

# Tantangan Tugas dan Peran Dewan Pengawas Badan Layanan Umum di Masa Mendatang

Tenaga Pengkaji Bidang Perbendaharaan  
Selasa, 27 November 2012

## Agenda

- Konsepsi Badan Layanan Umum (BLU) dan Perlunya Pembentukan Dewan Pengawas (Dewas)
- Tugas dan Fungsi Dewas
- Perbandingan dengan Tugas Pokok dan Fungsi Dewan Komisaris BUMN
- Penajaman Fungsi Dewas kedepan

## Konsepsi BLU dan Perlunya Pembentukan Dewan

### Dasar Hukum

- Undang undang No.17/2003 tentang Keuangan Negara
- Undang undang No.1/2004 tentang Perbendaharaan Negara
- Peraturan Pemerintah No.23/2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU
- Peraturan Pemerintah No.74/2012 tentang Perubahan PP No.23/2005
- Peraturan Menteri Keuangan No.109/PMK.05/2007 tentang Dewan Pengawas BLU
- Perdirjen No. PER-08/PB/2008 tentang Pedoman Penyusunan Laporan Dewan Pengawas Badan Layanan Umum di lingkungan Pemerintah Pusat

## Karakteristik BLU (1/4)

Penerapan PPK-BLU diharapkan untuk mewujudkan a.l.:

- Pergeseran dari penganggaran tradisional ke penganggaran berbasis kinerja, yang lebih berorientasi pada output dibandingkan pada pembiayaan input atau **berorientasi pada kinerja**.
- **Fleksibilitas pengelolaan keuangan guna peningkatan layanan**, dengan menonjolkan produktivitas bagi satker yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- Penyelenggaraan tugas operasional pelayanan publik yang dikelola ala bisnis, dalam konteks **agencification and contractualism**, serta pemisahan antara instansi pembuat kebijakan dan instansi pelaksanaan pemberi layanan (**separation of duties**).
- **Value for service**: berupa diperbolehkannya untuk memperoleh imbalan sehubungan dengan pelayanan yang diberikan (**quasi public good**), yang digunakan sebagai salah satu sumber pembiayaan pemberian layanan (**not for profit**).

## Karakteristik BLU (2/4)

Sejalan dengan hal-hal tersebut di atas, pola pengelolaan keuangan BLU memiliki kekhususan atau fitur-fitur utama sebagai berikut:

- a. BLU berperan sebagai agen dari menteri/ketua lembaga induknya, kedua belah pihak menandatangani kontrak kinerja (**a contractual performance agreement**);
- b. Menteri/ketua lembaga induk bertanggung jawab atas kebijakan layanan yang dihasilkan BLU, dan BLU menjalankan kebijakan layanan yang telah ditetapkan [Penjelasan PP23 tahun 2005];
- c. Pendapatan BLU yang bersumber dari APBN/APBD, pendapatan yang diperoleh dari jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat, hibah tidak terikat dan pendapatan dari hasil kerjasama dengan pihak lain dan/atau hasil usaha lainnya dapat dikelola langsung untuk membiayai belanja BLU sesuai RBA (PP23 tahun 2005);

*Continue...*

7

## Karakteristik BLU (3/4)

- d. Fleksibilitas pengelolaan belanja berlaku dalam ambang batas yang telah ditetapkan dalam RBA [PP 23 tahun 2005];
- e. Status hukum BLU tidak terpisah dari kementerian negara/ lembaga/ pemda sebagai instansi induk
- f. BLU dapat memungut biaya kepada masyarakat sebagai imbalan atas barang/ jasa layanan yang diberikan [Pasal 9 ayat 1];
- g. Kekayaan BLU merupakan kekayaan negara/ daerah yang tidak dipisahkan [UU PN Pasal 68];
- h. Instansi pemerintah yang menerapkan PPK BLU menggunakan standar pelayanan minimum yang ditetapkan oleh menteri/ pimpinan lembaga/ gubernur/ sesuai dengan kewenangan.

8

## Karakteristik BLU (1/4)

**[-] Kontrol pemerintah atas agen [entitas penyedia layanan publik] [+]**

Public Agency

BUMN

Satuan Kerja

PERSERO

PERUM

SATKER PPK-BLU

Satuan Kerja Biasa

Status hukum terpisah

Status hukum tidak terpisah

Kekayaan dipisahkan

Kekayaan tidak dipisahkan

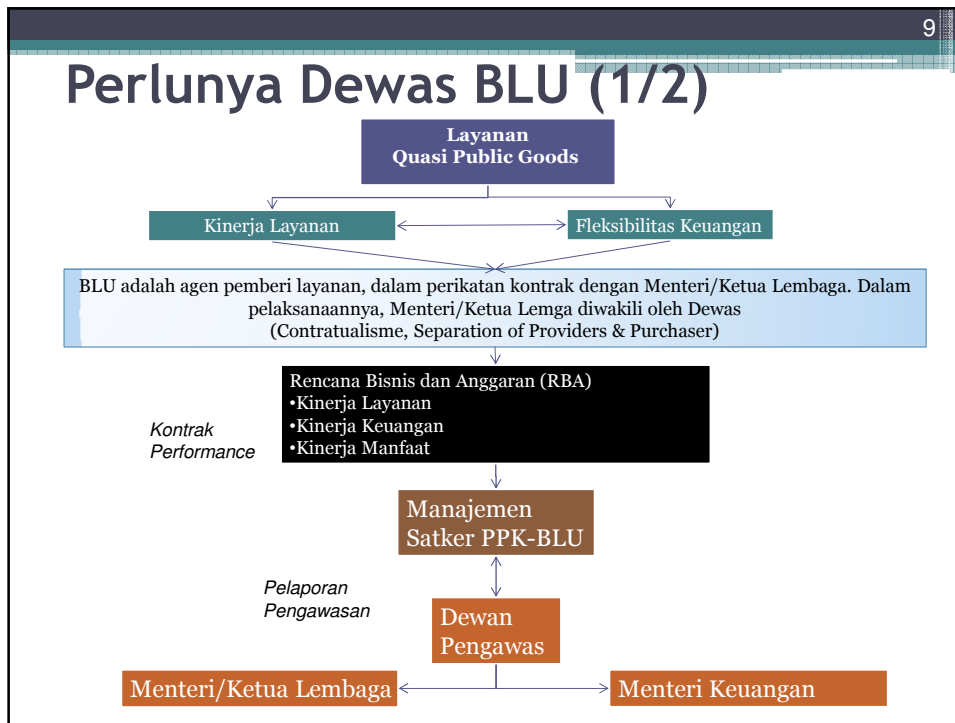
**[+] Persaingan Usaha [-]**

Free Competition  
Private Business  
Persero

Perum

PPK-BLU

Monopoly  
Satker



10

## Perlunya Dewas BLU (1/2)

Model Kontrak Profesional	Model Satker PPK-BLU
Output dan standar biaya dapat diidentifikasi	Output dan standar biaya cenderung sulit diidentifikasi
Pemenuhan substansi dalam kontrak yang menegaskan hubungan keagenan dapat dipaksakan.	Pemaksaan atas pemenuhan substansi kontrak terkendala keterbatasan untuk mengelola hubungan jangka panjang dengan agen
Lingkungan operasi bersifat kompetitif	Tidak ada kompetisi sebagai insentif eksternal untuk peningkatan efisiensi dan efektifitas
Kontrak dapat efektif untuk mencegah masalah keagenan	Kontrak tidak sepenuhnya efektif untuk mencegah masalah keagenan, sehingga memerlukan instrument lainnya
Status hukum dan pengelolaan kekayaan bersifat terpisah atau swasta untuk memberikan fleksibilitas dan independensi.	Status hukum dan pengelolaan kekayaan tidak terpisah yang bermanfaat untuk mencegah masalah keagenan
Tanggung jawab pemerintah (selaku principal) lebih terbatas.	Pemerintah (selaku principal) pada prinsipnya bertanggung jawab penuh atas layanan, terkait dengan status hierarki dan kekayaan yang tidak terpisah

➔ Perlu strategi tersendiri untuk menjamin kinerja BLU termasuk bagaimana Dewas bisa berperan untuk dapat mengawasi dan memberi penilaian atas kinerja manajemen BLU.

## Tugas dan Fungsi Dewas BLU

### **Tugas Dewas :**

Melakukan Pengawasan terhadap pengelolaan BLU yang dilakukan oleh Pejabat Pengelola BLU (Pimpinan BLU) mengenai **pelaksanaan Renstra, RBA, dan peraturan perundang-undangan** (Perdirjen No. PER-08/PB/2008 pasal 2)

### **Kewajiban Dewas :**

- Memberikan pendapat dan saran kepada Menteri/Pimpinan Lembaga dan Menteri Keuangan mengenai Renstra Bisnis dan RBA yang diusulkan oleh Pejabat Pengelola BLU
- Melaporkan kepada Menteri/Pimpinan Lembaga dan Menteri Keuangan apabila terjadi gejala penurunan kinerja BLU
- Mengikuti perkembangan kegiatan BLU, memberikan pendapat dan saran secara tertulis kepada Menteri/Pimpinan Lembaga dan Menteri Keuangan mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BLU
- Memberikan nasihat kepada Pejabat Pengelola BLU dalam melaksanakan pengelolaan BLU, dan
- Memberikan masukan, saran, atau tanggapan atas laporan keuangan dan laporan kinerja BLU kepada Pejabat Pengelola BLU

(PMK No. 109/PMK. 05/2007 pasal 5)

### **Persyaratan Pembentukan Dewas pada Satker BLU**

- Realisasi nilai omzet tahunan menurut LRA tahun terakhir, minimum sebesar Rp15.000.000.000,- (lima belas miliar rupiah), dan/atau
- Nilai aset menurut neraca, minimum sebesar Rp 75.000.000.000,- (tujuh puluh lima miliar rupiah)

(PMK No. 109/PMK.05/2007 pasal 2 ayat 2)

### **Anggota Dewas**

- Dewas terdiri dari unsur-unsur pejabat dari Kementerian Negara/Lembaga dan Kementerian Keuangan, serta tenaga ahli sesuai dengan kegiatan BLU
- Sekretaris Dewas adalah organ Dewas yang membantu pelaksanaan tugas, kewajiban dan hak Dewas di bidang kesekretariatan

(PMK No. 109/PMK.05/2007 pasal 7 ayat 1, pasal 11)

### **Persyaratan Keanggotaan Dewas**

- Memiliki integritas, dedikasi, dan memahami masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan BLU, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya
- Mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau tidak pernah menjadi anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah sehingga menyebabkan suatu badan usaha pailit, atau orang yang tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan negara (PMK No. 109/PMK. 05/2007 pasal 4 ayat 1)

### **Pembentukan/Pengangkatan Dewas**

- **Pembentukan Dewas untuk BLU di:** (i) di lingkungan Pemerintah Pusat dibentuk dengan Keputusan Menteri/Pimpinan Lembaga atas persetujuan Menteri Keuangan, dan (ii) di lingkungan Pemerintah Daerah dibentuk dengan keputusan Gubernur/Bupati/Walikota atas usulan Kepala SKPD
- Masa jabatan anggota Dewas 5 tahun, dan dapat diangkat kembali untuk 1 kali masa jabatan
- Pengangkatan Dewas tidak bersamaan waktunya dengan Pejabat Pengelola BLU, kecuali pengangkatan pertama kalinya pada waktu pembentukan BLU (PMK No. 109/PMK. 05/2007 pasal 6, 7 dan 8)

## Jumlah Anggota Dewas

1. Jumlah anggota Dewas disesuaikan berdasarkan **realisasi nilai omzet tahunan menurut LRA** dan **nilai aset menurut neraca** yakni :
  - a. Ditetapkan sebanyak **3 (tiga) orang** untuk BLU yang memiliki:
    - Realisasi nilai omzet tahunan LRA tahun terakhir, sebesar Rp15.000.000.000,00 (lima belas miliar rupiah) sampai dengan Rp30.000.000.000,00 (tiga puluh miliar rupiah), dan/atau
    - Nilai aset menurut neraca sebesar Rp75.000.000.000,00 (tujuh puluh lima miliar rupiah) sampai dengan Rp200.000.000.000,00 (dua ratus miliar rupiah)
  - b. Ditetapkan sebanyak 3 (tiga) orang atau 5 (lima) orang untuk BLU yang memiliki:
    - Realisasi nilai omzet tahunan LRA tahun terakhir, sebesar Rp30.000.000.000,00 (tiga puluh miliar rupiah), dan/atau
    - Nilai aset menurut neraca lebih besar dari Rp200.000.000.000,00 (dua ratus miliar rupiah)
2. Pembentukan dan jumlah keanggotaan Dewas dapat ditinjau kembali jika nilai omzet menurut LRA dan/atau nilai aset menurut neraca selama 2 tahun terakhir turun menjadi di bawah persyaratan di atas.

(PMK No. 109/PMK. 05/2007 pasal 3)

## Pemberhentian dan Penggantian Dewas

- Anggota Dewas diberhentikan oleh Menteri/Pimpinan Lembaga/Gubernur/Bupati/Walikota sesuai kewenangannya, **setelah masa jabatan Dewas berakhir**
- Anggota Dewas dapat diberhentikan **sebelum habis masa jabatannya** oleh Menteri/Pimpinan Lembaga atas persetujuan Menteri Keuangan untuk BLU di lingkungan Pemerintah Pusat
- Anggota Dewas dapat diberhentikan **sebelum habis masa jabatannya** oleh Gubernur/Bupati/Walikota atas usulan Kepala SKPD untuk BLU di lingkungan Pemerintah Daerah
- Pemberhentian anggota Dewas dilakukan apabila anggota Dewas terbukti :
  - a. tidak melaksanakan tugasnya dengan baik;
  - b. tidak melaksanakan ketentuan perundang-undangan;
  - c. terlibat dalam tindakan yang merugikan BLU;
  - d. dipidana penjara karena dipersalahkan melakukan perbuatan pidana kejahatan dan/atau kesalahan yang berkaitan dengan tugasnya melaksanakan pengawasan atas BLU; atau
  - e. berhalangan tetap

(PMK No. 109/PMK.05/2007 pasal 9)



## Komposisi Dewas BLU Saat Ini

	Jumlah Satker	Jumlah Dewas
<b>Satker BLU yang memiliki Dewas</b>	<b>63</b>	
- Kementerian Keuangan		68
- Kementerian Teknis		73
- <b>BLU</b>		<b>17</b>
- Unsur lainnya		86
<b>Satker BLU yang belum memiliki Dewas</b>	<b>73</b>	
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>244</b>

## Akuntabilitas Dewas

- Dewas mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya dalam bentuk **laporan pengawasan** kepada Menteri/Pimpinan dan Menteri Keuangan cq. Dirjen PBN paling sedikit 1 kali dalam 1 semester dan sewaktu-waktu apabila diperlukan:
  - Laporan semester I paling lambat 30 hari setelah periode semester berakhir
  - Laporan semester II paling lambat 40 hari setelah tahun anggaran berakhir
  - Laporan ad hoc, yang dapat disampaikan sewaktu-waktu apabila terjadi hal-hal yang substantial berpengaruh terhadap pengelolaan BLU seperti penurunan kinerja BLU, pemberhentian pimpinan BLU sebelum berakhirnya masa jabatan, pergantian lebih dari satu anggota Dewan Pengawas dan berakhirnya masa jabatan Dewan Pengawas
- Dewas menyampaikan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya kepada Menteri Keuangan dan Menteri/Pimpinan Lembaga dalam forum pertanggungjawaban tahunan  
(Perdirjen No. PER-08/PB/2008 pasal 3)

## Isi Laporan Dewas

- Isi laporan Dewas sekurang-kurangnya memuat :
    - Penilaian Renstra, RBA, dan pelaksanaannya
    - Penilaian kinerja pelayanan, keuangan, dan lainnya
    - Penilaian ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan
    - Permasalahan dalam pengelolaan BLU dan solusinya
    - Saran dan rekomendasi
- (Perdirjen No. PER-08/PB/2008 pasal 4)

## Evaluasi terhadap Laporan Dewas (1)

1. Terdapat **permasalahan *compliance*** terkait ketepatan waktu penyampaian laporan:
  - Untuk laporan Dewas **Semester I tahun 2012** yang harus disampaikan pada paling lambat tanggal 1 Agustus 2012, **dari 42 yang wajib menyampaikan laporan, yang tepat waktu hanya 6, terlambat 15, tidak menyampaikan 21** satker BLU
2. Variasi kualitas dari laporan yang dihasilkan oleh satker-satker BLU. Isi laporan banyak yang tidak valid dan reliable :
  - Angka yang ada di laporan Dewas berbeda dengan Laporan Keuangan Satker BLU
  - Isi laporan memperbandingkan antara periode yang tidak setara

## Evaluasi terhadap Laporan Dewas (2)

3. Pengungkapan (*disclosure*) dalam laporan belum memadai atau **laporan tidak lengkap**, antara lain:
  - Data realisasi keuangan yang disampaikan tidak mencakup satu periode
  - Tidak tersajinya atau terungkapnya masalah tindak lanjut laporan tahun sebelumnya
  - Tidak tersajinya analisis mengenai kesesuaian Renstra Bisnis dengan Visi dan Misi yang akan dicapai
  - Belum diungkapkan efektivitas pelaksanaan RBA tahun sebelumnya dan dituangkan ke dalam laporan Dewas
  - Belum diungkapkan kesesuaian Renstra Bisnis dengan Renstra K/L dan apakah realistis untuk diwujudkan dalam jangka 5 tahun
4. Secara umum kualitas isi laporan termasuk analisis laporan yang masih terbatas yang mengakibatkan minimnya kualitas saran dan rekomendasi yang diberikan oleh Dewas

## Benchmarking: Dewan Komisaris (Dekom) BUMN

## Dasar Hukum Pelaksanaan Tugas Komisaris (BoC) pada BUMN

- Undang – Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN
- Undang – Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran BUMN
- Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER- 04/MBU/2009 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Direksi dan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara

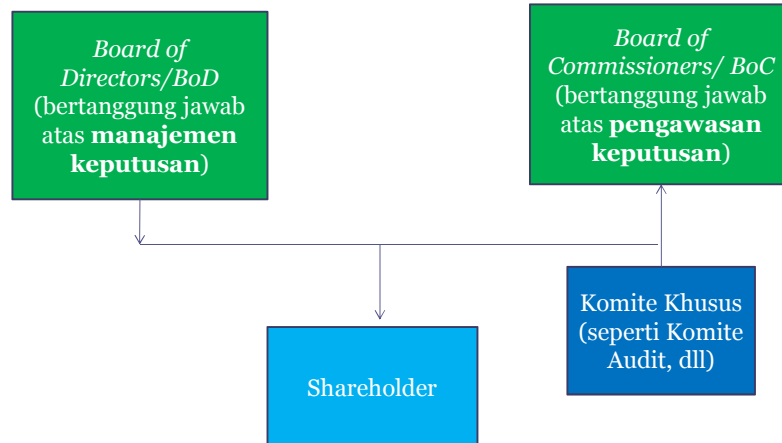
## Organ Komisaris BUMN

- Sekretariat Dewan Komisaris, jika diperlukan
  1. Komite Audit
  2. Komite lainnya, jika diperlukan
- Komite lainnya terdiri dari namun tidak terbatas pada **Komite Pemantau Manajemen Risiko, Komite Nominasi dan Remunerasi**, dan **Komite Pengembangan Usaha**

### Rapat Umum Pemegang Saham

- Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) adalah organ Persero yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas waktu yang ditentukan dalam UU No. 40 tahun 2007 dan/atau Anggaran Dasar Perseroan
- RUPS: antara lain perbuatan hukum, perubahan anggaran dasar, dan pembuatan keputusan

## Two-tier model of Governance pada BUMN



## Governance pada BUMN (1)

- *Check and balance mechanism* melalui **pemisahan fungsi Direksi (Board of Directors)** yang bertanggung jawab pada **manajemen perusahaan** dan **Dewan Komisaris (Board of Commissioners)** yang bertanggungjawab atas **pengawasan perusahaan**.
- *Board of Commissioners* terdiri dari **non-executive personal** yang melakukan pengawasan dan memberikan rekomendasi yang objektif dan bersifat **independen** dari *Board of Directors*
- *Board of Commissioners* diberikan **kekuasaan/kewenangan yang khusus** untuk melakukan fungsi pengawasannya dan memberikan saran antara lain:
  - Memperoleh hak untuk mewajibkan *Board of Directors* dalam memberikan informasi yang diperlukan terkait dengan tugas pengawasannya
  - Memberhentikan *Board of Directors*
  - Memberikan persetujuan (*approval*) kepada *Board of Directors* untuk melakukan hal-hal tertentu

## Governance pada BUMN (2)

- Tugas *Board of Commissioners* meliputi segala hal yang terkait dengan pembuatan kebijakan dan implementasi yang dilakukan oleh *Board of Directors*
- *Board of Commissioners* fokus pada **fungsi pengawasan** dan **tidak terlibat** dalam mengembangkan **strategi implementasi kecuali jika** terjadi situasi dimana strategi yang diusulkan salah
- Dengan menganut *two-tier board model*, kelemahan utama tata kelola pada BUMN ini secara relatif terhadap *one-tier board model* adalah **akses yang terbatas** atas data dan informasi perusahaan yang harus secara formal di-*deliver* oleh *management boards (board of directors)*, **biaya yang lebih besar** dan **fleksibilitas yang terbatas**
- Dalam rangka memitigasi permasalahan komunikasi dibentuk komite khusus seperti *audit committee*

## Penajaman Fungsi dan Peranan Dewas kedepan

## Peran Dewas (Kondisi Saat Ini)

1. Pembentukan Dewas bertujuan untuk **memitigasi *agency cost*** yang terdapat dalam pengelolaan BLU akibat konflik yang terjadi antara *principal* dan *agent*
2. Dewas memiliki peran yang krusial dalam **kinerja perusahaan** terutama melalui penciptaan tata kelola BLU yang baik (*good corporate governance*) dan monitoring dan pengawasan terhadap pengelola BLU
  - Kinerja BLU yang belum optimal saat ini adalah refleksi kinerja Dewas BLU yang belum optimal
3. Pembentukan suatu Dewan (*Boards*), didasarkan atas peranannya **keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan sebagai suatu proses pengawasan.**
4. Dewas belum optimal dalam melaksanakannya, antara lain disebabkan kelemahan *two-tier model of governance* pada BLU, a.l.:
  - Kontrak tidak dapat di-enforce seperti kontrak profesional
  - Tidak terdapat infrastruktur pendukung seperti komite audit, dll.
  - Belum terdapat keseragaman tentang kelembagaan Dewas dari setiap BLU
  - Belum terdapat penilaian kinerja untuk Dewas.
5. Masih banyak satker BLU yang telah memenuhi kriteria aset dan omset tapi belum membentuk Dewas (sekitar 47% dan tidak terdapat sanksi)

## Peran Strategis dan Pengawasan Dewas

- **Peran strategis Dewas** terletak pada isu-isu yang bukan *bersifat day-to-day decisions* tetapi berperan penting dalam **memberikan saran dan rekomendasi atas isu-isu fundamental yang mempengaruhi keberlangsungan satker BLU**
  - Isu-isu fundamental tersebut dituangkan dalam laporan *ad-hoc* Dewas
  - Saran dan rekomendasi yang bersifat strategis disampaikan ada Menteri Keuangan/Menteri teknis terkait sebagai salah satu kewajiban Dewas
- **Peran pengawasan Dewas** ada pada pelaksanaan kegiatan supervisi atas pengelolaan BLU yang dilakukan oleh Pengelola BLU dengan melakukan penilaian terhadap renstra, RBA dan pelaksanaannya; penilaian terhadap kinerja pelayanan, keuangan, dan lainnya; penilaian ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan; permasalahan-permasalahan pengelolaan BLU dan solusinya; serta saran dan rekomendasi
  - Isu-isu ini dituangkan dalam laporan semesteran dan tahunan Dewas
- Secara umum, Dewas diharapkan mampu memeriksa dan menguji keputusan-keputusan dan aktivitas-aktivitas Pengelola BLU, setuju atau tidak setuju dengan keputusan atau aktivitas dimaksud dan menawarkan alternatif terhadap keputusan yang diambil oleh Pengelola BLU.

## Tantangan Ke Depan (1)

### 1. Perbaikan Struktur dan komposisi Dewas:

- Dewan Pengawas BLU dibedakan dengan Manajemen BLU termasuk dibedakan dengan fungsi legislatif untuk menjamin **independensi** dan **mekanisme check and balance**
- Anggota Dewas bukan berasal dari institusi pengelola BLU, termasuk bukan berasal dari tenaga ahli dari BLU yang bersangkutan
- Anggota DPR/DPRD tidak dapat menjadi anggota karena tidak sesuai dengan konteks ketatanegaraan dimana fungsi legislatif dan pengawasan yang dilakukan oleh DPR/DPRD menjadi tidak optimal yang melemahkan akuntabilitas
- Sekretaris Dewas tidak harus berasal dari BLU tapi dimungkinkan dari insitusi-institusi lain seperti Kanwil atau Biro Keuangan
- Untuk BLU dengan size tertentu, perlu dibentuk **Komite Audit ataupun komite lainnya** sebagai bagian dari Dewas BLU, yang bertugas antara lain : (1) membantu Dewas untuk memastikan efektivitas BLU, (2) menilai pelaksanaan kegiatan maupun hasil audit SPI ataupun audit eksternal, (3) identifikasi atas hal-hal yang memerlukan perhatian Dewas

## Tantangan ke Depan (2)

### 2. Perbaikan Proses Pembuatan Keputusan

- **Institutionalisasi mekanisme pembuatan keputusan** dalam suatu rapat atau forum dimana Pengelola BLU dan Dewas dapat secara formal memberikan keterangan dan mengambil keputusan/formulasi kebijakan.
- Agar disusun **pedoman pelaksanaan tugas Dewas (Standar Operating Procedure)** yang antara lain mengatur:
  - **Alur/arus informasi** antar pengelola BLU dan Dewas termasuk antara anggota Dewas yang berasal dari institusi yang berbeda
  - **Waktu kerja, periode rapat dan mekanisme evaluasi**
  - **Sanksi** apabila terdapat ketidakpatuhan terdapat aturan yang ditetapkan
- Disusun '**code of practice**' bagi Dewas yang menjelaskan **tanggung jawab Dewas** sebagai panduan bagi para anggota Dewas untuk berkinerja sesuai dengan yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan



## Tantangan ke Depan (3)

3. Dewas perlu meningkatkan peran strategis dan pengawasannya melalui :
  - Peningkatan kompetensi
  - Penguatan independensi
  - Peningkatan integritas
  - Peningkatan komitmen (alokasi waktu dari Dewas)

**Terima Kasih**