WHEN BETTER IS EXPECTED

Kepada stafnya, Hadiyanto selalu menyampaikan kalimat, “*good is not enough when better is expected.*” Ini menunjukkan Hadiyanto sosok pemimpin yang tidak pernah puas dengan satu pencapaian. Laporan tahunan selalu dibacanya dengan sangat teliti.

“Pak Hadiyanto sosok pemimpin yang leadership-nya sangat kuat. *Strong leadership.* Beliau selalu menjadi guru yang baik. Pak Hadiyanto pernah bertugas di Bank Dunia. Di balik peristiwa yang terjadi, beliau selalu melakukan



Dedi Syarif Usman

evaluasi, apakah ada target yang perlu diperbaiki dan direvisi,” ungkap Dedi Syarif Usman.

Hadiyanto juga digambarkan Dedi sebagai sosok pemimpin yang selalu mengajak stafnya berinovasi dan menyempurnakan yang belum sempurna. Selain itu, Hadiyanto sosok pemimpin yang sangat tegas dan berdisiplin tinggi. Selain itu, Hadiyanto senang bergurau (*ngabodor* khas orang Sunda).

Hadiyanto juga seorang yang royal, yang sering berbagi dan mentraktir para stafnya. Tak hanya itu, Hadiyanto juga senang berbagi ilmu dan pengalaman kepada para stafnya.

Hadiyanto bercerita, di World Bank, pegawai baru langsung diperkenalkan bahwa, “ini meja kerja Anda, ini tugas Anda, ini peralatan Anda, ini hak-hak Anda.” Hadiyanto ingin cara kerja World Bank diterapkan di DJKN Kementerian Keuangan.

DEDI SYARIF USMAN

Lahir di Bandung pada 22 April 1965, Dedi Syarif Usman mulai bekerja sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Kementerian Keuangan sejak 1 Maret 1992. Dedi menempuh pendidikan Sarjana Akuntansi pada Universitas Katolik Parahyangan dan lulus pada 1991. Dedi kemudian melanjutkan pendidikan Pasca Sarjana dan mendapatkan gelar Master of Arts in Economics di University of Colorado, Denver, Amerika Serikat, pada 1998.

Dedi Syarif Usman pernah menjabat sebagai Direktur Barang Milik Negara, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara pada Januari 2012, kemudian pada 17 Juni 2013 dilantik menjadi Direktur Kekayaan Negara Dipisahkan, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, dan sejak 14 Juni 2019, dilantik menjadi Sekretaris Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Chalimah Pujiastuti

Direktur Anggaran Bidang Perekonomian dan Kemaritiman,
Direktorat Jenderal Anggaran - Kementerian Keuangan

MR DISCLAIMER & MR PERFECT

Pada awal 2009, Chalimah Pujiastuti bertugas di Ditjen Perbendaharaan. Hadiyanto yang saat itu Dirjen Kekayaan Negara meminta Chalimah membantunya di DJKN. Dirjen Perbendaharaan (waktu itu) V. Sonny Loho mengizinkan Chalimah pindah ke DJPb asalkan menempati posisi promosi.

“Boleh diambil tetapi di sana harus promosi di pusat, bukan di daerah,” pesan Sonny Loho (alm) waktu itu. Sebab jika promosi di daerah, DJPb sudah melakukannya sejak lama.

Hadiyanto berkomitmen memenuhi kesepakatan tersebut, menugasi Chalimah menyelesaikan temuan BPK terkait barang milik negara (BMN). Pada 2009, Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP), Opini-nya masih *disclaimer* Wajar



Chalimah Pujiastuti

Tanpa Pengecualian (WTP), dan yang menjadi pengecualian itu sebagian besar adalah barang milik negara. Chalimah dinilai memahami persoalan pelaporan dan memiliki pengalaman dengan BPK.

Hadiyanto sangat peduli pada persoalan ini karena setiap menghadiri forum pimpinan Kementerian Keuangan, Hadiyanto sering dipanggil dengan sebutan “Mr Disclaimer” oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani. Barang Milik Negara yang menjadi tugas dan fungsi DJKN pada waktu itu selalu “menyumbang” Opini *Disclaimer*⁵, catatan atau temuan yang terkait dengan aset dan barang milik negara.

“Pokoknya kamu bantu saya supaya sebutan *Mr Disclaimer* tidak lagi disematkan kepada saya,” kata Hadiyanto kepada Chalimah. Bagi Chalimah, tugas Hadiyanto merupakan tantangan berat, tetapi di sisi lain merupakan kepercayaan besar. Meskipun Hadiyanto belum pernah mengenal Chalimah lebih mendalam, namun sangat mempercayainya.

Sebelumnya pada 2005-2006, Hadiyanto masih di Biro Hukum Kemenkeu mengenal Chalimah — yang waktu itu mendapat tugas menyusun neraca awal Pertamina⁶ (yang menjadi perseroan tetapi neraca awalnya belum ada).

Chalimah ketika itu masih bertugas di Ditjen Perbendaharaan di bawah Mulia P. Nasution, V Sonny Loho, dan Hekinus. Chalimah bekerja sama untuk kali pertama dengan Hadiyanto ketika mereka menyusun neraca awal Pertamina. DJKN diwakili Dedi Syarif Usman, sedangkan Biro Hukum

5 Opini Disclaimer adalah opini yang paling tidak menguntungkan dalam audit laporan keuangan karena menunjukkan ketidakpastian yang tinggi tentang kualitas dan keandalan informasi keuangan yang disajikan. Hal ini dapat memengaruhi kepercayaan pemangku kepentingan, termasuk publik, pemerintah, dan lembaga keuangan, dalam hal transparansi dan akuntabilitas pemerintah.

6 Berdasarkan PP No.31 Tahun 2003 tanggal 18 Juni 2003, Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara berubah nama menjadi PT Pertamina (Persero) yang melakukan kegiatan usaha migas pada Sektor Hulu hingga Sektor Hilir. PT Pertamina (Persero) didirikan pada 17 September 2003 berdasarkan Akta Notaris No.20 Tahun 2003. Pada 10 Desember 2005, Pertamina mengubah lambang kuda laut menjadi anak panah dengan warna dasar hijau, biru, dan merah yang merefleksikan unsur dinamis dan kepedulian lingkungan. Pada 20 Juli 2006, PT Pertamina (Persero) melakukan transformasi fundamental dan usaha perusahaan dengan mengubah visi perusahaan, yaitu “menjadi perusahaan minyak nasional kelas dunia”. (Sumber: pertamina.com)

diwakili Tio Siahaan, selain Hadiyanto sebagai Kepala Biro. Di sinilah momen pertama Chalimah bekerja bersama Hadiyanto.

Selama bertugas di DJPb, Chalimah berkuat dengan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat, temuan BPK, dan lainnya, sehingga urusan pemeriksaan dan temuan bukan sesuatu yang baru baginya. Hanya saja kali ini fokus tugas yang diberikan Hadiyanto kepada dirinya tentang aset negara.

Hadiyanto memberi waktu tiga hari kepada Chalimah untuk membuat *timeline*, kapan target dapat diselesaikan, dengan cara apa, bekerja sama dengan siapa saja, siapa yang terlibat, dan lainnya.

Chalimah menyusun *action plan*, membuat *timeline* dan memprakirakan target dapat diselesaikan dalam waktu tiga tahun.

“Tiga tahun kelamaan! *Make it two years*,” komentar Hadiyanto ketika Chalimah menyerahkan rencana kerjanya.

Chalimah mengubahnya menjadi dua tahun. “Kita coba dua tahun ya Pak,” katanya. Chalimah yakin —berdasarkan pengalamannya— target dua tahun tidak akan selesai. Nyatanya semuanya final sampai clear and clean, membutuhkan waktu tiga tahun.

Ketika itu Chalimah orang baru di DJKN. Ketika itu DJKN penuh dengan pegawai berlatar belakang pendidikan hukum. Sangat jarang pegawai berlatar belakang akuntan. Chalimah adalah akuntan kedua yang direkrut Hadiyanto. Rahayu Puspasari akuntan ketiga. Chalimah bekerja di antara koleganya berlatar belakang hukum, mereka yang bergelut di bidang lelang, penagihan, dan penilaian.

Satu-satunya pimpinan yang mendukung Chalimah menyelesaikan tugas-tugasnya adalah Hadiyanto, yang memberikan perintah, masukan, rekomendasi, saran dan lainnya. Chalimah paham dengan apa yang diinginkan Hadiyanto.

“Ya sudah dikerjakan saja *action plan* yang kamu buat. Kamu butuh apa?” kata Hadiyanto namun tetap meminta waktunya dua tahun. Hadiyanto selalu berkomitmen dengan target bersama. Ketika Hadiyanto

menyampaikan keinginannya agar aset-aset negara dikerjakan selama dua tahun, pada saat yang sama dia mendukung timnya untuk menyediakan biaya dan sumber daya manusia yang dibutuhkan, serta kebijakan yang diperkukan untuk memperlancar penyelesaian target.

Setelah Hadiyanto setuju dengan rencana timnya beserta gagasannya, dia memberi dukungan penuh dengan kewenangan yang ada padanya. Bahkan ketika Chalimah membutuhkan programmer, akuntan, dan lainnya, Hadiyanto akan merekrut pegawai yang memiliki keahlian tersebut. Tim ini didatangkan dari berbagai unit dan direktorat lain.

Dukungan penuh Hadiyanto sebagai Dirjen Kekayaan Negara tersebut sangat memudahkan Chalimah — yang diistilahkannya sebagai ‘pemain naturalisasi’ — mencapai target yang telah ditetapkan. Dukungan pucuk pimpinan DJKN sangat penting bagi Chalimah untuk menyelesaikan catatan tentang barang milik negara. Semuanya baru selesai seluruhnya setelah dikerjakan selama tiga-empat tahun.

“Sebagus apapun *action plan*-nya, bagus apapun pengalaman pegawai di lapangan dalam mengerjakan itu, tapi jika tidak didukung penuh oleh pimpinan, sulit untuk menyelesaikan target dan rencana tersebut,” ungkap Chalimah.

Pada 2012, untuk kali pertama LKPP dinyatakan Wajar dengan Pengecualian, tidak lagi *Disclaimer*. Temuan dari sisi aset negara jauh berkurang, dari semula 80-an yang bernilai seratusan triliun rupiah menjadi 10-an temuan dengan nilai tak lebih dari dua belas triliun rupiah. DJKN —seperti halnya DJPb— adalah organisasi besar yang memiliki kantor perwakilan di kota-kota di seluruh Indonesia.

“Satu hal yang membuat saya benar-benar terkesan adalah ketika saya sebagai orang baru yang tak punya teman di DJKN, diberi tugas yang sedemikian besar yang berdampak terhadap organisasi,” tutur Chalimah.

Chalimah menilai Hadiyanto konsisten. Meminta target yang tinggi, tetapi juga memenuhi semua yang diminta untuk mencapai target tersebut. Inilah yang kemudian menjadi titik keberhasilan DJKN setelah LKPP mendapatkan Opini Wajar dengan Pengecualian. Hadiyanto

tidak lagi disebut sebagai “*Mr Disclaimer*”. Semua jajaran DJKN lega. Sebelumnya, Hadiyanto seolah menjadi “terdakwa” karena menjadi penyebab LKPP mendapatkan Opini tak baik.

Pada 2015, V. Sonny Loho menggantikan Hadiyanto menjabat Dirjen Kekayaan Negara karena Hadiyanto dipromosikan menjabat Sekretaris Jenderal Kemenkeu.

“Mr Perfect”

Selama bekerja bersama Hadiyanto sejak 2009 sampai 2015, Chalimah menilai Hadiyanto selalu mendorong stafnya untuk berpikiran terbuka (*open mind*) dan maju. “Beliau kan *Mister Perfect*. Kalau kamu bisa mendapatkan angka 10, mengapa harus angka 8? Beliau mendorong stafnya agar mengerjakan sampai batasan terbaik. *Push your limit*,” kata Chalimah.

Bekerja sebagai orang akuntan di tengah orang hukum, menurut Chalimah, tidak mudah. Namun semangat yang dipompa Hadiyanto membuatnya bekerja dengan melakukan yang terbaik. Hadiyanto tidak malu untuk belajar akuntansi dari Chalimah, dua kali seminggu, bagaimana membaca laporan, bagaimana pandangan audit, dan lainnya. Akhirnya Hadiyanto yang senang belajar itu “orang hukum yang lebih akuntan dibandingkan akuntan”.

Pemikiran Hadiyanto sangat maju dan terbuka. “Pak Hadiyanto selalu mengatakan jika kamu bisa mencapai nilai A, mengapa harus mencari nilai B. Padahal untuk meraih nilai B, upaya kami sudah habis-habisan, sudah guling-guling,” cerita Chalimah.

Tahun 2013, Chalimah dipanggil Hadiyanto dan mengatakan akan dilantik menjadi Direktur. “Aduh kok saya? Bukankah seharusnya bertugas di Kanwil dan Tenaga Pengkaji terlebih dahulu?”

Hadiyanto mengatakan akan memulai kebiasaan baru. Dia membawa dua orang lainnya menemui Menkeu M. Chatib Basri dan meyakinkannya

bahwa tiga pegawai Kemenkeu yang dibawanya adalah orang-orang kompeten dan pantas mendapatkan promosi.

“Sebagai pimpinan, beliau selalu memperjuangkan stafnya yang sudah bekerja keras dan mendukungnya secara penuh. Pak Hadiyanto tidak pernah memandang lelaki atau perempuan. Di mata beliau, lelaki atau perempuan itu sama, yang penting bisa bekerja. Justru saya melihat Pak Hadiyanto lebih nyaman dengan staf perempuan karena menurutnya, perempuan lebih rajin, lebih tangguh, lebih berdisiplin, lebih pengertian. Ini bukan berarti beliau senang sama perempuan. Beliau memberi kesempatan yang sama untuk laki-laki dan perempuan. Jika ada ujian tentang pengarusutamaan gender, mungkin Pak Hadiyanto lulus dengan sangat baik,” ungkapnya.

Hadiyanto selalu melihat stafnya yang mampu bekerja dan bertanggung jawab. Kadang tidak terlalu peduli dengan proses. Yang terpenting adalah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Bagaimana melakukannya, itu urusan pegawai yang bersangkutan. Bagaimana mengelola waktu, merekrut tim seperti apa, itu urusan stafnya.

Tidak heran jika sebagian besar staf Hadiyanto di Sekretariat Jenderal adalah perempuan. Di level eselon I dan eselon II, jumlah perempuan lebih banyak dibandingkan laki-laki.

Jika sudah percaya pada stafnya, Hadiyanto berkomitmen tinggi untuk memberi dukungan penuh. Sebaliknya jika stafnya tidak memiliki integritas dan tidak bisa dipercaya, Hadiyanto otomatis akan mengurangi kepercayaannya. Integritas benar-benar menjadi hal yang terpenting bagi dia.

Sisi Humanis

Hadiyanto sosok yang taat menjalankan ibadah. Setiap hari Senin dan Kamis, selalu menjalankan puasa.

“Kamu puasa nggak? Kalau puasa, nanti kita buka bersama,” tanya Hadiyanto. Lalu dia mengajak stafnya buka puasa bersama di ruangnya, makan kecil yang dilanjutkan dengan ngobrol sana-sini.

Jika mendiskusikan pekerjaan, Hadiyanto sangat serius.

Sisi humanis Hadiyanto terlihat ketika melihat stafnya jatuh sakit. Dia menanyakan kabar stafnya.

Hadiyanto juga senang bermusik. Pada waktu luang, dia sering mengajak stafnya berkumpul, menyanyi dan bermain musik.

“Kita di sini untuk melepas ketegangan, untuk bersenang-senang, bukan untuk menjadi penyanyi,” kata Hadiyanto kepada stafnya. “Jangan pikirnya suara jelek atau bagus. Yang penting, kita menghibur diri sendiri,” sambungnya bila stafnya mengatakan suara mereka jelek.

Hadiyanto juga mengajak stafnya makan dan berkumpul di luar kantor, hanya untuk melepas penat dan ketegangan setelah sibuk bekerja.

Selain dikenal sebagai sosok yang serius, Hadiyanto juga sering ngabodor (membanyol) dalam suasana santai.

Menurut Chalimah, Hadiyanto tidak pernah berpandangan negatif terhadap seseorang. Selama pegawai itu baik, Hadiyanto menganggapnya mampu. Di awal, semua diberi kesempatan yang sama. Dalam perjalanan, akan terlihat apakah seseorang itu kompeten atau tidak. Jika kompeten, yang bersangkutan akan terus dipakai.

Hadiyanto bukan orang yang suka berkonflik, sebaliknya sosok yang cinta damai. “Pak Hadiyanto bukan tipe orang yang suka berpolemik ataupun senang berkonfrontasi. Jika ada ketidakcocokan, beliau memandang perlu ada penyesuaian yang dilakukan di bawah meja, tidak terbuka di depan publik. Beliau lebih suka ketenangan,” papar Chalimah.

Hadiyanto sosok pemimpin yang memikirkan pegawai dan stafnya yang sudah bekerja keras, performa bagus, berintegritas tinggi. Jika suatu saat ada posisi yang tepat untuk stafnya mendapat promosi

jabatan, Hadiyanto tak segan-segan memperjuangkannya. “Saking baiknya kadang beliau dianggap kurang tegas. Padahal sebenarnya beliau tidak ingin terjadi konflik,” kata Chalimah.

Chalimah menilai selama dipimpin Hadiyanto, dia dan banyak pegawai lainnya merasa diayomi, merasa nyaman dan tenang.

CHALIMAH PUJIHASTUTI

Lahir di Sragen, Jawa Tengah, pada 16 Februari 1968, Chalimah Puji Hastuti menempuh pendidikan S1 Akuntansi di Universitas Gajah Mada di Yogyakarta. Gelar Sarjana Akuntansinya diraih pada 1995. Chalimah menempuh pendidikan S2 di Cleveland State University, Amerika Serikat dan meraih gelar Master of Accountancy and Financial Information Systems pada 1999.

Chalimah mengawali karier Pegawai Negeri Sipil sebagai pelaksana di Badan Akuntansi Keuangan Negara pada 1995. Dia pernah menjabat sebagai Kepala Sub Bagian Verifikasi II Badan Akuntansi Keuangan Negara pada 2000, dan sebagai Kepala Seksi Pola dan Standar Teknis Pengelolaan Keuangan BLU - Direktorat Jenderal Perbendaharaan pada 2007.

Chalimah dipromosikan menjadi Kepala Subdirektorat Barang Milik Negara IA - Direktorat Jenderal Kekayaan Negara pada 2008, kemudian pada 2011 menjabat sebagai Kepala Subdirektorat Barang Milik Negara IV - Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Pada 26 Maret 2013, Chalimah dipromosikan menjabat Direktur Barang Milik Negara - Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, dan pada 2017 menjadi Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan - Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Chalimah dipercaya menjabat Direktur Anggaran Bidang Perekonomian dan Kemaritiman - Direktorat Jenderal Anggaran sejak 4 Oktober 2021.



LIMA

Mendirikan Lembaga Manajemen Aset Negara

Ketika memimpin Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Hadiyanto mendirikan Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) dan melaksanakan utilisasi aset, mengelola piutang negara, dan lainnya. Sebagai Direktur Jenderal Kekayaan Negara, Hadiyanto memiliki tugas dan tanggung jawab yang luas dalam mengelola aset-aset pemerintah secara optimal. Salah satu upaya untuk memastikan aset-aset negara dapat digunakan secara efisien dan efektif.

Optimalisasi Aset Negara

Bertujuan untuk menghasilkan kontribusi terhadap negara bagi masyarakat baik secara finansial, ekonomi, dan sosial.



Lembaga Manajemen Aset Negara.

Sumber foto: Instagram BLU.LMAN

Mengelola Aset-aset Negara yang *Idle*

Barang Milik Negara (BMN) atau aset dibeli atau diperoleh pemerintah ditujukan untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi kementerian/lembaga. Namun, ada kalanya terdapat aset atau bagian dari aset dalam suatu kementerian/lembaga yang tidak digunakan dalam menjalankan tugas dan fungsi sehingga dapat menjadi beban negara khususnya apabila pengadaan aset tersebut menggunakan APBN.

Selain menjadi beban melalui pemeliharaannya, aset negara yang *idle* atau aset *underutilized* mengakibatkan hilangnya potensi manfaat (*opportunity loss*) yang menjadi beban negara. Besarnya potensi manfaat, baik manfaat finansial dan non-finansial yang dapat diperoleh apabila aset tersebut berhasil dimanfaatkan, diinvestasikan, maupun ditukar (*asset swap*) dengan prinsip *highest and best use*, cukup signifikan.

Selain *opportunity loss*, pengelolaan aset *idle* juga menimbulkan *double inefficiency* karena masih dialokasikan dan dibebankan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah (APBN/D) berupa biaya pemeliharaan dan perawatan serta pengadaan aset baru penunjang pelaksanaan tugas sehari-hari pemerintah. Dalam hal semakin bertambah jumlah aset *idle*, maka semakin tidak efisien dan tidak optimalnya Pemerintah dalam pengelolaan aset. Hal ini menjadi salah satu sisi kinerja Pemerintah, dalam hal ini Kementerian Keuangan, yang perlu dilakukan perbaikan.

Menyikapi permasalahan tersebut, perlu pengelolaan aset yang optimal agar aset terus dapat tetap “bekerja” dan memberikan nilai tambah. Aset-aset yang tidak digunakan baik, sebagian maupun seluruhnya dapat dilakukan pengelolaan agar dapat optimal dan salah satunya melalui utilisasi atau pemanfaatan BMN. Pemanfaatan adalah pendayagunaan Barang Milik Negara/Daerah yang tidak digunakan untuk penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga/satuan kerja perangkat daerah dan/atau optimalisasi



Menteri Keuangan RI Sri Mulyani dan Dirjen Kekayaan Negara Hadiyanto.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Barang Milik Negara/Daerah dengan tidak mengubah status kepemilikan.

Pemanfaatan aset terdiri dari beberapa skema yaitu sewa, pinjam pakai, kerja sama pemanfaatan, BGS/BSG, kerja sama penyediaan infrastruktur. Melalui mekanisme ini, aset *idle* dapat memberikan nilai tambah melalui pemenuhan kebutuhan aset serta kontribusi penerimaan negara dari kewajiban pembayaran pihak ketiga yang menyewa BMN dan kewajiban pembayaran sewa, kontribusi tetap, serta pembagian keuntungan dari pihak ketiga yang memanfaatkan BMN.

Selama masa kepemimpinan Hadiyanto, target utilisasi kekayaan negara yang meliputi pemanfaatan serta pemindahtanganan aset selalu berhasil diraih. Selain itu, perkembangan nilainya juga semakin mengalami kenaikan cukup signifikan. Pada 2015, nilai utilisasi kekayaan negara yang berhasil diraih mencapai angka Rp 177,62 triliun dari nilai yang ditargetkan sebagai Rp 122,2 triliun.

Atas pencapaian tersebut, masih terdapat dua jenis tantangan utama yaitu *regulatory constraint* dan *institutional constraint* dalam melaksanakan optimalisasi aset. Dari sisi *regulatory constraint*, koridor hukum pengelolaan kekayaan negara didesain agar sistem pengendalian internal pengelolaan barang milik negara menjadi perisai yang kuat untuk menjaga negara dari kehilangan aset-asetnya. Hal ini menjadi rintangan dalam upaya mengoptimalkan aset secara efektif karena manajemen properti memerlukan ruang gerak yang lebih luas untuk berbagai terobosan dan fleksibilitas, sementara tata kelola instansi pemerintah didesain untuk mengedepankan prudensialitas dan mekanisme birokrasi.

Sedangkan sisi *institutional constraint* terjadi karena karakteristik, budaya birokrasi, serta kompetensi SDM yang bersifat generalis dan tidak didesain untuk menjadi unit yang responsif, fleksibel, otonom dalam mengelola aset, serta memiliki tenaga ahli spesialis yang bernaluri bisnis. Selain itu, sampai dengan saat ini belum ada unit yang ditugaskan secara khusus untuk mengelola aset *idle* layaknya sebuah entitas *property management*.

Oleh karena itu, telah dilakukan suatu inisiasi untuk mengatasi keadaan tersebut dengan pendirian sebuah badan layanan umum (BLU) yang melaksanakan fungsi pengelolaan aset *idle* dan aset potensi, yang selanjutnya disebut Lembaga Manajemen Aset Negara atau LMAN.

Bisnis utama LMAN pada awal pendiriannya adalah pengelolaan Barang Milik Negara atau BMN, terutama melaksanakan pendayagunaan dan pemindahtanganan BMN yang difokuskan pada pengelolaan properti negara dan jasa konsultasi *asset solution* atas pengelolaan aset negara.

LMAN kemudian menerima tambahan mandat baru yaitu pelaksanaan *landfunding* sehingga secara keseluruhan mandat LMAN meliputi pengelolaan properti negara, penyediaan jasa konsultasi/advisori terkait pengelolaan properti negara, dan pelaksanaan pendanaan pengadaan tanah proyek-proyek yang tergabung dalam Proyek Strategis Nasional (PSN).

Digagas Saat Jadi Dirjen Kekayaan Negara, Didirikan Saat Jadi Sekjen

LMAN resmi dibentuk pada 16 Desember 2015 melalui PMK No. 219/PMK.01/2015 tanggal 07 Desember 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Manajemen Aset Negara. LMAN resmi berdiri hampir enam bulan setelah Hadiyanto dilantik menjadi Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan pada 1 Juli 2015.



Logo Lembaga Manajemen Aset Negara



Meskipun LMAN baru resmi berdiri setelah Hadiyanto tidak lagi menjabat Dirjen Kekayaan Negara, namun Hadiyanto berperan penting dalam menggagas pembentukan dan mengawal perjalanan pembentukan LMAN.



Meskipun LMAN baru resmi berdiri setelah Hadiyanto tidak lagi menjabat Dirjen Kekayaan Negara, namun Hadiyanto berperan penting dalam menggagas pembentukan dan mengawal perjalanan pembentukan LMAN.

Gagasan tersebut kemudian dituangkan secara formal pada dokumen Rencana Strategis DJKN untuk periode 2015-2019 yang ditetapkan pada 27 Mei 2015. Dokumen Renstra tersebut menjelaskan tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan aset, terutama BMN *idle* yang belum optimal sehingga diperlukan Satuan Kerja khusus dalam bentuk Badan Layanan Umum (BLU) yang fokus pada pengelolaan aset *idle* dan aset potensi lainnya.

Pada awal pembentukannya, LMAN memperoleh portofolio awal yang berasal dari penyerahkelolaan yaitu aset kilang pengolahan gas di Arun dan Badak dan aset properti tanah di Jalan Terogong Jakarta Selatan. LMAN juga memperoleh dana investasi Pemerintah sebesar Rp1,5 triliun dari APBN-P TA 2015 yang ditujukan sebagai modal awal untuk keperluan pengembangan aset dan *special-land-bank*.

Dana investasi tersebut telah digunakan untuk mengakuisisi aset eks BBO/BBKU, *upgrading* aset kelolaan LMAN, dan penyelesaian tunggakan aset kelolaan LMAN. Sebelumnya, aset eks BBO/BBKU tersebut belum memenuhi asas *legally-permissible* karena sertifikatnya masih dikuasai Bank Indonesia, sehingga pengelolaannya belum optimal.

Pengelolaan Piutang Negara

Selain berperan dalam pengelolaan aset, pengelolaan Piutang Negara juga merupakan kewenangan DJKN sebagai salah satu bagian kekayaan negara yang menurut undang-undang pengelolaannya diserahkan kepada Menteri Keuangan.

Pengertian piutang negara dapat ditemukan pada dua Undang-Undang, yaitu Undang-Undang Nomor 49 Prp Tahun 1960 tentang Panitia Urusan Piutang Negara dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Piutang negara menurut Undang-Undang Nomor 49 Prp Tahun 1960 didefinisikan sebagai

utang kepada negara atau sebagai jumlah uang yang wajib dibayar kepada negara atau badan-badan yang baik secara langsung atau tidak langsung dikuasai oleh negara berdasarkan suatu peraturan, perjanjian, atau sebab apapun.

Sedangkan dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Piutang Negara didefinisikan sebagai jumlah uang yang wajib dibayar kepada Pemerintah Pusat dan/atau hak Pemerintah Pusat yang dapat dinilai dengan uang sebagai akibat perjanjian atau akibat lainnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku atau akibat lainnya yang sah.

Dalam melaksanakan undang-undang tersebut, Menteri Keuangan sebagai Bendahara Umum Negara (BUN) berwenang melakukan penagihan piutang negara, menetapkan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan negara serta menyajikan informasi keuangan negara.

Namun menteri/pimpinan lembaga juga memiliki peran penting, yaitu tetap melaksanakan pengelolaan piutang tersebut. Pengelolaan Piutang Negara/Daerah diarahkan untuk optimalisasi tingkat penyelesaian piutang. Bila upaya penyelesaian Piutang Negara/Daerah tidak dimungkinkan lagi, sehingga piutang negara/daerah tidak dapat diselesaikan seluruhnya dan tepat waktu, maka pengurusan piutang akan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pengurusan piutang negara, yaitu Undang-Undang Nomor 49 Prp Tahun 1960 tentang Panitia Urusan Piutang Negara (PUPN).

PUPN adalah organisasi yang bersifat interdepartemental yang anggota-anggotanya diangkat oleh Menteri Keuangan. Anggota PUPN Pusat beranggotakan wakil dari Kementerian Keuangan, Kejaksaan, dan wakil dari Kepolisian RI, sedangkan PUPN Cabang yang tersebar di seluruh Indonesia beranggotakan wakil dari unsur-unsur Kementerian Keuangan (KPKNL dan Kanwil DJKN), Pemerintah Daerah, Kepolisian Daerah dan Kejaksaan Tinggi.

Adapun tugas administrasi keseharian PUPN dilaksanakan oleh DJKN. Pengurusan piutang negara melalui PUPN/DJKN diharapkan

dapat lebih cepat dan efektif dibandingkan apabila pengurusan ditempuh melalui lembaga peradilan yang relatif memerlukan waktu lama (melalui pengadilan tingkat pertama, banding, kasasi dan peninjauan kembali).

Untuk mendukung proses yang cepat dan efektif, subyek yang melakukan pengurusan piutang negara (PUPN) oleh undang-undang tersebut di atas diberi kewenangan khusus yang disebut dengan istilah *parate eksekusi*, yaitu kewenangan untuk menerbitkan keputusan-keputusan yang mempunyai kekuatan hukum seperti putusan hakim yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap.

Tingginya *outstanding* nilai BKPN aktif yang diurus oleh PUPN/ DJKN serta transformasi kelembagaan terkait bidang piutang negara yang sudah dimulai oleh DJKN menuntut adanya upaya ekstra untuk mempercepat penyelesaian pengurusan piutang negara.

Sejak 2010 telah ditetapkan bahwa program percepatan penyelesaian tersebut dilakukan terhadap *outstanding* BKPN aktif per-Juli 2010 dengan jangka waktu sampai dengan akhir tahun 2014. *Outstanding* BKPN aktif per Juli 2010 yang harus diselesaikan sampai akhir tahun 2014 adalah sebanyak 158.508 BKPN.

Untuk mewujudkan tujuan program percepatan penyelesaian tersebut, telah disusun suatu peta jalan (*roadmap*) yang menjadi acuan bagi DJKN. *Roadmap* Percepatan Penyelesaian Pengurusan Piutang Negara Tahun 2010-2014 tersebut sudah disesuaikan dengan *area of improvement* masing-masing unit Eselon I di Kementerian Keuangan khususnya DJKN, yang ditetapkan pada *Position Paper* Arah Kementerian Keuangan Tahun 2010-2014.

Pada tahun 2015, DJKN berhasil menyelesaikan target jumlah Piutang Negara yang Dapat Diselesaikan (PNDS) sebesar Rp350 miliar tercapai dengan realisasi sebesar Rp352,82 miliar.

Piutang Negara Dapat Diselesaikan (PNDS) merupakan jumlah Piutang Negara yang dapat diselesaikan pengurusannya oleh PUPN/ DJKN yang berasal dari Piutang Negara Dapat Ditagih (PNDT), Penarikan, Angsuran/Penarikan/Lunas terhadap Berkas Kasus

Aset di Kawasan LNG Arun

PEMANFAATAN LAHAN UNTUK PEMBANGUNAN
STASIUN KA PALOH, LHOKSEUMAWE



Aset di Kawasan LNG Arun
yang dikelola LMAN Kemenkeu RI.

Sumber foto: Instagram BLU.LMAN

Piutang Negara (BKPN) Piutang Sementara Belum Dapat Ditagih (PSBDT), dan pelunasan BKPN aktif.

LMAN Lebih Fleksibel dan Responsif

“Kita tidak bisa menyelesaikan masalah kita dengan pemikiran yang sama seperti saat kita menciptakannya (Albert Einstein)”

Pada dasarnya aset negara berupa tanah dan bangunan diadakan/ada untuk berbagai tujuan mendukung penyelenggaraan pemerintahan baik mendukung operasionalisasi langsung tugas pemerintah atau dalam rangka memberikan pelayanan. Aset negara ini dalam perjalanan bisa berakhir dengan berbagai persoalan, misalnya tidak optimalnya penggunaan (*underutilized*) atau betul-betul tidak digunakan (*idle*) yang lekat dengan persoalan hukum, administrasi, hingga skema pendayagunaannya.

Pada awal tahun 2014, sebagai Dirjen Kekayaan Negara, Hadiyanto melihat hilangnya kesempatan (*opportunity lost*) apabila aset negara tersebut tidak dioptimalkan. Bahkan akan timbul biaya jika aset tersebut diokupasi pihak ketiga atau jika rusak. Untuk mempercepat penyelesaian persoalan *underutilized* dan *idle asset*, diperlukan cara yang berbeda, tidak bisa menggunakan cara konvensional. Inilah alasan utama kenapa inisiatif membentuk sebuah badan layanan umum yang mengelola aset negara.

Ide pendirian badan layanan umum yang mengelola aset negara sebagai ‘*special purpose vehicle*’ DJKN ini digodok secara mendalam dengan kajian yang komprehensif. Tim kelompok kerja khusus yang dibentuk Menyusun Kajian Pembentukan Badan Layanan Umum Manajemen Aset dan melakukan *assessment* secara mendalam, mulai dari aspek kelembagaan, proses bisnis yang memberikan nilai tambah, skema-skema *debottlenecking* dan inovasi kebaruan yang diperlukan, rencana bisnis dan keuangan, dll hingga diputuskan, badan layanan umum adalah bentuk yang paling tepat untuk mengawal percepatan pendayagunaan aset negara ini.

Pada akhir 2015 lahirlah suatu unit/satuan kerja otonom yang akan berfungsi sebagai pengelola aset Bendahara Umum

Negara (BUN) yang diberi nomenklatur Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN). LMAN didesain agar memiliki fleksibilitas dari segi kemudahan, kecepatan dan cepat tanggap dalam menjalankan tugas dan fungsinya namun tetap mengedepankan unsur obyektivitas dan kehati-hatian sehingga tata Kelola, proses bisnis, dan payung hukum pun didesain khusus (*lex specialist*).

Demi efektivitas layanan dan keberlangsungan entitas, perlu diusulkan status pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana yang dinyatakan dalam Pasal 68 dan Pasal 69 Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004.¹

Dengan fleksibilitas dan otonomi yang dimiliki dalam pengelolaan keuangan, LMAN diharapkan dapat mengatasi keterbatasan-keterbatasan regulasi, kelembagaan, dan kultural menuju optimalisasi aset BUN. Dengan demikian, LMAN akan dapat mencapai kinerja yang baik sehingga terjadi peningkatan manfaat kekayaan negara untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang nantinya dapat mengoptimalkan aset negara yang dikelolanya, baik untuk kepentingan sosial, kepentingan umum.

Dalam perjalanan di awal, tentu LMAN mengalami berbagai dinamika karena untuk dapat menggolkan BLU LMAN, dibutuhkan dukungan berbagai pihak, khusus Kementerian PAN RB dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR).

Apa Beda LMAN dan DJKN?

Yang sering menjadi pertanyaan adalah apa bedanya LMAN dan DJKN? Komunikasi ini menjadi penting yang dikawal Hadiyanto langsung untuk menjelaskan bahwa keberadaan LMAN tidak dimaksudkan untuk menggantikan peran DJKN sebagai Pengelola Aset, namun untuk menjadi operator Pengelola Barang dalam utilisasi dan optimalisasi aset BUN/aset potensi. LMAN yang

¹ Dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dinyatakan bahwa Badan Layanan Umum (BLU) adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

dibentuk sebagai operator dan berfungsi sebagai perpanjangan tangan pengelola barang ini telah diamanatkan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. Dengan dibentuknya LMAN maka pengelolaan aset BUN akan lebih fokus dan strategis.

Kekayaan LMAN merupakan kekayaan negara yang tidak dipisahkan serta dikelola dan dimanfaatkan sepenuhnya untuk menyelenggarakan kegiatan organisasi. Di samping itu, apabila menggunakan pola pengelolaan keuangan BLU, maka diharapkan aset potensi dapat dikelola dengan lebih profesional tanpa harus sepenuhnya memisahkan pengelolaan tersebut dari kebijakan pemerintah (dalam hal ini DJKN) sebagaimana halnya BUMN. Meskipun bergerak pada ranah enterprising, LMAN merupakan instansi pemerintah yang tetap mengedepankan pelayanan publik di bidang pengelolaan aset negara dan tidak berfokus pada keuntungan finansial.

Belum genap satu tahun berdiri, LMAN mendapat amanah melaksanakan fungsi pendanaan lahan proyek strategis nasional (PSN) di masa kepemimpinan Presiden Jokowi dalam dua periode kepemimpinan. PNS tersebut terdiri dari sektor jalan tol, bendungan, jalur kereta, sarana air baku, irigasi, Kawasan strategis pariwisata nasional, dan Pelabuhan. Dengan adanya peran baru ini, LMAN langsung mengubah struktur organisasi dengan perluasan peran dan fungsi.



Hadiyanto adalah sosok pemimpin yang sangat memberikan ruang kepada stafnya untuk berkembang. Pak Hadiyanto melakukan *grooming* pegawai menjadi pemimpin. Setelah beliau pensiun dari Kemenkeu, banyak pegawai Kemenkeu yang berhasil di-*grooming* beliau menjadi pemimpin, sebagian sudah di eselon I. Beliau betul-betul legenda, *the legend*.

(Rahayu Puspasari)



Rahayu Puspasari

Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak Sumber Daya Alam dan Kekayaan Negara Dipisahkan, Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan RI

CARA BERPIKIR HADIYANTO JAUH KE DEPAN

Rahayu Puspasari mengenal Hadiyanto sejak 2007. Pada saat itu, Hadiyanto sebagai Dirjen Kekayaan Negara akan mengisi formasi di organisasi direktorat jenderal yang baru dibentuk. Puspa termasuk yang direkrut Hadiyanto untuk formasi DJKN. Bahkan ketika Hadiyanto menjabat Sekretaris Jenderal pada 2016, dan Puspa menjadi Kepala Biro KLI pada tahun 2020, keduanya bekerja bersama lagi.

Inisiatif pembentukan Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) datang dari Hadiyanto pada awal 2014 — yang berperan dalam pendirian LMAN sejak dari embrio. Ketika itu Menteri



Rahayu Puspasari

Keuangan M. Chatib Basri menugasi Hadiyanto sebagai Dirjen Kekayaan Negara untuk membentuk badan layanan umum (BLU) yang mengelola aset negara. Tugas DJKN adalah mengelola aset negara secara konvensional dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan yang berlaku. Tetapi banyak aset negara yang karena kondisi asetnya yang beragam, membutuhkan cara lain untuk mengelolanya. Dari sinilah kemudian lahir inisiatif untuk membuat BLU ini.

Hadiyanto menugasi Rahayu Puspasari untuk membuat kajian apakah layak mendirikan BLU tersebut, memberi ruang kepadanya untuk menggali mana yang paling tepat bentuknya antara BUMN, BLU, Satker, untuk mengelola aset dengan cara yang berbeda. Hadiyanto memberi tugas berikutnya kepada Puspa untuk mendesain organisasinya. Setelah itu, mempersiapkan landasan hukum dan peraturannya, memprosesnya ke Kementerian PAN-RB.

Hadiyanto bukan hanya memberi perintah tetapi juga mendampingi semua proses pendirian dan pembentukan LMAN.

Rahayu Puspasari diminta membentuk Pokja (kelompok kerja) untuk mengawal proses pembentukan LMAN. Puspa menilai Hadiyanto sangat open minded terhadap kemungkinan-kemungkinan di luar kelaziman. Setelah organisasi LMAN terbentuk, DJKN Kemenkeu mengusulkan anggaran ke DPR, dan mendapat dana Rp 1,5 triliun. DPR bilang jika Kemenkeu minta dana sebesar itu, organisasi tersebut harus ada pemimpinnya, tak bisa hanya pelaksana harian atau pelaksana tugas.

“Pak Hadiyanto mempercayakan Lembaga Manajemen Aset Negara kepada saya sebagai direktur utama. Saya waktu itu tidak mau tetapi Pak Hadiyanto mengatakan akan membantu saya,” ungkap Rahayu Puspasari.² Ketika itu, Puspasari baru enam bulan baru menjadi eselon II di Kemenkeu.

Menurut Puspasari, Hadiyanto adalah sosok pemimpin yang sangat memberikan ruang kepada stafnya untuk berkembang. “Pak Hadiyanto

² Diolah dari wawancara penulis dengan Rahayu Puspasari, Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak Sumber Daya Alam dan Kekayaan Negara Dipisahkan, Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan RI, 10 Oktober 2023

melakukan grooming pegawai menjadi pemimpin. Setelah beliau pensiun dari Kemenkeu, banyak pegawai Kemenkeu yang berhasil di-*grooming* beliau menjadi pemimpin, sebagian sudah di eselon I. Beliau betul-betul legenda, the legend,” kata Puspasari.

Setelah bertugas di DJKN, Hadiyanto menjabat Sekretaris Jenderal Kemenkeu. *Legacy* Hadiyanto sudah ada di tata kelola yang didesain dari awal, yaitu mendayagunakan aset yang *underutilized* dan yang *idle*, yang sulit dikelola dengan cara yang konvensional. Aset-aset tersebut harus dioptimalkan dan didayagunakan LMAN.

Selain itu, LMAN menjadi katalis Kementerian dan Lembaga. (K/L). Badan usaha ataupun badan layanan umum untuk mengoptimalkan aset negara. Banyak K/L yang memiliki aset negara tetapi tidak bisa dioptimalkan. LMAN berperan sebagai konsultan aset memberi advisori.

Di era Hadiyanto sebagai Direktur Jenderal Kekayaan Negara, peran LMAN sampai di batas itu. Setelah itu LMAN terus berkembang, termasuk berperan menyediakan pendanaan lahan.

Peran signifikan Hadiyanto adalah memperbolehkan hal-hal yang tidak bisa dilakukan oleh pemimpin yang tidak progresif dan tidak berani mengambil risiko. Contohnya adalah Puspasari dan LMAN diizinkan memiliki peraturan yang berbeda, diberi ruang untuk mengelola aset dengan cara yang berbeda.

“Itu sesuatu yang luar biasa. Setelah Pak Hadiyanto tidak lagi menjabat DJKN, terus bergulir aturan-aturan dirut yang didesain untuk mengelola aset dengan cara yang berbeda. Itu privilege yang diberikan Pak Hadiyanto kepada LMAN,” papar Puspasari.

Selain itu, aset-aset di DJKN diserahkan kepada LMAN. Pada saat itu kondisi LMAN belum *fully acceptance*, belum dipercaya. Hadiyanto memberi keleluasaan kepada LMAN untuk memilih aset. Apa saja aset-aset tersebut?

Pertama, aset-aset eks tanggungan Bank Indonesia — aset yang sejak 1998 ada persoalan dengan BLBI. Aset-aset jaminannya tersebut kemudian diserahkan ke LMAN.

Kedua, aset-aset eks Pertamina berupa kilang Arun dan Bontang. Jika LMAN tidak dipercaya, aset-aset tersebut tidak akan diberikan. Aset-aset itu diserahkan kepada LMAN untuk kemudian dimonetisasi.

Ketiga, aset-aset eks BPPN. Aset yang pernah diserahkan ke TPA, tetapi tidak berhasil, sulit untuk dimonetisasi, dikembalikan ke DJKN, dan diserahkan ke LMAN untuk dikelola.

Apa target LMAN ketika itu? Bagaimana tim mencatat aset-aset yang pertama ini sempat terabaikan? Target LMAN waktu itu adalah memastikan aset-aset *non-free and clear* atau *non-free and non-clear* dapat dimonetisasi dan didayagunakan agar memberikan nilai tambah. Bagaimana caranya? Aset yang punya persoalan fisik, segera diselesaikan. Jika aset tersebut mangkrak, atau aset dikuasai pihak ketiga, maka dilakukan aset clearance.

Jika aset punya masalah dengan dokumen hukum dan diblokir BPN, LMAN akan mengurus pemblokiran tersebut. Jika aset tersebut misalnya punya masalah administrasi, salah satu contoh apartemen Puri Casablanca (106 unit yang menghadapi masalah tunggakan), LMAN yang menyelesaikannya.

Aset-aset yang menghadapi berbagai masalah hukum, administrasi, fisik, dan penguasaan diselesaikan melalui LMAN. Setelah persoalan beres, aset-aset itu dimonetisasi. Ada yang dikerjasamakan dan kemudian dapat menghasilkan untuk penerimaan negara. Kalau aset-aset tersebut tidak ada hubungannya dengan monetisasi, maka dikerjasamakan dengan pemerintah daerah.

Aset-aset negara yang penting akhirnya kembali ke negara setelah diurus oleh LMAN. Kilang migas Arun dan kilang Bontang di antaranya. Aset-aset properti beragam dari eks Pertamina, tanah-tanah yang mangkrak, aset-aset eks BPPN, dan banyak lagi. Satu persatu dibereskan.

LMAN dipimpin direktur utama, yang selalu berkoordinasi dengan Dirjen Kekayaan Negara. Sebelum pembentukan LMAN, Puspasari selaku Ketua Pokja selalu menggelar rapat koordinasi secara rutin, membahas daftar masalah yang dihadapi LMAN. Hadiyanto membantu mencari solusi.

“Peran Pak Hadiyanto adalah beliau memberikan ruang untuk mencoba cara lain. Misalkan jika dibutuhkan aturan, maka dibikin aturannya. Artinya, kami memang diajari untuk berani memitigasi risiko, kemudian mengelola aset dengan fondasi aturan yang didesain sehingga risiko termitigasi dan aman. Pak Hadiyanto berlatar belakang pendidikan hukum sehingga semuanya menjadi lebih mudah,” ungkap Puspa.

Hadiyanto juga memberi ruang kepada Puspasari dan timnya untuk melapor ke Menteri Keuangan —ketika itu dijabat M. Chatib Basri, kemudian diganti Bambang Brodjonegoro. “Pak Hadiyanto selalu mengantarkan kami untuk bisa dan berani berbicara di depan Menteri, untuk melaporkan perkembangan LMAN. Beliau meng-grooming calon pemimpin, mengawal dan memberi ruang kepada kami untuk berkembang, serta memantau kemajuan kami. Itu khas Pak Hadiyanto,” papar Puspasari.

Sosok Hadiyanto di Mata Rahayu Puspasari

Di mata Rahayu Puspasari, Hadiyanto adalah sosok pemimpin yang visioner, berpikir jauh ke depan, dan pada waktu bersamaan, sangat teliti. Sebagai “orang hukum”, cara berpikir Hadiyanto jauh ke depan dan sangat konstruktif.

“Saat membangun ide, fondasinya mesti kuat dan jelas. Konsepnya sangat kuat. Ini ciri khas Pak Hadiyanto. Kalau mau sesuatu, kita harus berangkat dari hal yang sangat normatif. Ketentuannya, aturannya seperti apa, baru kemudian aksennya akan seperti apa,” papar Puspasari.

Sebagai pemimpin organisasi, Hadiyanto sangat memikirkan *corporate culture*, kultur korporat, budaya organisasi. “Beliau sangat peduli, bagaimana meng-grooming para stafnya, memberikan kepercayaan

yang sangat besar bagi bawahannya. Beliau tidak sungkan memberi ruang kepada para stafnya. Bahkan menjelang beliau akan pensiun pun, beliau tidak sungkan memberi ruang dan menilai stafnya layak diberi kesempatan. Ini tidak saya dapatkan dari para pemimpin yang lain. Pak Hadiyanto sosok guru yang meng-grooming murid-muridnya untuk menjadi *the next leader*. Saya akui banget,” katanya.

Puspasari juga menilai Hadiyanto seorang penggerak perubahan di Kementerian Keuangan. Ketika menjabat Sekretaris Jenderal, Hadiyanto membuat tagline “Prime Mover”. Banyak pegawai yang mager (malas bergerak) dan sudah nyaman dengan situasi kondisi merasa gerah dengan perubahan yang dilakukannya.

Bahkan ketika menjabat Dirjen Perbendaharaan dua tahun menjelang pensiun pun, Hadiyanto melahirkan banyak inovasi. “Inilah yang membuat kepemimpinan Pak Hadiyanto berbeda. Spirit beliau luar biasa,” ungkap Puspa.

Puspasari menilai Hadiyanto sosok pemimpin yang sangat pintar. “Saya mengenal Pak Hadiyanto sejak tahun 2007, seorang *lawyer* yang berlatar belakang pendidikan hukum. Dalam proses pembelajaran, beliau menguasai korporat, akunting, bahkan dunia kehumasan. Pak Hadiyanto senang belajar, dan suka membaca. Ini ciri khas Pak Hadiyanto jika dibandingkan dengan pemimpin-pemimpin lainnya,” kata Puspa.

Selain itu, empati (*compassion*) Hadiyanto sangat tinggi. Rasa belas kasihannya tinggi, dan selalu memikirkan staf yang bekerja bersamanya.

Hadiyanto juga dinilai seorang family man, seorang suami, ayah dengan empat anak dan satu cucu. ❖

RAHAYU PUSPASARI

Lahir di Pontianak pada 12 Februari 1972, Rahayu Puspasari menempuh Diploma III pada Sekolah Tinggi Akuntansi Negara dan melanjutkan pendidikan S1 di STIE Perbanas. Rahayu meraih gelar Master of Business Administration pada 2002 di Monash University serta gelar Doctor pada bidang yang sama di Curtin University of Technology pada tahun 2015. Rahayu Puspasari mengawali karier Pegawai Negeri Sipil sebagai pelaksana pada 1994 lalu menjabat sebagai Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak Sumber Daya Alam dan Kekayaan Negara Dipisahkan sejak 10 Februari 2023.



ENAM

Di Balik Kembalinya Inalum ke Pangkuan Ibu Pertiwi

Perundingan untuk mengambil alih kepemilikan Inalum dari NAA Jepang berlangsung alot selama tiga tahun karena sebelumnya Jepang ingin memperpanjang kontrak. Ketika Pemerintah Indonesia memproses pengambilalihan Inalum dari Jepang, Hadiyanto tampil di depan, sangat tegas dalam membuat keputusan memutus kontrak NAA Jepang dan mengembalikan Inalum ke pangkuan Indonesia. Nilai pengambilalihan Inalum yang disepakati adalah sebesar 556,7 juta dollar AS.



Kantor PT Inalum.

Sumber foto Inalum.ID

Ketok Palu DPR, Ambil Alih Inalum 100 Persen

Rabu, 23 Oktober 2013. Rapat Kerja Komisi VII Dewan Perwakilan Rakyat dihadiri Ketua Komisi VII Sutan Bhatoegana, Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Jero Wacik, dan Dirjen Kekayaan Negara Kementerian Keuangan Hadiyanto mencapai kata sepakat: Pemerintah Indonesia menyetujui mengambil alih PT Indonesia Asahan Aluminium (Inalum) 100 persen.

"Ini untuk memacu pertumbuhan perekonomian daerah dan nasional serta untuk mempercepat peningkatan nilai tambah mineral di dalam negeri melalui pengolahan dan pemurnian mineral dan menambah pasokan listrik bagi wilayah Sumatera bagian utara," kata Sutan Bhatoegana.¹

¹ "Inalum Bisa Mamasok Listrik, Kapasitas Produksi Mencapai 603 MW", Harian Kompas 24 Oktober 2013



Menteri Keuangan RI M Chatib Basri dan Dirjen Kekayaan Negara Hadiyanto.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Dirjen Kekayaan Negara Kemenkeu Hadiyanto menyatakan, pemerintah meminta putusan DPR sesuai ketentuan Pasal 18 Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2012 tentang APBN 2013. Dalam UU itu disebutkan, pengambilalihan PT Inalum dilakukan setelah mendapat persetujuan DPR untuk menggunakan dana Rp 7 triliun dari APBN Perubahan 2012 dan APBN Perubahan 2013. Dana itu untuk mengakhiri perjanjian induk (*master agreement*) melalui pengambilalihan saham PT Nippon Asahan Aluminium (NAA) kepada PT Inalum.

Sebelumnya Komisi VI DPR menyetujui pemerintah mengambil alih PT Inalum dengan nilai buku 558 juta dollar AS. Pengambilalihan perusahaan pengolahan aluminium dari pihak PT NAA akan efektif 1 November 2013.

Perundingan pengambilalihan Inalum antara Indonesia dan pihak Jepang sudah menyepakati harga 556,7 juta dollar AS. Menteri Perindustrian (waktu itu) Moh S Hidayat pada Rabu 27 November 2013 menyatakan, sudah ada kesepakatan harga, yakni 556,7



Menteri Keuangan RI Agus Martowardojo
dan Dirjen Kekayaan Negara Hadiyanto.

Sumber foto: Kemenkeu RI

juta dollar AS. Penandatanganan kesepakatan akhir (*termination agreement*) dilaksanakan di Jakarta sebelum Presiden (waktu itu) SB Yudhoyono mengunjungi Tokyo untuk menghadiri ASEAN-Japan Forum, 12 Desember 2013. Dengan demikian, tidak diperlukan arbitrase.²

Peran Hadiyanto dalam pengambilalihan Inalum ke pangkuan ibu pertiwi sangat besar. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Kementerian Keuangan yang dipimpin Hadiyanto melaksanakan tugas Pemerintah Indonesia untuk membeli semua saham kepemilikan Grup Nippon Asahan Aluminium (NAA) Jepang agar Indonesia pemilik 100 persen saham PT Indonesia Asahan Aluminium (Inalum).

Awalnya, pada 1976, NAA menguasai 90 persen Inalum, dan Pemerintah Indonesia 10 persen. Dua tahun kemudian, 1978, NAA mengurangi kepemilikan saham menjadi 75 persen. Indonesia hanya sisanya, 25 persen. Pada 1987, NAA mengurangi kembali kepemilikan saham menjadi 58,87 persen.

Perundingan Alot Selama Tiga Tahun

Perundingan untuk mengambil alih kepemilikan Inalum dari NAA Jepang berlangsung alot selama tiga tahun karena sebelumnya Jepang ingin memperpanjang kontrak.

Ketika Pemerintah Indonesia memproses pengambilalihan Inalum dari Jepang, Hadiyanto tampil di depan, sangat tegas dalam membuat keputusan memutus kontrak NAA Jepang dan mengembalikan Inalum ke pangkuan Indonesia.

Dari sisi *agreement*, Pemerintah harus mengambil keputusan: memperpanjang atau menghentikan. Hadiyanto memahami di titik mana harus maju terus dan di titik mana harus mundur dulu untuk kemudian maju lagi, seperti ketika bernegosiasi dengan DPR dalam pembahasan RUU. Sejak awal, peran Hadiyanto sudah sangat tegas, yaitu mengambil keputusan untuk menghentikan kontrak dengan Inalum.

Sebelumnya Hadiyanto meminta stafnya untuk mengkaji terlebih dahulu secara cermat tentang pengambilalihan Inalum, untung ruginya bagi negara. Ketika Rina Widiyani Wahyuningdyah dan Tio Siahaan meyakinkannya masukan tentang Inalum, Hadiyanto menyampaikan saran keputusan Pemerintah kepada Menteri Keuangan Agus Martowardojo. Masukan dari Hadiyanto diterima Menkeu, yang kemudian menyampaikan langsung ke Wakil Presiden (saat itu) Boediono.

Pada masa itu, situasinya kritis (*critical*). Kebetulan ada momen Kementerian Perindustrian akan menggelar pertemuan dengan pihak Jepang. Tio mencermati pertemuan tersebut bisa dimaknai sebagai “komitmen perpanjangan”.

Dalam pertemuan itu, Pemerintah belum menyampaikan sikap tidak akan memperpanjang kontrak Inalum. Jadi hanya dalam hitungan hari, Pemerintah harus segera mengambil keputusan. Hadiyanto mengambil langkah cepat menyampaikan ke Menteri Agus Martowardojo, dan Menkeu menyampaikan ke Presiden. Tio memberi masukan ke Hadiyanto hari Jumat, dan satu minggu setelah itu Tio dan Rina ikut rapat di Kementerian Perindustrian.

Emmy Yuhassaire Ruru mewakili Kementerian BUMN hadir. Wakil Pemerintah Indonesia dalam kerja sama Indonesia dengan Inalum adalah Menteri BUMN — yang kemudian menunjuk Otoritas Asahan. Namun yang harus menyampaikan posisi Pemerintah Indonesia adalah Menteri BUMN.

Hadiyanto mengumpulkan wakil-wakil Pemerintah di ruang rapatnya. Tanpa menggunakan jalur kedinasan, Hadiyanto memanggil *lawyer* — yang juga temannya, untuk membantu Kemenkeu bersama-sama mempersiapkan surat dari Menteri BUMN kepada Otorita Asahan, dan surat Otorita Asahan kepada pihak pemegang saham Jepang yang menyatakan kerja sama Jepang dalam proyek Inalum tidak diperpanjang.

Insting hukum Hadiyanto sangat kuat. Hadiyanto memanfaatkan momentum pertemuan Kementerian Perindustrian dengan pihak

² “Pengalihan Inalum 566,7 Juta Dollar AS”, Harian Kompas, 28 November 2013

Jepang dengan menyampaikan pernyataan sikap Pemerintah tidak diperpanjang.

Beberapa hari sebelumnya, Jumat pagi, Kementerian Keuangan sudah mempersiapkan surat tersebut dan setelah Jumat, konsep surat difinalkan. Sore harinya, surat tersebut dikirim oleh Otorita Asahan ke pihak Jepang. Sehingga pada hari Senin, saat pertemuan antara Kementerian Perindustrian dan pihak Jepang digelar, surat tersebut sudah diterima oleh pemegang saham Jepang. Pada hari itu, NAA Jepang memprotes setelah menerima surat resmi Pemerintah Indonesia yang tidak memperpanjang kerja sama Inalum.

Pihak Jepang melayangkan protes ke Kementerian Keuangan bahkan ke Kedutaan Besar RI di Tokyo, mempertanyakan mengapa muncul keputusan mendadak Pemerintah Indonesia yang tidak memperpanjang kerja sama dengan NAA. “Sebenarnya *lead sector* adalah Kementerian Perindustrian karena kerja sama di bidang industri. Namun saya yakin Kementerian Perindustrian mengakui bahwa tim negosiasi yang dipimpin Pak Hadiyanto dari Kementerian Keuangan yang membuat perundingan dengan Inalum ini berhasil,” cerita Tio yang menjadi tim ini sejak lama.

Perundingan Inalum berjalan alot. Sebelumnya Hadiyanto belum turun tangan. Yang maju ke depan ke meja perundingan adalah pejabat eselon 1 yaitu Direktur Jenderal Hubungan Internasional Kementerian Perindustrian Agus Cahyana. Tetapi perundingan berlarut-larut, bahkan sampai terjadi *deadlock*, terutama terkait nilai.

Saat *Deadlock*, Hadiyanto Ajak Lawyer Saling Bertemu

Pemerintah Indonesia tergantung pada regulasi bahwa nilai yang ditetapkan untuk harga pembelian saham NAA Jepang di Inalum harus diaudit. Setelah nilai audit keluar, pemegang saham Jepang tidak menerima nilai tersebut sehingga Pemerintah Indonesia harus menaikkan harga. Saat itu pilihannya, jika perundingan Inalum



Perundingan untuk mengambil alih kepemilikan Inalum dari NAA Jepang berlangsung alot selama tiga tahun karena sebelumnya Jepang ingin memperpanjang kontrak. Ketika Pemerintah Indonesia memproses pengambilalihan Inalum dari Jepang, Hadiyanto tampil di depan, sangat tegas dalam membuat keputusan memutus kontrak NAA Jepang dan mengembalikan Inalum ke pangkuan Indonesia.



tidak berhasil, Pemerintah Indonesia akan masuk ke arbitrase internasional.

Dalam posisi *deadlock*, Hadiyanto meminta tim teknis Kemenkeu untuk bertemu dengan *lawyer* yang mewakili Indonesia dan *lawyer* Jepang, dan jangan dulu antarprinsipal.

“Coba tim teknis Kemenkeu menggelar pertemuan antar-*lawyer*, dan jelaskan posisi Pemerintah Indonesia yang harus mematuhi peraturan-peraturan yang ada, dan bukan pihak swasta yang menaikkan atau menurunkan harga,” saran Hadiyanto.

“Sampaikan kepada mereka, jika perundingan Inalum ini gagal, masalahnya akan menjadi berlarut-larut,” pesan Hadiyanto kepada Rina dan Tio.

Untunglah *lawyer* dari Jepang bukan *lawyer* yang semata-mata hanya ingin memenangkan kliennya, tetapi *lawyer* yang ingin *deal* segera tercapai. Sikap *lawyer* Jepang itu salah satu faktor yang membuat negosiasi Inalum berhasil. Tim pemerintah tidak ikut dalam pertemuan antar-*lawyer*. *Lawyer* Pemerintah Indonesia diberi penjelasan tentang posisi Pemerintah karena mereka tidak sepenuhnya memahami peraturan birokrasi yang harus dipenuhi.

Lawyer Jepang memahami posisi Pemerintah Indonesia dan menyampaikannya kepada prinsipal Jepang. Yang terjadi kemudian adalah *lawyer* Jepang dipecat karena dianggap membela Pemerintah Indonesia. Peristiwa ini menyebabkan *deadlock* lebih dari satu bulan.

Tim teknis Pemerintah Indonesia sudah bersiap-siap ke sidang arbitrase internasional mengingat tenggat waktu sudah lewat. Ada kevakuman dalam perundingan. Tim teknis bingung, belum ada perpanjangan kerja sama. Penolakan sudah disampaikan Pemerintah Indonesia dan berarti tak akan ada perpanjangan. Namun jual-beli saham dan pengambilalihan perusahaan belum terjadi. Proses perundingan memasuki masa yang tidak jelas.

Tiba-tiba Hadiyanto dan para pejabat eselon I kementerian lain (Kementerian Perindustrian dan Kementerian BUMN) mendapat tugas untuk berangkat ke Jepang. Satu-satunya pejabat eselon II yang ikut adalah dari Kementerian Luar Negeri. Perundingan Inalum



PT Inalum.

Sumber foto: Inalum.ID

sudah dilakukan pejabat *high level*. Namun Tio dan Rina tetap berkomunikasi dengan Hadiyanto melalui telepon.

Hadiyanto, Dirjen Kekayaan Negara Kementerian Keuangan yang *me-lead* tim perundingan Pemerintah Indonesia, meski ini sebenarnya bagian pekerjaan Kementerian Perindustrian. Kementerian lain benar-benar menyerahkan perundingan ini kepada Hadiyanto dan mengakui Hadiyanto mampu memimpin tim sehingga akhirnya penjualan saham Inalum disepakati dan beralih sepenuhnya ke Pemerintah Indonesia.

Hanya Karena Kata “Audit”

Ihwal kata “audit” dalam perjanjian dalam perundingan dengan Jepang, Tio menjelaskan, sebenarnya itu bukan audit tetapi hasil *review* BPKP yang digunakan Kementerian Keuangan. Pihak Jepang merasa penjualan saham secara internasional semestinya penjualan saham karena transaksinya demikian.



Bendungan Sigura-gura.

Sumber foto: Inalum.ID

Dalam hukum internasional, setiap kali transaksi pembelian saham, wajib dilakukan *due diligence*.³ Kementerian Keuangan menyampaikan bahwa institusi ini tidak bisa sembarangan menunjuk pihak yang melakukan *due diligence*, dan harus menggunakan nilai yang dikeluarkan BPKP.

Kemudian pihak Jepang menganggap, penggunaan istilah dan nilai dari BPKP adalah hasil audit. Seolah-olah mereka telah melakukan kesalahan dalam pengelolaan Inalum sebelum pengambilalihan. “Padahal sebenarnya proses itu adalah proses menghitung nilai saja. Maka kemudian kalimat yang digunakan

³ *Due diligence* adalah suatu proses investigasi, audit, atau *review* yang dilakukan untuk mengonfirmasi sebuah fakta atau informasi. *Due diligence* merupakan mekanisme sistematis untuk mengantisipasi risiko dari keputusan bisnis atau investasi. *Due diligence* dapat dilakukan oleh berbagai pihak, seperti investor, perusahaan, lembaga keuangan, atau pemerintah. Tujuannya untuk mendapatkan informasi yang relevan dan akurat tentang suatu perusahaan, produk, atau proyek sebelum membuat keputusan.

bukan ‘audit’ tetapi ‘nilai yang dibayar oleh pemerintah telah memperhitungkan nilai hasil review dari BPKP’.

Pemahaman inilah yang disamakan antara Jepang dan Indonesia. Tio Siahaan mengakui pihak Jepang sangat jeli dan kejelian pihak Jepang membaca kata per kata dalam dokumen itu merupakan pengalaman berharga yang patut dicontoh.

“Tak Mungkin Pemerintah Percaya Begitu Saja”

Prinsipnya adalah jika akan melakukan suatu transaksi yang relatif besar berupa pembelian atau pengambilalihan pembelian yang ada relasi dengan penetapan nilai, Pemerintah tidak bisa serta-merta menawar berdasarkan nilai mereka.

Apa dasar basis Pemerintah melakukan penawaran? Kementerian Keuangan meminta BPKP dan BPK untuk melakukan audit, berapa sebenarnya nilai aset Inalum. Berdasarkan audit tersebut, Pemerintah melakukan negosiasi penawaran harga. Pihak Jepang sensitif membaca kata “audit” dan berpikir Pemerintah Indonesia melibatkan institusi auditor seolah mereka melakukan kesalahan.

“Kami tak mungkin percaya begitu saja terhadap sesuatu yang kalian sajikan. Karenanya kami harus menggunakan auditor, dan untuk itulah BPKP masuk,” jelas Hadiyanto.

Pada awalnya ada perbedaan harga dari yang ditetapkan ataupun yang berdasarkan hasil audit BPKP dan BPK dengan harga yang disampaikan pihak Jepang. Bagi Jepang, harga sudah mengalami depresiasi, sedangkan BPKP menilai harga depresiasi sekian. Ini lazim terjadi jika ada dua pihak yang menjual barang, dan satu di antaranya akan membelinya.

Yang terpenting adalah proses pengambilalihannya Inalum sangat baik karena melibatkan atau dikonsultasikan dengan DPR, juga melibatkan BPKP dan BPK sehingga nilai yang akan diambil alih oleh pemerintah disampaikan sangat terbuka, dan dibahas di DPR.

Bagi NAA Jepang, proses ini sebetulnya bagus karena mereka dapat mempertanggungjawabkan kepada pemegang saham mereka,

dan menyatakan Pemerintah Indonesia melakukannya melalui proses yang sangat transparan.

“Menurut saya, audit memberikan peran seperti itu. Pemerintah tidak mungkin melakukan penawaran tanpa basis audit. Yang lebih mengerti tentang audit untuk melihat nilai adalah auditor BPKP dan BPK. Tapi dalam perjalanan waktu, ini menjadi soal negosiasi. Akhirnya kami bernegosiasi dan mencapai kesepakatan *win-win*. Inalum kembali ke Indonesia, dan Jepang memperoleh haknya berdasarkan nilai yang wajar. Itulah mengapa BPKP dilibatkan dalam tim negosiasi,” jelas Hadiyanto.

Keberhasilan Indonesia mengambil alih Inalum sangat baik untuk jangka menengah dan jangka panjang karena Indonesia memiliki pabrik yang memproduksi aluminium, mengendalikan pasar, dan dapat memasok secara penuh kebutuhan aluminium kepada Pemerintah.

Selama ini, Inalum dengan status PMA-nya dilihat hanya berdasarkan transaksi laporan keuangan entitas bisnis pada umumnya. Jika pihak NAA Jepang melaporkan rugi, maka mereka mendapatkan benefit dalam urusan perpajakan. Namun Pemerintah Indonesia tidak bisa menjangkau lebih jauh penyebab kerugian, apakah karena transfer *pricing*.

“Kemenkeu tidak bisa meyakini apa yang dipersepsikan sebagai rugi selama 30 tahun itu *natural cost* atau *root cost*, apakah benar-benar HPP-nya lebih rendah dari biaya produksi atau harga jualnya lebih rendah dari HPP sehingga Inalum terus merugi, ataukah karena murni harga jual lebih rendah dari HPP atau ada *business arrangement* yang memungkinkan *profit shifting* melalui transfer *pricing*. Mengapa Inalum selama 30 tahun selalu dinyatakan merugi tetapi NAA tetap senang berbisnis di sana. Kita tidak pernah tahu. Mungkin saja keuntungannya ditransfer ke Jepang,” ungkap Hadiyanto.

Pertahankan Posisi di Sisi Negara

Tio Siahaan menilai, cara Hadiyanto bernegosiasi, sikapnya yang tegas membuat lawan itu paham bahwa posisi ini tidak bisa ditawar. Jika posisi masih bisa ditawar, Hadiyanto akan memberikan sinyal tentang hal itu. “Inilah yang membuat lawan sangat menghormatinya jika bernegosiasi dengan Pak Hadiyanto. Beliau kan birokrat. Jadi mempertahankan posisi di bawah Negara itu sangat tepat,” kata Tio.

Sebelum melaksanakan tugasnya, Hadiyanto selalu menyampaikan pertanyaan, “Posisi yang harus kita perjuangkan apa? Posisi yang paling kita inginkan itu apa? Posisi yang terburuk yang tidak bisa kita tawar lagi apa?”

Dalam hal Inalum, perundingan berlarut-larut karena faktor utamanya adalah tentang nilai. Selain itu, nilai terbentuk dari kebijakan tentang revaluasi. Jika membaca *master agreement*-nya, perjanjiannya tidak ada revaluasi. Ketika Jepang ini menjual saham, mereka minta nilai aset direvaluasi⁴ terlebih dahulu. Revaluasi meningkatkan nilai perusahaan. Lalu siapa yang mengambil kebijakan tersebut? Dalam proses itu, apa posisi yang harus diperjuangkan Indonesia. Hadiyanto selalu memikirkan ini.

Hadiyanto sebagai Dirjen Kekayaan Negara pada saat itu menempati posisi sebagai Anggota Tim Perunding yang diketuai oleh Menteri Perindustrian dan terdiri dari lintas kementerian/lembaga. Dari proses awal pengakhiran Master Agreement hingga tercapai kesepakatan pengambilalihan dengan pihak Jepang, Hadiyanto dan jajaran secara intens mengikuti berbagai rapat dan pertemuan, baik internal Pemerintah maupun negosiasi dengan Jepang yang cukup alot dan memerlukan strategi serta koordinasi dengan berbagai pihak agar proses negosiasi berjalan lancar.

Sebagai salah satu anggota Tim Perunding, Hadiyanto berkontribusi untuk memberikan masukan dan pendapat pada

4 Revaluasi adalah suatu proses yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk menilai ulang nilai aset mereka, seperti properti, peralatan, atau investasi, dengan tujuan untuk mencerminkan nilai aktual atau pasar yang lebih akurat. Revaluasi biasanya terkait dengan aset yang memiliki nilai yang cenderung berubah seiring waktu, seperti properti, yang nilainya bisa naik atau turun tergantung pada kondisi pasar.

beberapa pembahasan baik internal Pemerintah (tingkat Menteri dan DPR) maupun antara Tim Perunding dengan delegasi Jepang baik yang dilaksanakan di dalam negeri maupun di luar negeri termasuk rekomendasi dari Tim Perunding agar Master Agreement tetap diakhiri meskipun pihak Jepang meminta perpanjangan.

Paralel dengan pelaksanaan perundingan, tim ini juga bekerja sama dengan pihak lain sebagai bahan pertimbangan Pemerintah, seperti BPKP untuk melakukan audit nilai buku PT Inalum, serta konsultan independen di bidang keuangan, hukum, dan teknis.

Pembahasan antara tim perunding dan delegasi Jepang yang alot antara lain mengenai kesepakatan berakhir tidaknya Master Agreement dan terkait nilai pengambilalihan. Hal ini sangat krusial dalam proses pengambilalihan mengingat posisi-posisi tersebut sangat memengaruhi citra Indonesia di kancah internasional maupun bagaimana Pemerintah bertindak efektif dan efisien dalam penggunaan APBN.

Berperan dalam Proses Perencanaan Anggaran

Sebagai Dirjen Kekayaan Negara, Hadiyanto juga berperan dalam proses perencanaan anggaran untuk pengambilalihan Inalum. Sumber yang digunakan untuk pembiayaan nilai pengambilalihan yaitu dari dana APBN yang terdiri Rp 2 triliun menggunakan dana PIP dan Rp 5 triliun menggunakan DIPA Investasi Pemerintah. Pembahasan anggaran itu membutuhkan pendekatan dan justifikasi yang kuat khususnya untuk menjelaskan kepada DPR-RI sehingga APBN yang akan digunakan bernilai tambah dan tidak membebani keuangan negara.

Latar belakang terkait pengambilalihan Inalum dimulai saat Pemerintah Indonesia yang telah bekerja sama dengan 12 investor Jepang yang tergabung dalam konsorsium NAA.

Sebagaimana tertuang dalam Master Agreement, telah bersepakat bahwa dalam jangka waktu 30 tahun akan menggunakan potensi hidrolistrik Sungai Asahan sebagai pembangkit listrik guna menyokong pengembangan pabrik peleburan aluminium di



PT Inalum.

Sumber foto: Inalum.ID

Kuala Tanjung, yang kemudian dikenal sebagai Indonesia Asahan Aluminium (PT Inalum).

Pabrik peleburan aluminium tersebut mulai beroperasi tahun 1983 dengan menggunakan listrik dari PLTA Sigura-gura yang berdaya 292,8 MW dan PLTA Tangga dengan daya 324,4 MW.

Akhiri Kerja Sama dengan NAA pada 31 Oktober 2013

Namun, Pemerintah Indonesia telah mengambil sikap untuk mengakhiri kerja sama dengan NAA yang berakhir pada 31 Oktober 2013. Perundingan antara Pemerintah Republik Indonesia yang diwakili oleh Tim Perunding Proyek Asahan (Tim Perunding) dan Nippon Asahan Aluminium (NAA) terkait pengambilalihan PT Inalum dimulai sejak 2011. Sampai tahun 2012, Tim Perunding dan NAA telah mencapai kesepakatan penting di antaranya mengenai

pengakhiran Master Agreement pada 31 Oktober 2013 dan mekanisme pengakhiran melalui skema pengambilalihan saham.

Pada awal 2013, negosiasi Tim Perunding dengan NAA dimulai kembali dengan agenda utama membahas temuan BPKP pada saat melakukan audit atas Laporan Keuangan PT Inalum. Komposisi keanggotaan Tim Perunding pada Tahun 2013 tidak berbeda dengan tahun sebelumnya, Menko Perekonomian sebagai Ketua Tim Pengarah, Menteri Keuangan sebagai anggota Tim Pengarah, Menteri Perindustrian sebagai Ketua Tim Perunding, Direktur Jenderal Kerja Sama Industri Internasional sebagai Wakil Ketua Tim Perunding, Hadiyanto (saat itu) Direktur Jenderal Kekayaan Negara berperan sebagai anggota Tim Perunding. Direktur Kekayaan Negara Dipisahkan ditunjuk sebagai Ketua Tim Teknis Pengambilalihan PT Inalum.

Pertemuan berikutnya dilakukan pada 14-17 Mei 2013. Agar negosiasi dapat berjalan lebih fokus, Tim Perunding diwakili oleh tim kecil beranggotakan Direktur Jenderal Kerja Sama Industri Internasional dan Hadiyanto Direktur Jenderal Kekayaan Negara. Pertemuan yang dilakukan berulang kali berlangsung alot. Tidak seperti negosiasi sebelumnya, pada 2013 NAA menunjuk *lawyer* untuk mendampingi selama proses perundingan.

Selain selisih nilai pengambilalihan yang jauh berbeda antara Tim Perunding dan NAA, terdapat beberapa hal yang sulit disepakati oleh kedua pihak misalnya terkait temuan BPKP, *clean break*, basis penentuan harga, *retention fund* dan pembayaran kekurangan *annual fee*.

Dalam perjalanan negosiasi, pada jam-jam terakhir menjelang berakhirnya Master Agreement, pukul 17.00 WIB tanggal 31 Oktober 2013, NAA menyampaikan Pihak Jepang memutuskan mengajukan penyelesaian melalui arbitrase ICSID dan mengalihkan aset beserta seluruh karyawan PT Inalum kepada Pemerintah RI.

Pengalihan aset dan karyawan ini sesuai dengan ketentuan pengakhiran yang diatur dalam Master Agreement. Perubahan sikap NAA tersebut cukup mengejutkan karena selama ini terdapat kesepahaman Tim Perunding dan NAA bahwa pengambilalihan PT

Inalum dilakukan dengan skema *share transfer* sehingga tidak ada PHK terhadap karyawan dan menghindari permasalahan teknis lainnya.

Perubahan skema pengambilalihan tersebut membuat jadwal pembayaran kompensasi kepada NAA dan penyerahan PT Inalum secara resmi kepada Pemerintah RI yang semula dijadwalkan dapat dilakukan tanggal 1 November 2013 menjadi tertunda. Namun, hal tersebut tidak menyurutkan semangat Tim Perunding dalam melakukan negosiasi dengan NAA. Berbagai upaya juga telah dilakukan dalam mempersiapkan proses peralihan berjalan lancar, baik koordinasi dengan internal Pemerintah, pembahasan lanjutan dengan Dewan Perwakilan Rakyat, maupun dialog langsung dengan manajemen dan karyawan PT Inalum.

Proses negosiasi pasca 31 Oktober 2013 berjalan lebih baik dibandingkan sebelumnya. Kedua pihak berusaha menghindari pengambilalihan PT Inalum diselesaikan melalui International Center for Settlement of Investment Disputes (ICSID) meskipun masih terdapat perbedaan pendapat.

Untuk mempercepat penyelesaian, pada 27 November 2013 dilakukan kembali pertemuan Tim Perunding yang diwakili Direktur Jenderal Kerja Sama Industri Internasional - Kementerian Perindustrian dan Hadiyanto Direktur Jenderal Kekayaan Negara dengan NAA di Tokyo.

Pertemuan ini berhasil mencapai kesepakatan mengenai skema dan nilai pengambilalihan, *clean break wording*, jaminan atas kondisi PLTA, audit perpajakan dan penyelesaian *annual fee*. Pertemuan tersebut, ditindaklanjuti dengan pembahasan *term & condition draft Termination Agreement* yang ditandatangani oleh kedua pihak.

Akhirnya, pada 9 Desember 2013 di Jakarta, Pemerintah RI dan NAA berhasil mencapai kesepakatan ditandai dengan penandatanganan *Termination Agreement in relation to the expiry of the Master Agreement in respect of, and the transfer of shares in, PT Indonesia Asahan Aluminium (Termination Agreement)*.

Pasca penandatanganan *Termination Agreement*, Kementerian Keuangan mempersiapkan pembayaran kepada NAA sebesar 556,7



PT Inalum.

Sumber foto: Inalum.ID

juta dollar AS. Dari jumlah tersebut, sebagian dibayarkan dari dana yang telah dititipkan di Pusat Investasi Pemerintah dan sisanya melalui APBN 2013. Uang tersebut harus diterima NAA paling lambat satu hari sebelum penandatanganan Akta Pengalihan Saham yang direncanakan pada 19 Desember 2013.

Permasalahan baru timbul karena pengiriman dana dalam mata uang dollar AS ke Jepang dikenakan *charge* yang nilainya sangat besar. Setelah dilakukan negosiasi yang cukup ketat antara pihak Kementerian Keuangan dan NAA, akhirnya pihak bank di Jepang bersedia untuk menghapuskan biaya tersebut. Berkat koordinasi Kementerian Keuangan dan Bank Indonesia, dana sebesar 556,7 juta dollar AS dapat diterima pihak NAA pada 18 Desember 2013, diikuti penyerahan saham porsi NAA pada hari berikutnya.

Pembentukan Tim Perunding

Sejarah Inalum ditandai dengan ditandatanganinya *Master Agreement* antara Pemerintah RI untuk membangun PLTA dan Pabrik Peleburan Aluminium Asahan pada 7 Juli 1975 di Tokyo,

Jepang. Enam bulan kemudian, PT Inalum didirikan di Jakarta pada 6 Januari 1976. Sejak 1987, komposisi kepemilikan saham PT Inalum adalah Pemerintah RI 41,12 persen dan Jepang (Nippon Asahan Aluminium/NAA) 58,88 persen.

Sesuai dengan *Master Agreement*, kegiatan operasi PT Inalum (akan) berakhir pada 31 Oktober 2013 (30 tahun sejak *commencement of operation* pada 1 November 1983). Perundingan untuk menentukan perpanjangan atau pengakhiran kerja sama dengan pihak Jepang dimulai tiga tahun sebelumnya (31 Oktober 2010) sesuai *Master Agreement*.

Saat memulai perundingan, berdasarkan Keppres Nomor 27 Tahun 2010 telah dibentuk Tim Perunding Proyek Asahan yang terdiri atas Tim Pengarah dan Tim Perunding. Tim Pengarah diketuai oleh Menteri Koordinator Bidang Perekonomian yang melibatkan kementerian/lembaga terkait termasuk Menteri Keuangan sebagai anggota.

Sedangkan Tim Perunding dipimpin oleh Menteri Perindustrian. Dirjen Kekayaan Negara merupakan anggota Tim Perunding.

Pertemuan Tingkat Tim Perunding untuk membahas Pengakhiran Master Agreement pertama kali dilaksanakan pada tanggal 18 Februari 2011 di Jakarta. Pemerintah Indonesia diwakili oleh Tim Perunding yang beranggotakan Tim Perunding tingkat Eselon I yaitu Dirjen Kekayaan Negara Kementerian Keuangan, Dirjen Kerja Sama Industri Internasional Kementerian Perindustrian, Deputy Bidang Industri Strategis dan Manufaktur Kementerian BUMN, dan anggota tim lainnya.

Sementara delegasi Jepang terdiri dari Director Nonferrous Metal Division Manufacturing Industries Bureau, Deputy Director Nonferrous Metal Division Manufacturing Industries Bureau, Director Asia and Pacific Division Trade Policy Bureau, Minister's Secretariat Director for Financial Cooperation Trade and Economic Cooperation Bureau Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) Senior Regional Coordinator, Second Southeast Asia Division Southwest Asian Department Ministry of Foreign Affairs.

DJKN Siapkan Dana Pengambilalihan Inalum Melalui APBN

Sebagai Anggota Tim Perunding dari Kementerian Keuangan, Dirjen Kekayaan Negara memegang peran sentral dalam pengambilalihan PT Inalum dari pihak Jepang.

Dirjen Kekayaan Negara harus menyiapkan dana melalui APBN untuk pengambilalihan. Mengingat nilai pengambilalihan cukup besar, anggaran dialokasikan selama dua tahun yaitu pada 2012 sebesar Rp 2 triliun melalui Pusat Investasi Pemerintah dan pada 2013 sebesar Rp 5 triliun sebagai Dana Cadangan Pembiayaan Investasi.

Dengan demikian, total anggaran untuk pengambilalihan sebesar Rp7 triliun, yang harus mencukupi untuk mengambilalih 58,88 persen saham Jepang. Untuk mencairkan anggaran tersebut, Dirjen Kekayaan Negara harus menyiapkan tata kelola pencairan dana tersebut baik berupa peraturan Menteri Keuangan maupun keputusan Menteri Keuangan.

Selain itu, sebagai Anggota Tim Perunding, Dirjen Kekayaan Negara secara aktif mengusulkan opsi-opsi skema pengambilalihan PT Inalum yang berdampak paling optimal bagi Negara serta usulan *term & condition* dalam perjanjian.

Bersama-sama dengan Dirjen Kerja Sama Industri Internasional, Dirjen Kekayaan Negara menjadi pimpinan perundingan langsung dengan pihak Jepang baik di Jakarta, maupun luar negeri. Sebelum perundingan maupun hasil perundingan dilaporkan kepada Ketua Tim Pengarah melalui Rakortas Tingkat Menteri Pengarah di Kemenko Perekonomian.

DJKN Memimpin Beberapa Perundingan Penting

Beberapa perundingan penting yang dipimpin oleh Dirjen Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan bersama Dirjen Kerja Sama Industri Internasional, Kementerian Perindustrian pada saat proses pengambilalihan Inalum adalah pertama, menggelar Pertemuan



Sebagai Dirjen Kekayaan Negara, Hadiyanto juga berperan dalam proses perencanaan anggaran untuk pengambilalihan Inalum. Sumber yang digunakan untuk pembiayaan nilai pengambilalihan yaitu dari dana APBN yang terdiri Rp 2 triliun menggunakan dana PIP dan Rp 5 triliun menggunakan DIPA Investasi Pemerintah. Pembahasan anggaran itu membutuhkan pendekatan dan justifikasi yang kuat khususnya untuk menjelaskan kepada DPR-RI sehingga APBN yang akan digunakan bernilai tambah dan tidak membebani keuangan negara.



Pertama Tingkat Tim Perunding untuk membahas Pengakhiran *Master Agreement* yang dilaksanakan pada 18 Februari 2011 di Jakarta.

Kedua, menginisiasi penyelenggaraan FGD Perhitungan Nilai Buku Aset PT Inalum dalam kaitan pengambilalihan PT Inalum tanggal 17 Desember 2012 yang menghadirkan Prof. Hikmahanto Juwana, SH., LL.M., Ph.D selaku pakar hukum internasional, Prof. Erman Rajagukguk, SH., LL.M., Ph.D. selaku pakar hukum korporasi, Dr. Sylvia Veronica N. P. Siregar, dan Drs. M. Jusuf Wibisana, Ak., M.Ec. selaku pakar Akuntansi.

Ketiga, bersama Dirjen Kerja Sama Industri Internasional Kementerian Perindustrian, Tim Perunding DJKN Kemenkeu bertemu dengan pihak NAA di Singapura pada 10 Juli 2013. Dalam pertemuan tersebut, dari pihak Jepang turut hadir perwakilan dari METI setingkat Dirjen, dan Ketua Tim Negosiasi NAA bersama anggotanya, yang didampingi konsorsium konsultan hukum yang ditunjuk NAA sebagai *lawyer* yaitu dari Lawfirm Freshfields Bruckhaus Deringer Singapore.

Keempat, Dirjen Kekayaan Negara mengikuti perundingan dengan Pihak NAA pada 11-13 November 2013 di Singapura, bersama Dirjen Kerja Sama Industri Internasional, Kementerian Perindustrian. Perundingan ini sangat penting karena sampai 31 Oktober 2013, perundingan antara Indonesia dan pihak Jepang mengalami *deadlock* karena masih terdapat beberapa hal yang belum dapat disepakati dalam perundingan.

Pada perundingan ini, Tim Perunding berhasil melakukan negosiasi atas nilai pengambilalihan dari 558 Juta dollar AS menjadi 556,7 Juta dollar AS (*Provisional Price*) dengan *range* sekitar 20 Juta dollar AS, menunggu hasil audit KAP per 31 Oktober 2013. Namun apabila angkanya di luar *range* tersebut, maka pihak NAA atau Pemerintah Indonesia akan membawa ke arbitrase.

Upaya Tim Perunding untuk menawar sebesar 1,3 Juta dollar AS merupakan temuan BPKP atas pencatatan nilai ABF *furnace* yang terlalu tinggi dan inventarisasi aset tetap, sehingga pihak NAA

mau menerima agar nilai transaksi diturunkan menjadi 556,7 Juta dollar AS.

Kelima, Dirjen Kekayaan Negara mengikuti perundingan dengan Pihak NAA pada 27 November 2013 di Tokyo, Jepang, bersama Dirjen Kerja Sama Industri Internasional Kemenperin.

Dalam perundingan ini, posisi pihak Pemerintah Indonesia adalah pada opsi pertama, tim telah menawarkan kepada NAA melalui surat resmi bahwa transaksi melalui pengalihan saham dengan sebesar 510,67 juta dollar AS tanpa menunggu *financial audit* oleh KAP sebagai harga final. Jika opsi ini ditolak, Tim Perunding menawarkan transaksi melalui pengalihan saham dengan harga sebesar 556,7 juta dollar AS tanpa menunggu *financial audit* oleh KAP sebagai harga final, dimana nilai tersebut menggunakan nilai buku fiskal untuk Pembangkit Listrik dan Peleburan berdasarkan perhitungan BPKP

Nilai Pengambilalihan Inalum Disepakati 556,7 Juta Dollar AS

Dalam perundingan inilah disepakati hal-hal penting dalam pengambilalihan PT Inalum oleh kedua belah pihak.

Kesepakatan tersebut adalah pertama, *share transfer at a fixed price*. Tim Perunding dan Pihak NAA sepakat nilai pengambilalihan Proyek Asahan adalah sebesar 556,7 juta dollar AS.

Kedua, *clean break wording*. Tim Perunding dan Pihak NAA secara prinsip sepakat untuk menyelesaikan seluruh klaim, kecuali terhadap hal-hal yang bersifat kriminal dan klaim dari pihak ketiga.

Ketiga, *tax audit*. Audit Pajak akan dilakukan oleh PT Inalum dan tidak akan mempengaruhi nilai transaksi pengambilalihan.

Keempat, *warranty power plant*. Pihak NAA akan memberikan *warranty* bahwa Pembangkit Listrik berada dalam kondisi *good and sound* per 31 Oktober 2013, dan memberikan jangka waktu jaminan selama 1 (satu) tahun apabila terdapat kerusakan yang disebabkan oleh hal-hal yang terjadi sebelum 31 Oktober 2013.



Menteri Keuangan RI M Chatib Basri dan Dirjen Kekayaan Negara Hadiyanto.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Kelima, *annual fee* akan diselesaikan sesuai ketentuan *Master Agreement*.

Pasca penandatanganan termination *Master Agreement* pada 9 Desember 2013, sesuai kesepakatan perundingan yang diperoleh antara Tim Perunding dan pihak NAA bahwa nilai kompensasi yang dibayarkan sebesar 556,7 juta dollar AS, Ditjen Kekayaan Negara Kemenkeu menyiapkan pembayaran dalam dua tahap.

Pertama, transfer oleh Pusat Investasi Pemerintah ke rekening NAA di Tokyo Nomor 001-0890954 pada 18 Desember 2013 meliputi 100.000.000 dollar AS melalui Bank Bukopin dan 78.094.390,02 dollar AS melalui Bank BRI. Kedua, transfer melalui Rekening Kas Umum Negara pada Bank Indonesia ke Rekening NAA di Tokyo Nomor 001-0890954 pada 17 Desember 2013 sebesar 378.605.609,98 dollar AS. ❖



TUJUH

Sinergikan SDM Kemenkeu sebagai *Prime Mover*

Selama enam tahun (2015-2021) memimpin Sekretariat Jenderal, Hadiyanto menciptakan Mars Sekretariat Jenderal, membangun *branding* Setjen *Prime Mover*. Selain mengelola 80.000-an SDM Kemenkeu, Sekjen juga bertugas mengelola BA 15, aset, teknologi informasi, organisasi, bahkan membina profesi akuntan, pengadilan pajak, dan pengawas pajak. Hadiyanto mendorong SDM Kemenkeu berkarier dengan mengacu *merit system*, dan mendorong bidang teknologi informasi sebagai *enabler*.



Hadiyanto dilantik sebagai Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan RI oleh Menteri Keuangan RI Bambang Brodjonegoro.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Membangun Semangat Unggul Pegawai Setjen Kemenkeu

Pada 2015, Hadiyanto ditunjuk menjadi Sekretaris Jenderal, orang nomor dua di Kementerian Keuangan, mengurus administrasi dan sumber daya manusia di era Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro. Ketika menjabat Sekjen, Hadiyanto tak ingin Sekretariat Jenderal sebagai *back office*, tetapi juga sebagai *prime mover*, yang progresif, responsif, inovator.

Selama enam tahun memimpin Sekretariat Jenderal, Hadiyanto menciptakan Mars Sekretariat Jenderal, membangun *branding* Setjen “Prime Mover”. Selain mengelola 80.000-an SDM Kemenkeu, Sekjen juga bertugas mengelola BA 15, aset, teknologi informasi, organisasi, bahkan membina profesi akuntan, pengadilan pajak, dan pengawas pajak.

Hadiyanto mendorong terus peran dan fungsi Setjen. Dia mendorong SDM Kemenkeu berkarier dengan mengacu *merit system*, dan mendorong bidang teknologi informasi sebagai *enabler*.

Hadiyanto membangun Semangat Unggul (Spirit) pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan meliputi *Professional, Responsive, Innovative, Modern*, dan *Enthusiastic* yang disingkat dengan PRIME, sebagai bentuk aktualisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan.

Nilai-nilai yang termaktub dalam PRIME dijabarkan lebih dalam dalam Keputusan Sekretariat Jenderal Nomor Kep-66.1/SJ/2016 tentang Penetapan Semangat Unggul (Spirit) Pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan yang ditandatangani Hadiyanto pada 1 Maret 2016.

Professional artinya seluruh pimpinan dan pegawai dalam bekerja harus melakukannya dengan tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik, penuh tanggung jawab, dan komitmen tinggi. Profesionalisme diwujudkan dalam bentuk keahlian dan memiliki pengetahuan yang luas serta mampu melaksanakan pekerjaan dengan hati.

Responsive bermakna seluruh pimpinan dan pegawai memberikan layanan tepat waktu dan transparan, berinisiatif menggali kebutuhan layanan, cekatan dalam menyelesaikan permasalahan, dan proaktif meningkatkan kualitas layanan.

Innovative berarti segenap pimpinan dan pegawai membuat terobosan baru, berani mengemukakan pendapat positif dan bernilai tambah, berpartisipasi aktif, mengapresiasi kreativitas, mengenali perubahan kebutuhan pemangku kepentingan.

Modern artinya para pimpinan dan pegawai menggunakan metode dan alat terkini agar memberikan hasil yang lebih baik, cepat menguasai teknologi terkini, menggunakan teknologi yang digunakan pemangku kepentingan (penggunaan *gadget*, media sosial).

Enthusiastic berarti seluruh pimpinan dan pegawai memiliki antusiasme dan semangat kerja tinggi, penuh tanggung jawab, dan berinisiatif menggali kebutuhan layanan.

Mars Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan

Duta Wiratama Wicaksana

J = 120

Se-kre-ta-ri-at Jen-deral nya-ta ber-kar-ya pro-fe-sio-nal
 tu-naikan tugas De-ngan an-tu-sias-me ting-gi, e-tos ker-ja yang
 se-ja-ti Stra-te-gis dan ber-wawa-san ke de-pan
 modern dan ber-mu-tu Pe-nga-yom yang ber-in-te-gri-tas, Sek-re-
 ta-ri-at Jen-deral Ber-sa-ma jun-
 jung ting-gi se-mangat i-no-va-si Res-pon-sif meng-
 ha-da-pi di-na-mi-ka per-u-bah-an
 Ka-mi ma-ju ber-de-rap tan-pa ra-gu de-mi Ke-men-teri-an Ke-
 u-ang-an wu-jud-kan ci-ta bang-sa-ku. Ka-mi sa-tu ko-mit-

men ja-di pengge-raku-ta-ma. Be-ker-ja cer-das, ber-ha-sil gu-na, Sek-re-
 ta-ri-at Jen-deral Ja-lan-kan fung-si ko-or-di-na-si ta-ta k'lo-la sum-ber da-
 ya ra-jut si-ner-gi, har-mo-ni-sa-si Ber-ki-ner-ja, ber-pres-ta-si Ka-mi ma-
 ju ber-de-rap tan-pa ra-gu de-mi Ke-men-teri-an Ke-u-ang-an wu-jud-kan
 ci-ta bang-sa-ku. Ka-mi sa-tu ko-mit-men ja-di pengge-raku-ta-ma. Be-ker-
 ja cer-das, ber-ha-sil gu-na, Sek-re-ta-ri-at Jen-deral Sek-re-ta-ri-at Jen-deral



Sekjen Hadiyanto menggelar kegiatan Voli Eksekutif yang diikuti pejabat eselon 1 dan 2 Kementerian Keuangan RI.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Menginisiasi Mars Sekretariat Jenderal

Ketika menjabat Sekjen Kemenkeu, Hadiyanto juga meginisiasi lagu Mars Sekretariat Jenderal sebagai lagu resmi Setjen. Mars ini diciptakan dan diaransemen Duta Wirataman Wicaksana, saat itu pegawai Setjen Kemenkeu sebagai bentuk pengabdianya kepada organisasi.

Mars ini dapat dinyanyikan dengan alat musik ataupun tanpa diiringi alat musik maupun diperdengarkan secara instrumental. Penetapan Mars Setjen Kemenkeu melalui Keputusan Sekretariat Jenderal Kemenkeu Nomor Kep-246/SJ/2016 tentang Lagu Mars Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan yang ditandatangani Hadiyanto pada 28 November 2016.

Leaders Factory di Kementerian Keuangan

Hadiyanto menerapkan *Leaders Factory* di lingkungan Kementerian Keuangan yaitu program pengelolaan sumber daya manusia berupa pengembangan dan/atau penempatan bagi mahasiswa dan lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV, serta Pegawai. Ketetapannya ditandatangani Menkeu Sri Mulyani Indrawati pada 31 Desember 2018 melalui Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 191/PMK.01/2018 tentang *Leaders Factory* di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Leaders Factory dilaksanakan berdasarkan sistem merit, yaitu kebijakan dan manajemen SDM berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Leaders Factory bertujuan mengembangkan kompetensi, keahlian, dan profesionalitas mahasiswa dan lulusan Prodi I, II, IV, dan Pegawai agar memiliki peran, kontribusi, dan keunggulan kompetitif, khususnya dalam bidang pengelolaan keuangan negara yang sejalan dengan arah dan tujuan transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan.

Selain itu *Leaders Factory* menempatkan lulusan Prodi I, II, IV, dan Pegawai baik di internal maupun eksternal Kemenkeu untuk mendukung reformasi birokrasi di bidang keuangan negara yang kredibel dan akuntabel, dan mengoptimalkan pengelolaan SDM berbasis sistem merit melalui pengembangan karier Pegawai yang lebih dinamis dengan pemenuhan jabatan di dalam dan/atau di luar Kemenkeu untuk mendukung pencapaian visi dan misi Kemenkeu.

Menerapkan Manajemen Karier

Hadiyanto juga memerhatikan Manajemen Karier di Kementerian Keuangan, yang meliputi pengembangan kompetensi, pengembangan karier, pola karier, mutasi, dan promosi yang dilaksanakan berdasarkan Sistem Merit.

Manajemen Karier bertujuan untuk menunjang pencapaian visi, misi, dan strategi Kemenkeu; memberikan kejelasan dan kepastian karier; menyeimbangkan antara kebutuhan organisasi dan pengembangan karier PNS serta mendukung pelaksanaan program *Leaders Factory*; meningkatkan motivasi, kompetensi, dan kinerja PNS; mendorong peningkatan profesionalitas PNS; dan meningkatkan obyektivitas dan transparansi perencanaan karier.





Sekjen Kemenkeu RI Hadiyanto (ketiga dari kiri) menggelar kegiatan olahraga bulutangkis yang diikuti pejabat eselon I Kemenkeu. Tampak Menkeu Bambang Brodjonegoro (kelima dari kiri).

Sumber foto: Kemenkeu RI

Manajemen Karier digunakan sebagai pedoman bagi pengelola kepegawaian dan PNS dalam melaksanakan Manajemen Karier di lingkungan Kemenkeu, yaitu Sekretariat Jenderal dan Biro Sumber Daya Manusia, untuk Manajemen Karier instansi; dan Sekretariat unit JPT Madya/Unit Organisasi non-Eselon yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Keuangan, untuk Manajemen Karier unit.

Manajemen Karier di Lingkungan Kementerian Keuangan ini ditetapkan melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 224/PMK.01/2020 dan ditandatangani Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati pada 30 Desember 2020.

Nota Dinas Elektronik

Pada 2019, Hadiyanto memperkenalkan pemanfaatan naskah dinas elektronik (Nadine) untuk menggantikan berkas *hardcopies*. Sebelum Nadine diberlakukan, banyak pejabat Kemenkeu membawa berkas dokumen berkoper-koper ke rumah. Nota dinas elektronik sangat efektif dalam pengelolaan kinerja organisasi.

Hadiyanto juga mendorong transparansi pengadaan barang jasa, menjalin hubungan kelembagaan dengan DPR, memperkuat sistem hukum, mendorong keterbukaan informasi publik. Peran Setjen sangat penting mendorong Kemenkeu sebagai *prime mover* agar berkembang menurut *nature*, dan memperkuat kualitas organisasi.

Dalam kepemimpinannya sebagai Sekjen, Hadiyanto juga berhasil mengakuisisi Freeport — yang merupakan pekerjaan rumah lama. Bersama Budi Gunadi Sadikin (waktu itu) Staf Khusus Menteri BUMN, Hadiyanto melakukan negosiasi.

Dari Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Zona Integritas, sampai Inovasi Pelayanan Publik

Organisasi Kementerian Keuangan yang bertipe *holding* sangat rentan untuk menjadi organisasi yang terfragmentasi sehingga muncul silo-silo organisasi. Untuk itu peran Sekretariat Jenderal sangat vital dalam menyinergikan seluruh sumber daya organisasi di Kemenkeu melalui peran sebagai *prime mover*.

Selain sebagai motor penggerak di dalam Kemenkeu, Sekretariat Jenderal harus pula mampu mengomunikasikan kepada para *stakeholders* tentang capaian-capaian Transformasi Kelembagaan - Reformasi Birokrasi Kemenkeu yang sudah dijalankan sejak 2007. Salah satu strategi yang diambil adalah menyinergikan program Reformasi Birokrasi Nasional dengan program Transformasi Kelembagaan Kemenkeu.

Beberapa program Reformasi Birokrasi Nasional dari Kementerian PAN-RB yang memperoleh penguatan di Kemenkeu di antaranya sebagai berikut.

Pertama, **Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik** (2018). Sebelum program SPBE, Kemenkeu telah melakukan transformasi digital yang ditandai dengan dibangunnya *Office Automation* (OA) yang merupakan *common application* untuk lintas unit kerja dalam upaya melayani kebutuhan pegawai Kemenkeu di bidang kepegawaian, penyusunan naskah dinas, presensi, dan lain-lain. Aplikasi “Nadine” dan “HRIS” adalah contoh OA Kemenkeu.



Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawati dan Sekjen Kemenkeu Hadiyanto.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Pengembangan OA terus dilakukan dan manfaatnya semakin terasa ketika Indonesia diterpa pandemi COVID-19.

Kedua, **Pembangunan Zona Integritas**. Sejak 2017, Setjen mendorong dan memfasilitasi akselerasi pembangunan ZI di seluruh unit kerja di lingkungan Kemenkeu. Strategi yang diterapkan adalah melakukan *self assessment* yang dilakukan berjenjang. Unit kerja

yang memperoleh predikat Wilayah Bebas dari Korupsi meningkat tajam dari 11 unit (2017) menjadi 60 (2018). Sejak saat itu, Kemenkeu dijadikan barometer dalam mengukur tingkat pelayanan dan integritas.

Ketiga, **Inovasi Pelayanan Publik**. Setiap unit difasilitasi untuk melahirkan inovasi-inovasi yang berdampak terhadap peningkatan pelayanan publik. Untuk menjamin kualitas inovasi, Sekretariat

Jenderal menyusun panduan penilaian inovasi. Sejak 2018, lahir inovasi-inovasi, baik dari kantor pusat maupun kantor vertikal, mendapat penghargaan di tingkat nasional, bahkan inovasi OMSPAN (2019) dari DJPB dan SiPakde Atiga (2021) dari LNSW sempat ikut berkompetisi di tingkat internasional.

Inisiatif Strategis Setjen

Beberapa inisiatif strategis yang dikembangkan Sekretariat Jenderal adalah sebagai berikut.

Pertama, **Pengembangan Konsep Flexible Working Arrangement (FWA)** pada 2019. Konsep ini berpijak dari cara pandang *New Thinking of Working* (NTOW) dalam mewujudkan agile organization. Konsep FWA terdiri *flexible working space* dan *flexible working hour*.

Konsep FWA ini sejalan dengan arus pemikiran *work life balance*. Secara formal FWA ditetapkan melalui KMK 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Tempat Bekerja FWS di Lingkungan Kemenkeu. Implementasi FWA dimulai dengan pemberlakuan *flexi time* presensi, penataan ruang kerja berkonsep *open space*, dan pembangunan satelite office (KPPN Bogor, Kanwil DJBC Banten, PKN STAN, dan KPKNL Bekasi).

Kedua, **Pembangunan Peta Proses Bisnis Kemenkeu** (2018) dengan berbasis Enterprise Architecture (EA). Inisiatif ini merupakan bagian dari program transformasi digital di mana menempatkan proses bisnis dan IT dalam satu kesatuan untuk efisiensi organisasi.

Saat itu di Kemenkeu terdapat lebih dari 14.000 SOP yang tersebar di seluruh unit kerja. Sangat dimungkinkan adanya duplikasi proses antar SOP ataupun antarunit kerja sehingga diperlukan adanya pemetaan kembali proses bisnis yang berbasis IT. Melalui KMK 625/KMK.01/2018, ditetapkan Peta Probis Kemenkeu yang dijadikan dasar bagi pengembangan EA.



Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati bersama Sekjen Hadiyanto dan jajaran eselon I Kemenkeu dalam Rapat Pimpinan Kementerian Keuangan, 2-3 Desember 2016.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Pembatasan Aktivitas Selama Masa Pandemi COVID-19

Dari inisiatif yang telah dijalankan, sangat terasa manfaatnya ketika Kementerian Keuangan harus menjalankan pola kerja akibat adanya pembatasan aktivitas di masa pandemi COVID-19.

Pertama, Pola kerja dengan menerapkan konsep *Flexible Working Arrangement* dapat langsung diimplementasikan. Pola kerja *work from home* dan *work from office* mulai diperkenalkan. Selanjutnya dikembangkan pola kerja berbasis *Work Roaster* untuk memfasilitasi pegawai yang bekerja di remote area.

Kedua, *Office Automation* sebagai *common application* sangat mendukung implementasi FWA. Pengembangan aplikasi *Nadine* terus dilakukan, demikian juga aplikasi layanan kepegawaian.

Ketiga, Pengembangan konsep Manajemen Keberlangsungan Bisnis (MKB) yang dituangkan dalam KMK 520/KMK.01/2021 dalam rangkaantisipasi dampak bencana terhadap pelaksanaan tugas Kementerian Keuangan. Konsep ini tidak hanya berlaku di masa pandemi COVID-19, tetapi berlaku juga untuk antisipasi bencana lainnya.

Transformasi cara kerja baru di masa pandemi telah mentransformasi dari konsep *New Thinking of Working* (NTOW) menjadi *New Ways of Working* (NWOW). Inisiatif-inisiatif strategis Setjen telah membentuk budaya kerja baru, antara lain *paperless* dan *boundariless*.

Ketua Panja RUU Pengampunan Pajak

Pada 2016, terjadilah reformasi perpajakan berikutnya — yang masih linear dengan bidang pajak. Reformasi perpajakan ini harus dilakukan secara berkesinambungan. Ketika itu Sri Mulyani Indrawati baru kembali ke Indonesia, menjabat kembali Menteri Keuangan RI.

Hadiyanto yang menjabat Sekretaris Jenderal Kemenkeu mengatakan kepada Rina Widiyanti Wahyuningdyah baru dilantik



Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati dan Sekjen Hadiyanto.

Sumber foto: Kemenkeu RI

sebagai Kepala Biro Hukum sehari sebelum Lebaran. agar membantunya.

“Rin, saya ingin kamu mem-*back up* saya menjadi tim yang solid. Kita meneruskan perjalanan yang dulu belum selesai. Tak ada yang tidak bisa,” kata Hadiyanto kepada Rina.

Rina memahami besarnya *passion* Hadiyanto di bidang hukum perpajakan —dan tidak takut terhadap sesuatu yang baru, selalu siap menjadi leader dalam pembuatan kebijakan baru yang menekankan aspek hukum.

Hadiyanto minta agar reformasi berikutnya di bidang perpajakan harus terjadi, yaitu pengampunan pajak. Pada saat itu pengampunan pajak hal yang tabu di Indonesia. Saat itu sangat mengemuka aliran hukum pidana yang menyatakan “pengampunan pajak tidak adil”, khususnya terhadap mereka yang sudah taat membayar pajak. Ini merupakan kombinasi dari kondisi sebagian wajib pajak masih menyimpan hartanya di luar negeri dan kondisi Indonesia membutuhkan dana APBN untuk mendukung berbagai kegiatan pemerintahan.

Pengampunan pajak merupakan tonggak untuk menciptakan kondisi baru di mana pemerintah memaafkan wajib pajak yang menyimpan hartanya di luar negeri, Memaafkan ini sekali lagi dalam konteks hukum pidana, alirannya sangat kencang. Beberapa kali upaya ini gagal dilaksanakan, sampai akhirnya Hadiyanto ditunjuk sebagai ketua panitia kerja (panja) pemerintah untuk menangani RUU Bidang Perpajakan. Sebelumnya RUU ini ditangani mereka yang menggeluti bidang akuntan. Sedangkan “serangan” lebih sering terjadi dilakukan dari “orang hukum”. Di Indonesia, aliran hukum lebih banyak bersifat dogmatis. Artinya asas yang berlaku lebih banyak tentang kepastian hukum.

Hadiyanto dan timnya ingin menerapkan bagaimana asas-asas hukum yang belum dieksplorasi. Di Indonesia, hukum yang dijalankan mengadopsi *common law system*, atau *civil law*. Pada *common law*, Hadiyanto dan timnya hanya mengambil prinsip-prinsip yang berlaku. Dari “serangan yang tajam” terhadap konsep



Pada 2019, Hadiyanto memperkenalkan pemanfaatan naskah dinas elektronik (Nadine) untuk menggantikan berkas *hardcopies*. Sebelum Nadine diberlakukan, banyak pejabat Kemenkeu membawa berkas dokumen berkoper-koper ke rumah. Nota dinas elektronik sangat efektif dalam pengelolaan kinerja organisasi.



pengampunan pajak yang disampaikan, akhirnya mereka membuat sesuatu yang dapat diterima oleh para ahli hukum pidana. Hadiyanto memberi pembatasan agar para aparat penegak hukum di luar perpajakan, dapat menegakkan hukum. Di luar perpajakan, Biro Hukum bekerja keras menciptakan undang-undangnya.

“Saya berusaha untuk bisa menyerap ide Pak Hadiyanto untuk diterjemahkan ke dalam regulasi,” ungkap Rina — yang pada 2016 menjabat Kepala Biro Hukum. Indonesia hampir di-*blacklist* oleh negara-negara lain karena jika melaksanakan pengampunan pajak, Indonesia dianggap tidak menerapkan anti pencucian uang (*money laundry*). Banyak yang beranggapan, pengampunan pajak umumnya untuk orang-orang yang selama ini melakukan pencucian uang.

Hadiyanto dan timnya melakukan negosiasi dalam forum ASEAN-Pacific Group atau APG di Australia yang membahas anti pencucian uang agar undang-undang pengampunan pajak tidak menyebabkan Indonesia masuk dalam blacklist (daftar hitam) negara yang tidak mendukung anti-*money laundry*.

Akhirnya di era pemerintahan Presiden Joko Widodo, Indonesia memiliki regulasi yang sangat baik sehingga mampu meyakinkan Mahkamah Konstitusi bahwa peraturan ini sah dan tidak bertentangan dengan UUD 1945. Caranya adalah dengan menyatakan bahwa UU tentang Pengampunan Pajak adalah jenis UU yang umurnya terbatas, skop dan waktunya dibatasi dalam masa enam bulan. Ini dikemukakan agar masyarakat tidak khawatir ataupun menganggap UU tersebut terlalu liberal.

Hadiyanto dan timnya mampu meyakinkan banyak pihak sehingga terjadilah kolaborasi yang apik. Penerimaan pajak dari Tax Amnesty jumlahnya puluhan triliun Rupiah. Pengusaha yang sebelumnya menyimpan uang mereka di luar negeri, memindahkan ke Indonesia dengan membeli surat berharga negara. Kebijakan ini bisa diterima banyak pihak. Pengampunan pajak menjadi tonggak bersejarah untuk mengatasi penerimaan pajak — yang pada masa itu tidak mudah.

Banyak ide besar Hadiyanto berhasil dieksekusi Rina dan timnya, termasuk di antaranya divestasi Freeport. Hadiyanto dinilai



seorang negosiator ulung, yang tidak mudah menyerah, bertahan dengan prinsip membela Negara dan Merah Putih. Ide Hadiyanto banyak dan solutif, baik di bidang regulasi maupun mekanisme *engagement*, atau sekarang disebut manajemen *stakeholder*. Jika tertahan di sini, Hadiyanto mencari opsi lain, sampai akhirnya menemukan jalan keluar terbaik.

Memastikan Arah RUU Pengampunan Pajak Refleksikan Keadilan

Pengampunan pajak atau *tax amnesty* tidak terlepas dari kondisi banyak pihak yang menyembunyikan aset di luar negeri. Ada aspirasi yang berkembang dalam masyarakat bisnis, mereka ingin membawa pulang aset-aset itu dan men-*declare* dan men-*disclose* sebagai aset dengan membayar pajak tetapi tidak menyebabkan mereka dituntut secara hukum. Mereka tidak ingin dituntut dan dikategorikan melakukan penyelundupan atau penghindaran pajak yang bersifat melanggar hukum sehingga ada potensi yang dapat dipidanakan berdasarkan undang-undang perpajakan.

Pemerintah melihat hal ini sebagai satu kesempatan untuk menertibkan *tax base by object and by subject*. Ada orang yang



Jajaran Pimpinan Kementerian Keuangan RI.

Sumber foto: Kemenkeu RI



Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawati dan Sekjen Kemenkeu Hadiyanto dalam Raker Setjen di Bali, 2016.

Sumber foto: Kemenkeu RI

belum mendaftarkan sebagai wajib pajak tetapi memiliki aset besar. Sebaliknya ada yang sudah terdaftar sebagai wajib pajak tetapi asetnya belum terdaftar, belum ter-*declare* dalam SPT Tahunan. Ada aset-aset yang belum ter-*capture* dalam jaring perpajakan.

Pemerintah melihat ini sebagai momentum untuk menata kembali perpajakan, meningkatkan *tax base*, meningkatkan *tax coverage*, meningkatkan penerimaan dan melihat potensi magnitudo dalam deklarasi pajak ini cukup besar. Dalam kaitan inilah Pemerintah —dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak— menginisiasi pengampunan pajak, yang diusulkan melalui RUU Pengampunan Pajak.

Hadiyanto sebagai Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan mengikuti perjalanan RUU Pengampunan Pajak yang penuh dinamika, dan memastikan arah RUU Pengampunan Pajak itu benar-benar merefleksikan aspek keadilan bagi Pemerintah, yaitu perolehan revenue yang cukup, masuk dalam *tax base*, subyek pajak dan *potential compliance* ke depan akan lebih baik. Pada saat yang sama, Kemenkeu juga memastikan wajib pajak tidak dituntut

dan berkomitmen menginvestasikan sebagian besar aset mereka di Indonesia, membawa pulang aset mereka dari luar negeri ke Indonesia.

RUU Pengampunan Pajak ini dibahas DPR dan melibatkan mereka yang memiliki banyak harta. Pembahasan di DPR sangat dinamis dengan berbagai pembahasan. Misalnya pembahasan pasal-pasal tertentu yang berkaitan dengan status hukum aset, implikasi hukum dari *disclosure* aset — istilahnya dikenal sebagai *disclosure asset declaration*. Tarif menjadi perdebatan panjang, misalnya jika aset diinvestasikan di Indonesia atau hanya di-*declare* tetapi asetnya di luar negeri sehingga tak ada kombinasi tarif.

Lalu kapan WP boleh men-*declare* kembali asetnya? Jika ada WP yang terlambat *declare*, seperti apa implikasinya? Pembahasan ini penuh dinamika dan berlarut-larut. Hadiyanto kemudian masuk dalam bagian tim Kemenkeu dan menyelesaikan persoalan dengan DPR. Dia fokus pada pasal-pasal yang menjadi *deal breaker*, kemudian mengakomodir berbagai kepentingan yang masuk akal.

Pada saat bersamaan, Pemerintah juga ingin memastikan kepentingan Pemerintah *well covered* dalam RUU Pengampunan Pajak terkait dengan tiga aspek yaitu *tax base*, *coverage*, dan *compliance*. Akhirnya dengan pemahaman yang kuat, RUU Pengampunan Pajak dapat disahkan. RUU ini dibuka pula di Mahkamah Konstitusi untuk diuji dan berhasil lolos.

Meyakinkan Asia Pacific Group on Money Laundering

Selain itu, RUU Tax Amnesty juga disoroti Asia Pacific Group (APG) on Money Laundering — yang menganggap RUU ini seperti “memutihkan” pajak dan tidak menggiring orang melalui proses hukum selanjutnya. Hadiyanto dan tim mendatangi markas APG di Melbourne, Australia, menjelaskan bahwa UU Tax Amnesty tidak mengurangi komitmen Pemerintah Indonesia memberantas pencucian uang dan melacak transaksi keuangan yang mencurigakan. Setelah mendengarkan penjelasan Hadiyanto, akhirnya pihak APG



Sekjen Hadiyanto dan jajarannya Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan RI, 2016.

Sumber foto: Kemenkeu RI

memahami alasan dan tujuan Pemerintah Indonesia menerbitkan UU Tax Amnesty.

Hadiyanto piawai dalam bernegosiasi dengan baik, terutama untuk melindungi kepentingan nasional. Apa rahasianya? “*National interest protection* harus ada dalam benak setiap negosiator yang mewakili Pemerintah. Penting untuk memahami lawan agar mereka memahami sistem hukum yang berlaku di Indonesia — yang *workable* terhadap apa yang menjadi kepedulian mereka,” ungkap Hadiyanto.

Selain itu, kata Hadiyanto, penting untuk memberikan contoh-contoh yang real, konkret, atas kondisi yang menjadi *deadlock* karena sangat membantu dalam menjelaskan kepada *counterpart* untuk memahami dan menyetujui apa yang menjadi *common interest*. “Anak-anak muda Kementerian Keuangan perlu belajar cara bernegosiasi yang baik,” katanya.

“

Hadiyanto sebagai Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan mengikuti perjalanan RUU Pengampunan Pajak yang penuh dinamika, dan memastikan arah RUU Pengampunan Pajak itu benar-benar merefleksikan aspek keadilan bagi Pemerintah, yaitu perolehan revenue yang cukup, masuk dalam *tax base*, subyek pajak dan *potential compliance* ke depan akan lebih baik. Pada saat yang sama, Kemenkeu juga memastikan wajib pajak tidak dituntut dan berkomitmen menginvestasikan sebagian besar aset mereka di Indonesia, membawa pulang aset mereka dari luar negeri ke Indonesia.

.....



Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawati melantik Heru Pambudi sebagai Sekretaris Jenderal Kemenkeu dan Hadiyanto sebagai Dirjen Perbendaharaan Kemenkeu, 2021.

Sumber foto: Kemenkeu RI.



Sekjen Kemenkeu Hadiyanto dalam acara internasional di Bali, 2016.

Sumber foto: Kemenkeu RI.



Hadiyanto menyerahkan jabatan Sekretaris Jenderal Kemenkeu RI kepada Heru Pambudi (kiri), Maret 2021. Hadiyanto kemudian menjabat Direktur Jenderal Perbendaharaan Kemenkeu RI sampai 31 Oktober 2022.

Sumber foto: Kemenkeu RI.



Menteri Keuangan RI dan Sekjen Hadiyanto.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Dini Kusumawati

Sekretaris Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan

SETJEN DI BAWAH HADIYANTO LAHIRKAN BANYAK INOVASI

Tugas dan fungsi Sekretaris Jenderal itu kompleks dan bersifat sentral. Ini terlihat dari jumlah eselon II yang relatif banyak, delapan Kepala Biro, tiga Tenaga Pengkaji, dengan tugas yang beragam. Jabatan Sekjen sangat sentral di Kementerian Keuangan. Perannya sebagai

Prime Mover membuat Sekretaris Jenderal harus kuat dan visioner, berpikir strategik, inovatif, kreatif, serta mengayomi semuanya. Setiap unit memiliki visi masing-masing. Namun bagaimana caranya agar semua unit mendukung pencapaian visi Kemenkeu.

Itulah sebabnya seorang Sekretaris Jenderal membutuhkan interpersonal skill yang tinggi. Dan ini semua dimiliki Hadiyanto. “Kepemimpinan Pak Hadiyanto di Sekretariat Jenderal memang keren. Berbagai inovasi dilahirkan di era kepemimpinan beliau,” kata Dini



Dini Kusumawati

Kusumawati, yang pernah menjabat Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Setjen Kemenkeu. Saat ini Dini bertugas sebagai Sekretaris Badan Kebijakan Fiskal Kemenkeu.¹

Di antaranya yang dilakukan Hadiyanto adalah pembangunan *enterprises architecture*, termasuk office automation. Di sini ada Naskah Dinas Elektronik (yang disingkat dengan nama Nadine) yang diciptakan pada waktu yang tepat. Pada saat pandemi COVID-19 melanda Indonesia, justru Nadine menjadi andalan Kementerian Keuangan untuk tetap bergerak.

Sebelumnya, unit-unit lain ingin menggunakan aplikasi masing-masing. Ditjen Bea dan Cukai misalnya, menolak karena menganggap sudah lebih dulu menggunakannya. Demikian pula Ditjen Perbendaharaan, Ditjen Pajak, dan Ditjen Kekayaan Negara. Meski demikian, sebagai Sekjen, Hadiyanto meminta semua unit di Kemenkeu menggunakan satu aplikasi yang sama, yaitu Nota Dinas Elektronik atau Nadine. Kepemimpinan Hadiyanto yang sangat kuat akhirnya mampu membuat semua unit menggunakan Nadine — yang terbukti bermanfaat ketika memasuki masa pandemi COVID-19 ketika Pemerintah meminta pegawai dan karyawan bekerja dari rumah (*work from home*).

Hadiyanto juga mengakselerasi pembangunan zona integritas di lingkungan Kementerian Keuangan yang memiliki sekitar 80.000-an pegawai. Awalnya konsep zona integritas ini di-*review* dan di-*screening* secara internal. Setelah matang, baru diserahkan ke Kementerian PAN-RB. Sejak itu, berbagai unit di Kemenkeu menerima berbagai predikat ZI-WBK (Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Zona Integrasi Wilayah Bebas Korupsi adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar program manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan pengawasan. WBK dan WBBM merupakan langkah awal untuk

¹ Diolah dari wawancara penulis dengan Dini Kusumawati, Sekretaris Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan RI di kantornya, 9 Oktober 2023

mewujudkan birokrasi yang bersih dan melayani. birokrasi yang bersih dan melayani.

Di era Hadiyanto pula, Kemenkeu memperkenalkan *New Thinking of Working* (sekarang berubah menjadi *New Ways of Working*). Diawali dengan *flexible working arrangement*. Namun ini tidak mungkin bisa jalan karena Indonesia memasuki masa pandemi dan semua pegawai kantor pemerintah dan karyawan perusahaan swasta diwajibkan bekerja dari rumah. *Work from home* akan sulit dijalankan jika nota dinas elektronik tidak siap. Nadine telah siap sejak sebelum masa pandemi sehingga memudahkan Sekretariat Jenderal mengelola 80.000-an pegawai Kemenkeu.

Hadiyanto membangun kepercayaan (*trust building*) kepada semua stafnya. Tidak mungkin semuanya dikerjakan Hadiyanto sendirian. Konsep manajemen *getting things done through people* dijalankan Hadiyanto dengan sangat baik. Hadiyanto selalu memastikan bahwa semua orang *on the right track*.

Hadiyanto juga selalu update. Sebagai seorang pembelajar, Hadiyanto selalu mengikuti perkembangan terkini, baik dari sisi keilmuan maupun dari praktik terbaik (*best practices*) dengan membaca banyak buku. Arahan-arahan Hadiyanto selalu fresh.

Agar para stafnya di Sekretariat Jenderal tidak seperti “katak dalam tempurung”, Hadiyanto membawa timnya belajar di luar negeri untuk mempelajari pengelolaan sumber daya manusia dan organisasi di negara lain, bagaimana best practices di Singapura sampai Amerika Serikat.

Keseimbangan Otak Kanan dan Otak Kiri

Bagi Dini Kusumawati, Hadiyanto bukan hanya sosok pemimpin yang mumpuni, leadership yang luar biasa, tetapi juga memiliki jiwa seni yang tinggi, mahir memainkan sejumlah alat musik di antaranya gitar, drum, keyboard. Hadiyanto juga rajin berolahraga di antaranya bersepeda, *jogging*, dan tenis meja. Beberapa kali staf-stafnya diajak *jogging* bersama. Sebenarnya dalam perjalanan, tanpa disadari, mereka di-*coaching*.

“Dari sini, kita bisa melihat otak kanan dan otak kiri Pak Hadiyanto seimbang sehingga membuat suasana kerja tidak tegang,” ungkap Dini. Hadiyanto terlihat sosok yang karismatik. Suara Hadiyanto menyejukkan dan menenangkan stafnya yang sedang dikejar-kejar deadline (tenggat waktu) sehingga tidak membuat mereka panik.

Yang terpenting adalah arahan Hadiyanto memang strategis dan mendorong stafnya untuk mencapai kemajuan terbaik. *“Good is not enough when better is expected”*. Kalimat ini sering diucapkan Hadiyanto kepada jajaran stafnya. “Pak Hadiyanto selalu menyemangati kami untuk tidak cepat puas dan merasa sudah cukup, tetapi memacu kami untuk lebih inovatif agar dapat berkembang menuju kesempurnaan,” kata Dini.

Hadiyanto membentuk band khusus yang diberi nama *“Prime Band”*. Staf Sekretariat Jenderal yang bisa bermain musik dikumpulkan dan mendapat kesempatan untuk memperlihatkan kebolehan mereka. Anggotanya dari berbagai unit, di antaranya dari Biro SDM, Biro Organta, sampai Pusintek. *“Prime Band”* sering tampil dalam berbagai acara internal Kementerian Keuangan. Bahkan band ini masih “hidup” ketika Hadiyanto sudah pensiun dari Kemenkeu.

Hadiyanto juga sering menggelar pertandingan olahraga terkait *charity*. Di sini, Hadiyanto memberikan bet tenis meja atau pingpong untuk disumbangkan dalam kepentingan kemanusiaan.

Di Kementerian Keuangan, grade Sekretaris Jenderal adalah tertinggi untuk jajaran eselon 1. Tugas Sekjen beragam dari perencanaan keuangan, membawahi biro hukum yang melakukan advokasi hukum, sampai mengelola organisasi sumber daya manusia Kementerian Keuangan (yang berjumlah 80.000-an orang). Untuk menyelesaikan berbagai persoalan, Hadiyanto harus didukung staf-staf yang mumpuni.

Salah satu kunci Hadiyanto mendapat dukungan dari staf-stafnya adalah dia memberikan kepercayaan yang tinggi kepada mereka. Inilah yang membuat staf Hadiyanto selalu bekerja dengan nyaman, selalu berinisiatif melontarkan berbagai ide, dan memberi ruang kepada para stafnya untuk mengeksplorasi kemampuan mereka. “Bapak itu percaya

pada bawahannya. Beliau yakin pada kami, nggak bakalan aneh-aneh. Karena dipercaya, kami bekerja dengan nyaman. Bapak yakin stafnya berbuat sesuatu, tentu ada manfaatnya. Karenanya, tidak heran jika ketika Bapak menjabat Sekjen, banyak prestasi yang diraih bidang kesekretariatan jenderal,” ungkap Dini.

Di di bawah kepemimpinan Hadiyanto, Sekretariat Jenderal Kemenkeu merilis hari jadi Setjen. Bukan untuk gaya-gayaan, tetapi perayaan hari jadi Setjen berguna untuk bersinergi, berkolaborasi, semakin guyub sesama pegawai. Selain itu, Ditjen Perbendaharaan, Ditjen Pajak, dan lainnya sudah punya hari bakti masing-masing.

Hadiyanto mengusulkan agar Setjen memiliki mars agar pegawai semakin bersemangat bekerja dan unit ini semakin solid. Seiring berkembangnya waktu di mana yang harus ditonjolkan adalah Kementerian Keuangan, mars Sekretariat Jenderal tak pernah dinyanyikan lagi. Yang muncul saat ini adalah Mars Kementerian Keuangan.

Hadiyanto juga memberi apresiasi kepada para pegawai yang mempunyai jiwa seni. Pegawai dari berbagai eselon dan unit bersinergi, membuat buku antologi puisi berjudul “Lima Simpul, Satu Cinta”.

“Pak Hadiyanto adalah sosok pemimpin yang strategis dan karismatik,” kata Dini Kusumawati yang bangga dapat bekerja bersama Hadiyanto. ❖

DINI KUSUMAWATI

Lahir di Jakarta pada 9 Mei 1974, Dini Kusumawati menempuh pendidikan S1 Ekonomi Jurusan Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan di Universitas Padjadjaran Bandung dan meraih gelar sarjana pada 24 Mei 1997. Dini melanjutkan pendidikan S2 Ilmu Ekonomi di Universitas Indonesia dan mendapatkan gelar Magister Ekonomi. Pada 2004, Dini meraih gelar Doktor di bidang Applied in Economic di Universitas Padjadjaran.

Dini Kusumawati mengawali kariernya di Kementerian Keuangan pada 1 Maret 1999. Dini pernah menjabat sebagai Kepala Subbagian Penyaringan di Biro Kepegawaian Bagian Pengembangan Pegawai - Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan pada 2004. Tiga tahun kemudian, pada 2007, Dini menjabat Kepala Subbagian Perencanaan Sumber Daya Manusia, dan pada 2009 dipercaya sebagai Kepala Bagian Perencanaan dan Pengadaan Sumber Daya Manusia. Pada 27 Maret 2013, Dini dilantik menjadi Tenaga Pengkaji Bidang Perencanaan Strategik di Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, pada 23 September 2016 dilantik sebagai Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan. Sejak 30 Desember 2021, Dini menjabat dilantik Sekretaris Badan Kebijakan Fiskal.



DELAPAN

Divestasi Freeport

Sebagai Ketua Tim Divestasi Freeport, Hadiyanto berhasil membawa Pemerintah Indonesia membeli saham Freeport tanpa menggunakan dana APBN. Hadiyanto yang berada di *working level* harus benar-benar memberikan keyakinan bahwa dalam pelaksanaannya sesuai dengan arahan dan peraturan perundangan, serta tetap memberi ruang bagi Freeport agar nyaman berinvestasi di Indonesia.

Dalam setiap negosiasi Freeport, Hadiyanto selalu mendampingi Menteri Keuangan Sri Mulyani, terutama terkait pengalihan saham 51 persen kepada Pemerintah Indonesia. Di meja perundingan, Hadiyanto lebih banyak mengawal Menteri Keuangan, terutama dalam pasal-pasal perjanjiannya. Dalam urusan materi perjanjian, Hadiyanto sangat jeli mengawal Menkeu Sri Mulyani dalam memberi masukan, solusi, dan cara penyelesaiannya. Ide-ide Hadiyanto cemerlang, dan memberi warna lain. Hadiyanto bisa mencari jalan keluar yang memberi celah hukum sehingga tidak terjadi *deadlock* dalam persoalan ini.

Mendudukkan Kembali Posisi Pemerintah Indonesia

Freeport sudah ada sejak di era Presiden Sukarno tetapi penanganannya belum optimal karena masih menggunakan pasal-pasal yang berlaku pada masa kolonial Belanda. Freeport menanam investasi di Indonesia dengan sistem kontrak karya di era pemerintahan Soeharto, di mana kedudukannya setara dengan Pemerintah Indonesia. Masa itu masa transisi pemerintahan dari Sukarno ke Soeharto sehingga disadari terjadi ketidaksempurnaan. Kontrak karya terjadi dua kali, dan tanda tangan berikutnya pada 1991.

Pada perpanjangan kedua sudah dirancang serangkaian persyaratan dengan sistem kontrak karya. Kondisinya sudah lebih baik dibandingkan sebelumnya karena Indonesia sudah memikirkan bagaimana isi UUD 1945 diperhatikan. Dalam kontrak karya terbaru, dicantumkan kesepakatan-kesepakatan tentang isu lingkungan, isu penerimaan negara, isu tentang bagaimana seharusnya menggali isi perut bumi dengan tata kelola yang benar. Namun niat baik ini belum dipenuhi Freeport dan divestasi 51 persen saham Freeport belum dilaksanakan. Tugas menjaga lingkungan secara optimal juga belum dilaksanakan.

Untuk mendukung hilirisasi, Pemerintah Indonesia berpandangan Freeport harus memberi nilai tambah dengan kewajiban membangun smelter (pemulihan). Namun sejak 1990, kewajiban ini belum juga dilaksanakan. Freeport belum mematuhi peraturan Pemerintah Indonesia. Freeport menganggap Pemerintah sama dengan pihak lain.

Indonesia merasa harus memperjuangkan isi Pasal 33 UUD 1945 yang menyebutkan, “bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di bawahnya dikuasai oleh Negara, dan digunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.” Terjadilah reformasi di bidang energi dan sumber daya alam. Sejak itu, Indonesia tidak lagi menggunakan rezim Kontrak Karya.



Tambang Freeport di Papua.

Sumber foto: Robert Adhi Ksp, Agustus 2023

Hadiyanto salah satu yang ikut serta dalam tim Divestasi Freeport. Rasa nasionalisme Indonesia muncul dengan mendudukkan kembali posisi Pemerintah dalam konteks investasi Freeport. Rezim Kontrak Karya diubah, dan Undang-undang Minerba yang disahkan pada 2009 diterapkan.

Freeport dalam posisi meminta izin investasi. Karena izin berbeda dengan kontrak karya. Posisi Pemerintah di atas investor pelaku usaha yang meminta izin. Hal ini penting agar Pemerintah dapat memperjuangkan Pasal 33 UUD 1945 — yang disusun para pendiri bangsa (*founding fathers*) Indonesia.

Perjuangan divestasi Freeport bukan hal yang mudah. Hadiyanto saat itu menjabat Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan ditunjuk sebagai Ketua Tim Divestasi Freeport, dibantu dua stafnya yaitu Rina Widiyanti Wahyuningdyah (Kepala Biro Hukum) dan Tio Seperina Siahaan (Kepala Bidang Advokasi - Biro Hukum).



Kawasan Freeport di Papua.

Sumber foto: Robert Adhi Ksp, Agustus 2023

Dalam divestasi Freeport, terdapat dua hal. Pertama, terkait regulasi fiskalnya yang ditangani Badan Kebijakan Fiskal. Kedua, masalah divestasi, yang ditangani tim yang dipimpin Hadiyanto.

Peran Hadiyanto sangat strategis karena terlibat langsung dalam berbagai pertemuan baik dengan tim Freeport Indonesia maupun dengan McMoran, bersama Direktur Utama Inalum Budi Gunadi Sadikin (sekarang Menteri Kesehatan) dan Menteri BUMN.

Hadiyanto terlibat dalam membuat peraturan-peraturan yang mengatur regulasi di Kementerian ESDM dan menentukan besaran harga berapa yang disetujui. Tantangan paling sulit justru pada pemerintah daerah. Pemerintah Provinsi Papua sejak awal menginginkan porsi besar. Dengan caranya, Hadiyanto berhasil meyakinkan Gubernur Papua dan Bupati Mimika untuk mengikuti arahan Kementerian Keuangan.

Tanpa Dana APBN

Hadiyanto sebagai Ketua Tim Divestasi Freeport berhasil membawa Pemerintah Indonesia membeli saham Freeport tanpa menggunakan dana APBN.

Bagaimana caranya? Itu karena Inalum yang di-*holding*-kan di-inbren-gkan. Saham Inalum, Antam, Bukit Asam, PT Timah masuk ke induk Inalum sehingga aset Inalum sangat besar. Inilah yang dibawa ke pasar modal internasional untuk mencari pinjaman.

Peminjam bukan Pemerintah Indonesia tetapi Inalum sebagai induk perusahaan BUMN Tambang. Sehingga ketika saham Freeport dibeli, pembayaran transaksi ke Freeport tidak menggunakan dana APBN.

Tidak Mudah Mengeksekusi karena Banyak Kepentingan

Tidak mudah ketika Pemerintah akan mengeksekusi ini karena ber-jibaku dengan berbagai kepentingan. Di satu sisi, kepentingan itu menarik investasi sebanyak-banyaknya untuk menanamkan modal, dan di sisi lain, Pemerintah harus menegakkan peraturan bahwa Negara mempunyai tanggung jawab, bukan sekadar kewenangan, untuk memberdayakan sumber daya alam sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Itulah yang melandasi bangkitnya nasionalisme Indonesia. Menegakkan konstitusi, mempersiapkan regulasinya yang proper, dan kemudian mengeksekusinya.

Indonesia sudah masuk rezim pemberian izin. Kontrak-kontraknya relatif banyak. Jika Pemerintah hanya berpegang pada satu sisi, maka tidak akan mendapatkan kesepakatan (*deal*). Sehingga pada saat akan melakukan konversi dari kontrak karya menjadi izin, situasi itu tidak dapat dilepaskan dari berbagai dimensi dengan berbagai aspek, mulai dari aspek finansial, aspek hukum, dan yang tidak terhindarkan adalah aspek politik.

Ketika eksekusi Freeport akan dilaksanakan, banyak pengamat melakukan “serangan”, mengkritisi Pemerintah. Hadiyanto mengatakan, “Jika kita punya niat baik, kita pasti berhasil!” Hadiyanto menerapkan *stakeholder management*. Para pemangku kepentingan didaftar, siapa melakukan apa, dan apa yang harus dilakukan, apakah regulasi harus diubah.



Tambang Freeport Indonesia di Papua.

Sumber foto: ptfi.co.id

Melakukan perubahan regulasi pada masa itu tidak mudah mengingat tekanan politiknya lebih banyak. Tugas Rina sebagai Kepala Biro Hukum pada waktu itu adalah mencermati peraturan yang ada.

“Ini tidak bisa, Pak. Terbantur aturan,” kata Rina.

Hadiyanto memberi kesempatan kepada Rina untuk memetakan masalah peraturan yang terbentur-bentur tersebut. “Bagaimana kita bisa jalan tanpa mengubah regulasi yang tidak signifikan. Kita mengubah regulasi seminimal mungkin kecuali dalam hal penerimaan negara, publik tidak ribut karena masyarakat akan menerima benefit dari penerimaan negara,” Hadiyanto memberi arahan kepada tim Biro Hukum.

Dalam hal divestasi, regulasinya tidak diubah. Kendalanya adalah hak pertama ada pada Pemerintah Pusat. Jika kita menggunakan APBN, Pemerintah akan “diserang”. Hadiyanto tidak mengambil



Suasana di Freeport Indonesia di Papua.

Sumber foto: ptfi.co.id

langkah tersebut. Sementara pemerintah daerah, yaitu Pemerintah Provinsi Papua, belum punya kapasitas memadai untuk melakukan eksekusi, baik kapasitas sumber daya manusia maupun kapasitas fiskalnya.

Menghadapi tantangan ini, Hadiyanto mencari alternatif lain yaitu menggunakan BUMN dan BUMD yang sudah ada. Hadiyanto menggunakan Inalum yang sudah kuat karena saat itu menjadi holding BUMN perusahaan-perusahaan tambang di Indonesia. Inalum yang mengoordinasikan berbagai langkah Pemerintah sehingga perjanjiannya menjadi B to B (*Business to Business*).

Meski B to B, Pemerintah tidak “meninggalkan” Inalum, dan tetap memandu. Terdapat tiga menteri yang terlibat yaitu Menteri Keuangan, Menteri BUMN, Menteri ESDM, dan PT Inalum sebagai holding perusahaan-perusahaan tambang Indonesia.

Kementerian Keuangan membuat semacam *minute of meeting*. Menteri BUMN, Menteri ESDM, dan Menteri Keuangan berbagi tugas, siapa melakukan apa. Tugas Menteri BUMN adalah menugasi Inalum melaksanakan divestasi. Regulasi divestasi dilaksanakan tanpa mengubah Peraturan Pemerintah. Yang diubah hanya peraturan Menteri ESDM. Kementerian Keuangan tidak ingin politik terlalu ramai sehingga berusaha menetralsirkannya dengan tidak mengubah regulasi secara frontal.

Untuk menegosiasikan divestasi agar komitmen dalam Kontrak Karya yang belum dipenuhi, akan diambil alih Pemerintah Indonesia ketika Freeport mendapatkan izin usaha produksi (IUP). Sehingga kewajiban Freeport di Kontrak Karya yang belum dipenuhi, tetap ditagih.

“Jangan sampai kewajiban-kewajiban Freeport yang belum dipenuhi tersebut hilang,” pesan Hadiyanto kepada Rina.

Meskipun Izin Usaha Produksi secara formal dikeluarkan oleh Menteri ESDM dan berdasarkan keputusan Menteri ESDM namun sebagian besar materi berasal dari Kementerian Keuangan, termasuk mencantumkan kewajiban-kewajiban yang belum ditunaikan Freeport.

Kerja sama antarkementerian yang disebut *one packet deal* ini perlu dilaksanakan selain agar lancar, juga supaya fair. Kementerian Keuangan tidak menyelesaikan divestasi Freeport sendiri.

Selain menyelesaikan proses divestasi dengan kepemilikan saham 51 persen milik Indonesia, Freeport juga punya komitmen Rio Tinto sehingga Kementerian Keuangan harus mempersiapkan berbagai perjanjian. Hadiyanto sampai harus mendatangkan *lawyer* dari Singapura agar tim Biro Hukum Kemenkeu belajar aspek legal dan finansial sekaligus.

Pelajari Berbagai Aspek

Meski urusan B to B, Hadiyanto tidak ingin tim Biro Hukum Kemenkeu hanya memahami satu aspek yang terkotak-kotak.



Suasana tambang Freeport Indonesia di Papua.

Sumber: ptfi.co.id



Putra-putri Indonesia di PT Freeport Indonesia di Papua.

Sumber foto: ptfi.co.id

Hadiyanto ingin Rina dan tim divestasi Freeport dapat mempelajari semua aspek sehingga kebijakan yang akan diterbitkan Pemerintah adalah kebijakan yang holistik dan komprehensif. Itulah yang membuka wawasan tim Kemenkeu bagaimana belajar korporasi — yang belum banyak mengombinasikan antara sudut pandang birokrat dengan pelaku usaha.

Sudut pandang pelaku usaha tetap harus diperhatikan dalam penyusunan kebijakan yang akan diterbitkan. “Di sinilah saya mulai belajar bagaimana kami birokrat harus juga mendengarkan sudut pandang pelaku usaha dari berbagai diskusi sehingga dalam bahasa sederhana, *everybody happy* karena semua kepentingan dalam diformulasikan dengan baik. Mungkin tidak sempurna dan pasti dna negosiasi,” tutur Rina.

Negosiasi yang baik adalah negosiasi yang bisa memadukan berbagai kepentingan. “Kami bagi, sebagai negara seperti apa, sebagai pengusaha seperti apa, pemerintah daerah yang pada saat

“

Di meja perundingan, Hadiyanto lebih banyak mengawal Menteri Keuangan, terutama dalam pasal-pasal perjanjiannya. Karena Freeport sudah mempersiapkan diri jauh hari, *lawyer* Freeport sudah sangat paham, bahkan dengan *minutes of meeting* saja, mereka dapat berdebat panjang untuk memastikan kepentingan Freeport terwadahi. Dalam urusan materi perjanjian, Hadiyanto sangat jeli mengawal Menkeu Sri Mulyani dalam memberi masukan, solusi, dan cara penyelesaiannya. Ide-ide Hadiyanto cemerlang, dan memberi warna lain.



itu tidak mempunyai kemampuan pun, kami ikut sertakan. Jadi sejak awal, tidak hanya melibatkan sepihak pemerintah pusat, tetapi juga mendengarkan pemerintah daerah. Kami mendengarkan usul pemda seperti apa, seperti arahan Pak Hadiyanto,” kata Rina.

Rina diberi kepercayaan oleh Hadiyanto untuk menghadapi pemerintah daerah. Setelah itu, Hadiyanto yang memiliki *passion* untuk menyelesaikan divestasi Freeport, dapat mengajak semuanya mematuhi *timeline* yang sudah ditentukan.

Sebelumnya ada kekhawatiran pemda tidak mendukung. Namun karena pemda diberi tempat, bahkan menerima benefit dari divestasi Freeport, mereka mendukung divestasi. Awalnya Papua minta bagian 20 persen. Dengan berbagai pertimbangan, akhirnya Kemenkeu memberikan 10 persen dengan komposisi 7 persen untuk Kabupaten Mimika, dan 3 persen untuk Provinsi Papua. Pemerintah Pusat berupaya agar kebutuhan pemda terpenuhi.

Dalam Izin Usaha Produksi, Freeport diminta untuk melanjutkan pembangunan smelter. Kemajuannya cukup baik sehingga ke depan, dapat mendukung program hilirisasi. Saat ini Kementerian Keuangan meletakkan fondasi yang kuat untuk program besar berikutnya.

“Yang saya pelajari adalah ketika melaksanakan reformasi, program itu tak akan pernah selesai karena akan diikuti reformasi berikutnya, dan seterusnya. Kementerian Keuangan berada dalam satu tim, selain Sekretariat Jenderal yang dipimpin Pak Hadiyanto, juga ada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Direktorat Jenderal Anggaran, Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Semua berkontribusi mengerjakan satu paket divestasi Freeport. Selain mendukung program hilirisasi dan meningkatkan penerimaan negara dan stabilitas investasi — dua hal yang harus diakurkan,” papar Rina.

Pemerintah tidak bisa hanya meninjau dari sisi kepentingan Negara, tetapi juga harus memikirkan investor. Di sinilah Kemenkeu memperkenalkan apa yang disebut meng-*acknowledge* sebagian kontrak. Pemerintah punya keuntungan yang kalau dikonversi

berarti kewajiban Freeport yang belum ditunaikan tersebut masih bisa harus didesak pada saat mendapatkan izin baru.

Di sisi lain, Pemerintah juga bisa menarik investasi. Di sinilah kita mengenal dua sistem. Dalam kontrak disebut *meltdown*, yang bermakna Freeport harus menjamin kepastian selama bertahun-tahun. Jika izin *prefailing law* berubah terus sesuai peraturan setiap ada kebijakan produksi, investor tidak akan suka. Karena investor berinvestasi dengan nilai yang tidak kecil. Jika peraturan berubah-ubah, bagaimana investor menghitung finansialnya?

Dalam perizinan inilah, beberapa hal di-*lock in*, termasuk Pajak Penghasilan (PPh) Badan. Sebelumnya 25 persen, sekarang sudah lebih rendah dan Freeport tetap membayar. Royalti juga sudah dipegang. Kombinasi ini menguntungkan berbagai pihak.

Pemerintah menghargai investor dan investor juga menghargai Pemerintah yang mempunyai sistem mengamankan investasi mereka. Sistem ini dibangun dalam regulasi Indonesia dalam konteks — tak hanya divestasi, tetapi juga menyangkut *one package deal*, yang mengonversi Kontrak Karya menjadi IUP dengan perpanjangan setiap 10 tahun sekali. Freeport sudah dua kali memperpanjang kontrak.

Memantau Janji Freeport Bangun Smelter

Kementerian Keuangan memantau bahwa Freeport belum menunaikan janji membangun smelter. Jika progress smelter kecil, maka biaya keluar harus tinggi. Jadi perlu menerapkan *reward and punishment*. Kebijakan Pemerintah terhadap Freeport adalah kebijakan komprehensif.

Penerimaan negara dari Freeport tidak boleh turun karena penerimaan ini dikembalikan kepada masyarakat. Pemerintah juga memantau bagaimana Freeport melaksanakan program kerakyatan yang dibuat untuk masyarakat Papua, bagaimana mengelola lingkungan. Selain itu, PNPB dibagi untuk pemerintah daerah (Provinsi Papua dan Kabupaten Mimika). Karena terjadi pemekaran wilayah, komposisinya disesuaikan.



Smelter (pabrik pemurnian) PT Freeport Indonesia di Kawasan Ekonomi Khusus Industri Java Integrated & Industrial Port Estate (KEK JIPE), Manyar, Gresik, Jawa Timur, dijadwalkan mulai beroperasi pada Mei 2024 dan akan beroperasi penuh pada Desember 2024. Pabrik smelter single line terbesar di dunia ini dibangun untuk mengolah konsentrat produksi PT Freeport Indonesia.

Sumber foto: ptfi.co.id

Ini menunjukkan standar bahwa investor tak bisa sembarangan berinvestasi di Indonesia. Jika sudah berjanji, maka investor harus memenuhi janji tersebut. Skema yang dinegosiasikan pada saat itu menjadi fondasi dasar untuk mengoptimalkan kebijakan dan konstitusi Indonesia.

Tugas Hadiyanto dan tim di *working level* di Kementerian Keuangan adalah untuk memastikan divestasi saham Freeport terjadi, di antaranya mengecek kesesuaian Undang-undang Minerba dan mengecek kontrak perjanjian P3B, perjanjian kontrak pengelolaan, dan peraturan perundangan yang terkait. Yang paling penting dan utama dari Freeport adalah kewajiban mereka terhadap Negara yaitu kewajiban membangun smelter.

Pada awalnya, cerita Hadiyanto, Lukas Enembe (saat itu Gubernur Papua) tidak mau membubuhkan tanda tangan. Padahal Provinsi Papua mendapatkan sekian persen. Pemerintah kabupaten di mana Freeport berlokasi pun mendapatkan persentase saham.

Suatu hari Lukas Enembe datang ke kantor Kementerian Keuangan di Lapangan Banteng, Jakarta Pusat. Sambil menunggu rapat dengan Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati, Lukas Enembe diajak Hadiyanto (saat itu Sekjen) ke ruangan kerjanya.

Hadiyanto menjelaskan bahwa *terms and conditions* yang sudah disiapkan oleh pemerintah pusat sangat baik untuk pemerintah daerah.

“Bapa, ini sangat baik untuk Papua. Bapa teken saja. Bapa sudah bertemu Sekjen, orang penting,” bujuk Hadiyanto.

Beberapa saat kemudian, Lukas Enembe mengambil bolpen dan menandatangani dan memberi paraf dokumen penting itu di ruangan Sekjen Kemenkeu.

Beberapa poin penting dalam proses divestasi Freeport adalah proses negosiasi dengan Inalum ini *very high profile*. Semua orang memberikan perhatian luar biasa terhadap keberhasilan negosiasi Inalum dan Freeport. Freeport bukan perusahaan *ecek-ecek*, sudah ada di Indonesia sejak puluhan tahun. Komunikasi para eksekutif Freeport McMoran di level Menteri dan Presiden.

Tetap Memberi Ruang bagi Freeport agar Nyaman Berinvestasi di Indonesia

Hadiyanto yang berada di *working level* harus benar-benar memberikan keyakinan bahwa dalam pelaksanaannya sesuai dengan arahan dan peraturan perundangan, serta tetap memberi ruang bagi Freeport agar nyaman berinvestasi di Indonesia.

Dalam negosiasi, selalu ada hal-hal menarik yang dibahas secara alot. Misalnya tentang harga, tentang temuan BPK, dan tentang tuntutan masyarakat. Tim negosiator yang dipimpin Hadiyanto benar-benar harus bisa mengartikulasikan berbagai *point of concern* negosiasi ke dalam hasil negosiasi yang sehat dan baik.

Deal-deal dalam negosiasi lebih menarik. Hadiyanto berusaha menyampaikan *insight* sesuai pikiran mereka. Sebagai negosiator, Hadiyanto berusaha mengkapitalisasi poin-poin kekuatan Indonesia.

“Jangan salah, ada sebelas gunung di Papua yang sudah hilang,” kata Hadiyanto dalam suatu pertemuan dengan Freeport McMoran. “Mari kita tutup dengan baik untuk dapat mewujudkan perundingan ini menjadi *win-win solution*, yang sehat bagi kedua belah pihak karena kami harus mempertanggungjawabkannya kepada publik dan DPR. Kepada publik, jauh lebih berat dibandingkan Anda, Freeport, yang sebagai korporasi mempertanggungjawabkan kepada para pemegang saham,” kata Hadiyanto.

Freeport McMoran akhirnya melihat bahwa apa yang disampaikan Pemerintah Indonesia adalah sesuatu yang *acceptable*.

Mencari Jalan Keluar Sehingga Tak Terjadi *Deadlock*

Ketika Pemerintah akan mengambil saham Freeport menjadi 51 persen, Tio Siahaan Kepala Biro Advokasi di Biro Hukum Kemenkeu, sedangkan Rina menjabat Kepala Biro Hukum, dan Dedi Syarif Usman di DJKN. Mereka mencermati klausul ini.

Undang-undang Migas sebenarnya mengatur jika ada sengketa antara pemerintah dan badan usaha yang mendapat hak pengelolaan sumber daya migas, mineral, dan batu bara harus diselesaikan di

pengadilan nasional. Namun pihak Freeport tetap menginginkan melalui arbitrase. Pemilik saham Amerika Serikat di Freeport bernegosiasi dengan Hadiyanto (saat itu sebagai Sekretaris Jenderal) untuk menjembatani masalah ini.

Ketika itu Kementerian Keuangan tetap pada posisi mengacu pada UU Migas. Pihak Kemenkeu khawatir jika menyetujui permintaan Freeport Amerika Serikat, mereka akan melanggar undang-undang. Hadiyanto meminta timnya, Rina, Tio, Dedi untuk meneliti dan mengkaji kembali jika yang disepakati dalam perjanjian tersebut adalah sengketa bisnisnya, bukan sengketa pengelolaan sumber daya alamnya. Yang disebutkan dalam UU Migas adalah pengelolaan sumber daya alamnya.

Hadiyanto bisa mencari jalan keluar yang memberi celah hukum sehingga tidak terjadi *deadlock* dalam persoalan ini. Yang kemudian dalam perjanjian divestasi — karena pada saat itu sudah tak boleh dituangkan dalam kontrak karya — sudah dituangkan dalam Izin Usaha Pertambangan (IUP) kepada Freeport. Di klausulnya, dalam hal ada sengketa bisnis antara Freeport dan Pemerintah Indonesia, dapat menggunakan arbitrase. Namun itu menyangkut sengketa bisnisnya.

Solusi Hadiyanto tersebut menjadi jalan keluar penyelesaian terkait klausul di undang-undang yang mengharuskan penyelesaian sengketa pengelolaan sumber daya alam di pengadilan nasional.

Dalam setiap negosiasi Freeport, Hadiyanto selalu mendampingi Menteri Keuangan Sri Mulyani, terutama terkait pengalihan saham 51 persen kepada Pemerintah Indonesia. Hadiyanto sampai harus ke Singapura bersama Isa R (saat itu Dirjen Kekayaan Negara) dan *lawyer* Pemerintah Indonesia untuk melakukan negosiasi dengan *lawyer* Freeport dari Amerika Serikat. Persentase 51 persen itu kemudian dipecah antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Pada saat itu, pemerintah daerah belum mengambil keputusan tentang persentase antara pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten.

Hadiyanto kemudian memberi masukan dan *guidance* agar hal tersebut dianggap sudah diwakili dulu oleh Pemerintah Pusat — yang dalam hal ini menunjuk PT Inalum sebagai *holding* BUMN Pertambangan untuk mengeksekusi pembelannya. Kelak perjanjian itu dituangkan dalam perjanjian tersendiri antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Namun saat itu Kementerian Keuangan meminta pihak Freeport mengakui bahwa ada kepemilikan pemerintah daerah yang kelak dicantumkan setelah ada kesepakatan rekonsiliasi antara pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten.

Mengawal Menteri Keuangan

Di meja perundingan, Hadiyanto lebih banyak mengawal Menteri Keuangan, terutama dalam pasal-pasal perjanjiannya. Karena Freeport sudah mempersiapkan diri jauh hari, *lawyer* Freeport sudah sangat paham, bahkan dengan *minutes of meeting* saja, mereka dapat berdebat panjang untuk memastikan kepentingan Freeport terwadahi.

Dalam urusan materi perjanjian, Hadiyanto sangat jeli mengawal Menkeu Sri Mulyani dalam memberi masukan, solusi, dan cara penyelesaiannya. Ide-ide Hadiyanto cemerlang, dan memberi warna lain.

Di luar meja perundingan, Hadiyanto ikut memainkan peran sebagai *lawyer*. Hadiyanto melihat *lawyer* Freeport lulusan Universitas Indonesia, yang dekat dengan Hadiyanto. Di sini, Hadiyanto memainkan pertemanan untuk membangun keakraban dalam membahas masalah arbitrase.

Hadiyanto memberi dukungan kepada Budi Gunadi Sadikin (saat itu) Dirut Inalum — yang terus berkonsultasi dengan Kementerian Keuangan, sampai akhirnya mengambil keputusan dalam perjanjian bisnis. Budi Gunadi Sadikin secara rutin bertemu Menteri Keuangan Sri Mulyani untuk melaporkan perkembangan rencana divestasi Freeport. Saat melapor ke Menkeu, Budi Gunadi Sadikin sudah di-



Hadiyanto di DPR

back up oleh Hadiyanto. Beberapa kali Tio Siahaan ikut menemani Hadiyanto saat menerima Budi Gunadi.

Pemerintah Bersikukuh Beli Langsung dan Kuasai 51 Persen Saham

Yang akhirnya mengambil keputusan pada transaksi pembagian saham dan perhitungan nilainya adalah tim Inalum dan *lawyer*, serta konsultan keuangan. Pemerintah Indonesia hanya mendesain dan menginginkan 51 persen saham Freeport. Saat itu Freeport hanya ingin dilakukan melalui IPO, bukan melalui penjualan langsung.

Pemerintah Indonesia tetap bersikukuh membeli langsung saham Freeport dan menguasai 51 persen saham. Sebab jika dilepas melalui IPO, itu sama saja, akan kembali lagi ke perusahaan asing melalui tangan-tangan yang lain. Di sini, Hadiyanto memberi penguatan dalam negosiasi dengan pihak Amerika Serikat. Richard

yang diutus McMoran adalah “orang hukum” yang tangguh dalam bernegosiasi. Biasanya dia langsung lebih dahulu mengontak Menkeu Sri Mulyani.

Strategi Budi Gunadi Sadikin biasanya adalah meminta dukungan Hadiyanto terlebih dahulu. Hadiyanto kemudian yang menjelaskan ke Menteri Keuangan Sri Mulyani. Strategi di luar meja perundingan itu membuat tim Pemerintah Indonesia di bawah pimpinan Menkeu Sri Mulyani makin kuat. Dirut Inalum Budi Gunadi Sadikin tidak hanya menjelaskan ke Kementerian Keuangan, tetapi juga ke Kementerian ESDM dan Kementerian BUMN. BGS sudah mendapatkan masukan oleh Hadiyanto, bagaimana menjembatani kepentingan-kepentingan Kementerian Keuangan, Kementerian ESDM, dan Kementerian BUMN.

Budi Gunadi Sadikin sangat percaya pada Hadiyanto. Sementara Hadiyanto sangat percaya pada Tio Siahaan sehingga Budi Gunadi pun percaya pada Tio. Kalau Tio memberi rumusan, Budi Gunadi percaya pada Tio. Proses ini sangat efektif membantu memberi keyakinan kepada BGS untuk menyamakan pemahaman tiga kementerian terkait. Di antara tiga kementerian tersebut, peran Kementerian Keuangan lebih menonjol.

Hal yang sama terjadi dalam kasus Newmont. Keinginan untuk mengelola sumber daya alam dalam kendali pemerintah, Kementerian Keuangan yang tampil di depan.

Ketika Inalum diambil alih, itu keputusan Menteri Keuangan yang disampaikan ke Wakil Presiden. Kementerian ESDM lebih suka memperpanjang kontrak NAA Jepang mengelola Inalum. Padahal Inalum menjual *raw material*, bahan mentah yang belum diolah. Jika itu terjadi, perpanjangan kontrak akan sangat merugikan Negara. Ditjen Pajak sudah menyampaikan bahwa perpanjangan kontrak Inalum sangat merugikan Negara. Bahkan kajian internal Kementerian Perindustrian pun menyatakan hal serupa.



“DIPLOMASI TEMPE”

Persiapan strategi negosiasi Pemerintah dengan Freeport dilakukan di lantai IV kantor Setjen Gedung Djuanda. Sering dalam pembahasan, disajikan tempe goreng yang gurih yang berasal dari Sragen.

Budi Gunadi Sadikin, Staf Khusus Menteri BUMN suka makan tempe yang sengaja disajikan, digoreng khusus dengan kecap khusus. Sambil bercengkerama, banyak yang dibahas untuk menghadapi Freeport McMoran. Narasi dan nuansa sikap Pemerintah Indonesia secara santai disampaikan kepada wakil Freeport, yaitu Tony Wenas. Sehingga mudah menyampaikannya. Ini yg menyebabkan negosiasi disampaikan lancar karena tim bekerja dengan suasana penuh keakraban dan menghormati posisi masing2, dan mencari win-win,.

Terkadang saat lunch break, Tony Wenas bermain gitar sejenak untuk mengusir penat dari alotnya negosiasi.

Kerja Sama Kemenkeu-BPKP Sangat Solid

Tiga tahun sebelum kontrak berakhir, Tio Siahaan mengusulkan kepada Hadiyanto, Dirjen Kekayaan Negara agar segera menyampaikan surat penghentian kontrak. Tio melihat gelagat kementerian lain tidak setuju penghentian kontrak. Mungkin karena kapasitas sumber daya manusia yang menanganinya. Kemenkeu menyusun perjanjian naskah pengambilalihan.

Kerja sama Kemenkeu dengan BPKP sangat solid. BPKP sangat mendukung rencana Kemenkeu, ikut menjaga dan mengamankan rencana ini. Demikian pula Kementerian Luar Negeri, mulai dari perundingan, membaca peraturannya, memberi Kemenkeu *guidance* bagian mana yang perlu dijaga. Jika Kemenkeu tidak tangguh menjaga posisi Pemerintah, perjanjian kontrak bisa saja lolos, diperpanjang.

Tantangan yang Dihadapi Kemenkeu

Tantangan yang dihadapi Kemenkeu adalah kementerian lain belum sepenuhnya sepakat. Di depan, bisa saja sepakat. Tetapi di belakang, Izin Usaha Pertambangan Khusus (IUPK) —yang memang *domain* Kementerian ESDM yang membuatnya, tidak diperlihatkan. Padahal Kemenkeu harus memastikan kesepakatan-kesepakatan yang ditandatangani Menteri Keuangan yang mewakili Pemerintah Indonesia dengan Richard yang mewakili McMoran muncul di IUPK sama.

Misalnya McMoran minta peraturan perpajakan, ditulis di IUPK berlaku existing. Perubahan peraturan tidak berlaku bagi dia. Rina sudah berusaha mengawal dengan merumuskan peraturan dengan membuat klausul “agak sedikit menipu” sehingga Richard menganggap seolah-olah yang dia maksudkan sudah tertampung. Padahal itu bisa ditafsirkan tergantung Pemerintah. Kalaupun ada perubahan, itu tergantung Pemerintah.

Proses hilirisasi Freeport juga “ditahan” oleh mereka karena pembangunan smelter berjalan lambat. Akhirnya Kementerian Keuangan mengatakan akan mengeluarkan dana untuk pembangunan smelter agar program hilirisasi terealisasi.

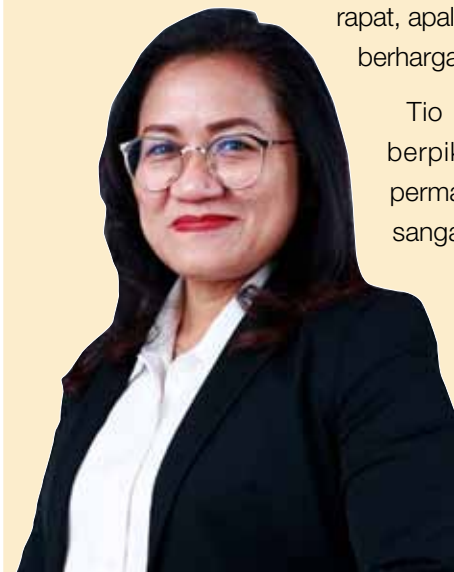
Tio Siahaan bangga menjadi bagian dari Kementerian Keuangan. “Kami bekerja dengan hati. Kami memikirkan semuanya, termasuk dampaknya bagi masa depan negara. Tidak sekadar keberhasilan perundingan. Jangan sampai perpanjangan kontrak berikutnya merugikan Negara,” kata Tio.

Tio Serepina Siahaan

Kepala Biro Hukum, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan RI

HADIYANTO MENTOR YANG PEDULI KEMAJUAN TIMNYA

Bagi Tio Serepina Siahaan, Hadiyanto adalah seorang mentor yang sangat peduli dengan kemajuan timnya. “Pak Hadiyanto selalu mendorong kami belajar. Sejak awal, saya belajar banyak dengan dilibatkan dalam rapat-rapat. Pada masa itu, kesempatan untuk ikut rapat, apalagi dengan pimpinan-pimpinan, sangat berharga,” ungkap Tio.



Tio belajar banyak, termasuk belajar berpikir strategis dalam melihat permasalahan. Sebagai mentor, Hadiyanto sangat tepat menempatkan timnya sesuai kapasitas masing-masing.

Ketika di DJKN, Hadiyanto berhasil membangun kembali jajaran DJKN yang semangatnya sempat turun karena bidang tugas yang

Tio Serepina Siahaan

turun. Namun Hadiyanto mampu menyemangati jajarannya dan membuat berbagai inovasi di DJKN. Bahkan mengusulkan penertiban Barang Milik Negara atau BMN — yang akhirnya melahirkan neraca keuangan. Itu momentum yang luar biasa, negara akhirnya punya neraca keuangan di bawah kepemimpinan Hadiyanto sebagai Dirjen Kekayaan Negara.

Momen-momen penting itu diikuti Tio Siahaan. “Pak Hadiyanto mengambil berbagai kebijakan yang berpihak pada Negara. Beliau memperjuangkan bersama tim. Beliau mendidik anggota timnya, memberi kami dorongan untuk mempersiapkan yang terbaik agar kelak ketika stafnya menjadi atasan atau pimpinan, mampu bernegosiasi. Kami didorong untuk mempersiapkan peluru terbaik sehingga jika di kemudian hari menjadi atasan, tinggal memainkan amunisi agar mencapai keberhasilan,” kata Tio Siahaan. “Pak Hadiyanto mengapresiasi kami dengan sangat baik dan itu membuat kami merasa bahwa telah bekerja bersama,” sambungnya.

Tio Siahaan juga melihat Hadiyanto tak segan-segan mempromosikan pegawai-pegawai yang dilihatnya sudah bekerja keras. “Beliau memperjuangkan promosi pegawai yang dinilainya sudah bekerja keras, loyalitasnya sudah terbukti,” tutur Tio.

TIO SEREPINA SIAHAAN

Lahir di Jakarta pada 18 Desember 1968, Tio Serepina Siahaan menempuh pendidikan Sarjana Hukum Internasional di Universitas Indonesia dan meraih gelarnya pada 1993. Tio melanjutkan pendidikan Pasca Sarjana LLM Common Law di American University dan mendapatkan gelarnya pada 2000.

Tio Siahaan memulai kariernya di Kementerian Keuangan pada 1 Maret 1994. Sejak 2001, Tio menjabat Kepala Subbagian Hukum Bea dan Cukai, Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat, Sekretariat Jenderal. Pada 2006, Tio dilantik menjadi Kepala Sub Direktorat Kekayaan Negara Dipisahkan III, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Pada 2013, Tio dipercaya menjadi Tenaga Pengkaji Optimalisasi Kekayaan Negara, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Tiga tahun kemudian (2016), Tio dilantik menjabat sebagai Kepala Biro Advokasi, Sekretariat Jenderal. Sejak 10 Mei 2023, Tio Siahaan dipercaya sebagai Kepala Biro Hukum, Sekretariat Jenderal.

Tony Wenas

Presiden Direktur PT Freeport Indonesia 2018-2023 dan 2023-2028

SEJAK 2018 HINGGA 2041, TOTAL KONTRIBUSI FREEPORT UNTUK NEGARA RP 1.200 TRILIUN

Setelah Negara Indonesia memiliki 51 persen saham Freeport Indonesia (sebelumnya 36 persen) menyusul konversi dari Kontrak Karya ke Izin Usaha Pertambangan Khusus (IUPK), jumlah persentase yang diterima Negara meningkat menjadi 75 persen, sedangkan sisanya 25 persen diterima pemegang saham Amerika Serikat — dalam hal ini Freeport McMoran.

“Jadi kalau dihitung sejak IUPK diberlakukan pada 2018, sekitar 4 miliar dollar AS atau sekitar Rp 60 triliun yang diterima Negara setiap tahun, dan ini berlaku sampai 2041 nanti. Jika dijumlahkan, angkanya menjadi 80 miliar dollar AS atau Rp 1.200 triliun,” ungkap Tony Wenas, Presiden Direktur PT Freeport Indonesia.



Tony Wenas

Angka ini dengan asumsi harga tembaga senilai 4 dollar AS per pound, dan harga emas 1.800 dollar AS per ounce. “Sekarang, per hari ini (4 Januari 2024, saat wawancara dilakukan), harga emas 2.040 dollar AS per ounce, dan harga tembaga 3,86 dollar AS per pound. Harga emas di atas yang diperkirakan, harga tembaga sedikit yang diperkirakan,” jelas Tony.

Sebelumnya, sejak 1992 sampai 2022, sudah sekitar 25 miliar dollar AS, kontribusi Freeport Indonesia untuk Negara dalam bentuk pajak, royalti, dividen, dan lainnya. Perbandingan persentase yang diterima Negara dan pemegang saham Amerika Serikat pada era Kontrak Karya sampai 2018 adalah 60 berbanding 40. Artinya, dari 100 yang didapat PT Freeport Indonesia (PT FI), setelah dipotong biaya lain dan sebagainya, penerimaan negara 60 persen, sedangkan pemegang saham Amerika 40 persen.

“Banyak orang mengatakan kontribusi ke negara dari 1992 yang jumlahnya 25 miliar dollar AS,, sementara ke depan bisa mencapai 80 miliar dollar AS? Tentu saja nilai ini dipengaruhi sejumlah faktor lain, salah satunya faktor harga,” papar Tony Wenas.

Pada tahun 2000, ketika Tony Wenas bergabung dengan Freeport untuk kali pertama, harga tembaga 60 cent per pound. Pada awal 2024, harganya sudah hampir 6 kali lipat, sekitar 4 dollar AS per pound. Harga berpengaruh terhadap penghasilan, jumlah pajak dan royalti yang dibayar. Demikian pula, harga emas pada tahun 2000 sekitar 300 dollar AS per ounce, sekarang sudah 2.000 dollar AS per ounce atau naik 7 kali lipat.

Langkah yang Tepat dan Kesepakatan *Triple Win*

“Apa yang dilakukan Negara pada tahun 2018 ketika mengakuisisi 51 persen saham Freeport merupakan langkah yang tepat. Negara melalui MindID meminjam uang sekitar 4 miliar dollar AS untuk melakukan akuisisi tersebut dan sekarang sudah hampir lunas dari jumlah dividen yang diterima Negara. Saya perkirakan tahun 2024 atau tahun 2025, pinjaman sudah lunas. Jadi ini investasi yang tepat. Sisanya tinggal menarik keuntungannya saja,” urai Tony Wenas, yang menjabat Presiden Direktur PT Freeport Indonesia.

Menurut Tony Wenas, dilihat dari performa PT Freeport Indonesia tahun 2022, kontribusi Freeport Indonesia untuk Negara berjumlah Rp 55 triliun. Di dalamnya ada Rp 8,7 triliun yang dialokasikan untuk pemerintah daerah — yang ikut menikmatinya.

“Saya selalu bilang kesepakatan yang dilakukan pada 2018 di mana Pak Hadiyanto juga memainkan peranan penting merupakan kesepakatan *triple win*, yang berarti *win* untuk pemerintah, *win* untuk Freeport, dan *win* untuk masyarakat Papua,” kata Tony Wenas.

Produksi Freeport saat ini sudah sekitar 220.000 ton sampai 240.000 biji per hari. Ada perbedaan antara definisi biji, konsentrat, dan katoda tembaga. Biji masih berbentuk batu-batuan dan belum diolah — yang kandungan tembaganya sekitar satu persen. Dalam setiap ton biji emas, terdapat sekitar satu gram emas. Jika sudah diolah menjadi konsentrat melalui proses konsentrasi, 220.000 sampai 240.000 ton biji per hari akan menjadi 8.000 ton sampai 10.000 ton konsentrat per hari atau hanya sekitar 3 persen.

Dalam konsentrat terjadi peningkatan kandungan yang semula 1 persen menjadi 20 persen sampai 25 persen. Tembaga emas yang semula satu gram per ton, dalam konsentrat sudah menjadi 20 gram sampai 25 gram per ton. Konsentrat inilah yang dibawa ke smelter Freeport Indonesia yang sejak 1997 sudah beroperasi di Gresik, Jawa Timur. Empat puluh persen dibawa ke smelter, dan sisanya diekspor ke luar negeri. Di smelter, konsentrat dimurnikan menjadi tembaga katoda.

“Setelah smelter kedua Freeport yang beroperasi penuh mulai akhir tahun 2024, Freeport Indonesia dapat memurnikan seluruh konsentrat yang diproduksi — sekitar 3 juta ton sampai 3,5 juta ton per tahun — menjadi sekitar 1 juta ton katoda tembaga, 50 ton sampai 60 ton emas murni per tahun, dan 210 ton sampai 230 ton perak murni,” papar Tony Wenas.

Sejak IUPK, Papua Mendapatkan Lebih Banyak

Pemerintah daerah di Papua mendapatkan lebih banyak keuntungan sejak IUPK diberlakukan jika dibandingkan dengan era Kontrak Karya.

Menurut Tony Wenas, pada tahun 2020, Papua menerima Rp 8,7 triliun terdiri dari pajak daerah dan royalti daerah. Karena royalti dibayarkan ke Pemerintah Pusat, 80 persen akan kembali ke daerah. Juga ada pajak daerah, pajak provinsi, pajak kabupaten. “Ini belum termasuk dividen karena pemerintah daerah memiliki 3 persen saham PT Freeport Indonesia dan Pemerintah Kabupaten Mimika memiliki 7 persen saham. BUMD-nya masih sedang difinalkan. Bagian untuk mereka sudah dibayarkan kepada MindID dan tinggal didistribusikan,” jelas Tony.

Setelah pemekaran wilayah di Papua, PT Freeport Indonesia berada di Provinsi Papua Tengah yang jumlah kabupatennya hanya delapan. Sebelumnya Provinsi Papua memiliki 29 kabupaten. “Jadi bisa dibayangkan berapa banyak yang akan diterima oleh masing-masing kabupaten. Di situ juga ada bagian 6 persen dari keuntungan bersih perusahaan untuk daerah dan 4 persen untuk Pusat,” urainya. Freeport Indonesia menyerahkan dana kepada pemerintah daerah dan tidak mencampuri anggaran daerah.

PT Freeport Indonesia juga membangun sekolah sepakbola berikut stadionnya. “Ini bagian dari program pemberdayaan masyarakat, di luar dari dana yang kami bayarkan kepada daerah,” jelasnya.

Long Term Investment Plan

Menurut Tony Wenas, IUPK yang berlaku sampai tahun 2041 sangat menguntungkan Negara, dan sangat mungkin diperpanjang. “Kami sedang membahasnya dengan Pemerintah dan sudah sampai tahap finalisasi. Sayang jika tidak diperpanjang karena kami meyakini masih ada kandungan yang besar di perut bumi Papua. Jika tidak dilakukan investasi sejak sekarang, kita akan terlambat. Untuk mengembangkan tambang bawah tanah, dibutuhkan waktu 12 tahun sampai 15 tahun, mulai dari eksplorasi (dua tahun sampai tiga tahun), *feasibility study* sekitar tiga tahun, setelah itu baru men-*develop*-nya,” urai Tony.

Tony memberi contoh, tambang bawah tanah Freeport yang ditambang saat ini, dikembangkan sejak 2004 dan baru dapat ditambang pada 2016-2017. Jadi dibutuhkan waktu 12 tahun sampai 15 tahun. Produksinya pun membutuhkan waktu. Dengan dasar pertimbangan inilah, proses *develop*

tambang baru harus dilakukan sesegera mungkin karena investasi ini membutuhkan proses waktu yang panjang.

Sejak memimpin Freeport Indonesia tahun 2018, Tony Wenas menjalankan *long term investment plan* yang sudah disepakati bersama Pemerintah yaitu menambang sampai 2041. Tony Wenas menjalankan *business plan* tersebut dengan cara yang efektif, aman, dan berkelanjutan dengan membuat produktivitas semakin tinggi, dan proses produksi semakin efisien.

“Tentu saja ada banyak hal, termasuk pembangunan smelter. Sampai awal Januari 2024, progres pembangunan smelter di Gresik sudah mencapai 90,6 persen sehingga smelter dapat mulai beroperasi mulai Mei 2024 dan beroperasi secara penuh pada Desember 2024,” paparnya. Intinya, Freeport membangun sejumlah proyek yang bertujuan untuk mencapai *safe and sustainable production*, sesuai dengan *long term investment plan* hingga 2041.

Freeport sudah membangun smelter tembaga sejak 1997 namun belum ada pemurnian emas. Yang dibangun Freeport sekarang adalah tambahan feeding konsentrat 1,7 juta ton agar seluruh konsentrat yang diproduksi Freeport dapat dimurnikan di dalam negeri.

Selain itu, ada *precious metal refinery* yang akan memurnikan emas dan perak dan logam lainnya. Dengan beroperasi penuhnya smelter tersebut, seluruh konsentrat yang diproduksi PT Freeport Indonesia dimurnikan di dalam negeri. Manfaatnya adalah bahwa industri yang lebih hilir lagi, yang akan menggunakan katoda tembaga, emas, dan juga perak itu akan bisa muncul di Indonesia.

Dengan demikian, kata Tony Wenas, nilai tambahnya lebih besar lagi bagi negara. Terutama untuk mendukung pembentukan ekosistem *electric vehicle*, khususnya baterai di Indonesia.

“Tembaga ini dipakai buat baterai mobil listrik itu sekitar 10 persennya. Juga mendukung proses transisi energi dari energi fosil menjadi energi yang *renewable* atau *new and renewable energy*, EBT, energi baru dan terbarukan. Ini akan membutuhkan tembaga banyak sekali. Setiap megawatt Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS) membutuhkan tembaga 4 ton. Setiap megawatt Pembangkit Listrik Tenaga Bayu (angin)

membutuhkan tembaga 1,5 ton. Mobil listrik membutuhkan tembaga 4 kali lipat dibandingkan dengan mobil biasa. Jadi tembaga adalah *the future of minerals*,” ungkap Tony Wenas.

“Pak Hadiyanto Menjadi Jembatan Komunikasi”

Tony Wenas sebelumnya sudah mengenal Hadiyanto tetapi jarang berinteraksi. Tony aktif berinteraksi dan sangat intens berkomunikasi dengan Hadiyanto ketika keduanya bersama-sama berperan melaksanakan negosiasi Izin Usaha Pertambangan Khusus (IUPK) PT Freeport Indonesia, termasuk tentang divestasi saham PT FI 51 persen dan membahas struktur jenis pajak apa saja yang harus dibayarkan, jumlah dan sistemnya.

Menurut Tony, dari luar, sosok Hadiyanto terkesan kaku, tetapi ternyata tidak demikian. “Dilihat secara sekilas, Pak Hadiyanto kelihatannya sosok orang yang serius banget dan sulit diajak berkompromi. Tetapi kan itu tampak luarnya. Ternyata tampak dalamnya, tidak seperti itu. Satu hal yang menarik adalah ternyata Pak Hadiyanto adalah penggemar gitar. Sebagai sesama penggemar gitar dan musik, saya dan Pak Hadiyanto menjadi lebih *nyambung*,” ungkap Tony Wenas.

Suatu hari Tony Wenas datang ke kantor Hadiyanto, (saat itu) Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan. “Kami main gitar bersama di sana setelah Pak Hadiyanto menunjukkan koleksi gitarnya. Kami menyanyikan lagu yang liriknya diubah menjadi IUPK. Suasana menjadi lebih cair,” cerita Tony.

“Pak Hadiyanto tetap *firm* dalam posisinya, dengan gaya beliau yang bisa terkadang melunak, yang kemudian terbukti peran Pak Hadiyanto ini sangat penting. Karena beliau yang berkomunikasi langsung dengan Ibu Menteri Keuangan Ibu Sri Mulyani Indrawati, beliau juga menjadi jembatan komunikasi. Saya juga jembatan komunikasi —meski saya mewakili Freeport tetapi saya kan harus menjadi *bridging* Freeport McMoran. Kalau tidak demikian, kan sulit. *It takes two to tango*, harus dua-duanya sepakat. Kalau salah satu tidak sepakat, *deal* tidak terjadi,” ungkap Tony Wenas.

Tony Wenas berusaha meyakinkan Freeport McMoran sehingga apa yang diharapkan Pemerintah Indonesia tercapai. “Fungsi kami berdua menjadi jembatan. Pak Hadiyanto menjadi jembatan komunikasi dari



Peran Pak Hadiyanto untuk bisa menyukseskan proses konversi dari Kontrak Karya menjadi IUPK, diverstasi saham 51 persen, dan penentuan pajak-pajak serta penerimaan negara lainnya betul-betul untuk kepentingan Bangsa dan Negara, juga untuk kepentingan masyarakat Papua, tanpa mengorbankan kepentingan perusahaan Freeport. Salut untuk Pak Hadiyanto.

(Tony Wenas)





Kementerian Keuangan yang *me-lead* beberapa Kementerian lainnya dan mewakili Pemerintah, dan saya jembatan komunikasi di Freeport. Kementerian lain yang terlibat selain Kementerian Keuangan di antaranya Kementerian ESDM yang waktu itu dipimpin Menteri Ignasius Jonan dan Kementerian BUMN (Rini Soemarno). “Ini di-*lead* oleh Menteri Keuangan Ibu Sri Mulyani. Jadi peran Pak Hadiyanto sangat dominan,” katanya.

Tony Wenas dan Hadiyanto sama-sama berlatar belakang pendidikan Fakultas Hukum, dan sama-sama senang musik sehingga ketika keduanya bertemu dalam ruang negosiasi, pola pikir keduanya lebih *nyambung*.

“Pak Hadiyanto sudah makan asam garam di Kementerian Keuangan. Jadi sudah piawai dalam pengaturan keuangan negara dan kekayaan negara di Indonesia. Kadang saya datang ke kantor Pak Hadiyanto hanya ngobrol berdua, kadang bertiga dengan Pak Isa Rachmatarwata (saat itu Dirjen Kekayaan Negara). Rapat informal lebih efektif dibandingkan rapat formal. Memang rapat formal tetap diperlukan untuk membuat satu keputusan resmi namun pembicaraan bersifat informal diperlukan karena lebih efektif. Dan Pak Hadiyanto sangat berkenan jika kami bertemu informal dan sangat terbuka,” kata Tony Wenas.

“Buku tentang kehidupan Pak Hadiyanto yang memuat pengalaman beliau pasti sangat bermanfaat bagi banyak orang, bukan hanya terbatas untuk para pegawai di Kementerian Keuangan, tetapi juga seluruh lapisan. Semua sektor bisa belajar banyak dari bagaimana cara Pak Hadiyanto bisa mencapai satu pisisi untuk dirinya sendiri tetapi bagaimana kontribusi Pak Hadiyanto untuk Negara. Dalam hal ini, saya menekankan sekali lagi bahwa peran Pak Hadiyanto untuk bisa menyukkseskan proses konversi dari Kontrak Karya menjadi IUPK, divestasi saham 51 persen, dan penentuan pajak-pajak dan penerimaan negara lainnya betul-betul untuk kepentingan Bangsa dan Negara, juga untuk kepentingan masyarakat Papua, tanpa mengorbankan kepentingan perusahaan Freeport Indonesia. Salut untuk Pak Hadiyanto,” kata Tony.¹ ♦

TONY WENAS

Lahir di Jakarta pada 8 April 1962, Tony Wenas sejak 2018 adalah Presiden Direktur PT Freeport Indonesia. Sebelumnya Tony Wenas adalah Presiden Direktur/CEO PT Riau Andalan Pulp and Paper (RAPP) dan Managing Director Resources International Limited (APRIL Group) 2015-2017; Presiden Direktur PT Berkat Resources Indonesia 2014-2015; Country Head Intrepid Mines Ltd - Indonesia 2012-2014; dan Presiden Direktur & CEO PT Vale Indonesia 2010-2011.

Tony Wenas meraih gelar Sarjana Hukum Bisnis dari Universitas Indonesia pada 1985 dan menyelesaikan program eksekutif di Sloan School of Management di Massachusetts Institute of Technology (MIT), Amerika Serikat pada 2010. Tony Wenas aktif dalam sejumlah organisasi profesi di antaranya Indonesia Mining Association (IMA), Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN), The Nature Conservancy (TNC), Indonesia Business Council for Sustainable Development (IBCSD), Perhimpunan Ahli Pertambangan Indonesia (PERHAPI), dan Asosiasi Emiten Indonesia (AEI).

Sebelum bersinar di berbagai perusahaan besar, Tony Wenas dikenal sebagai musisi dan salah satu pendiri grup band “Solid 80” ketika masih berstatus mahasiswa Fakultas Hukum UI pada era 80-an, yang berperan sebagai lead vocal dan keyboardist. Tony juga tergabung dalam grup band “Symphony” yang dibentuknya bersama musisi Fariz RM dkk, serta kuartet “The Gentlemen” bersama Deddy Dhukun, Fariz RM, dan Mus Mujiono. Sejak Maret 2022, Tony Wenas menjabat Ketua Umum Persatuan Artis Penyanyi Pencipta Lagu dan Pemusik Republik Indonesia (PAPPRI).

¹ Diolah dari wawancara penulis dengan Tony Wenas, Presiden Direktur PT Freeport Indonesia periode 2018-2023 dan 2023-2028 pada 4 Januari 2024 di kantor PT FI, Jakarta Selatan



SEMBILAN

Hadiyanto di Mata Istri dan Anak-anaknya

Apa pendapat istri Hadiyanto tentang sosok suaminya? Wida Hadiyanto melukiskan komitmen sang suami pada pekerjaan di Kementerian Keuangan sangat kuat. Sebagai istri, Wida memberl dukungan tanpa ragu, dan memahami pentingnya pekerjaannya dan dampaknya bagi negara dan masyarakat. Sang istri fokus menciptakan lingkungan yang hangat dan penuh perhatian bagi anak-anak mereka, memastikan keseimbangan harmonis antara dedikasi Hadiyanto dan tugasnya di Kemenkeu dan komitmen Wida pada keluarga. "Bersama-sama, kami menciptakan ruang di mana aspirasinya, dan dukungan saya untuk hidup berdampingan secara harmonis, membentuk kehidupan yang memuaskan bagi kami berdua, dan menciptakan lingkungan yang penuh kasih sayang dalam keluarga kami," ungkap Wida.

Apa kata empat putra-putri Hadiyanto-Wida? Gumilar Hadikusumah menilai ayahnya sayang keluarga. Aulia Rahmi Hadikusumah Shannon berpendapat, integritas dan komitmen ayahnya menjadi panutannya dalam bekerja. Dea Amelia Hadikusumah mengatakan, ayahnya bukan hanya orangtua, tetapi juga contoh cemerlang dari kerja keras, kebijaksanaan, dan integritas. Adapun Aninda Prilia Hadikusumah, si bungsu, menilai ayahnya sosok yang murah hati, peduli, pekerja keras, ambisius. Kombinasi sifat-sifat tersebut telah membuat Hadiyanto sosok ayah yang terhormat dan menginspirasi.

Wida Hadiyanto

SALING MELENGKAPI, HIDUP BERDAMPINGAN, DAN HARMONIS

Bagi Wida Hadiyanto, sang istri, Hadiyanto adalah individu luar biasa yang dedikasinya terhadap pekerjaannya sungguh patut diacungi jempol. “Semua dilakukan dengan penuh *passion* dan ketidaksukaannya terhadap hal-hal yang ‘biasa mencerminkan sudut pandangnya yang begitu unik. Keinginannya yang tak kenal lelah untuk selalu memberikan nilai tambah berasal dari keinginan mendalamnya untuk konsisten menambahkan nilai yang substansial pada setiap hal yang dikerjakannya. Keseriusannya, sifat yang sangat teliti, dan pencariannya terhadap kesempurnaan tercermin dalam setiap aspek kehidupan profesionalnya,” ungkap Wida.

Wida melukiskan komitmen sang suami pada pekerjaan seringkali berarti lembur di kantor hingga larut malam, dan ini mencerminkan dedikasinya yang teguh. “Bahkan saat melakukan perjalanan ke luar negeri, apabila urusan sudah selesai Bapak akan pulang lebih cepat, dengan antusias kembali fokus pada pekerjaan, terkadang langsung menuju kantor dari bandara. Hal ini menunjukkan etos kerjanya yang luar biasa dan komitmennya untuk membuat perbedaan, bahkan dengan mengorbankan waktu istirahat pribadi,” tutur Wida.

“Saat melakukan pertemuan dan tugas resmi, Bapak senantiasa menghormati atasan dengan tidak pernah pulang sebelum atasan pulang, menunjukkan komitmennya yang kuat dan etika profesional yang kokoh. Tingkat dedikasi dan disiplin ini demikian pula tetap ada setelah Bapak menjabat eselon I,” Wida menggambarkan sosok Hadiyanto yang dikenalnya sejak keduanya sama-sama kuliah di Bandung.



Hadiyanto dan istrinya Wida

“

“Bersama-sama, kami saling melengkapi, menciptakan ruang di mana aspirasinya dan dukungan saya hidup berdampingan secara harmonis, membentuk kehidupan yang memuaskan bagi kami berdua dan menciptakan lingkungan yang penuh kasih sayang bagi keluarga kami.”



“Sebagai istrinya, saya merasa senang memberikan dukungan tanpa ragu, memahami pentingnya pekerjaannya dan dampak yang ingin diberikan. Sementara Bapak memusatkan perhatian pada usaha profesionalnya, saya fokus menciptakan lingkungan yang hangat dan penuh perhatian untuk anak-anak kami, memastikan keseimbangan harmonis antara dedikasinya pada pekerjaan dan komitmen saya pada keluarga.”

Menurut Wida, “Bersama-sama, kami saling melengkapi, menciptakan ruang di mana aspirasinya dan dukungan saya hidup berdampingan secara harmonis, membentuk kehidupan yang memuaskan bagi kami berdua dan menciptakan lingkungan yang penuh kasih sayang bagi keluarga kami.”

Pernikahan Hadiyanto dan Wida dianugerahi empat orang anak yaitu Mohammad Gumilar Hadikusumah, Aulia Rahmi Hadikusumah Shannon, Dea Amelia Hadikusumah, dan Aninda Prilia Hadikusumah.



Dari kiri ke kanan: Aulia Rahmi (waktu itu berusia 9 tahun), Dea, Anin, Gumilar



Tiga putri Hadiyanto: Aulia Rahmi, Anin, Dea



Atas kiri-kanan: Dea Amelia Hadikusumah, Mohammad Gumilar Hadikusumah
Bawah kiri-kanan: Aulia Rahmi Hadikusumah Shannon, Aninda Prilia Hadikusumah



Hadiyanto dan istrinya di kawasan wisata Gunung Bromo.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Apa komentar empat putra-putrinya tentang sosok ayah mereka?

Gumilar Hadikusumah

AYAH SAYANG KELUARGA



Anak sulung Hadiyanto, Gumilar Hadikusumah menilai ayahnya adalah sosok yang kuat, determinatif, dan terkadang keras, namun hanya untuk memastikan anak-anaknya bertindak benar. “Sering kami berdebat banyak hal namun solutif dan apabila kami bersikeras, beliau mengalah untuk anak-anak,” ungkap Gumilar.



Hadiyanto dan putra sulungnya, Gumilar Hadikusumah



Hadiyanto dan Gumilar Hadikusumah

“Ayah sayang keluarga namun sepertinya sulit untuk mengungkapkan atau menunjukkannya terhadap saya, mungkin karena ada prinsip bahwa seorang pria harus kuat dan tidak emosional. Ayah sangat protektif terhadap kami anak-anaknya, mendorong terus untuk memberi semangat belajar yang baik,” sambungnya.

Bagi Gumilar, tujuan hidup yang penting adalah untuk melampaui pencapaian ayahnya. Dia merasa memiliki rasa tanggung jawab untuk melebihi pencapaiannya. “Ini bukan hanya ambisi pribadi; ini adalah penghormatan terhadap jalur yang telah Ayah buka. Dalam perjalanan hidupnya, Ayah mulai dari nol dan telah membentuknya menjadi sesuatu yang luar biasa, sehingga saya yang memulai dari posisi yang nyaman harus bercita-cita dan dapat mencapai hal-hal yang lebih tinggi,” urainya.

Menurut Gumilar, dalam mengejar hal ini, bukan semata-mata hanya untuk membuat ayahnya bangga; tetapi ini tentang menghormati *legacy* yang telah ditinggalkannya untuk keluarga dan menjaga nama baik keluarga. “Ini adalah cara untuk memberi penghormatan pada pengorbanan yang dilakukan dan pada nilai-nilai yang ditanamkan oleh Ayah. Meskipun titik awal kita berbeda, keinginan untuk *excellence* dan menjaga nama baik keluarga adalah nilai-nilai yang juga menjadi pegangan saya dalam hidup saya. *Wishing you great health Dad, and hope you have a fantastic time with your sports activities. I’ll make sure to carry on your legacy,*” ungkap Gumilar, alumnus Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia dan University of Melbourne, dan saat ini Head of Business pada perusahaan Open Banking di Indonesia.

Aulia Rahmi Hadikusumah

INTEGRITAS DAN KOMITMEN AYAH MENJADI PANUTAN

Ketika Aulia Rahmi Hadikusumah Shannon memikirkan tentang ayahnya saat ini, dia menyadari betapa hubungan mereka telah berubah seiring berjalannya waktu.

“Sekarang, Papa adalah sosok seorang penasihat bagi saya. Setiap kali saya menghadapi kesulitan di tempat kerja atau kekhawatiran bagaimana *to navigate* dunia kerja, saya selalu beralih ke Papa untuk memberikan sudut pandang Papa. Beliau selalu memberikan wawasan berharga dan nasihat tentang bagaimana menghadapi tantangan dan permasalahan saya. *However, this only represents a glimpse of who Dad is to me.* Untuk dapat menjawab sosok Papa lebih dalamnya lagi, *I would like to take a short trip down memory lane,*” ungkap Aulia Rahmi yang akrab dipanggil Tami.

“*My earliest memories of Dad always revolve around his unwavering work ethic.* Papa mungkin tidak selalu sempat meluangkan waktu setiap harinya untuk saya saat saya kecil, tetapi tidak pernah timbul perasaan negatif tentang ketidakhadiran Papa karena saya pun selalu memahami pentingnya pekerjaan Papa,” cerita Tami.

Salah satu kenangan yang jelas dalam ingatan Tami adalah perjalanan kerja ayahnya ke negara di berbagai penjuru dunia. “Papa akan mengirimkan *postcard* dari negara mana Papa sedang berkunjung. Saat itu saya sedang duduk di sekolah dasar. Papa akan mengirim *postcard* ke sekolah saya, dan saya menerimanya dari guru saya. *Each time I received a postcard, I felt an overwhelming sense of happiness, no matter where in the world my Dad was.*



Aulia Rahmi Hadikusumah (kanan) bersama suami dan anaknya

Andaikan saya dapat kembali ke masa lalu dan menyimpan semua *postcards* tersebut,” ungkap Tami.

“*Dad’s role as a diligent provider was crystal clear.* Di hari-hari kerja, Papa berangkat pagi sebelum kami bangun dan pulang larut malam, setelah kami sudah terlelap. Namun, saya ingat momen-momen di mana Papa diam-diam masuk ke kamar kami untuk mencium kening kami dan memberikan doa dan ucapan sayang saat kami tidur. *I’d be half-asleep, sensing his presence, feeling the warmth of his affectionate gesture, and drifting into peaceful slumber*



Hadiyanto dan putrinya, Aulia Rahmi yang diterima di Fakultas Hukum Universitas Indonesia

in the secure and comfortable haven that my Dad worked tirelessly to provide,” tutur Tami.

“As we grew older, Papa mulai berbagi momen-momen shared wisdom. Salah satu nasihat dari Papa yang selalu saya ingat adalah bahwa kita harus berusaha memberikan nilai tambah/added value di mana pun kita berada, tidak peduli seberapa besar atau kecil peran



Hadiyanto dan istri bersama dua cucunya

kita di lingkungan tempat kita berada,” kata Tami yang mengingat nasihat sang ayah.

“Despite his continuously busy schedules as we grew older, Papa selalu berusaha sebaik mungkin untuk meluangkan waktu bersama kami di akhir pekan dan hari-hari libur. Selain berliburan bersama keluarga, saya ingat akhir pekan kami yang penuh dengan

perjalanan ke mall, *dining out*, mencoba restoran atau kafe baru, menonton film di teater, dan lain sebagainya - semua itu merupakan momen berkualitas bersama keluarga. Dalam kesibukannya, Papa selalu menganggap waktu dengan keluarga tetap penting,” kenang Aulia Rahmi.

Seperti hubungan antara seorang ayah dan anak pada umumnya, mereka pasti pernah menghadapi suatu perbedaan pendapat. *“Despite our occasional differences, the love we share as a family has always triumphed over our differences.* Sekarang saya telah meninggalkan sarang, mengibarkan sayap, dan *become the individual I am meant to be.* Papa telah membesarkan saya untuk menjadi pemikir mandiri, menumbuhkan rasa ingin tahu dan kehausan akan pengetahuan yang abadi. Dengan hal-hal tersebut, Papa telah mempersiapkan saya untuk menghadapi dunia,” papar Tami yang kini tinggal di Singapura bersama suaminya, Shannon, dan anaknya.

“Ketika saya memikirkan Papa, saya memikirkan sosok individu pekerja keras, penasihat, dan seorang ‘pelindung keluarga’. Saya berharap bisa memiliki integritasnya dan komitmennya terhadap pekerjaan dalam kehidupan profesional saya sendiri. Dalam segala kesuksesan dan pencapaian Papa, Papa selalu bersyukur kepada Yang Maha Kuasa Allah SWT atas segala yang dipercayakan kepadanya. *His sincere dedication and thankfulness for every opportunity that comes his way are, what I believe, the cornerstones of his success and accomplishments.*

“I am immensely proud of my Dad, and grateful of everything he does for us, and he continues to be a never-ending source of inspiration for me,” ungkap Aulia, advokat PERADI (Perhimpunan Advokat Indonesia) dan *Legal Counsel* (APAC), sebuah perusahaan *fintech* multinasional Amerika Serikat.

Dea Amelia Hadikusumah

MY DAD, MY HERO

Bagi Dea Amelia Hadikusumah, sosok Hadiyanto adalah sosok ayah yang luar biasa, yang menjadi sumber inspirasi bagi dirinya dan bagi banyak orang. “Ayah saya bukan hanya orangtua, tetapi juga contoh cemerlang dari kerja keras, kebijaksanaan, dan integritas,” ungkap Dea.

Etos keras Hadiyanto yang tak tergoyahkan selalu membuat Dea mengagumi sang ayah. “Ayah adalah sosok yang paling pekerja keras yang pernah saya kenal. Dedikasinya dan memastikan kesejahteraan kami adalah bukti cinta dan komitmennya. Pengorbanannya,



Hadiyanto dan istri bersama putrinya, Dea



Hadiyanro dan putri ketiganya, Dea Amelia Hadikusumah



Hadiyanto dan istri bersama Dea

berjam-jam waktu yang telah disediakan untuk pekerjaannya, dan langkahnya tanpa henti untuk membentuk masa depan keluarga kami, menetapkan standar ketekunan yang saya cita-citakan untuk saya capai dalam hidup saya,” tutur Dea.

Kebijaksanaan dan wawasan ayah — yang dibagikan melalui percakapan yang tak terhitung jumlahnya, dan pelajaran hidup yang diberikan, merupakan sumber bimbingan yang diandalkan Dea. Ayahnya telah mengajari Dea tidak hanya membuat keputusan yang bijaksana tetapi juga untuk mendekati kehidupan dengan tujuan yang jelas.

Yang lebih luar biasa, kata Dea, pengaruh sang ayah sangat luas, tak terbatas pada keluarga saja. “Ayah telah menjadi inspirasi bagi mereka yang cukup beruntung mengenalnya, seorang mentor bagi banyak orang, dan sosok yang patut dihormati. Kemampuan ayah dalam memimpin dengan memberi contoh, menawarkan uluran tangan, dan berbagi kebijaksanaan dengan orang lain adalah karunia. Pengaruh ayah dalam kehidupan orang lain tidak terukur,” kata Dea.

Sebagai putrinya, Dea tidak bisa tidak mengagumi sang ayah dan bercita-cita untuk mampu mencapai kualitas luar biasa yang dimiliki ayahnya. “Kerja keras, kebijaksanaan, dan karakternya yang mengilhami tidak hanya menjadi landasan bagi keluarga kami, tetapi juga telah menetapkan standar tinggi bagi individu yang berdedikasi, penuh kasih, dan sukses,” urai Dea.

“Saya sangat berterima kasih atas semua yang telah ayah lakukan. Ayah adalah panutan, pemandu, dan sosok ayah luar biasa. Saya sangat bangga menjadi anaknya. Warisan kerja keras, kebijaksanaan, dan inspirasinya akan selamanya menjadi sumber kebanggaan dan kompas yang akan terus saya ikuti sepanjang hidup saya. Secara keseluruhan, ayah adalah sosok yang akan selalu saya hormati dengan kekaguman dan cinta, pahlawan saya,” tutur Dea, Sarjana Psikologi Universitas Indonesia dan Bachelor of Arts, University of Queensland (*dual program with UI*), dan saat ini Product Manager di perusahaan rintisan (*startup*) teknologi yang bergerak di bidang Human Resources.

Aninda Prilia Hadikusumah

SOSOK AYAH TERHORMAT DAN MENGINSPIRASI

Aninda Prilia Hadikusumah menilai ayahnya adalah sosok yang murah hati, perhatian, pekerja keras, dan ambisius. “Dengan gabungan sifat-sifat tersebut, ayah kami menjadi seorang ayah yang terhormat dan inspiratif yang telah melakukan banyak pengorbanan agar keluarga kami dapat menjalani hidup secara maksimal dan saya selamanya bersyukur atas hal itu,” ungkap anak bungsu keluarga Hadiyanto ini.

Ninda ingat sang ayah berangkat kerja ketika dia baru saja bangun untuk pergi ke sekolah, dan ayah kadang-kadang pulang ke rumah ketika dia sudah siap untuk tidur. ‘Ayah bekerja dengan jam kerja yang sangat panjang sehingga ketika akhir pekan tiba, ayah memastikan menghabiskan sebagian besar waktunya bersama



Aninda Prilia Hadikusumah

keluarga kami. Saya menghargai motivasi ayah untuk bekerja keras, memaksimalkan akhir pekan dengan berkumpul bersama kami, dan membuat kenangan seperti menonton film atau makan malam bersama,” urai Ninda.

Sepanjang masa kanak-kanak dan remaja, Ninda mungkin menganggap remeh kerja keras ayahnya karena dia tidak menyadari semua peluang yang dia miliki tidak akan mungkin terwujud jika bukan karena semangat dan komitmen ayahnya untuk bekerja keras. “Ayah mengilhami saya untuk melakukan hal yang sama untuk keluarga saya di masa depan, karena cintanya tersampaikan melalui tindakannya dan saya tidak pernah merasa lebih dicintai daripada apa yang ayah lakukan untuk menafkahi keluarganya,” katanya.

“Bukan hanya keluarganya yang dia pedulikan. Ayah tidak akan pernah menyia-nyiakan kesempatan untuk membantu orang lain, dan dia melihat kebaikan dalam diri setiap orang dan segala hal. Banyak kenangan masa kecil dan remaja saya mencakup upayanya untuk memastikan kami tetap terhubung dengan komunitas kami dan memberikan kembali apa yang kami bisa, kapan pun kami bisa. Kedua orang tua saya telah mengajarkan saya altruisme dengan sangat baik, dan saya sekarang bersemangat membantu orang lain sebagai bagian dari pekerjaan saya,” kata Ninda.

“He has taught me to do my best in everything, stay humble, and never lose sight of what’s important in life, including family,” kata Ninda, Bachelor of Science, University of Melbourne dan graduate Diploma of Professional Psychology, Monash University, kini *Psychosocial support worker* di North Western Mental Health, Australia. ♦

RIWAYAT HIDUP HADIYANTO



DATA PRIBADI

Nama : **Dr. Hadiyanto, S.H., LL.M.**

Tempat/tanggal lahir : Ciamis,
Jawa Barat, 10 Oktober 1962

Alamat : Bogor, Jawa Barat

PENDIDIKAN

- Doktor Ilmu Hukum, Universitas Padjadjaran, Bandung, 2012, Cum Laude
- LL.M Harvard University Law School, USA 1993
- Certificate, International Tax Program, Harvard University, USA 1993
- Sarjana Hukum, Universitas Padjadjaran Bandung, 1986

RIWAYAT PEKERJAAN

Jabatan Struktural

- Direktur Jenderal Perbendaharaan Negara, Kementerian Keuangan (15 Maret 2021 - 31 Oktober 2022)

- Sekretaris Jenderal, Kementerian Keuangan (1 Juli 2015 - 12 Maret 2021)
- Direktur Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan (25 Agustus 2006 - 30 Juni 2015)
- Kepala Biro Hukum, Kementerian Keuangan (10 Maret 2005 - 31 Oktober 2006)
- Alternate Executive Director World Bank, Washington DC (1 Februari 2003 - 2 Maret 2005)
- Kepala Biro Hukum dan Humas Depkeu (30 April 1998 - 23 Januari 2003)
- Kepala Bagian Analisa Pengembangan Keuangan Daerah, Badan Analisa Keuangan dan Moneter, Depkeu (12 November 1997 - 29 April 1998)
- Kepala Sub Bagian Hukum Pajak pada Bagian Hukum Pajak, Pabean dan Cukai dan Perbendaharaan, Biro Hukum dan Humas, Depkeu (1 April 1991 - 11 November 1997)
- Kepala Urusan Pajak Langsung pada Bagian Hukum Pajak (4 Mei 1988 - 30 Maret 1991)
- Staf Biro Hukum dan Humas Depkeu (1 Februari 1987 - 3 Mei 1988)

Penugasan Lain

- Komisaris Utama PT Sarana Multi Infrastruktur (2023 - sekarang)
- Komisaris PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. (2018 - 2023)
- Ketua Dewan Pengawas Rumah Sakit Umum Pusat Nasional Cipto Mangunkusumo/RSCM (2016 - sekarang)
- Dewan Pengawas Lembaga Pengelola Dana Pendidikan/LPDP (2015 - 2023)
- Komisaris PT Telkom Tbk (2012 - 2018)
- Dewan Direktur Indonesia Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia, LPEI Indonesia Eximbank (2009 - 2015)
- Dewan Pengawas Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita (2011 - 2015)

- Komisaris Utama PT Garuda Indonesia, Tbk. (2007 - 2012)
- Komisaris Utama PT Bank Ekspor Indonesia (Persero) (2007 - 2009)
- Komisaris PT Tuban Petro (2007 - 2013)
- Komisaris PT Bahana Pembiayaan Usaha Indonesia (Persero) (mengundurkan diri) (2006 - 2008)
- Dewan Pengawas Pusat Pengelola Komplek Gelora Bung Karno (mengundurkan diri) (2010 - 2011)
- Komisaris Bank Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) (mengundurkan diri) 2005 - 2008
- Komisaris Tugu Re (mengundurkan diri) (2005 - 2007)
- Dewan Pengawas Perum Perhutani (1999 - 2003)

Penugasan Khusus

- Ketua Satgas Percepatan Berusaha (2018 - 2022)
- Ketua Panja RUU Penerimaan Negara Bukan Pajak (2018 - 2019)
- Ketua Tim Divestasi PT Freeport Indonesia (2017 - 2018)
- Ketua Sekretariat Panitia Nasional Annual Meeting IMF World Bank Group 2018 (2017-2018)
- Ketua Panja RUU Pengampunan Pajak (2016)
- Ketua Tim (Kementerian Keuangan) Negosiasi dengan Asia Pacific Group on Money Laundering (APG dan FATF) (2016 - 2017)
- Co-Chair Tim Negosiasi Pengambilalihan PT. Inalum 2013
- Ketua, Sekretaris, atau anggota Tim Perumus, Pembaharuan berbagai RUU bidang Keuangan dan Kekayaan Negara (2006 - 2022)
- Ketua, anggota berbagai delegasi untuk negosiasi dan atau studi banding Perpajakan, State Asset Management, Listrik Swasta, dll. (2006 - 2022)
- Pengajar Hukum di Universitas Pakuan, Bogor (1994 - 2000)
- Correspondent for Tax Notes International, Virginia, USA (1994 - 1998)

Keorganisasian

- Majelis Wali Amanat Universitas Padjadjaran (2020 - sekarang)
- Wakil Ketua Umum ISHI (Ikatan Sarjana Hukum Indonesia) (2018-sekarang)
- Wakil Ketua I Ikatan Alumni Universitas Padjadjaran (2012-2016)
- Founder dan Pembina Ruko Baca - Yayasan Bakti Peduli Insani (2012-sekarang)
- Ketua Ikatan Alumni Fakultas Hukum Universitas Padjadjaran (2011-2015)
- Dewan Pembina Baitul Maal Bogor (2003-2020)

PENGHARGAAN

- Nagara Dana Rakca Utama
- Wing Dokpol
- Wing Penerbang Politeknik Penerbangan Indonesia Curug
- Lencana Wira Karya
- Lencana Karya Satya 30 Tahun
- Lencana Karya Satya 20 Tahun
- Lencana Karya Satya 10 Tahun
- International Tax Program (Excellent Research and Writing, Harvard University, USA)

Penghargaan Kepemimpinan di Kemenkeu

- Pengelola PNBK Terbaik
- Ranking II Kinerja Pelaksanaan Anggaran Terbaik
- Opini WTP Laporan Keuangan Kemenkeu
- Predikat A LAKIN Kemenkeu
- Berpredikat WBK/WBBM terbanyak yaitu 28 unit kerja dari 132 unit kerja se-Indonesia (21,2%)
- Pengembangan Manajemen Talenta Terbaik dari KASN
- Anugerah Parahita Ekapraya Tingkat Utama Kategori Mentor
- Peringkat I Penganugerahan Keterbukaan Informasi Badan Publik

- Juara Umum Anugerah Media Humas Kementerian Kominfo
- Juara Umum kategori Kementerian Public Relations Indonesia Award
- Juara Umum Kinerja Terbaik dalam Pengelolaan BMN
- Peringkat Pertama Pemeringkatan e-Government Indonesia (PeGI)
- Predikat Tertinggi dalam Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
- Pengelola Sistem Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Terbaik Nasional
- Sertifikat Standar Layanan Pengadaan Secara Elektronik Nasional
- National Procurement Award untuk Kategori Kepemimpinan dalam Transformasi Pengadaan Secara Elektronik Jakarta



SUMBER ISI BUKU DAN BAHAN BACAAN

Wawancara

- **Hadiyanto**, *Dirjen Kekayaan Negara 2006-2015, Sekretaris Jenderal 2015-2021, Dirjen Perbendaharaan 2021-2022, Kementerian Keuangan RI*. 24 dan 31 Agustus 2023, 21 September 2023, 24 Oktober 2023, 2 November 2023.
- **Rina Widiyani Wahyuningdyah**, *Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Hukum dan Kelembagaan, Kementerian Keuangan RI*. 16 Oktober 2023, Gedung Djuanda 1, Lapangan Banteng, Jakarta Pusat.
- **Chalimah Pujiastuti**, *Direktur Anggaran Bidang Perekonomian dan Kemaritiman, Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan RI*. 18 Oktober 2023 via Zoom.
- **Rahayu Puspasari**, *Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak, Sumber Daya Alam, dan Kekayaan Negara Dipisahkan, Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan RI*. 10 Oktober 2023 via Zoom.
- **Dedi Syarif Usman**, *Sekretaris Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan RI*. 9 Oktober 2023 di kantor Sekretaris Ditjen Kekayaan Negara, Kemenkeu RI.
- **Dini Kusumawati**, *Sekretaris Badan Kebijakan Fiskal, Kementerian Keuangan RI*. 9 Oktober 2023 di kantor Sekretaris Badan Kebijakan Fiskal, Kemenkeu RI.
- **Tio Serepina Siahaan**, *Kepala Biro Hukum, Setjen Kementerian Keuangan RI*. 13 Oktober 2023 via Zoom.
- **Tony Wenas**, *Presiden Direktur PT Freeport Indonesia*, 4 Januari 2024 di kantor PT Freeport Indonesia, Jakarta Selatan

Laman Pemerintah

- Laman Sekretariat Kabinet tentang Perppu No 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Penanganan Pandemi COVID-19
- Laman Mahkamah Konstitusi RI tentang Pengesahan Perppu Penanganan COVID-19 Menjadi Undang-undang
- Laman Pertamina tentang Perubahan Nama Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara menjadi PT Pertamina (Persero) berdasarkan PP No 31 Tahun 2003 tanggal 18 Juni 2003

Kanal YouTube

- Penjelasan Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawati dalam Kanal Kementerian Keuangan RI, 6 Juli 2020 terkait kebijakan keuangan negara dan penanganan pandemi COVID-19
- Peraturan Menteri Keuangan
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No 224/PMK.01/2020 tentang Manajemen Karier di Lingkungan Kementerian Keuangan, 30 Desember 2020
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No 43/KM.1/2022 tentang Mekanisme Pemantauan dan Evaluasi Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan

Media Cetak

- “Inalum Bisa Memasok Listrik, Kapasitas Produksi Mencapai 603 MW”, *Harian Kompas*, 24 Oktober 2013
- “Pengalihan Inalum 566,7 Juta Dollar AS”, *Harian Kompas*, 28 November 2013
- “Meletakkan Opini Disclaimer BPK dalam Konteks yang Tepat”, Binsar Simanjuntak, Deputi BPKP, *Suara Pembaruan* 6 Juli 2007

Buku

- *Transformasi ‘Core System’ Perbendaharaan - Kisah di Balik SPAN, SAKTI, dan MPN*, Robert Adhi Ksp, Pustaka KSP Kreatif, 2023
- *Kolaborasi Seluruh Negeri Menanggulangi Pandemi*, Robert Adhi Ksp, Kementerian Kesehatan RI, 2022

Sumber Foto

- Dokumentasi Biro Komunikasi dan Layanan Informasi, Kementerian Keuangan RI
- Dokumentasi PT Sarana Multi Infrastruktur (SMI)
- Dokumentasi PT Indonesia Asahan Aluminium (inalum.id)
- Dokumentasi PT Freeport Indonesia (ptfi.co.id)
- Instagram Lembaga Manajemen Aset Negara (@blu.lman)
- Dokumentasi Mahkamah Konstitusi (mkri.id)
- Dokumentasi Robert Adhi Ksp
- Dokumentasi keluarga Hadiyanto

CATATAN PENULIS

“Hadiyanto, Punggawa Aset Negara”



Hadiyanto dan Robert Adhi Ksp (penulis buku), 31 Agustus 2023.

Sumber foto: Arini/PT SMI

Buku “Hadiyanto, Punggawa Aset Negara” merupakan biografi profesional Hadiyanto yang pernah menjabat Direktur Jenderal (Dirjen) pertama Kekayaan Negara di Kementerian Keuangan RI pada periode 2006-2015, Sekretaris Jenderal Kemenkeu 2015-2021, dan Dirjen Perbendaharaan 2021-2022.

Dalam pengabdianya selama 35 tahun 7 bulan (sejak Februari 1987 sampai 31 Oktober 2022), banyak sudah *legacy* yang diwariskan Hadiyanto untuk Kementerian Keuangan RI dan untuk Negara.

Di DJKN, Hadiyanto mengelola aset negara atau barang milik negara. Inventarisasi aset negara dilakukan di 74 Kementerian dan Lembaga (K/L) dan 22.619 satuan kerja di seluruh Indonesia. Dimulai dari Barang Milik Negara, kekayaan negara dipisahkan, sampai kekayaan negara dan lain-lain.

Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati memberi apresiasi kepada Hadiyanto dan tim DJKN yang akhirnya berhasil melakukan inventarisasi dan penilaian Barang Milik Negara (BMN) pada 22.619 satuan kerja (satker) dari total 22.947 satker pada 74 Kementerian dan Lembaga di seluruh Indonesia. Ini menjadi catatan penting sejarah Kementerian Keuangan dan sejarah Indonesia.

Dua staf Hadiyanto yang pernah bekerja di bawah Hadiyanto yaitu Dedy Syarif Usman dan Chalimah Pujiastuti memberi komentar tentang kepemimpinannya di DJKN. “Pak Hadiyanto sosok pemimpin yang *leadership*-nya sangat kuat. *Strong leadership*. Beliau selalu menjadi guru yang baik. Sosok pemimpin yang selalu mengajak stafnya berinovasi dan menyempurnakan yang belum sempurna. Pak Hadiyanto sosok pemimpin yang sangat tegas dan berdisiplin tinggi,” kata Dedi Syarif Usman, Sekretaris Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

“Pak Hadiyanto selalu mendorong stafnya untuk berpikiran terbuka dan maju. Beliau kan *Mister Perfect*. Kalau kamu bisa mendapatkan angka 10, mengapa harus angka 8? Beliau mendorong stafnya agar mengerjakan sampai batasan terbaik. *Push your limit*,” ungkap Chalimah Pujiastuti, Direktur Anggaran Bidang Perekonomian dan Kemaritiman, Direktorat Jenderal Anggaran.



Dedy Syarif Usman dan Robert Adhi Ksp.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Hal senada disampaikan Tio Serepina Siahaan. “Ketika di DJKN, Pak Hadiyanto berhasil membangun kembali jajaran DJKN yang semangatnya sempat turun karena bidang tugas yang turun. Namun beliau mampu menyemangati jajarannya dan membuat berbagai inovasi di DJKN. bahkan mengusulkan penertiban Barang Milik Negara yang akhirnya melahirkan neraca keuangan. Itu momentum yang luar biasa. Negara akhirnya punya neraca keuangan di bawah kepemimpinan Hadiyanto sebagai Dirjen Kekayaan Negara.”

Menurut Tio, dalam mengambil berbagai kebijakan, Hadiyanto selalu berpihak pada Negara. “Beliau memperjuangkannya bersama

tim. Beliau mendidik anggota timnya, memberi kami dorongan untuk mempersiapkan yang terbaik agar kelak ketika stafnya menjadi atasan atau pimpinan, mampu bernegosiasi. Pak Hadiyanto mengapresiasi kami dengan sangat baik dan itu membuat kami merasa telah bekerja bersama,” kata Tio Serepina Siahaan, Kepala Biro Hukum, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.

Salah satu yang diperjuangkan Hadiyanto saat di DJKN adalah pengambilalihan Inalum dari perusahaan Jepang kembali ke pangkuan Ibu Pertiwi.

Saat di DJKN, Hadiyanto menggagas pendirian Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) untuk memisahkan fungsi regulasi di DJKN dengan fungsi operasi di LMAN. LMAN yang digagas saat Hadiyanto Dirjen Kekayaan Negara itu akhirnya resmi berdiri setelah Hadiyanto menjabat Sekretaris Jenderal.

Menurut Rahayu Puspasari, Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak Sumber Daya Alam dan Kekayaan Negara Dipisahkan, Direktorat Jenderal Anggaran, “Pak Hadiyanto adalah sosok pemimpin yang visioner, berpikir jauh ke depan, dan pada waktu bersamaan, sangat teliti. Sebagai “orang hukum”, cara berpikir Pak Hadiyanto jauh ke depan dan sangat konstruktif. Saat membangun ide, fondasinya mesti kuat dan jelas. Konsepnya sangat kuat. Ini ciri khas Pak Hadiyanto. Kalau mau sesuatu, kita harus berangkat dari hal yang sangat normatif. Ketentuannya, aturannya seperti apa, baru kemudian aksennya akan seperti apa. Sebagai pemimpin organisasi, Hadiyanto sangat memikirkan *corporate culture*, budaya organisasi. Pak Hadiyanto sosok guru yang meng-*grooming* murid-muridnya untuk menjadi *the next leaders*.”

Saat memimpin Sekretariat Jenderal, Hadiyanto melahirkan banyak inovasi untuk organisasi dan Kementerian Keuangan.

“Kepemimpinan Pak Hadiyanto di Sekretariat Jenderal memang keren. Berbagai inovasi dilahirkan di era kepemimpinan beliau. Di antaranya membangun *enterprises architecture*, termasuk *office automation*. Salah satunya Nota Dinas Elektronik yang disingkat dengan nama Nadin. yang diciptakan pada waktu yang tepat,



Dini Kusumawati (Sekretaris Badan Kebijakan Fiskal Kemenkeu) bersama Robert Adhi Ksp (penulis) dan Akmal Rz dan Randy F (BPPK) di kantor Sekretaris BKF.

Sumber foto: Kemenkeu RI

yaitu pada saat pandemi COVID-19 melanda Indonesia. Nadin menjadi andalan Kementerian Keuangan untuk tetap bergerak. Pak Hadiyanto juga mengakselerasi pembangunan Zona Integritas di lingkungan Kemenkeu yang memiliki sekitar 80.000-an pegawai. Sejak itu, berbagai unit di Kemenkeu menerima berbagai predikat Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi (ZI-WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM),” ungkap Dini Kusumawati, Sekretaris Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan.

Ketika menjabat Sekjen Kemenkeu, Hadiyanto terlibat dalam proses divestasi Freeport sampai akhirnya kepemilikan mayoritas dimiliki Pemerintah Indonesia.

Pada masa pandemi COVID-19, Hadiyanto sebagai Sekjen mendapat tugas dari Menkeu untuk menyusun Perppu yang mengatur kebijakan ekonomi untuk menyelamatkan masyarakat Indonesia.



Rina Widiyani Wahyuningsyah (Staf Ahli Menkeu Bidang Hukum dan Hubungan Kelembagaan) dan Robert Adhi Ksp (penulis buku) di Gedung Djuanda, Lapangan Banteng, Jakarta Pusat.

Sumber foto: Kemenkeu RI

Sebagian besar dana APBN dialokasikan untuk penanganan pandemi sehingga Indonesia menjadi salah satu negara yang masyarakatnya terbanyak menerima vaksinasi.

Rina Widiyani Wahyuningsyah, Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Hukum dan Hubungan Kelembagaan Kementerian Keuangan menilai, “Hadiyanto memiliki *stakeholder management skill* yang bagus. Satu permasalahan tak bisa dipecahkan jika kita tak punya kemampuan untuk bernegosiasi. Artinya melakukan sesuatu dengan cara *nguwongke*, tanpa kehilangan prinsip. Intinya, prinsip harus dipertahankan tetapi cara bisa dinegosiasikan. Tidak semua orang bisa dan punya kemampuan seperti ini. Mencari cara agar diterima orang lain itu berarti kita dituntut untuk sabar mendengarkan, memiliki pikiran terbuka (*open mind*), tidak menutup diri karena tujuannya mencari solusi.”

Berperan dalam Perubahan Status Kontrak Karya ke IUPK Freeport

Ketika menjabat Sekjen Kemenkeu, Hadiyanto ikut berperan dalam proses perubahan dari Kontrak Karya menjadi Izin Usaha Pertambangan Khusus (IUPK) dan divestasi Freeport Indonesia.

Presiden Direktur PT Freeport Indonesia Tony Wenas menilai, sepiintas dari luar, sosok Hadiyanto terkesan kaku, tetapi ternyata tidak demikian. “Dilihat secara sekilas, Pak Hadiyanto kelihatannya sosok orang yang serius banget dan sulit diajak berkompromi. Tetapi kan itu tampak luarnya. Ternyata tampak dalamnya, tidak seperti itu. Satu hal yang menarik adalah ternyata Pak Hadiyanto adalah penggemar gitar. Sebagai sesama penggemar gitar dan musik, saya dan Pak Hadiyanto menjadi lebih *nyambung*,” ungkap Tony Wenas.

Menurut Tony Wenas, “Pak Hadiyanto tetap *firm* dalam posisinya, dengan gaya beliau yang bisa terkadang melunak, yang kemudian terbukti peran Pak Hadiyanto ini sangat penting. Karena beliau yang berkomunikasi langsung dengan Ibu Menteri Keuangan Ibu Sri Mulyani Indrawati, beliau juga menjadi jembatan komunikasi. Saya juga jembatan komunikasi —meski saya mewakili Freeport tetapi saya kan harus menjadi *bridging* Freeport McMoran. Kalau tidak demikian, kan sulit. *It takes two to tango*, harus dua-duanya sepakat. Kalau salah satu tidak sepakat, *deal* tidak terjadi.”

Tony Wenas berusaha meyakinkan Freeport McMoran sehingga apa yang diharapkan Pemerintah Indonesia tercapai. “Fungsi kami berdua menjadi jembatan. Pak Hadiyanto menjadi jembatan komunikasi dari Kementerian Keuangan yang *me-lead* beberapa Kementerian lainnya dan mewakili Pemerintah, dan saya jembatan komunikasi di Freeport. Kementerian lain yang terlibat selain Kementerian Keuangan di antaranya Kementerian ESDM yang waktu itu dipimpin Menteri Ignasius Jonan dan Kementerian BUMN (Rini Soemarno). “Ini di-*lead* oleh Menteri Keuangan Ibu Sri Mulyani. Jadi peran Pak Hadiyanto sangat dominan,” papar Tony Wenas yang juga berlatar belakang pendidikan hukum.



Tony Wenas, Presiden Direktur PT Freeport Indonesia (kiri) dan Robert Adhi Ksp, penulis buku, 4 Januari 2024.

Sumber foto: Evita Halim/PT FI

Komentar Istri dan Empat Anak Hadiyanto

Istri dan anak-anak Hadiyanto memberi gambaran yang utuh. Wida Hadiyanto mengungkapkan, dedikasi suaminya, Hadiyanto, terhadap tugas dan pekerjaannya di Kementerian Keuangan sungguh luar biasa. Komitmennya pada pekerjaan seringkali berarti lembur di kantor hingga larut malam, dan ini mencerminkan dedikasinya yang teguh.

“Sebagai istrinya, saya senang memberi dukungan tanpa ragu, memahami pentingnya pekerjaannya dan dampak yang ingin diberikan. Sementara Bapak memusatkan perhatian pada usaha profesionalnya, saya fokus menciptakan lingkungan yang hangat dan penuh perhatian untuk anak-anak kami, memastikan keseimbangan harmonis antara dedikasinya dan menciptakan lingkungan yang penuh kasih sayang bagi keluarga kami,” ungkap Wida.

Anak sulung, Gumilar Hadikusumah mengungkapkan, ayahnya kadang keras kepala tapi bermaksud baik. “Ujungnya jika kami tetap bersikeras atas kehendak kami, umumnya ayah membiarkannya. Ayah sayang keluarga.”

Anak kedua, Aulia Rahmi Hadikusumah Shannon, mengatakan, ayahnya sosok seorang penasihat bagi dirinya. “Setiap kali saya menghadapi kesulitan di tempat kerja atau kekhawatiran bagaimana *to navigate* dunia kerja, saya selalu beralih ke Papa untuk memberikan sudut pandang Papa. Beliau selalu memberikan wawasan berharga dan nasihat tentang bagaimana menghadapi tantangan dan permasalahan saya. *However, this only represents a glimpse of who Dad is to me.*”

“Ketika saya memikirkan Papa, saya memikirkan sosok individu pekerja keras, penasihat, dan seorang ‘pelindung keluarga’. Saya berharap bisa memiliki integritasnya dan komitmennya terhadap pekerjaan dalam kehidupan profesional saya sendiri. Dalam segala kesuksesan dan pencapaian Papa, Papa selalu bersyukur kepada Yang Maha Kuasa Allah SWT atas segala yang dipercayakan kepadanya. *His sincere dedication and thankfulness for every opportunity that comes his way are, what I believe, the cornerstones of his success and accomplishments.*” ungkap Aulia Rahmi yang kini menikah dan tinggal di Singapura.

Anak ketiga, Dea Amelia Hadikusumah berpendapat, “Ayah saya bukan hanya orangtua tetapi juga contoh cemerlang dari kerja keras, kebijaksanaan, dan integritas. Etos kerja ayah yang tak tergoyahkan selalu membuat saya mengaguminya. Ayah adalah sosok yang paling pekerja keras yang pernah saya kenal. Dedikasinya dan usahanya yang memastikan kesejahteraan kami adalah bukti cinta dan komitmennya. Pengorbanannya berjam-berjam waktu yang telah diberikan untuk pekerjaannya, dan langkahnya tanpa henti untuk membentuk masa depan keluarga kami, menetapkan standar ketekunan yang saya cita-citakan untuk saya capai dalam hidup saya.”

Anak bungsu, Aninda Prilia Hadikusumah mengungkapkan, “Ayah adalah sosok yang murah hati, peduli, pekerja keras, ambisius. Kombinasi sifat-sifat tersebut telah membuat ayah sosok yang terhormat dan menginspirasi. Saya juga melihat ayah tidak melewatkan kesempatan untuk membantu orang lain. Ayah melihat kebaikan dalam diri setiap orang. *I am inspired by the commitment and passion in his work, alongside his commitment to keep our family united. He has taught me to do my best in everything, stay humble, and never lose sight of what’s important in life. Thanks dad.*” ❖

UCAPAN TERIMA KASIH

Sebagai penulis buku ini, izinkan saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada Menteri Keuangan Ibu Sri Mulyani Indrawati yang telah menginisiasi penyusunan buku biografi para pejabat Kementerian Keuangan yang sudah memasuki masa purnatugas, dan telah memberi kesempatan kepada saya untuk menulis biografi profesional Pak Hadiyanto.

Saya ingat ketika mewawancarai Ibu Sri Mulyani pada bulan Agustus 2023 untuk buku yang berbeda, Ibu Sri menyampaikan terima kasih kepada saya yang sudah menulis biografi tokoh-tokoh Kemenkeu. Oleh Ibu Sri Mulyani, saya disebut sebagai “orang luar Kemenkeu yang mengetahui dan mengenal seluk-beluk Kemenkeu”. Saya merasa tersanjung karena sesungguhnya saya merasa pengetahuan saya tentang Kementerian Keuangan masih terbatas. Tetapi dari penulisan biografi tokoh-tokoh Kemenkeu, saya kian memahami betapa Kemenkeu selama ini telah berupaya keras menjalankan Reformasi Birokrasi dengan sepenuh hati, sudah berhasil membuat puluhan ribu pegawai Kemenkeu bangga mengabdikan diri di kementerian ini. Intinya, Reformasi Birokrasi yang dirintis Ibu Sri Mulyani sejak 2006, telah berhasil membawa Kemenkeu saat ini menjadi *benchmark* bagi Kementerian dan Lembaga (K/L) di Republik ini.



Tim BPPK terdiri dari Iqbal Islami (Sekretaris BPPK, kedua dari kanan), Iwan Krishnawan (Kepala Bagian Teknologi Informasi, Komunikasi, dan Manajemen Pengetahuan, paling kanan), Akmal Rz (Kasubbag Manajemen Pengetahuan) dan Bilqis Ichasani (Staf Subbag Manajemen Pengetahuan) berfoto bersama Hadiyanto dan Robert Adhi Ksp (penulis buku) di kantor PT Sarana Multi Infastruktur (SMI), tempat Hadiyanto menjabat Komisaris Utama, 9 Agustus 2023.

Sumber foto: Arini/PT SMI

Sekali lagi, terima kasih kepada Ibu Sri Mulyani dan jajaran Kemenkeu. Saya mendapat kesempatan menulis buku biografi Pak Marwanto Harjowiryono (Dirjen Perbendaharaan 2013-2019) berjudul *“Marwanto Harjowiryono, Maestro Simfoni Perbendaharaan”*, biografi Ibu Sumiyati (Inspektur Jenderal 2017-2021) berjudul *“Sumiyati, Srikandi Perubahan, Inspirasi Bagi Perempuan”*, dan kini Pak Hadiyanto berjudul *“Hadiyanto, Punggawa Aset Negara”*. Saya juga menulis buku *“Transformasi ‘Core System’ Perbendaharaan — Kisah di Balik SPAN, SAKTI, dan MPN”*.

Kepada Pak Andin Hadiyanto, Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) dan Pak Iqbal Islami, Sekretaris BPPK yang menjadi *host* penyusunan buku ini, saya sampaikan terima kasih.

Buku ini ditulis dengan maksud agar pengalaman Pak Hadiyanto selama 35 tahun 7 bulan mengabdikan di Kementerian Keuangan tidak hilang begitu saja, tetapi ada yang dapat diwariskan kepada generasi muda Kemenkeu.



Tony Wenas, Presiden Direktur PT Freeport Indonesia (kanan) dan Robert Adhi Ksp, penulis buku, 4 Januari 2024.

Sumber foto: Evita Halim/PT FI

Terima kasih kepada Pak Hadiyanto yang menyediakan waktu untuk diwawancarai untuk kepentingan penyusunan buku ini.

Terima kasih kepada para narasumber buku ini yang sudah memberi gambaran yang lebih lengkap tentang sosok Hadiyanto. Terima kasih kepada Ibu Rina Widiyanti Wahyuningdyah, Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Hukum dan Hubungan Kelembagaan Kementerian Keuangan yang telah menceritakan di balik kerja keras Hadiyanto saat melaksanakan divestasi Freeport dan ketika menyusun Perppu No 1 Tahun 2020 tentang penanganan pandemi COVID-19.

Terima kasih kepada Pak Tony Wenas, Presiden Direktur PT Freeport Indonesia yang sudah meluangkan waktu untuk diwawancarai seputar kontribusi PT FI untuk Negara dan tentang sosok Pak Hadiyanto.

Terima kasih kepada Pak Dedy Syarif Usman, Sekretaris Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, dan Ibu Chalimah Pujiastuti,



Hadiyanto (kanan) dan Robert Adhi Ksp, 2 November 2023.

Sumber foto: Arini/PT SMI

Direktur Anggaran Bidang Perekonomian dan Kemaritiman, Direktorat Jenderal Anggaran, dan Tio Serepina Siahaan, Kepala Biro Hukum, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, yang memberi gambaran tentang sosok Hadiyanto ketika memimpin Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Terima kasih kepada Ibu Rahayu Puspasari, Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak Sumber Daya Alam dan Kekayaan Negara Dipisahkan, Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan yang menceritakan tentang kepemimpinan Hadiyanto yang menginisiasi pembentukan Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN).

Terima kasih kepada Ibu Dini Kusumawati, Sekretaris Badan Kebijakan Fiskal, yang memberi gambaran tentang kepemimpinan Hadiyanto ketika memimpin Sekretariat Jenderal Kemenkeu.

Tak lupa saya ucapkan terima kasih kepada keluarga Pak Hadiyanto, yaitu Ibu Wida Hadiyanto beserta empat putra-putri: Gumilar Hadikusumah, Aulia Rahmi Hadikusumah Shannon, Dea Amelia Hadikusumah, dan Aninda Prilia Hadikusumah yang memberikan testimoni tentang sosok Hadiyanto sebagai suami dan sebagai ayah. Semua cerita dan testimoni ini sangat berarti



Hadiyanto bersama Robert Adhi Ksp (penulis buku) dan Akmal Rz dan Bilqis Ichsani (staf BPPK) di kantor PT Sarana Multi Infrastruktur, tempat Hadiyanto menjabat Komisaris Utama, Oktober 2023

bagi buku biografi profesional Hadiyanto karena disampaikan oleh mereka yang pernah bekerja bersama Pak Hadiyanto, dan oleh anggota keluarga inti yang mengenal lebih dekat.

Kepada Mas Iwan Krishnawan (Kepala Bagian Teknologi Informasi, Komunikasi, dan Manajemen Pengetahuan), Mas Akmal Rizki (Kepala Subbagian Manajemen Pengetahuan), Mbak Bilqis Ichsani dan Mas Randy Febriatama (staf Subbagian Manajemen Pengetahuan), serta kepada Mas Sandri Merizanta, Mas Syassi Azziz di Bagian Umum BPPK, saya haturkan terima kasih untuk segala bantuan dan dukungan yang diberikan sehingga buku biografi profesional Pak Hadiyanto ini dapat diselesaikan tepat waktu.

Terima kasih juga kepada Biro KLI Kemenkeu yang memberi kontribusi dokumentasi foto-foto Pak Hadiyanto selama bertugas di Kemenkeu.

Tak lupa saya sampaikan terima kasih kepada Ibu Arini dan Ibu Anita, staf Pak Hadiyanto di PT Sarana Multi Infrastruktur (SMI), tempat di mana Hadiyanto menjabat sebagai Komisaris Utama. Terima kasih juga kepada Ibu Evita Halim, Sekretaris Presiden

Direktur PT Freeport Indonesia yang membantu menjadwalkan wawancara dengan Pak Tony Wenas.

Sebagai penutup, saya mengutip pepatah Latin. *verba volant, scripta manent* (yang terucap akan hilang, yang tertulis tetap abadi). Berbagai *legacy* Pak Hadiyanto selama mengabdikan di Kementerian Keuangan akan tetap menjadi bagian sejarah Kementerian Keuangan setelah direkam dalam buku ini — yang dapat diakses dan dibaca generasi sekarang dan mendatang. Jika hanya diceritakan dari mulut ke mulut dan tidak terekam dalam buku, dalam beberapa tahun ke depan, cerita ini pelan-pelan bisa jadi tak terdengar lagi dan terlupakan.

“Without words, without writing, without books, there would be no history,” kata Oliver Goldsmith, novelis dan penyair asal Inggris. Tanpa kata-kata, tanpa tulisan, tanpa buku, tak akan ada sejarah.

Semoga buku biografi profesional *Hadiyanto, Punggawa Aset Negara* bermanfaat bagi pembaca. Kebahagiaan seorang penulis adalah jika buku yang ditulis membawa inspirasi bagi banyak orang. ❖

Robert Adhi Ksp

Serpong, 7 Januari 2024

SEKILAS PENULIS



Robert Adhi Ksp yang bernama lengkap Robert Adhi Kusumaputra adalah penulis buku. “Hadiyanto, Punggawa Aset Negara” adalah buku ke-23 yang ditulisnya.

Buku-buku yang ditulis Robert Adhi Ksp di antaranya adalah

- *Banjir Kanal Timur Karya Anak Bangsa*, Grasindo, 2010
- *Andy Noya: Kisah Hidupku*, Penerbit Buku Kompas, 2015
- *Tony Wenas: Chief Entertainment Officer — Work and Fun are Soulmates*, Gramedia Pustaka Utama, 2017
- *Soffjan Wanandi dan Tujuh Presiden — My Love for My Country*, Penerbit Buku Kompas, 2018
- *Marwanto Harjowiryo, Maestro Simfoni Perbendaharaan -- Pengawal Die-Hard APBN, Pendobrak Reformasi Birokrasi*, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan — Kementerian Keuangan RI, 2020
- *M.R. Karliansyah, 30 Tahun Menekuni Pengendalian Pencemaran — Dari Amdal sampai Pemulihan Lingkungan*, Ditjen PPKL — Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan RI, 2021

- *Sumiyati, Srihandi Perubahan, Inspirasi Bagi Perempuan*, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan - Kementerian Keuangan RI, 2022
- *Kolaborasi Seluruh Negeri Menanggulangi Pandemi*, Kementerian Kesehatan RI, Desember 2022
- *Membangun Indonesia Melalui Industri Properti*, Pustaka KSP Kreatif, Januari 2023
- *Transformasi "Core System" Perbendaharaan — Kisah di Balik SPAN, SAKTI, dan MPN*, Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI & Pustaka KSP Kreatif, 2023
- *Bersyukur, Berkarya, Berbagi — 30 Tahun Metland* — Pustaka KSP Kreatif, Februari 2024
- *Hadiyanto, Punggawa Aset Negara*, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan - Kementerian Keuangan RI & Pustaka KSP Kreatif, Februari 2024

Robert Adhi Ksp dapat dihubungi melalui



RobertAdhiKsp@gmail.com



Robert Adhi Kusumaputra

Robert Adhi Ksp



@AKusumaputra16



@RobertAdhiKsp



@RobertAdhiKsp



@RobertAdhiKsp16



<http://RobertAdhiKsp.net>