

**ANALISIS PENERAPAN GOOD CORPORATE  
GOVERNANCE PADA PT DANA TABUNGAN DAN  
ASURANSI PEGAWAI NEGERI (PT TASPEN) PERSERO  
KANTOR CABANG MALANG**

Disusun Oleh:

**Villya Candra Kusuma Dewi**

NIM. 0510230195

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi*



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2009**

**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi dengan Judul:

**Analisis Penerapan Good Corporate Governance Pada PT Dana  
Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (PT TASPEN) Persero Kantor  
Cabang Malang**

Yang disusun oleh mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya:

Nama : Villya Candra Kusuma Dewi

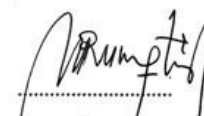
NIM : 0510230195

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 25 November 2009 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.


Susunan Dewan Penguji:

1. Dr. Rosidi, SE., MM., Ak.  
NIP. 19540312 198403 1 001  
(Dosen Pembimbing)
2. Dra. Arum Prastiwi, SE, M.Si., Ak.  
NIP. 19670714 200501 2 001  
(Dosen Penguji I)
3. Akie Rusaktiva Rustam, SE., MSA., Ak.  
NIP. 19780518 200812 1 003  
(Dosen Penguji II)



Malang, 25 November 2009  
Ketua Jurusan Akuntansi



  
Dr. Unti Ludigdo SE., M.Si., Ak.  
NIP. 19690814 199402 1 001

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Villya Candra Kusuma Dewi  
NIM : 0510230195  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**ANALISIS PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE  
PADA PT DANA TABUNGAN DAN ASURANSI PEGAWAI NEGERI  
(PT TASPEN) PERSERO KANTOR CABANG MALANG**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanannya).

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

**Malang, 12 November 2009**

**Pembuat Pernyataan,**



**Villya Candra Kusuma Dewi**

**NIM. 0510230195**



**PT TASPEN (PERSERO) CABANG MALANG**  
Jl. Raden Intan Arjosari – Malang  
Telp. (0341) 495633 (Hunting), 495639 Fax. (0341) 495820

## **SURAT KETERANGAN**

**NOMOR : Srt-07 /C.5.1/102009**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : ANDERSON,SH.  
NIK : 198919622168  
Jabatan : KEPALA SEKSI PERSONALIA  
Kantor Cabang PT Taspen (Persero) Malang

Dengan ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : VILLYA CANDRA KUSUMA DEWI  
NIM : 0510230195  
Jurusan/Fakultas : Akuntansi/Ekonomi Universitas Brawijaya Malang

**Telah melaksanakan penelitian skripsi yang dimulai tanggal 4 Mei sampai dengan 4 Juni 2009.**

Demikian surat keterangan ini untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 29 Oktober 2009

Kepala Seksi Personalia

  
**ANDERSON,SH**  
**NIK. 89622168**



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### • DATA PRIBADI

- Nama : Villya Candra Kusuma Dewi
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Tempat/Tgl lahir : Malang, 20 Januari 1987
- Agama : Islam
- Status : Belum Menikah
- Alamat Rumah : Jln. Raya Sumbersekar No. 83 Sengkaling
- Alamat Email : [villya.candra@gmail.com](mailto:villya.candra@gmail.com)

### • RIWAYAT PENDIDIKAN

- 1993 – 1999 : SD Negeri 03 Sumbersekar
- 1999 – 2002 : SMP Negeri 03 Batu
- 2002 – 2005 : SMU Negeri 02 Batu
- 2005 – 2009 : S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

### • PENGALAMAN ORGANISASI

- Kepanitiaan Ospek Fakultas Ekonomi 2007 menjabat sebagai anggota Divisi Kesehatan
- Kepanitiaan Accounting Meeting 2006 menjabat sebagai anggota Divisi Konsumsi

### • PENGALAMAN KERJA

- 2008, Praktek kerja lapang pada PT TASPEN (Persero) Malang selama satu bulan.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga skripsi yang berjudul: ***“Analisis Penerapan Good Corporate Governance Pada PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (PT TASPEN) Persero Kantor Cabang Malang”*** dapat diselesaikan penulis dengan baik. Penulisan skripsi ini ditujukan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian ini, penulis tidak luput dari beberapa kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Rosidi, SE., MM., Ak., selaku Dosen Pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Gugus Irianto, SE., MSA., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Unti Ludigdo SE., M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Helmy Adam SE., M.Ak., Ak., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi

4. Ibu Dra. Arum Prastiwi, SE, M.Si., Ak., selaku dosen penguji 1 (satu) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.
5. Bapak Akie Rusaktiva Rustam, SE., MSA., Ak., selaku dosen penguji 2 (dua) yang juga banyak membantu memberikan masukan di dalam perbaikan skripsi saya.
6. Teruntuk keluargaku terima kasih atas segala doa dan dukungannya, tanpa dukungan kalian mungkin aku tidak akan bisa menjadi seperti ini.
7. Teruntuk teman-teman seperjuangan akuntansi 2005 yaitu Titah, Wita, Widya, Risma, Wulan, Ika, dan En2 (Widya Sulistyia) thanks for everythings.
8. Semua pihak-pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung, terima kasih banyak.

Penulis menyadari bahwa laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat berharap akan adanya masukan berupa saran dan kritik membangun untuk perbaikan di masa mendatang.

Malang, 14 Desember 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>ABSTRAKSI</b> .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Motivasi Penelitian .....	7
1.3 Rumusan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1 <i>Good Corporate Governance</i> .....	9
2.1.1 Latar Belakang <i>Good Corporate Governance</i> .....	9
2.1.2 Pengertian <i>Good Corporate Governance</i> .....	10
2.1.3 Pentingnya <i>Good Corporate Governance</i> .....	13
2.1.4 Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> .....	14
2.1.5 Model <i>Good Corporate Governance</i> .....	20
2.2 Penerapan <i>Good Corporate Governace</i> .....	22
2.2.1 Manfaat Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> .....	22
2.2.2 Tahap-tahap Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> .....	23
2.2.3 Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> & Kaitannya dengan BUMN.....	27
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	30
3.1 Jenis Penelitian .....	30
3.2 Lokasi Penelitian .....	30



3.3 Jenis dan Sumber Data .....	31
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	32
3.5 Analisis Data .....	33
<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>35</b>
4.1 Gambaran Umum.....	35
4.1.1 Sejarah Berdirinya PT Taspen (Persero) .....	35
4.1.2 Visi dan Misi PT Taspen (Persero) .....	36
4.1.2.1 Visi PT Taspen (Persero) .....	36
4.1.2.2 Misi PT Taspen (Persero) .....	37
4.1.3 Bidang Usaha PT Taspen (Persero).....	38
4.1.4 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang .....	40
4.1.4.1 Struktur Organisasi.....	40
4.1.4.2 Deskripsi Jabatan.....	41
4.1.5 Wilayah Kerja dan Mitra Kerja PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang .....	46
4.1.5.1 Wilayah Kerja.....	46
4.1.5.2 Mitra Kerja.....	47
4.2 Pembahasan.....	50
4.2.1 Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang.....	50
4.2.1.1 Transparansi .....	50
4.2.1.1.1 Transparansi atas laporan keuangan .....	50
4.2.1.1.2 Transparansi atas kebijakan perusahaan terhadap hak dan kewajiban karyawan .....	51
4.2.1.1.3 Transparansi atas sasaran dan strategi perusahaan .....	52
4.2.1.1.4 Transparansi dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan .....	53
4.2.1.2 Akuntabilitas .....	53

4.2.1.2.1	Kejelasan fungsi, struktur, tanggung jawab dalam organisasi.....	54
4.2.1.2.2	Sistem <i>reward and punishment</i> .....	55
4.2.1.2.3	Pembinaan keahlian dan ketrampilan.....	57
4.2.1.2.4	Pedoman perilaku.....	58
4.2.1.2.5	Akuntabilitas atas sistem pengendalian internal perusahaan .....	59
4.2.1.3	Responsibilitas .....	61
4.2.1.3.1	Tanggung jawab atas jaminan sosial dan kesejahteraan tenaga kerja .....	62
4.2.1.3.2	Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku .....	63
4.2.1.3.3	<i>Corporate social responsibility</i> .....	64
4.2.1.4	Kemandirian .....	66
4.2.1.4.1	Tidak melakukan aktivitas politik .....	67
4.2.1.4.2	Tidak menerima pemberian dalam bentuk apapun .....	68
4.2.1.4.3	Menghindari dan menjauhi benturan kepentingan ( <i>conflict of interest</i> ) .....	69
4.2.1.4.4	Informasi rahasia .....	70
4.2.1.5	Kewajaran dan Kesetaraan .....	71
4.2.1.5.1	Laporan keuangan .....	71
4.2.1.5.2	Hubungan kerja .....	71
4.2.1.5.3	Penyelesaian masalah .....	73
4.2.2	Analisis Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang.....	73
1.	Transparansi.....	73
2.	Akuntabilitas .....	74
3.	Responsibilitas .....	75
4.	Independensi .....	76
5.	Kesetaraan dan Kewajaran .....	77

4.2.3 Kendala-kendala Penerapan *Good Corporate Governance* di Indonesia ..... 78

4.2.4 Kendala-kendala Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang..... 83

**BAB V PENUTUP** ..... 86

5.1 Kesimpulan ..... 86

    1. Transparansi ..... 86

    2. Akuntabilitas ..... 87

    3. Responsibilitas..... 88

    4. Kemandirian..... 89

    5. Kewajaran dan Kesetaraan ..... 90

5.2 Saran ..... 92

5.3 Keterbatasan ..... 94

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 95

**LAMPIRAN-LAMPIRAN** ..... 98



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Wilayah Kerja PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang .....	47
Tabel 4.2 Jaringan Pelayanan PT TASPEN Persero Kantor Cabang Malang.....	48
Tabel 4.3 Tahapan Tunjangan Kompetensi PT TASPEN Persero Kantor Cabang Malang .....	59



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang

Malang ..... 41

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) di Lingkungan PT TASPEN

(Persero)

Lampiran 2 Interview Guides

## ABSTRAK

### ANALISIS PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PT DANA TABUNGAN DAN ASURANSI PEGAWAI NEGERI (PT TASPEN) PERSERO KANTOR CABANG MALANG

Oleh:  
**Villya Candra Kusuma Dewi**  
NIM. 0510230195

Dosen Pembimbing:  
**Dr. Rosidi, SE., MM., Ak.**

Penerapan *good corporate governance* di BUMN membutuhkan dukungan dari segenap pihak yang berkepentingan mulai dari pemerintah selaku regulator, karyawan, dan *stakeholders*. Membangun dan mewujudkan *good corporate governance* sebagai struktur dan sistem membutuhkan korelasi yang erat antara *good corporate governance* dengan budaya perusahaan dalam menciptakan iklim investasi yang sehat. TASPEN sebagai salah satu BUMN yang bergerak di bidang asuransi sosial juga wajib menerapkan *good corporate governance*. Diharapkan dengan penerapan *good corporate governance* ini Taspem dapat memberikan *output* berupa budaya perusahaan yang kuat dan tangguh agar terwujud *well governed company*.

Penelitian ini diperlukan untuk mengetahui penerapan *good corporate governance* pada perusahaan serta kendala yang dihadapi dalam penerapan *good corporate governance* tersebut. Penelitian yang dilakukan merupakan salah satu bentuk penelitian kualitatif yang menggunakan metode studi kasus dan pendekatan deskriptif. Penelitian mendasarkan pada metode observasi dan wawancara untuk memperoleh data. Atas data yang telah diperoleh, kemudian akan dibandingkan dengan seperangkat teori serta konsep yang terdapat dalam literatur guna pengambilan kesimpulan atas penerapan *good corporate governance*. Dan berdasar pada hasil evaluasi yang telah dilakukan peneliti, didapat suatu kesimpulan akhir bahwa penerapan *good corporate governance* pada PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang masih belum berjalan efektif. Hal ini ditimbulkan dari beberapa prinsip *good corporate governance* yakni prinsip tanggung jawab dan prinsip akuntabilitas yang sepenuhnya tidak diterapkan di PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang.

**Kata Kunci:** Good Corporate Governance, Asuransi Sosial, Prinsip Good Corporate Governance

## ABSTRACT

### APPLICATION ANALYSIS OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE IN PT DANA TABUNGAN DAN ASURANSI PEGAWAI NEGERI (PT TASPEN) BRANCH OFFICE MALANG

By:

**Villya Candra Kusuma Dewi**  
**NIM. 0510230195**

Advisor Lecturer:

**Dr. Rosidi, SE., MM., Ak**

The Application of Good Corporate Governance in BUMN require support from government as regulator, employee and stakeholders. To build and realize a good corporate governance as a structure and system needs a close correlation between good corporate governance and corporate culture to create healthy investment climate. Taspem as a BUMN operating on social insurances also have an obligation to applying good corporate governance. What is expected from good corporate governance application is that PT TASPEN can give strong and firm corporate culture in order to create well governed company.

This study is required to understand the Application of Good Corporate Governance in a company and also its constraint and difficulties involved. The study which have been made is qualitative analysis using case study method and descriptive approach. The study base on observation and interview to acquire data. From data that have been collected, then compared with a set of theory and concept contained in literature to take the conclusion from good corporate governance application. Then based on evaluation than have been done by researcher, are able to drawn a final conclusion that application of good corporate governance at PT Taspem (Persero) branch office Malang is not yet effectively operated. This conclusion appear as some principle of good corporate governance that is responsibility and accountability are not fully applicable in PT Taspem (Persero) branch office Malang.

**Key words: Good Corporate Governance, Social Insurance, Principle Good Corporate Governance**



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Gagasan *corporate governance* muncul akibat reaksi masyarakat terhadap perilaku bisnis yang dilaksanakan perusahaan. Di masa lalu tujuan perusahaan semata-mata untuk mengejar keuntungan finansial dan mengabaikan faktor-faktor lain. Konsep ini semakin bergeser karena tuntutan masyarakat yang semakin sadar bahwa perusahaan harus memperhatikan kepentingannya. Dalam perkembangannya perusahaan mengembangkan konsep yang lebih luas yaitu bertumpu pada *profit oriented*, *responsibility society* dan *sustainable growth* menjadi konsep baru yang harus dipenuhi perusahaan. Naiknya nilai saham, praktik bisnis yang sehat, dipenuhi pasokan barang dan perhatian terhadap pelanggan, produk-produk berkualitas, hak-hak pekerja dan standar upah buruh, isu lingkungan hidup dan hak asasi manusia merupakan bagian dari lingkungan perusahaan yang harus diperhatikan manajemen. Tuntutan dan kontrol dari berbagai pihak inilah yang mendorong perusahaan harus menerapkan *good corporate governance*.

Selain itu, menurut Tjager, dkk (2003) dalam bukunya *corporate governance*, menyatakan bahwa isu sentralisasi *corporate governance* juga dilatarbelakangi beberapa permasalahan diantaranya tuntutan akan transparansi dan independensi serta perkembangan pasar audit. Tuntutan akan transparansi dan independensi ini terlihat dari adanya tuntutan agar perusahaan memiliki lebih banyak komisaris

independen yang mengawasi tindakan-tindakan para eksekutif. Sedangkan perkembangan pasar audit ini terlihat dari adanya pasar audit yang semakin global dan kompetitif, standar akuntansi yang semakin kompleks, dan berbagai tuntutan *disclosure* lainnya diseluruh dunia turut pula mendorong reformasi *corporate governance*. Profesi audit dari para akuntan ini memainkan peran yang krusial karena mereka memverifikasi kejujuran informasi yang mendasari berbagai transaksi. Tanpa kepercayaan terhadap kebenaran kondisi finansial suatu perusahaan, para investor akan ragu untuk membeli saham suatu perusahaan terbuka, dan pasar akan sulit tercipta.

Sedangkan, menurut Syakhroza dalam (Indrayani, 2001) terdapat dua penyebab pemacu munculnya isu *good corporate governance* yaitu *pertama* perubahan lingkungan yang sangat cepat dan pada akhirnya berdampak pada perubahan peta kompetisi pasar global. *Kedua*, semakin banyak dan kompleksnya pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, seperti pemasok, kreditur, investor, dan pemerintah.

Lemahnya *corporate governance* sering disebut sebagai salah satu penyebab krisis keuangan di negara-negara di Asia. Ciri utama dari lemahnya *corporate governance* adalah adanya tindakan mementingkan diri sendiri di pihak manajer perusahaan. Jika para manajer perusahaan melakukan tindakan-tindakan yang mementingkan diri sendiri dengan mengabaikan kepentingan investor, maka akan menyebabkan jatuhnya harapan pada investor tentang pengembalian (*return*) atas investasi yang telah mereka tanamkan. Dengan demikian, secara agregat hal tersebut akan mengakibatkan aliran masuk modal (*capital inflows*) ke suatu

negara mengalami penurunan sedangkan aliran keluar (*capital outflows*) dari suatu negara mengalami kenaikan Darmawati, dkk (2005).

Sama halnya, dengan keadaan ekonomi Indonesia akhir-akhir ini, ditengarai oleh beberapa pihak, disebabkan bahwa Indonesia tidak menerapkan *good governance* sebagai dasar penyelenggaraan pemerintahan yang bersih (Indrayani, 2001). Terdapat sinyalemen bahwa krisis ekonomi tersebut dipicu oleh krisis di sektor publik yang selama ini banyak menerapkan *bad governance* yang berakibat pada pengambilan keputusan yang salah serta buruknya manajemen yang pada akhirnya menyebabkan risiko finansial akibat tingginya utang pemerintah dan dunia usaha.

Kinerja perusahaan yang buruk dapat disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah kegagalan perusahaan dalam melakukan pemantauan dan penentuan perencanaan strategis. Dimensi lain penyebab buruknya kinerja perusahaan secara umum adalah pelanggaran terhadap etika bisnis. Seperti diketahui, budaya sogok-menyogok, suap-menyuap, kolusi-korupsi dan nepotisme (KKN) masih marak mewarnai praktik bisnis di Indonesia.

*Corporate governance* merupakan suatu elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi ekonomis, yang meliputi serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, dewan direksi dan komisaris, para pemegang saham dan *stakeholders* lainnya. *Corporate governance* juga memberikan suatu struktur yang memfasilitasi penentuan sasaran-sasaran (*objectives*) dari suatu perusahaan, dan sebagai sarana untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut dan sarana untuk menentukan teknik monitoring kinerja. *Good corporate governance* harus memberikan insentif yang

tepat untuk dewan direksi dan manajemen dalam rangka mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan dari sisi kepentingan perusahaan dan para pemegang saham dan juga harus dapat memfasilitasi monitoring yang efektif, sehingga mendorong perusahaan untuk menggunakan sumber daya secara efisien *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 1999) dalam Darmawati, dkk (2005).

Praktik *good corporate governance* dapat meningkatkan nilai perusahaan diantaranya kinerja keuangan, mengurangi risiko yang merugikan akibat tindakan pengelolaan yang cenderung menguntungkan diri sendiri dan *good corporate governance* dapat meningkatkan kepercayaan investor serta masyarakat (Tjager, dkk, 2003). Hal ini didukung pula oleh hasil penelitian lain yang menemukan hubungan positif antara *corporate governance* dengan kinerja perusahaan jangka panjang (Gompers, 2003 dalam Darmawati, dkk. 2005). Klapper dan Love (dalam Darmawati, dkk. 2005) menemukan adanya hubungan positif antara *corporate governance* dengan kinerja perusahaan yang diukur dengan *return on assets* (ROA) dan Tobin's Q. Penemuan penting lainnya adalah bahwa penerapan *corporate governance* di tingkat perusahaan lebih memiliki arti dalam negara berkembang dibandingkan dalam negara maju. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan *corporate governance* yang baik akan memperoleh manfaat yang lebih besar di negara-negara yang lingkungan hukumnya buruk.

Dalam konteks *good corporate governance*, perusahaan BUMN memiliki suatu karakteristik. Karakteristik ini terkait dengan aspek struktur kepemilikan saham, *public service obligation* dan kewajiban menyetor dividen ke dalam



APBN. Selain itu, permasalahan yang pada umumnya terjadi di BUMN meliputi antara lain sulitnya komisaris dan direksi untuk independen karena pengaruh pemegang saham mayoritas (pemerintah) yang sangat dominan, kaitan politik dan bisnis yang sulit dihindari serta adanya unsur *moral hazard* dalam pengelolaan BUMN menjadi citra buruk yang sulit diubah dan mempengaruhi implementasi *good corporate governance* di BUMN.

Hingga kini sebagian besar BUMN masih dimiliki secara penuh oleh pemerintah dan hanya sebagian kecil yang sudah *go public*. Lingkup bisnis BUMN yang luas memainkan peranan penting bagi perekonomian nasional. Oleh sebab itu, pengelolaan BUMN secara amanah, transparan dan profesional menjadi kebutuhan dalam mendorong iklim investasi yang kondusif.

Ketersediaan infrastruktur maupun softstruktur *good corporate governance* serta kesiapan dan komitmen perusahaan merupakan modal dasar yang harus dimiliki setiap BUMN agar mampu berdaya saing secara nasional maupun internasional. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan implementasi *good corporate governance* di BUMN membutuhkan dukungan dari segenap pihak yang berkepentingan mulai dari pemerintah selaku regulator, karyawan, pemasok atau rekanan dan *stakeholders* lainnya.

Membangun dan mewujudkan *good corporate governance* sebagai struktur dan sistem membutuhkan korelasi yang erat antara *good corporate governance* dengan budaya perusahaan dalam menciptakan iklim investasi yang sehat. Sehingga kepercayaan publik terhadap BUMN berubah dan meningkat seiring dengan pengelolaan BUMN melalui pemberdayaan fungsi kemandirian pemegang

saham, komisaris dan direksi BUMN sesuai dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan pengelolaan korporasi yang sehat. Untuk dapat mengembalikan kepercayaan publik terhadap BUMN membutuhkan komitmen bersama antara BUMN, pemerintah dan *stakeholders* lainnya dalam mengimplementasikan *good corporate governance* sebagai sebuah sistem terbangun dengan baik dan saling bersinergi.

Taspen sebagai BUMN yang mengelola asuransi sosial akan dituntut tanggung jawabnya kepada peserta terutama untuk meningkatkan kesejahteraan dan manfaat bagi peserta. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu komitmen dari semua pihak baik dari Komisaris, Direksi dan tentunya dukungan dari semua karyawan. Penerapan *good corporate governance* di Taspen merupakan suatu kebutuhan, bukan lagi suatu kewajiban yang harus dilaksanakan sehingga diharapkan dengan penerapan *good corporate governance* ini Taspen dapat memberikan *output* berupa budaya perusahaan yang kuat dan tangguh agar terwujud *well governed company*, meningkatkan *value* baik bagi pemegang saham maupun bagi seluruh *stakeholders*, serta mengedepankan proses pelayanan yang cepat, akurat, dan akuntabel kepada masyarakat. Berdasarkan uraian di atas, penulis mengambil judul **Analisis Penerapan Good Corporate Governance Pada PT Dana Tabungan Dan Asuransi Pegawai Negeri (PT Taspen) Persero Kantor Cabang Malang.**

## 1.2 Motivasi Penelitian

**Penelitian ini dilakukan dengan motivasi sebagai berikut:**

1. *Good corporate governance* dapat didefinisikan sebagai struktur, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ-organ perusahaan (pemegang saham, komisaris dan direksi) sebagai upaya untuk memberikan nilai tambah perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan *good corporate governance* di BUMN, mengingat banyaknya kendala yang dihadapi dalam penerapan *good corporate governance* tersebut.
2. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang karena PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun pegawai negeri sipil (PNS). Hal ini terkait dengan pemberian layanan langsung kepada peserta taspen. Oleh karena itu, diharapkan PT Taspen agar selalu meningkatkan kualitas pelayanannya sehingga dapat terwujud *good corporate governance* dengan maksimal.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengangkat beberapa permasalahan antara lain adalah:

1. Bagaimanakah penerapan *good corporate governance* pada Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang?

2. Apakah kendala yang dihadapi PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang dalam penerapan *good corporate governance*?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui penerapan *good corporate governance* pada Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang.
2. Untuk mengetahui kendala yang dihadapi PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang dalam penerapan *good corporate governance*.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat antara lain:

1. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan media untuk menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh selama ini serta dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang penerapan *good corporate governance* terkait dengan kinerja BUMN.
2. Bagi perusahaan, sebagai bahan pertimbangan dalam perumusan strategi, kebijakan, maupun program, sehingga pengelolaannya dapat lebih efektif di masa yang akan datang.
3. Bagi pihak lain, diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan khususnya bagi yang berminat terhadap bidang ini.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 *Good Corporate Governance*

##### 2.1.1 Latar Belakang *Good Corporate Governance*

Masalah *corporate governance* dapat ditelusuri dari pengembangan teori agensi (*agency theory*) yang mencoba menjelaskan bagaimana pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan (manajer, pemilik perusahaan dan kreditor) akan berperilaku karena mereka pada dasarnya mempunyai kepentingan yang berbeda. Teori agensi menjawab dengan menggambarkan hal-hal apa saja yang berpeluang akan terjadi, apabila pengelolaan perusahaan diserahkan kepada *agent* oleh pemegang saham (*principal*) dan bilamana *agent* menggunakan dana pinjaman dalam menjalankan usahanya. Pengertian *principal* dalam *agency theory* adalah pihak-pihak yang menyerahkan sebagian atau seluruh *wealth*-nya untuk dikembangkan oleh pihak lain (Ariyoto, 2000) dalam Indrayani (2001). Asumsi yang digunakan dalam teori agensi adalah sebagai berikut:

1. Dalam mengambil keputusan seluruh individu bisa mengambil keputusan yang menguntungkan dirinya sendiri. Karena itu *agent* yang mendapat kewenangan dari *principal* akan memanfaatkan kesempatan tersebut untuk kepentingan sendiri.
2. Individu mempunyai jalan pikiran yang rasional sehingga mampu membangun ekspektasi yang tidak bias.



Dari asumsi yang dibangun oleh teori agensi di atas, dapat dilihat adanya indikasi untuk menuduh salah satu pihak dalam mengambil kesempatan memperoleh keuntungan demi kepentingan diri sendiri dalam hubungan kerjasama. Teori agensi dapat dikatakan sebagai teori yang mendekati pemecahan masalah pengelolaan perusahaan modern. Namun di sisi lain sebagai teori, teori agensi tidak terlepas dari berbagai kelemahan asumptif karena adanya unsur penyederhanaan atau generalisasi.

### 2.1.2 Pengertian *Good Corporate Governance*

Istilah “*Corporate Governance*” itu sendiri untuk pertama kali diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* di tahun 1992 yang menggunakan istilah tersebut dalam laporan mereka yang kemudian dikenal sebagai *Cadbury Report*. Laporan ini dipandang sebagai titik balik (*turning point*) yang sangat menentukan bagi praktik *Corporate Governance* di seluruh dunia. *Cadbury Report* mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai : ... *the system by which organizations are directed and controlled*. (Suatu sistem yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi).

Definisi lain dari *Cadbury Committee* memandang *Corporate Governance* sebagai: *A set of rules that define that relationship between shareholders, managers, creditors, the government, employees and other internal and external stakeholders in respect to their rights and responsibility*. (Seperangkat aturan yang merumuskan hubungan antara para pemegang saham, manajer, kreditor, pemerintah, karyawan, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya baik internal

maupun eksternal sehubungan dengan hak-hak dan tanggung jawab mereka) Tjager, dkk (2003).

Sementara itu, *Organizations for Economic Cooperation and Development* (OECD) mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai : “*The structure through which shareholders, directors, managers set of the board objectives of the company, the means of attaining those objectives and monitoring performance*”. (Struktur yang olehnya para pemegang saham, komisaris, dan manajer menyusun tujuan-tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dan mengawasi kinerja).

Dalam perspektif sempit, *corporate governance* digunakan dalam konteks manajemen ekonomi mikro (*microeconomics management*) dan didefinisikan sebagai mekanisme administratif yang mengatur hubungan-hubungan antara manajemen perusahaan, komisaris independen, direksi, pemegang saham dan kelompok-kelompok kepentingan (*stakeholders*) yang lain. Sedangkan dalam perspektif luas, *corporate governance* didefinisikan dalam pengertian sejauh mana perusahaan telah dijalankan dengan cara terbuka dan jujur untuk memperkuat kepercayaan masyarakat luas terhadap mekanisme pasar, meningkatkan efisiensi dalam alokasi sumber daya langka baik dalam skala domestik maupun internasional, memperkuat struktur industri, dan akhirnya meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat luas. Dalam pengertian ini, aspek-aspek kunci dalam *good corporate governance* meliputi pembangunan *legal and regulatory framework* demi tercapainya praktik-praktik *good public and*

*corporate governance* yang dapat membawa manfaat bagi perekonomian dan semua aspek kehidupan masyarakat luas.

Menurut Mardjana (2000) definisi *corporate governance* merupakan proses dan struktur pengelolaan bisnis dan urusan-urusan perusahaan lainnya dalam rangka meningkatkan kemakmuran korporasi dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mewujudkan nilai pemegang saham yang optimal dalam jangka panjang dan dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* yang lain. Dengan demikian *corporate governance* mengandung dua aspek keseimbangan utama, yakni:

1. Keseimbangan internal, yang mengatur hubungan antara organ-organ perusahaan RUPS, komisaris dan direksi khususnya yang mencakup hal-hal yang berkaitan dengan struktur kelembagaan dan mekanisme operasional
2. Keseimbangan eksternal, yang bahwa perusahaan sebagai entitas bisnis yang berada di tengah-tengah masyarakat hendaknya juga memperhatikan hubungan antara perusahaan dengan seluruh *stakeholders* sebagai perwujudan dari pemenuhan tanggungjawab perusahaan.

Dengan demikian *good corporate governance* merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengatur perusahaan agar dapat menjalankan usahanya dengan memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan *stakeholders* lainnya dengan tujuan untuk menciptakan hubungan yang baik antara pemegang saham dan *stakeholders* lainnya, sehingga perusahaan dapat dikelola dengan baik dan tercipta akuntabilitas publik.

### 2.1.3 Pentingnya *Good Corporate Governance*

Menurut Dahlan (2003) ada beberapa alasan mengenai pentingnya *corporate governance* antara lain:

1. Krisis moneter yang melanda Asia

Selain instabilitas pasar finansial internasional dan krisis nilai tukar, faktor-faktor yang menjadi pendorong munculnya krisis moneter adalah adanya beberapa kelemahan struktural dalam ekonomi negara-negara di Asia khususnya Asia Timur, misalnya *moral hazard*, kroni kapitalisme, hilangnya supervisi dan regulasi yang prudensial, serta lemahnya *corporate governance*. Dan dari beberapa faktor tersebut diakui dan dipersepsikan memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap merebaknya krisis moneter ini adalah lemahnya *corporate governance* dan kurangnya supervisi finansial.

2. Meningkatnya tuntutan akuntabilitas

Secara sederhana, kepentingan pihak yang memiliki kontrol efektif terhadap suatu perusahaan dapat berbeda dari kepentingan pihak luar yang mensuplai dana perusahaan (kreditor). Masalah prinsipal-agen ini muncul dari adanya pemisahan antara kepemilikan dan kontrol, serta antara *outsider* dan *insider* perusahaan. Ketika tidak terdapat proteksi terhadap *good governance* maka asimetri informasi dan kesulitan monitoring akan muncul dan menimbulkan pemberi modal kehilangan kontrol terhadap perusahaan sehingga akan menjadi berisiko dan mahal bagi pemberi modal untuk memproteksi dirinya sendiri dari perilaku opportunistik manajer.



Tanpa proteksi yang signifikan bagi pemberi modal eksternal, maka pihak yang mengontrol perusahaan (manajer) dapat menggunakan posisi mereka untuk kepentingannya dengan mengorbankan kinerja dan nilai perusahaan jangka panjang. Konsekuensi logis dari lemahnya *corporate governance* ini adalah semakin sulitnya perusahaan memperoleh sumber pendanaan dari luar karena pemberi modal kehilangan proteksi terhadap *corporate governance*.

### 3. Munculnya pasar global

Paham globalisasi telah menggema di seluruh dunia. Perkembangan ini turut mempengaruhi kondisi pasar dan investasi yang ada. Munculya tuntutan globalisasi mendorong para investor besar untuk mencari peluang investasi yang atraktif di luar pasar domestik mereka. Disamping untuk tujuan mencari pasar baru dan mengeruk keuntungan yang lebih besar, ekspansi ke mancanegara ini juga ditujukan untuk membuat portofolio sehingga risiko geografis yang mereka hadapi semakin kecil. Dalam melakukan hal ini, mereka menuntut adanya standar pelaporan yang konsisten dan menuntut perlakuan yang adil terhadap kepentingan pemegang saham. Dengan kata lain bahwa munculnya pasar global telah meningkatkan tuntutan terhadap pelaksanaan *good corporate governance*.

#### 2.1.4 Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Prinsip-prinsip *good corporate governance* ini bersifat tidak mengikat dan bukan merupakan petunjuk bagi legislasi nasional. Tujuan dari prinsip-prinsip ini adalah hanya sebagai titik referensi yang dapat dipertimbangkan, dikembangkan



dan digunakan oleh pengambil kebijakan, dan oleh partisipan pasar. Pada umumnya prinsip-prinsip *good corporate governance* terdiri dari 5 (lima) yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency*, dan *Fairness* yang disingkat dengan TARIF.

### 1. *Transparency (Keterbukaan Informasi)*

Transparansi diartikan sebagai keterbukaan informasi baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Dalam mewujudkan transparansi, perusahaan harus menyediakan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu kepada berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut. Setiap perusahaan, di harapkan pula dapat mempublikasikan informasi keuangan serta informasi lainnya yang material dan berdampak signifikan pada perusahaan secara akurat dan tepat waktu. Selain itu, para investor harus dapat mengakses informasi penting perusahaan secara mudah pada saat diperlukan.

### 2. *Accountability (Akuntabilitas)*

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Dengan adanya kejelasan inilah maka perusahaan akan terhindar dari kondisi *agency problem* (benturan kepentingan peran).

Dari sudut fungsional, J.D Stewart dalam tulisannya "*The Role of Information in Public Accountability*" sebagaimana dikutip Trijuwono (1999) dalam Ulum

(2004) menyatakan bahwa akuntabilitas terdiri dari lima tingkat yang berbeda yaitu:

- a. *Policy Accountability*, akuntabilitas atas pilihan-pilihan kebijakan yang dibuat.
- b. *Program Accountability*, akuntabilitas atas pencapaian tujuan/hasil dan efektivitas yang dicapai.
- c. *Performance Accountability*, akuntabilitas terhadap pencapaian kegiatan yang efisien.
- d. *Process Accountability*, akuntabilitas atas penggunaan proses, prosedur atau ukuran yang layak dalam melaksanakan tindakan-tindakan yang ditetapkan.
- e. *Probity and Legality Accountability*, akuntabilitas atas legalitas dan kejujuran penggunaan dana sesuai dengan anggaran yang disetujui atau ketaatan terhadap undang-undang yang berlaku.

*Accountability for Probity* berkaitan dengan penghindaran terhadap kejahatan jabatan (*malfeasance*) khususnya untuk meyakinkan bahwa dana telah digunakan dengan benar dan dengan cara yang benar. *Accountability for Legality* menekankan bahwa kekuasaan yang diberikan oleh undang-undang tidak melampaui batas. *Process Accountability* berkaitan dengan apakah terdapat prosedur-prosedur yang memadai yang ditetapkan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas tertentu, serta usaha untuk meyakinkan apakah aktivitas-aktivitas tertentu dilakukan sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. *Performance, programme, dan policy accountability*

berturut-turut menekankan pada kinerja, program, dan kebijakan dari suatu entitas yang disampaikan kepada publik.

### 3. **Responsibility (Pertanggungjawaban)**

Pertanggungjawaban adalah kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Peraturan yang berlaku di sini termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan/keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat.

### 4. **Independency (Kemandirian)**

Independensi merupakan prinsip penting dalam penerapan *good corporate governance* di Indonesia. Independensi atau kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Independensi terutama penting dalam proses pengambilan keputusan. Hilangnya independensi dalam proses pengambilan keputusan akan menghilangkan objektivitas dalam pengambilan keputusan tersebut. Kejadian ini akan sangat fatal bila harus mengorbankan kepentingan perusahaan yang seharusnya mendapat prioritas utama.

### 5. **Fairness (Kesetaraan dan Kewajaran)**

Kesetaraan dan kewajaran (*fairness*) didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip *fairness*

mempunyai beberapa manfaat, *Fairness* diharapkan membuat seluruh aset perusahaan dikelola secara baik dan *prudent* (hati-hati), sehingga muncul perlindungan kepentingan pemegang saham secara *fair* (jujur dan adil). *Fairness* juga diharapkan memberi perlindungan kepada perusahaan terhadap praktek korporasi yang merugikan.

Sedangkan menurut Dahlan (2003) terdapat empat prinsip utama guna mencapai *good corporate governance* yang efektif antara lain:

### 1. Prinsip Transparansi

Transparansi merupakan syarat utama dalam rangka perolehan dan penggunaan informasi yang diperlukan agar bisa dilakukan koordinasi yang efisien. Transparansi ini berkaitan dengan keterbukaan informasi mengenai kinerja perusahaan secara tepat waktu dan akurat. Transparansi ini ditunjukkan dengan pengungkapan informasi *financial* dan non *financial*.

### 2. Prinsip *Fairness* (Kewajaran)

Prinsip *fairness* (kewajaran) dimaksudkan untuk melindungi kepentingan pemegang saham minoritas dari adanya penggelapan, transaksi internal (*insider trading*) atau mungkin adanya *irregularities* yang lain. Prinsip ini juga berkaitan dengan perlindungan hak legal dan kontraktual dari pihak-pihak yang berkepentingan dan membantu menetapkan batas dan parameter yang berkaitan dengan tujuan perusahaan yang telah dimandatkan kepada manajemen.

### 3. Prinsip *Responsibility* (tanggung jawab)

Prinsip *responsibility* (tanggung jawab) berbicara mengenai bagaimana perusahaan bertanggung jawab kepada *stakeholders* dan lingkungannya.

### 4. Prinsip Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan kunci untuk memberikan insentif dan disiplin yang memadai bagi manajemen. Prinsip akuntabilitas ini digunakan untuk menciptakan sistem kontrol yang efektif berdasarkan distribusi kekuasaan pemegang saham, direksi, dan komisaris.

Sementara *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (2001) menerapkan prinsip-prinsip Internasional mengenai *corporate governance* yang meliputi:

1. Hak-hak para pemegang saham, seperti untuk mendapatkan informasi mengenai perusahaan secara akurat dan tepat waktu, dapat ikut berperan dalam pengambilan keputusan serta memperoleh bagian dari keuntungan yang diperoleh.
2. Adanya perlakuan yang adil terhadap para pemegang saham seperti pada pemegang saham minoritas, pemegang saham asing, keterbukaan informasi serta melarang perdagangan saham oleh orang dalam (*insider trading*).
3. Peranan pemegang saham harus diakui seperti yang sudah ditetapkan oleh hukum dan kerjasama yang aktif antara perusahaan serta pemegang kepentingan dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan.



4. Pengungkapan yang akurat dan tepat waktu serta transparansi mengenai kinerja perusahaan kepemilikan serta para pemegang kepentingan.
5. Tanggungjawab pengurus dalam manajemen, pengawasan manajemen serta kepada perusahaan dan para pemegang saham.

Senada dengan prinsip-prinsip diatas, APEC *symposium on corporate governance* juga menyimpulkan bahwa prinsip *corporate governance* mencakup beberapa hal berikut

1. Pengungkapan laporan keuangan, non keuangan dan kinerja secara akurat dan tepat waktu.
2. Perlakuan yang adil bagi semua pemegang saham.
3. Penetapan secara jelas tentang hak-hak pemegang saham, komisarsi, dan direksi.
4. Penetapan standar akuntabilitas yang efektif dan diberlakukan secara tegas dalam proses pengambilan keputusan dan manajemen yang sehat.

### 2.1.5 Model *Good Corporate Governance*

Keasey dkk dalam Indrayani (2001) memberikan tiga model yang dikenal dalam *good corporate governance*, di antaranya adalah:

1. *Principal agent model* atau *agency theory*, artinya korporasi dikelola untuk memberikan *win-win solution* bagi pemegang saham sebagai pemilik di satu pihak dan manajer di pihak lain. Dalam model ini, diasumsikan bahwa kondisi *corporate governance* suatu perusahaan akan direfleksikan secara baik dalam bentuk sentimen pasar.

2. *The myopic market model*, memfokuskan perhatian pada kepentingan pemegang saham dan manajer di mana sentimen pasar lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar *corporate governance*. Oleh karena itu *principals* dan *agent* lebih berorientasi pada keuntungan-keuntungan jangka pendek.
3. *Stakeholders model*, memperhatikan kepentingan pihak-pihak yang terkait dengan korporasi secara luas. Artinya, dalam mencapai tingkat pengembalian yang menguntungkan bagi pemegang saham, manajer harus memperhatikan adanya batasan-batasan yang timbul dalam lingkungan dimana mereka beroperasi, diantaranya: masalah etika dan moral, hukum, kebijakan pemerintah, lingkungan hidup, sosial, budaya, politik dan ekonomi.

Menurut Emil Salim (dalam Hermawan, 2001) dalam Indrayani (2001) terdapat delapan batas wilayah permasalahan *corporate governance*, yaitu: *pertama*, dipisahkannya pemilikan dari pengelolaan perusahaan yang dapat menimbulkan masalah *corporate governance*. *Kedua*, adalah struktur pemilikan yang beraneka ragam. Komposisi pemilikan perusahaan perlu untuk dibedakan, apakah terbagi atas pemegang saham mayoritas, minoritas, perorangan, keluarga atau kumpulan orang, *holding company*, bank, perusahaan asuransi dana pensiun dan lain-lain.

*Ketiga*, adalah pengawasan dari pemegang saham. Jika manajemen terpisah dari pemilik maka akan timbul pertanyaan bagaimana pemegang saham dapat secara efektif memonitor manajer sehingga pengelolaan dilaksanakan sesuai

dengan kepentingan pemegang saham. *Keempat*, monitoring kreditor, disiplin dan proteksi. Kreditor juga perlu untuk menuntut hak kontrol atas perusahaan.

*Kelima*, pasar untuk kontrol perusahaan, pada akhirnya diharapkan akan menumbuhkan sikap disiplin manajer yang terancam kehilangan kontrolnya.

*Keenam*, pengaturan pada sekuriti, untuk menumbuhkan kepercayaan publik atas ketepatan dan kebenaran informasi perusahaan. *Ketujuh*, persaingan pasar.

*Kedelapan*, keuangan korporasi. *Corporate governance* diberlakukan oleh investor portofolio melalui penerapan hak pemegang saham dan hak kreditor serta melalui pasar untuk kontrol korporasi.

## **2.2 Penerapan *Good Corporate Governance***

### **2.2.1 Manfaat Penerapan *Good Corporate Governance***

Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) manfaat penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) adalah:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak *rigid* (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
3. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.

4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *stakeholders value* dan dividen.

Secara mikro, manfaat *good corporate governance* bagi perusahaan adalah efisiensi dan produktivitas (Suraiman, 2000) dalam Indrayani (2001). Hal ini sangat dibutuhkan oleh kompetisi global karena produktivitas dan efisiensi usaha adalah jawaban dalam menghadapi kompetisi global di tengah situasi yang turbulent. Sedangkan dalam sudut pandang makro, pelaksanaan *good corporate governance* membawa dampak yang sangat baik terhadap masyarakat secara keseluruhan yaitu usaha-usaha untuk mencegah korupsi.

Secara umum manfaat yang diperoleh dari penerapan *good corporate governance* yang efektif dalam perusahaan adalah (Media Akuntansi, 2000) dalam Indrayani (2001):

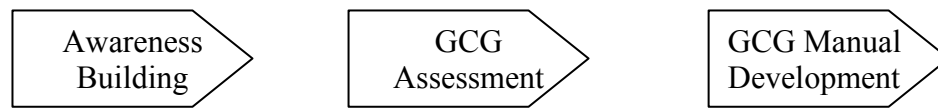
1. Entitas bisnis akan menjadi efektif
2. Meningkatkan kepercayaan publik
3. Menjaga *going concern* perusahaan
4. Dapat mengukur target kinerja manajemen perusahaan
5. Meningkatkan produktivitas
6. Mengurangi distorsi (*management risk*)

### **2.2.2 Tahap-Tahap Penerapan *Good Corporate Governance***

Dalam pelaksanaan penerapan *good corporate governance* di perusahaan adalah penting bagi perusahaan untuk melakukan pentahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi perusahaan, dan tingkat kesiapannya,

sehingga penerapan *good corporate governance* dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh unsur di dalam perusahaan. Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan *good corporate governance* menggunakan pentahapan berikut (Daniri, 2006).

### 1. Tahap Persiapan



Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama: 1) *awareness building*, 2) *GCG assessment*, dan 3) *GCG manual building*. *Awareness building* merupakan langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai arti penting *good corporate governance* dan komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Bentuk kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya, dan diskusi kelompok.

*Good corporate governance assessment* merupakan upaya untuk mengukur atau lebih tepatnya memetakan kondisi perusahaan dalam penetapan *good corporate governance* saat ini. Langkah ini perlu guna memastikan titik awal level penerapan *good corporate governance* dan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan *good corporate governance* secara efektif.

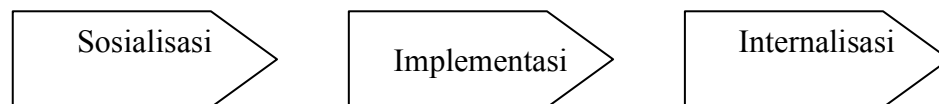
*Good corporate governance manual building* merupakan hasil pemetaan tingkat kesiapan perusahaan dan upaya identifikasi prioritas penerapannya, penyusunan manual atau pedoman implementasi *good corporate governance*



dapat disusun. Penyusunan manual dapat dilakukan dengan bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Manual ini dapat dibedakan antara manual untuk organ-organ perusahaan dan manual untuk keseluruhan anggota perusahaan, mencakup berbagai aspek seperti:

- a. Kebijakan *good corporate governance* perusahaan.
- b. Pedoman *good corporate governance* bagi organ-organ perusahaan.
- c. Pedoman perilaku.
- d. *Audit committee charter*.
- e. Kebijakan *disclosure* dan transparansi.
- f. Kebijakan dan kerangka manajemen resiko.
- g. *Roadmap* implementasi.

## 2. Tahap Implementasi



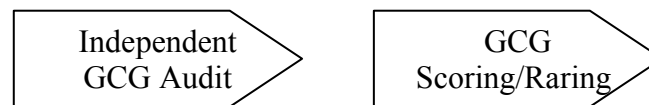
Setelah perusahaan memiliki *good corporate governance* manual, langkah selanjutnya adalah memulai implementasi di perusahaan. Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama yakni: 1) sosialisasi, 2) implementasi dan 3) internalisasi.

Sosialisasi, diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi *good corporate governance* khususnya mengenai pedoman penerapan *good corporate governance*. Upaya sosialisasi perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang dibentuk untuk itu, langsung berada di bawah pengawasan direktur utama atau salah satu direktur yang ditunjuk sebagai *good corporate governance champion* di perusahaan.

Implementasi, yaitu kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman *good corporate governance* yang ada, berdasar *roadmap* yang telah disusun. Implementasi harus bersifat *top down approach* yang melibatkan dewan komisaris dan direksi perusahaan. Implementasi hendaknya mencakup pula upaya manajemen perubahan (*change management*) guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi *good corporate governance*.

Internalisasi, yaitu tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan *good corporate governance* di dalam seluruh proses bisnis perusahaan kerja, dan berbagai peraturan perusahaan. Dengan upaya ini dapat dipastikan bahwa penerapan *good corporate governance* bukan sekedar dipermukaan atau sekedar suatu kepatuhan yang bersifat *superficial*, tetapi benar-benar tercermin dalam seluruh aktivitas perusahaan.

### 3. Tahap Evaluasi



Tahap evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara teratur dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan *good corporate governance* telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan *scoring* atas praktik *good corporate governance* yang ada. Terdapat banyak perusahaan konsultan yang dapat memberikan jasa audit yang demikian, dan di Indonesia ada beberapa perusahaan yang melakukan *scoring*. Evaluasi dalam bentuk *assessment*, audit atau *scoring* juga dapat dilakukan secara *mandatory* misalnya seperti yang diterapkan di lingkungan BUMN. Evaluasi

dapat membantu perusahaan memetakan kembali kondisi dan situasi serta capaian perusahaan dalam implementasi *good corporate governance* sehingga dapat mengupayakan perbaikan-perbaikan yang perlu berdasarkan rekomendasi yang diberikan.

### **2.2.3 Penerapan *Good Corporate Governace* dan Kaitannya dengan BUMN**

Menurut Undang-Undang RI No. 19 Tahun 2003, BUMN didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-117/M-Mbu/2002 Tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governace* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dijelaskan bahwa *corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.

Sebagai pemegang saham BUMN, ditunjuk Kementrian BUMN sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 64 tahun 2001 tanggal 13 September 2001. Salah satu tugas menteri BUMN adalah menyampaikan laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang pembinaan BUMN kepada Presiden. Menteri BUMN selaku wakil pemegang saham tunggal hampir diseluruh BUMN

mempunyai kuasa untuk mengangkat dan menghentikan direksi dan komisaris BUMN dengan persetujuan presiden.

Dari uraian di atas terlihat aplikasi *good corporate governance* di BUMN seolah-olah dilakukan hanya untuk menyesuaikan dengan tren yang berkembang saat itu tanpa menyentuh pokok permasalahan yang berusaha dijawab dalam prinsip *good corporate governance* itu sendiri, yaitu masalah keagenan (*agency problem*) dimana direksi memiliki akses yang lebih kuat terhadap informasi keuangan dan dapat menggunakan kelebihanannya tersebut untuk memaksimalkan keuntungan jangka pendek mereka. Penggunaan terminologi *good corporate governance* seperti komite audit, komite nominasi, komite remunerasi dan akuntabilitas tidak diikuti dengan penerapan praktek yang sama juga di tingkat detail. Hal ini mungkin disebabkan oleh struktur BUMN yang tidak sederhana struktur perusahaan swasta dimana hanya ada satu pihak sebagai agen, yaitu direksi dan satu pihak sebagai principal, yaitu pemegang saham dan komisaris sebagai pengawas dari direksi.

Selain itu, terkait dengan penerapan *good corporate governance* di BUMN, masih terdapat isu dalam kebijakan yang ada, yakni *Pertama*, kebutuhan akan adanya pedoman yang terkait dengan kebijakan pembayaran dividen yang kondusif bagi terwujudnya sustainabilitas dan perencanaan strategik untuk perkembangan ke depan. *Kedua*, di lingkungan BUMN yang telah menjadi perusahaan publik pelaksanaan audit oleh audit eksternal sebaiknya dilakukan oleh auditor independen dan menurut standar internasional yang berlaku. *Ketiga*, adanya kebutuhan untuk merumuskan dengan jelas *the reward and punishment*



*system* dalam mengevaluasi dan mengukur kinerja manajemen. *Keempat*, berbagai BUMN strategik hendaknya tidak dijadikan perusahaan publik, yang dengan kata lain *golden shares* tidak diperlukan lagi di lingkungan perusahaan publik. *Kelima*, BUMN perlu meningkatkan kesadarannya akan penerapan *good corporate governance* hingga kepada BUMN yang belum menerapkan *good corporate governance*.

Penerapan *good corporate governance* BUMN selama ini dilakukan dengan pendekatan bertahap. BUMN yang didahulukan adalah BUMN yang kompetitif secara industri, sudah terbuka, dan masuk ke dalam rencana Pemerintah untuk melaksanakan penawaran umum saham. Penerapan *good corporate governance* di berbagai BUMN menunjukkan bahwa penerapan *good corporate governance* akan terus berkembang dengan baik, namun perubahan tidak dapat dilakukan dengan drastis, dan harus didukung perbaikan sektor lain, terutama di bidang hukum. Di samping itu, penerapan *good corporate governance* di BUMN akan meningkatkan keyakinan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya serta dapat melindungi manajemen dari tuntutan hukum. *Good corporate governance* penting bagi investor dalam melakukan penilaian dan keputusan investasinya, dan yang tidak kalah penting bahwa *good corporate governance* dapat mencegah korupsi.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif yang menggunakan metode studi kasus. Menurut Moleong (2007) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Sedangkan penelitian studi kasus (*case and field study*) didefinisikan menurut Indriantoro (2002) sebagai penelitian dengan karakteristik masalah berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek yang diteliti, serta interaksi dengan lingkungan.”

Penelitian akan dilakukan dengan pendekatan deskriptif untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang bagaimana penerapan *good corporate governance* pada BUMN? Serta kendala apa saja yang dihadapi BUMN dalam menerapkan *good corporate governance*?

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang yang berlokasi di Jl. Raden Intan, Kelurahan Polowijen Kecamatan Blimbing Kabupaten Malang.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yaitu data berupa keterangan baik lisan maupun tulisan, pemikiran, dokumen-dokumen, hasil interpretasi dan lain-lain. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data primer, merupakan jenis data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui media perantara). Data ini berupa opini subjek (orang) secara individu atau kelompok dan hasil observasi terhadap benda (fisik), kejadian atau kegiatan. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini, dihasilkan dari proses observasi dan wawancara, yang berupa data mengenai penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
2. Data sekunder, merupakan jenis data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder diperoleh melalui dokumentasi. Menurut Cooper, Emory (1995) data sekunder digunakan untuk tiga tujuan penelitian, yaitu:
  - a. Untuk mengisi kebutuhan akan rujukan khusus beberapa hal
  - b. Sebagai sebuah bagian terpadu dari sebuah studi penelitian yang lebih besar
  - c. Data sekunder dapat digunakan sebagai dasar satu-satunya bagi sebuah studi penelitian.

Dalam penelitian ini, data-data yang termasuk dalam data sekunder diantaranya adalah Keputusan Direksi PT Taspen (Persero) No : SK-04/DIR/2006 tentang disiplin karyawan, Keputusan Direksi PT Taspen (Persero) No : SK-13/DIR/2009 tentang bantuan biaya perawatan kesehatan

karyawan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2008, Keputusan Direksi PT Taspen (Persero) No : SE-07/DIR/2008 tentang pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja (SMK), Pedoman Pelaksanaan *Good Corporate Governance* dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*).

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui metode pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan Sugiyono (2008).

Adapun metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah:

#### 1. Wawancara (*interview*)

Menurut Esterberg (2002) dalam Sugiyono (2008) wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Sedangkan pengertian wawancara menurut Moleong (2007) adalah percakapan dengan maksud tertentu dimana percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan serta yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Dalam hal ini pihak-pihak yang termasuk dalam responden adalah:

- a. responden yang berada pada bidang personalia dan umum
- b. responden yang berada pada bidang pelayanan
- c. responden yang berada pada bidang keuangan

d. responden lain yang terkait dengan permasalahan penelitian

## 2. Observasi

Observasi dilakukan melalui pengamatan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap fungsi yang berhubungan, tidak memerlukan adanya pertanyaan atau komunikasi dua arah dengan pihak yang diteliti. Observasi dilakukan terhadap aktivitas perusahaan sehari-hari dan segala unsur perilaku yang mendukung tujuan penelitian.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen yang ada hubungannya dengan penelitian. Dalam hal ini dokumentasi yang diperlukan seperti Keputusan Direksi PT Taspen (Persero) No : SK-04/DIR/2006 tentang disiplin karyawan, Keputusan Direksi PT Taspen (Persero) No : SK-13/DIR/2009 tentang bantuan biaya perawatan kesehatan karyawan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2008, Keputusan Direksi PT Taspen (Persero) No : SE-07/DIR/2008 tentang pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja (SMK), Pedoman Pelaksanaan *Good Corporate Governance*, dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*).

### 3.5 Analisis Data

Menurut Bogdan dalam Sugiyono (2008) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya

dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan membandingkan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* di PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang. Hal ini digunakan dalam pengambilan kesimpulan atas penerapan *good corporate governance* pada PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang.

Adapun tahapan analisis data yang dilalui dalam penelitian ini adalah meliputi:

1. Hasil penelitian yang didapat melalui wawancara, observasi atau dokumentasi akan disusun sedemikian rupa sehingga dapat dipergunakan sebagai dasar pembahasan dan pemecahan masalah yang terjadi.
2. Mengumpulkan data dan keterangan-keterangan yang relevan dengan tujuan penelitian.
3. Dari hasil penelitian lapangan, data yang telah dikumpulkan kemudian diolah dan dianalisa dengan cara membandingkan pedoman umum *good corporate governance* Indonesia dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang ditetapkan perusahaan, sehingga ditemukan suatu kesimpulan apakah sudah ada kesesuaian dalam penerapan *good corporate governance*.
4. Menarik kesimpulan dan memberikan alternatif pemecahan atas kendala yang ada tersebut.



## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum

##### 4.1.1 Sejarah Berdirinya PT Taspen (Persero)

TASPEN didirikan pada tanggal 17 April 1963 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor: 15 tahun 1963 dengan nama Perusahaan Negara Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri yang disingkat PN TASPEN. Pendiriannya dilatarbelakangi keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri dan keluarganya yang dirintis melalui Konferensi Kesejahteraan Pegawai Negeri pada tanggal 25-26 Juli 1960 di Jakarta. Hasil konferensi tersebut dituangkan dalam Keputusan Menteri Pertama RI Nomor : 388/MP/1960 tanggal 25 Agustus 1960 yang antara lain menetapkan perlunya pembentukan jaminan sosial bagi Pegawai Negeri dan keluarganya pada saat mengakhiri pengabdianya kepada Negara.

Tahun 1970 PN TASPEN mendapat peningkatan status menjadi Perusahaan Umum (Perum) berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor : Kep.749/MK/IV/11/1970 sehingga menjadi Perum TASPEN. Tahun 1981 Perum TASPEN mendapat peningkatan status menjadi Perseroan Terbatas berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor : 26 tahun 1981 dengan nama “Perusahaan Perseroan (Persero) PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri”, disingkat PT TASPEN (Persero).

Sejak awal berdirinya Taspen mengelola Program Tabungan Hari Tua bagi Pegawai negeri dan sejak tahun 1987 mulai mendapat tugas untuk mengelola Program Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan demikian Taspen telah sepenuhnya mengelola Program Asuransi Sosial yang menurut PP Nomor 25 tahun 1981 didefinisikan sebagai Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil termasuk Dana Pensiun, THT dan Kesejahteraan lainnya.

Selain mengelola Program Asuransi Sosial yang kepesertaannya bersifat wajib (*compulsory*) bagi PNS. Saat ini Taspen juga mengelola Program THT, THT Multiguna dan THT Ekaguna untuk pegawai BUMN/BHMN/BUMD yang kepesertaannya bersifat sukarela (*voluntary*). Sebagai upaya memudahkan Peserta Taspen yang tersebar di seluruh Indonesia dalam mengurus haknya, sejak tahun 1987 Taspen membuka Kantor Cabang di semua Propinsi dan beberapa Kabupaten/Kota yang saat ini seluruhnya berjumlah 42 kantor Cabang Utama/Kantor Cabang.

#### **4.1.2 Visi dan Misi PT Taspen (Persero)**

##### **4.1.2.1 Visi PT Taspen (Persero)**

Sesuai dengan upaya pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri, PT Taspen (Persero) mempunyai visi yang terdefiniskan dengan beberapa kata kunci, sebagai berikut:

1. *Bersih*. Kata bersih ditandai dengan Taspen beroperasi dengan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

2. *Sehat*. Kata sehat ditandai dengan adanya peningkatan kinerja yang berkesinambungan pada bidang keuangan maupun non keuangan.
3. *Benar*. Kata benar ditandai dengan dilaksanakannya pelayanan yang tepat orang, tepat waktu, tepat jumlah, tepat tempat, dan tepat administrasi.

#### 4.1.2.2 Misi PT Taspen (Persero)

Dalam rangka mewujudkan visi yang telah ditetapkan, PT Taspen (Persero) memiliki serangkaian misi yang terdefiniskan melalui beberapa kata kunci berikut:

1. *Manfaat dan pelayanan yang semakin baik*. Untuk memenuhi harapan peserta yang semakin tinggi, Taspen berupaya meningkatkan nilai manfaat dan pelayanan secara optimal.
2. *Profesional*. Taspen bekerja dengan terampil dan mampu memberikan solusi dengan Lima Tepat (tepat orang, tepat waktu, tepat jumlah, tepat tempat dan tepat administrasi) didukung dengan SDM yang memiliki integritas dan kompetensi yang tinggi.
3. *Akuntabel*. Taspen dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan sistem dan prosedur kerja yang dapat dipertanggungjawabkan.
4. *Integritas*. Taspen senantiasa konsisten dalam memegang amanah, jujur dan melaksanakan janji sesuai visi dan misi perusahaan.
5. *Etika*. Taspen melayani peserta dan keluarganya dengan ramah, rendah hati, santun, sabar serta manusiawi.

#### 4.1.3 Bidang Usaha PT Taspen (Persero)

Program Kesejahteraan PNS yang dikelola PT Taspen sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 25 Tahun 1981 tentang “Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil” pasal 1, antara lain terdiri atas:

##### 1. Program Pensiun PNS

Program pensiun adalah suatu program yang bertujuan untuk memberikan jaminan hari tua kepada Pegawai Negeri Sipil sebagai penghargaan atas jasa-jasa dan pengabdianya kepada negara sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor: 11 Tahun 1963 tentang pemberian Pensiun Pegawai Negeri Sipil dan Pensiun Janda/Duda Pegawai Negeri Sipil. Adapun bentuk program pensiun yang dikelola oleh PT Taspen (Persero) meliputi:

- a. *Pensiun Diri Sendiri* (Pensiun Pertama), adalah pembayaran hak pensiun kepada diri pegawai negeri yang berhenti karena pensiun.
- b. *Pensiun Janda/Duda/Yatim/Piatu*, adalah pembayaran hak pensiun kepada istri/suami/anak yang sah menurut ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dikarenakan penerima pensiun diri sendiri meninggal dunia.
- c. *Uang Duka Wafat*, diberikan kepada isteri/suami/anak/ahli waris yang ditunjuk, dikarenakan pensiunan meninggal dunia dan besarnya nominal yang diterima adalah tiga kali dari penghasilan terakhir.
- d. *Uang Kekurangan Pensiun* (UKP), adalah kekurangan pensiun yang belum dibayarkan kepada penerima pensiun akibat penyesuaian pensiun

pokok, penyesuaian *table*, adanya pangkat pengabdian karena penerbitan SK terlambat dan lain sebagainya.

e. *Pensiun Terusan*, merupakan pensiun yang terjadi diakibatkan adanya perpindahan kantor bayar antar Kantor Cabang PT Taspen (Persero).

## 2. Program Tabungan Hari Tua (THT)

Program THT adalah suatu program Asuransi Dwiguna yang dikaitkan dengan usia pensiun ditambah dengan Asuransi Kematian. Program THT yang dikelola PT Taspen (Persero) terdiri atas :

a. *THT Dwiguna*. Program ini memberikan jaminan keuangan bagi peserta pada waktu mencapai usia pensiun maupun bagi ahli warisnya pada waktu peserta meninggal dunia sebelum mencapai usia pensiun.

b. *THT Kematian*. Program ini diberikan kepada pegawai negeri sipil, isteri/suami peserta dan anaknya bila meninggal, kecuali bila janda dan duda pegawai negeri tersebut menikah lagi.

c. *THT Multiguna Sejahtera dan Ekaguna Sejahtera*. Program asuransi multiguna sejahtera merupakan pengembangan dari asuransi dwiguna yang bersifat anuitas dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai. Sementara asuransi ekaguna sejahtera merupakan jenis asuransi *pure endowment* yang menawarkan manfaat berkala kepada peserta, jika peserta hidup sampai akhir jangka waktu liputan.



#### 4.1.4 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang

##### 4.1.4.1 Struktur Organisasi

Organisasi PT Taspen (Persero) berdasarkan surat Keputusan Direksi Nomor : 01/DIR/1991 merupakan bentuk struktur organisasi yang mengakomodir struktur lini dan staf (fungsional). Keberadaan organisasi yang mengkoordinir struktur staf ditujukan untuk mengembangkan profesi keahlian sehingga bisa dicapai optimalisasi pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan dan dikembangkan seperti misalnya pengembangan sistem dan prosedur, pengembangan karir dengan cara mutasi dan promosi. Organisasi dalam pengertian yang luas adalah suatu sistem yang merangkaikan kelompok orang, prosedur dan tujuan. Timbulnya pengertian dan sistem dalam organisasi adalah adanya saling keterkaitan dan derajat kompleksitas suatu organisasi.

Struktur organisasi PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang terdiri dari Kepala Cabang, Kepala Bidang, Kepala Seksi dan Staf Kepala Cabang. Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan hubungan kerja antara bagian yang satu dengan yang lainnya, sehingga jelas kedudukan, wewenang, dan tanggungjawab. Struktur organisasi PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang dibentuk resmi yaitu sistem organisasi garis staf, di mana setiap bidang atau kepala bidang dalam organisasi mengepalai beberapa bawahannya.

Struktur organisasi PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Taspen (Persero) Cabang Malang**

Sumber Data: PT Taspen (Persero) Cabang Malang



#### 4.1.4.2 Deskripsi Jabatan

Adapun tugas dan tanggungjawab masing-masing bagian pada struktur organisasi PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang adalah sebagai berikut:

##### 1. Kepala Cabang

Tugas pokok kepala cabang adalah membantu direksi dan kepala kantor pusat serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan operasional di Kantor Cabang. Disamping tugas pokok tersebut, tugas lain yang diemban adalah meliputi:

- a. Bertindak untuk dan atas nama direksi serta mengikat cabang dengan pihak lain atas persetujuan direksi pusat.

- b. Membantu menjabarkan kebijakan perusahaan yang menyangkut kegiatan Kantor Cabang.
- c. Bertanggungjawab atas penilaian, pembinaan, dan peningkatan mutu pegawai yang berada di unit kerjanya.
- d. Bertanggungjawab terhadap pembinaan usaha kecil dan koperasi di unit kerjanya
- e. Bertindak atas nama direksi, selaku manajemen kantor cabang melaksanakan tugas yang dapat mendukung Sistem Mutu Pelayanan demi kepuasan peserta dengan melaksanakan:
  - Tindakan manajemen
  - Audit mutu internal
  - Tindakan koreksi dan pencegahan
  - Teknik statistik
  - Pengendalian catatan mutu
- f. Bertanggungjawab terhadap penyelesaian dan pencatatan identifikasi masalah yang berkaitan dengan mutu.

## 2. Kepala Bidang Pelayanan

Uraian tugas kepala bidang pelayanan antara lain meliputi:

- a. Merencanakan dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan pelayanan dan pemasaran.
- b. Mengkoordinasikan kegiatan pengumpulan, pengolahan dan penyajian data peserta program Taspen.
- c. Menyetujui keabsahan pembayaran manfaat klim yang diajukan.

- d. Menyetujui besarnya tagihan premi peserta program Taspen.
- e. Bertanggungjawab atas pelaksanaan pembinaan dan peningkatan mutu pegawai pada unit kerja di lingkungannya.

### 3. Kepala Seksi Penetapan Klim

Uraian tugas kepala seksi penetapan klim adalah sebagai berikut:

- α. Membantu kepala bidang pelayanan serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan seksi penetapan klim.
- β. Mengesahkan kebenaran pengajuan klim manfaat program Taspen.
- χ. Menetapkan besarnya klim manfaat program Taspen.
- δ. Bertanggungjawab atas terselenggaranya kegiatan seksi penetapan klim.
- ε. Melaksanakan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, memverifikasi dan melaporkannya kepada manajemen perusahaan.
- φ. Bertanggungjawab dan menindaklanjuti terhadap keluhan pelayanan yang diterima dengan tindakan koreksi dan pencegahan guna memperbaiki mutu pelayanan.

### 4. Kepala Seksi Data Peserta dan Pemasaran

Uraian tugas kepala seksi data peserta dan pemasaran adalah sebagai berikut:

- a. Membantu kepala bidang pelayanan serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan seksi data peserta dan pemasaran.
- b. Mengkoordinasikan kegiatan pengadministrasian dan pemeliharaan program Taspen.
- c. Mengkoordinasikan pengiriman/penerimaan data ke/dari kantor pusat dan antar Kantor Cabang atau instansi terkait sesuai kebutuhan.

- d. Menetapkan besarnya tagihan premi peserta program Taspen.
  - e. Menganalisa dan mengendalikan data peserta program Taspen.
  - f. Melakukan kegiatan pertanggungjawaban dari calon peserta program Taspen.
5. Kepala Bidang Personalia dan Umum

Uraian tugas kepala bidang personalia dan umum antara lain:

- a. Mengkoordinasikan kegiatan kesekretariatan, kehumasan, keamanan, kearsipan, pendidikan dan latihan serta non kedinasan lainnya.
  - b. Melaksanakan pelayanan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, memverifikasi dan melaporkan kepada Kantor Cabang.
  - c. Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pengadaan barang dan jasa serta pendistribusiannya ke unit-unit kerja di lingkungan Kantor Cabang yang sesuai dengan kebutuhan.
  - d. Menyetujui daftar gaji dan kompensasi lainnya serta penyelesaian kewajiban pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - e. Melaksanakan kegiatan pembinaan dan administratif atas usaha kecil serta koperasi di wilayahnya.
6. Kepala Seksi Personalia

Uraian tugas kepala seksi personalia adalah sebagai berikut:

- a. Membantu kepala bidang personalia dan umum serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan seksi personalia.
- b. Menyiapkan data untuk menyelenggarakan administrasi personalia serta menetapkan pemberian fasilitas bagi karyawan dan keluarganya.



- c. Menyimpan, memelihara keakuratan serta kerahasiaan data/dosir karyawan.
- d. Menyelenggarakan pendidikan dan latihan, pembinaan mental karyawan, olahraga dan kegiatan non kedinasan lainnya.
- e. Menyusun daftar gaji dan kompensasi lainnya serta pajak penghasilan.

#### 7. Kepala Seksi Umum

Uraian tugas kepala seksi umum adalah sebagai berikut:

- a. Membantu kepala bidang personalia dan umum serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan seksi umum.
- b. Menyelenggarakan kegiatan kesekretariatan, kehumasan, dan kearsipan.
- c. Mengkoordinir pemeliharaan, perawatan dan perbaikan atas aset perusahaan termasuk pengamanan atas semua dokumen milik perusahaan di Kantor Cabang.

#### 8. Kepala Bidang Keuangan

Uraian tugas kepala bidang keuangan antara lain:

- a. Bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan bidang keuangan.
- b. Merencanakan dan mengendalikan anggaran Kantor Cabang.
- c. Menyelenggarakan kegiatan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan Kantor Cabang.
- d. Merencanakan kegiatan perbendaharaan Kantor Cabang.

#### 9. Kepala Seksi Keuangan

Uraian tugas kepala seksi keuangan meliputi:

- a. Membantu kepala bidang keuangan serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan seksi keuangan.
- b. Menyiapkan dan mengendalikan penerimaan dan pengeluaran Kantor Cabang.
- c. Melakukan tugas verifikasi sebagai langkah pre-audit transaksi keuangan di Kantor Cabang.
- d. Menyimpan uang dan surat-surat berharga.
- e. Melakukan penagihan premi Kantor Cabang.

#### 10. Kepala Seksi Administrasi Keuangan

Uraian tugasnya meliputi:

- a. Membantu kepala bidang keuangan serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan seksi administrasi keuangan.
- b. Mengelola dan mengendalikan anggaran Kantor Cabang.
- c. Menyiapkan laporan keuangan dan laporan manajemen keuangan Kantor Cabang.
- d. Melakukan rekonsiliasi bank dan pengecekan terhadap catatan pembukuan program Taspen.
- e. Bertanggungjawab atas terselenggaranya kegiatan seksi administrasi keuangan.

#### 4.1.5 Wilayah Kerja dan Mitra Kerja PT Taspen (Persero) Kantor Cabang

##### Malang

##### 4.1.5.1 Wilayah Kerja

Wilayah kerja PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang menjadi salah satu daerah Propinsi Jawa Timur dengan luas 8.713,92 KM<sup>2</sup> 18,18% dari luas wilayah propinsi Jawa Timur yang meliputi 4 Pemerintah Kota dan 4 Daerah Pemerintah Kabupaten, 117 Kecamatan dan 1449 Desa (Kelurahan), sebagaimana tampak pada tabel berikut:

**Tabel 4.1 Wilayah Kerja PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang**

No	Kota/Kabupaten	Ibukota	Luas wilayah	Kecamatan	Kelurahan/Desa
1	Pem. Kota Malang	Malang	110,06 Km <sup>2</sup>	5	62
2	Pem. Kota Pasuruan	Pasuruan	35,29 Km <sup>2</sup>	3	3
3	Pem. Kota Probolinggo	Probolinggo	56,7 Km <sup>2</sup>	3	44
4	Pem. Kota Batu	Batu	202,8 Km <sup>2</sup>	3	22
5	Pem. Kab. Malang	Malang	3348 Km <sup>2</sup>	33	389
6	Pem. Kab. Pasuruan	Pasuruan	1474 Km <sup>2</sup>	24	368
7	Pem. Kab. Probolinggo	Probolinggo	1696,17 Km <sup>2</sup>	25	334
8	Pem. Kab. Lumajang	Lumajang	1790,9 Km <sup>2</sup>	21	227
	Jumlah		8713,92 Km <sup>2</sup>	117	1449

Sumber Data: PT TASPEN (Persero) Cabang Malang

##### 4.1.5.2 Mitra Kerja

###### a. Jaringan Pelayanan

Guna mempermudah pelayanan kepada peserta dan penerima pensiun, PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang telah mempunyai jaringan pelayanan melalui kerjasama dengan Bank dan Kantor Pos diseluruh wilayah Kerja Kantor Cabang Persero Malang, sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Jaringan Pelayanan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang

No.	Kantor Bayar	Jumlah Titik
<b>1</b>	<b>PT POS Indonesia</b>	
	KPRK Malang	33
	KPRK Lawang	1
	KPRK Pasuruan	19
	KPRK Probolinggo	17
	KPRK Lumajang	13
	SGG Malang	1
<b>2</b>	<b>Bank Jawa Timur</b>	
	Bank Jatim Malang	1
	Bank Jatim Pasuruan	1
	Bank Jatim Probolinggo	1
	Bank Jatim Kraksaan	1
	Bank Jatim Lumajang	1
	Bank Jatim Batu	1
<b>3</b>	<b>Bank Rakyat Indonesia</b>	
	BRI Malang Kawi	26
	BRI Martadinata	24
	BRI Pasuaruan	19
	BRI Probolinggo	17
	BRI Lumajang	23
<b>4</b>	<b>Bank BTPN</b>	
	BTPN Malang	8
	BTPN Pasuruan	2
	BTPN Probolinggo	2
	BTPN Lumajang	1
<b>5</b>	<b>Bank Lainnya</b>	
	BTN Malang	1
	<b>Jumlah</b>	<b>213</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2007

b. Tertib Administrasi

Dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada peserta dan tertib administrasi dalam hal pembayaran pensiun, PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang telah bekerja sama dengan:

- a) Kantor Verifikasi Pelaksanaan Anggaran Surabaya II dalam hal Penelitian dan Verifikasi pertanggungjawaban pembayaran pensiun Bulanan maupun Non Dapem
- b) Masing-masing Pemerintah Daerah, dalam hal pendataan PNS Daerah dan Penagihan Premi, khususnya koordinasi dengan Badan Kepegawaian Daerah dan Bagian Keuangan Daerah
- c) Kantor Regional II Badan Kepegawaian Nasional (BKN) dalam rangka pendataan peserta baik Aktif maupun Pensiun
- d) Tiga Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) dalam hal Pendataan Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Rekonsiliasi Penyetoran Premi dari Pemerintah Daerah (Pemerintah Kota/Kabupaten) yaitu:
  1. KPKN Malang dengan wilayah kerja 5 Pemerintah Kota/Kabupaten
    - a. Pemerintah Kota Malang
    - b. Pemerintah Kabupaten Malang
    - c. Pemerintah Kota Batu
    - d. Pemerintah Kota Pasuruan
    - e. Pemerintah Kabupaten Pasuruan
  2. KPKN Bondowoso dengan wilayah kerja 2 Pemerintah Kota/Kabupaten
    - a. Pemerintah Kota Bondowoso
    - b. Pemerintah Kabupaten Bondowoso
  3. KPKN Jember dengan wilayah kerja 1 Pemerintah Kabupaten yaitu Pemerintah Kabupaten Lumajang



## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang

#### 4.2.1.1 Transparansi

Transparansi (*transparency*) diartikan sebagai keterbukaan informasi baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Dalam mewujudkan transparansi, perusahaan harus menyediakan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu kepada berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut. Setiap perusahaan diharapkan untuk mempublikasikan informasi keuangan serta informasi lainnya secara akurat dan tepat waktu. Jika prinsip transparansi dilaksanakan dengan baik dan tepat, maka akan terhindar dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dengan berbagai pihak (Daniri, 2006).

##### 4.2.1.1.1 Transparansi atas laporan keuangan

Laporan keuangan pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang terdiri dari laporan keuangan khusus untuk Kantor Cabang dan informasi keuangan. Laporan keuangan khusus Kantor Cabang disimpan untuk keperluan Kantor Cabang Malang sendiri sementara informasi keuangan akan diserahkan ke Kantor Pusat. Keseluruhan laporan keuangan dibuat setiap bulan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Keuangan, laporan keuangan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang tidak dipublikasikan secara umum, tetapi tidak menutup kemungkinan memberikan informasi kepada *stakeholders* tertentu yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan. Ini merupakan bentuk

transparansi yang dilakukan Kantor Cabang sedangkan Kantor Pusat akan mempublikasikan hasil keseluruhan rekapan laporan keuangan Kantor Cabang berupa laporan keuangan gabungan melalui situs resmi yaitu [www.taspen.com](http://www.taspen.com).

#### **4.2.1.1.2 Transparansi atas kebijakan perusahaan terhadap hak dan kewajiban karyawan**

Transparansi atas kebijakan perusahaan terhadap hak dan kewajiban karyawan dituangkan dalam sebuah Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) sebagai komitmen antara perusahaan dengan karyawan. Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) dilakukan di Kantor Pusat. Sementara penerapan di Kantor Cabang diatur dalam Keputusan Direksi PT Taspen No : SK-04/DIR/2006 tentang disiplin karyawan. Dalam SK-04/DIR/2006 diatur berbagai hal mulai dari kewajiban, larangan, dispensasi, pelanggaran dan tingkat hukuman dari pelanggaran yang dilakukan. Keputusan Direksi PT Taspen No : SK-04/DIR/2006 juga dibagikan kepada setiap Kepala Seksi sebagai bentuk transparansi yang ada di Kantor Cabang.

Transparansi tentang hak dan kewajiban tidak hanya dilakukan ke karyawan, tetapi juga ke peserta Taspen melalui kegiatan sosialisasi. Sosialisasi hak dan kewajiban peserta Taspen penting dilakukan karena tidak semua peserta Taspen paham akan hak dan kewajibannya. Sementara bagi Taspen, sosialisasi merupakan wadah untuk mengenal peserta, kebutuhan dan harapan dari mereka. Ada tiga kelompok peserta yang diberikan sosialisasi yaitu peserta aktif, peserta yang hampir mencapai usia pensiun, serta peserta pensiunan. Biasanya peserta aktif yang diberikan sosialisasi adalah pegawai yang ditempatkan pada bidang keuangan dan personalia. Tujuannya, apabila pegawai tersebut memiliki

permasalahan yang berhubungan Taspen, segera mengetahui langkah-langkah yang harus dilakukan. Untuk peserta yang hampir mencapai usia pensiun diberikan sosialisasi berupa pengarahan tentang dokumen yang harus dipersiapkan menjelang pensiun. Sementara kegiatan sosialisasi kepada pensiunan berkoordinasi dengan Persatuan Wredatama Republik Indonesia (PWRI). Kegiatan sosialisasi merupakan bentuk pelayanan yang diberikan Taspen kepada peserta dengan menerapkan pelayanan 5 T yaitu tepat orang, tepat waktu, tepat jumlah, tepat tempat dan tepat administrasi.

#### **4.2.1.1.3 Transparansi atas sasaran dan strategi perusahaan**

PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang memahami akan pentingnya transparansi sasaran dan strategi perusahaan. Oleh karena itu, sasaran dan strategi perusahaan diwujudkan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP merupakan bagian Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Dalam RKAP dijelaskan sasaran dan strategi masing-masing Kepala Bidang mulai dari pelayanan, personalia dan umum, keuangan, sistem informasi dan pengendali. Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tidak hanya memuat tentang sasaran dan strategi, tetapi juga memuat kebijakan, program kerja, dan anggaran perusahaan.

Transparansi akan sasaran dan strategi perusahaan juga diwujudkan dalam bentuk sosialisasi. Sosialisasi dilakukan di semua kantor bayar bisa seminggu, sebulan atau tergantung kebutuhan. Hal ini penting agar kantor bayar memahami sasaran dan strategi perusahaan, pelayanan serta harapan Taspen. Selain itu, juga ada sosialisasi pelayanan prima dan pelayanan proaktif. Sosialisasi pelayanan

prima bertujuan agar pelayanan standar yang menjadi kebijakan Taspen dapat dilakukan setiap kantor bayar dengan baik. Sedangkan sosialisasi pelayanan proaktif mengarah pada sebuah kerja sama yang kondusif baik yang dilakukan Taspen dengan pihak instansi pemerintah ataupun dengan pihak lain yang terkait.

#### **4.2.1.1.4 Transparansi dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan**

Dalam proses pengambilan keputusan selalu dilaksanakan dengan transparansi. Ini terbukti dengan adanya rapat terlebih dahulu untuk memutuskan sesuatu. Rapat dihadiri oleh Kepala Cabang, Kepala Bidang dan pihak-pihak yang terkait. Dalam wawancara dengan Kepala Bidang Personalia dan Umum, beliau memberikan contoh terkait transparansi dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan, misalnya akan ada event olahraga antara Kantor Cabang, maka sebelum mengambil keputusan dirapatkan dahulu. Dalam rapat tersebut akan dibahas apakah PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang akan mengikuti event olahraga tersebut, jika mengikuti siapa saja yang akan dikirim guna mewakili PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang.

#### **4.2.1.2 Akuntabilitas**

Akuntabilitas (*accountability*) adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Bila prinsip *accountability* diterapkan secara efektif, maka akan ada kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang, dan tanggung jawab

antara organ perusahaan. Dengan adanya kejelasan ini perusahaan akan terhindar dari kondisi benturan kepentingan peran (*agency problem*) (Daniri, 2006).

#### **4.2.1.2.1 Kejelasan fungsi, struktur, tanggung jawab dalam organisasi**

Kejelasan fungsi, struktur, tanggung jawab dalam organisasi sudah diatur dalam etika karyawan terhadap tugas dan jabatan berikut ini:

1. Mentaati peraturan yang berlaku.
2. Terus menerus berusaha meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dengan fasilitas yang disediakan perusahaan atau dengan usaha sendiri.
3. Mampu mengambil keputusan sesuai dengan kewenangannya dan berani menanggung resiko atas keputusan yang diambil.
4. Memiliki kewajiban dan bertanggung jawab terhadap fungsi dan perannya dalam pekerjaan.
5. Menguasai, menghayati dan mencintai tugas serta selalu berusaha meningkatkan mutu hasil kerjanya.
6. Berupaya dengan gigih dan pantang menyerah dalam mencapai target kinerja individu maupun perusahaan.
7. Bersikap hemat dan cermat dalam menggunakan sumber daya perusahaan.
8. Tidak melakukan penyalahgunaan jabatan untuk mendapatkan keuntungan untuk diri sendiri atau orang lain.
9. Bersedia mengakui kesalahan dan tidak lari dari tanggung jawab.

Selain itu, ada Keputusan Direksi Nomor: SK-09/DIR/2007 mengenai struktur organisasi dan tanggung jawab jabatan PT Taspen (Persero). Dengan terbitnya SK tersebut PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang lebih mudah



untuk melakukan koordinasi dengan unit kerja lain, lebih jelas untuk membagi tanggung jawab manajemen dalam Kantor Cabang, memperpendek birokrasi serta mengacu pada pengelolaan usaha yang efektif dan efisien. PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang telah menjadikan etika karyawan dan SK direksi sebagai acuan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

#### 4.2.1.2.2 Sistem *reward and punishment*

*Reward* merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi. Salah satunya dengan pemberian promosi jabatan. Ada juga *reward* berupa tunjangan kompetensi yang diberikan setiap 6 (enam) bulan sekali dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Tahapan Tunjangan Kompetensi PT Taspen (Persero)**

#### **Kantor Cabang**

Klasifikasi	Range Nilai (%)	Tunjangan/Gratifikasi	Nilai Kredit Akumulasi (NKA)
A = Baik Sekali	$\geq 90$	110 % x THP	25
B = Baik	75-89	100 % x THP	20
C = Cukup	65-74	90 % x THP	15
D = Kurang	< 65	80 % x THP	10

Setiap 6 (enam) bulan sekali PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang selalu mengadakan penilaian kinerja dan pengembangan sumber daya manusia melalui sistem manajemen kinerja (SMK). Sistem manajemen kinerja (SMK) adalah suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama tentang apa yang hendak dicapai perusahaan dan cara melakukan evaluasi. Sasaran tersebut dilaksanakan dan dipantau bersama. Penentuan sasaran itu sudah melalui diskusi

bersama atasan-bawahan disesuaikan dengan kemampuan dari masing-masing individu. Pada hakekatnya sistem manajemen kinerja itu merupakan bentuk komunikasi atasan dengan bawahan dalam rangka mewujudkan yang dicita-citakan unit kerja.

Prinsip penilaian kinerja ada dua yaitu aspek sasaran kerja dan aspek sasaran kompetensi. Aspek sasaran kerja adalah penilaian dan bimbingan pencapaian sasaran kerja finansial, proses bisnis internal, pelayanan pelanggan dan inovasi dilaksanakan oleh atasan langsung. Sedangkan aspek sasaran kompetensi terbagi menjadi dua. *Pertama*, karyawan yang mempunyai bawahan artinya penilaian terhadap pencapaian sasaran kompetensi dilakukan oleh diri sendiri, rekan kerja dan bawahan serta atasan langsung. *Kedua*, Karyawan yang tidak mempunyai bawahan artinya penilaian terhadap pencapaian sasaran kompetensi dilakukan oleh diri sendiri, rekan kerja dan atasan serta atasan dari atasan langsung.

Hasil penilaian kinerja dipergunakan sebagai dasar penetapan tunjangan kompetensi, gratifikasi/jasa produksi pada setiap kurun waktu 1 tahun, kenaikan tingkat gaji (satuan kenaikan gaji) pada setiap kurun waktu 2 tahun yang didasarkan pada Nilai Kredit Akumulasi (NKA), kenaikan golongan gaji reguler bagi pelaksana pada setiap kurun waktu 8 tahun, pengembalian golongan gaji pasca demosi, dan pengembangan karyawan.

Sementara *punishment* merupakan sanksi yang diberikan kepada karyawan yang melakukan suatu pelanggaran. Sanksi yang diberikan bersifat mengikat, sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta dijalankan secara tegas. Sanksi-sanksi pelanggaran dapat berupa teguran lisan, teguran tertulis, peringatan keras disertai

skorsing, penurunan golongan gaji, pemberhentian sebagai karyawan dan bila dianggap perlu dapat diserahkan kepada pihak yang berwajib. Pemberian *punishment* sudah diatur dalam Keputusan Direksi PT Taspen (Persero) No : SK-04/DIR/2006 tentang disiplin karyawan.

#### 4.2.1.2.3 Pembinaan keahlian dan ketrampilan

Dukungan karyawan dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Etos kerja karyawan yang tinggi harus selalu dipertahankan atau semakin ditingkatkan. PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang memiliki berbagai kiat untuk meningkatkan etos kerja para karyawan misalnya melaksanakan ceramah agama, pengajian atau pembinaan spiritual sebulan sekali, dan olahraga seminggu sekali.

Pembinaan keahlian dan ketrampilan juga terkait dengan *soft competency* dan *hard competency*. *Soft competency* wajib dimiliki setiap karyawan. Misalnya integritas yang meliputi kejujuran, komitmen, loyalitas pada perusahaan, perhatian dan ketelitian terhadap tugas, perhatian karyawan terhadap peserta Taspen. Sementara kompetensi pendukung terdiri dari *hard competency*, kompetensi bidang dan kompetensi penunjang.

Pelatihan untuk *soft competency* dan *hard competency* juga berbeda. *Soft competency* berhubungan dengan *attitude*. Bila *attitude* seseorang rendah, harus diberikan cara-cara untuk mengubah etika, tingkat kejujuran, ketulusan dalam memberikan pelayanan pada peserta. Ini bisa dilakukan dengan pendidikan luar seperti *outbound*. Sedangkan *hard competency (technical skill)* dilakukan dengan *in-house training* karena peserta dituntut untuk berkonsentrasi penuh. *Hard competency* misalnya pelatihan menghitung hak peserta Taspen.

Konsep pelatihan-pelatihan tersebut sudah ada dalam Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Semua dilakukan tidak lepas dari upaya Taspen untuk mewujudkan visi, misi dan nilai-nilai perusahaan serta mendukung Program Transformasi Taspen. Perusahaan berharap dengan adanya berbagai pelatihan karyawan memiliki tambahan *skill* yang bisa dikontribusikan bagi perusahaan dan bisa meningkatkan profesionalisme serta kemampuan karyawan.

Melalui wawancara dengan Kepala Bidang Personalia dan Umum, peneliti diberikan contoh laporan pelaksanaan diklat selama bulan Januari – Maret 2009. Diklat tersebut termasuk *hard competency* antara lain: kursus menulis cepat, kursus fotografi, studi banding bidang pelayanan, *in hose training* program GPP, *in hose training microsoft office*, tutorial dan ujian sertifikasi pengadaan barang dan jasa, workshop tata cara pengisian laporan pajak tahunan. Nantinya laporan pelaksanaan diklat akan dikirim ke Kantor Pusat.

#### 4.2.1.2.4 **Pedoman perilaku (*code of conduct*)**

Pedoman perilaku (*code of conduct*) merupakan pernyataan tertulis tentang praktik-praktik *good corporate governance* dalam perusahaan mengenai sikap dan perilaku yang diharapkan dari semua insan perusahaan, nilai dan filosofi perusahaan juga pedoman bagi perusahaan dalam berhubungan dengan pihak ketiga. Yang terpenting dalam menjalankan *code of conduct* (COC) yaitu adanya perlindungan sanksi bagi pegawai yang melaporkan penyimpangan *code of conduct* (COC) dan hubungannya dengan *reward and punishment* seperti promosi, remunerasi, bonus dan melibatkan peran dan fungsi pengawas *independent*.



Filsafatnya yakni menjadikan setiap orang sebagai pengawas untuk dirinya sendiri dan lingkungannya (Daniri, 2006).

Sedangkan menurut Taspen pedoman perilaku (*code of conduct*) merupakan penjabaran nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis dalam melaksanakan usaha sehingga menjadi panduan bagi organ perusahaan dan semua karyawan perusahaan. Pedoman perilaku PT Taspen (Persero) mencakup tentang:

1. Etika dalam bekerja (Etika kerja)

Etika kerja merupakan sistem nilai atau norma yang dianut dan dilaksanakan oleh setiap insan Taspen dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Etika kerja terdiri dari etika komisaris, direksi, komite dan pimpinan; etika karyawan terhadap pimpinan; etika karyawan terhadap sesama karyawan; etika karyawan terhadap tugas dan jabatan; etika karyawan terhadap perusahaan; etika karyawan terhadap peraturan dan norma; etika karyawan terhadap peserta; serta etika karyawan terhadap lingkungan kerja.

2. Etika dalam berusaha (Etika usaha)

Etika usaha merupakan sistem nilai atau norma yang dijabarkan dari tata nilai Taspen yang dianut sebagai acuan dalam berinteraksi dengan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Etika usaha terdiri dari etika pelayanan; etika terhadap karyawan; etika terhadap peserta; etika terhadap mitra kerja; etika terhadap lingkungan; etika terhadap regulator dan institusi terkait; serta etika terhadap pemegang saham.



#### 4.2.1.2.5 Akuntabilitas atas sistem pengendalian internal perusahaan

Sistem pengendalian internal menurut COSO ([www.coso.org](http://www.coso.org)) mencakup berbagai kebijakan prosedur, kegiatan pemantauan dan komunikasi, dan standar perilaku serta berbagai inisiatif yang ditujukan untuk: mengamankan aset, mengupayakan efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan, mengembangkan keandalan dan kelengkapan informasi akuntansi atau finansial dan manajemen serta menjamin kepatuhan kebijakan, prosedur dan peraturan perundangan yang berlaku. Sistem pengendalian internal yang dirancang secara komprehensif dan diimplementasikan secara efektif dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengurangi risiko kekeliruan material dalam laporan keuangan (Daniri, 2006).

PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang menerapkan tiga sistem terkait dengan pengendalian internal perusahaan yaitu: Audit Mutu Internal (AMI), SAP dan JAD. *Pertama*, Audit Mutu Internal (AMI) adalah audit untuk melihat kesesuaian antara prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat. Audit penting untuk dilakukan karena setiap pekerjaan selalu berpedoman pada prosedur kerja. Untuk menghindari ketidaksesuaian antara aspek legal dan operasional yaitu setiap kali terbit Surat Keputusan Direksi atau ketentuan lain yang terkait dengan operasional perusahaan agar dicek apakah menuntut dilakukan penyesuaian atau perubahan prosedur kerja atau tidak. Jika ketentuan baru tersebut menyangkut adanya perubahan maka prosedur kerja harus segera

diubah untuk disesuaikan. Audit mutu internal (AMI) dilakukan setiap 4 (empat) bulan sekali.

*Kedua*, SAP (*Systems, Applications and Product*) merupakan solusi piranti lunak bisnis yang terdiri dari *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan solusi piranti lunak terkait dengan *supply chain management*, *customer relationship management*, *product lifecycle management* dan *supplier relationship management*. Pemanfaatan aplikasi bisnis SAP untuk mendukung proses bisnis yang ada sekarang dengan memberikan laporan yang cepat, tepat dan akurat serta memenuhi standar internasional. Dengan adanya SAP, diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada penerima pensiun, sehingga pembayaran dan penyelesaian Surat Perintah Pembayaran (SPP) Klim bisa dilakukan lebih cepat.

*Ketiga*, JAD (*Joint Application Development*) merupakan tahapan Program Transformasi Taspen menuju *best practices*. JAD merupakan salah satu metode terbaik dalam pengumpulan kebutuhan *user*. Di Taspen aplikasi JAD digunakan untuk menginput data peserta, memperkirakan manfaat THT yang akan diterima dan mengetahui besaran rapel seorang pensiunan. Tujuan dari adanya aplikasi JAD agar data bisa diakses secara sentral dan *online* oleh Kantor Pusat.

Dengan adanya aplikasi *core business* yaitu SAP dan JAD di setiap Kantor Cabang, maka memudahkan Kantor Pusat untuk memonitor kinerja operasional Kantor Cabang. Selain itu, juga sebagai sarana komunikasi data antar Kantor Cabang dan Kantor Pusat. Keakuratan data menjadi penting karena mobilitas

Kantor Cabang yang selalu berjalan. Data juga berperan dalam kebutuhan pengambilan keputusan yang bersifat strategis maupun operasional.

#### **4.2.1.3 Responsibilitas**

Responsibilitas (pertanggungjawaban) perusahaan adalah kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat dan peraturan perundangan yang berlaku. Peraturan yang berlaku termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan atau keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat (Daniri, 2006).

##### **4.2.1.3.1 Tanggung jawab atas jaminan sosial dan kesejahteraan tenaga kerja**

Seperti diatur di dalam Etika Kerja bahwa PT Taspen (Persero) memiliki komitmen untuk menjaga keamanan, kesehatan dan keselamatan kerja, yaitu:

- a. Memberikan jaminan perlindungan hukum kepada karyawan dalam kaitannya dengan tugas-tugas di Taspen.
- b. Menyediakan lingkungan kerja yang aman, nyaman dan memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarga.
- c. Memberikan imbalan jasa yang layak dan jaminan pensiun
- d. Mewadahi aspirasi karyawan melalui Serikat Karyawan (SEKATA/KORPRI) dan menjadikan sebagai mitra dalam membangun usaha yang bermoral.
- e. Taspen bertanggung jawab menciptakan kondisi yang aman dan sehat bagi semua karyawan.

PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang selalu berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya dengan memberikan layanan kesehatan yang layak. Hal ini juga sesuai dengan Keputusan Direksi No : SK-13/2009 tentang bantuan biaya perawatan kesehatan karyawan. Dalam SK tersebut dijelaskan bantuan biaya perawatan kesehatan bagi karyawan atau keluarganya berupa: biaya rawat jalan, biaya rawat inap, biaya rawat gizi, biaya pembedahan tanpa rawat inap, biaya gawat darurat/emergensi, biaya persalinan dan keluarga berencana, biaya kacamata dan biaya bantuan khusus.

#### **4.2.1.3.2 Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku**

Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku sudah diatur dalam Etika Kerja yaitu Etika Karyawan Terhadap Peraturan dan Norma yang menyatakan bahwa karyawan berkewajiban:

1. Melakukan perbuatan yang tidak melawan hukum.
2. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan dan norma perusahaan.
3. Menghindarkan diri dari benturan kepentingan pribadi dengan kepentingan perusahaan.
4. Menolak imbalan atau hadiah dari pihak lain yang ada hubungannya dengan kewenangan dan tugasnya.
5. Memberikan pelayanan dan transaksi usaha yang bermanfaat dan menguntungkan bagi peserta.
6. Tidak bekerja atau rangkap jabatan pada perusahaan atau instansi lain, kecuali ada izin dan penugasan tertulis dari perusahaan.

7. Tidak menjadi anggota, pengurus, maupun aktivis partai-partai politik.

Selain itu, juga diatur dalam Etika Usaha yaitu Etika Terhadap Regulator dan Institusi Terkait bahwa dalam menjalankan usaha, Taspen selalu mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, melakukan praktik-praktik usaha yang jujur, transparan dan seimbang serta menganut prinsip usaha yang bernalar dengan komitmen sebagai berikut:

1. Taspen harus mematuhi hukum, peraturan perundang-undangan dan peraturan usaha yang berlaku.
2. Taspen selalu menjalin hubungan yang harmonis dan konstruktif dengan regulator dan instansi terkait.

Dalam hal ini, PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang selalu mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku seperti Undang-undang Republik Indonesia No. 19 tahun 2003 tentang BUMN, Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia No: KEP-117/MMBU/2002 tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN, Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris PT Taspen No: SK-13A/DIR/2005-04/DK-TASPEN/IV/2005 tentang pedoman *good corporate governance* (GCG) PT Taspen (Persero), Keputusan Direksi PT Taspen (Persero) No: SK-04/DIR/2006 tentang disiplin karyawan.

#### **4.2.1.3.3 Corporate social responsibility**

Dalam Etika Kerja yaitu Etika Terhadap Lingkungan, PT Taspen (Persero) telah mengemban tanggung jawab sosial dan pengabdian kepada masyarakat yaitu:



1. Berusaha mendorong munculnya “rasa turut memiliki” bagi masyarakat di sekitar perusahaan dengan tujuan agar turut menjaga aset persahaan.
2. Membangun dan membina hubungan yang harmonis dan memberi manfaat kepada masyarakat.
3. Menjaga kegiatan Taspen agar tidak menimbulkan gangguan pada kehidupan masyarakat di sekitarnya maupun pada kelestarian lingkungan hidup.
4. Menjalankan kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan melibatkan warga masyarakat secara langsung sesuai dengan ketentuan.
5. Menjalin hubungan dengan pemerintah di tingkat pusat maupun daerah, dengan cara:
  - a. Menyediakan informasi dan memberi masukan yang dibutuhkan pemerintah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  - b. Berinteraksi secara profesional dengan pejabat pemerintah yang terkait dengan kegiatan Taspen.

*Corporate social responsibility* PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang diwujudkan dalam program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) serta beasiswa bagi mahasiswa Universitas Brawijaya. Program kemitraan atau Mitra Binaan menjadi salah satu program Taspen sejak tahun 1989. Program kemitraan merupakan program pengembangan usaha kecil, menengah dan koperasi pada semua sektor usaha. Program kemitraan atau Mitra Binaan berupa pinjaman modal kerja dengan bunga rendah, investasi kerja serta hibah berupa pelatihan dan peningkatan pemasaran. Mitra Binaan dapat dimanfaatkan untuk pengembangan usaha agar dapat menyerap tenaga kerja dan menambah perluasan usaha serta

peningkatan produk. Proses pengajuan pinjaman Mitra Binaan cukup mudah dan tidak dikenakan biaya, hanya dengan memenuhi persyaratan yaitu termasuk usaha kecil, menengah dan usahanya memiliki prospek ke depan. Besar pinjaman bervariasi bergantung pada beberapa kriteria seperti prospek usaha, pangsa pasar, omzet penjualan, perolehan laba usaha, pengalaman usaha. Pinjaman yang diberikan dalam Mitra Binaan maksimal Rp 50.000.000.

Program bina lingkungan diwujudkan dalam kegiatan penghijauan. Penghijauan telah menjadi kegiatan tahunan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang sejak tahun 2006. Selama dua tahun terakhir PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang telah menghijaukan kawasan Malang dan Probolinggo. PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang tidak melakukannya sendiri, namun mengajak BUMN dan instansi terkait termasuk juga Pemda Malang. Taspen menggalakkan program penghijauan dengan menanam bibit pohon. Jenis pohon yang ditanam adalah tanaman keras seperti jati bongSOR, mahoni dan sengon. Sedangkan untuk pemeliharaan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang bekerja sama dengan masyarakat sekitar.

Beasiswa Taspen diberikan kepada mahasiswa yang benar-benar membutuhkan dan tidak mampu khususnya anak dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pensiunan yang berprestasi. Beasiswa Taspen diperuntukkan bagi mahasiswa Universitas Brawijaya yang mengambil jurusan ilmu murni. Hal ini dilakukan karena mahasiswa yang menuntut jurusan ilmu murni sangat sedikit. Beasiswa diberikan kepada 50 mahasiswa dengan nominal masing-masing Rp 200.000/bulan. Beasiswa diberikan dengan cara “*Three in One*” yaitu dengan

mengajak BUMN lain untuk memberikan bantuan beasiswa sehingga seorang mahasiswa dapat menerima beasiswa dari 3 BUMN.

#### 4.2.1.4 Kemandirian

Kemandirian (*independency*) merupakan prinsip penting dalam penerapan *good corporate governance* di Indonesia. Kemandirian yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan, tanpa pengaruh atau tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat (Daniri, 2006).

##### 4.2.1.4.1 Tidak melakukan aktivitas politik

Terkait dengan kebijakan perusahaan dalam keterlibatan aktivitas politik telah diatur di dalam Pedoman *Good Corporate Governance* PT Taspen (Persero) sebagai berikut:

- a. Tidak memberikan sumbangan, aset atau fasilitas untuk partai politik manapun.
- b. Perusahaan mengakui hak setiap orang untuk menyalurkan aspirasi politik sesuai dengan keyakinannya. Perusahaan tidak memperbolehkan pemaksaan terhadap orang lain dalam menyalurkan aspirasinya.
- c. Karyawan yang aktif dan duduk dalam kepengurusan partai politik atau menjadi anggota legislatif baik pusat maupun daerah harus mengundurkan diri sebagai karyawan perusahaan.

PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang tidak melarang karyawannya untuk berorganisasi asalkan tidak membawa nama perusahaan ataupun atribut lain yang berkaitan dengan perusahaan. Dan jika ada karyawan yang ketahuan masuk dalam kepengurusan partai politik atau menjadi anggota legislatif, maka PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang akan bertindak tegas dengan mengeluarkan atau memberhentikan karyawan tersebut dari pekerjaannya. Jika karyawan yang bersangkutan sudah memenuhi usia 50 tahun dengan masa kerja 20 tahun maka akan diberhentikan, tetapi jika karyawan yang bersangkutan belum memasuki usia pensiun dan belum mempunyai masa kerja 20 tahun maka akan dikeluarkan.

#### **4.2.1.4.2 Tidak menerima pemberian dalam bentuk apapun**

Dalam Pedoman *Good Corporate Governance* PT Taspen (Persero) sudah diatur tentang hadiah dan donasi. Dimana pengaturan hadiah bahwa institusi ataupun individu dilarang memberi maupun menerima setiap bentuk hadiah, kenikmatan atau manfaat ekonomis yang terkait dengan bisnis perusahaan yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Untuk tanda terima kasih yang berkaitan dengan kegiatan usaha boleh dilakukan sepanjang dalam batas kewajaran. Sementara untuk donasi, PT Taspen (Persero) memperbolehkan selama dalam batas kepatuhan donasi yang digunakan untuk tujuan amal. Donasi untuk tujuan lain hanya boleh dilakukan bila sesuai dengan peraturan perundang-undangan, dan perusahaan tidak diperkenankan memberikan sumbangan atau dana atau fasilitas dan aset perusahaan untuk kepentingan donasi politik kepada partai politik atau seseorang calon anggota atau anggota Badan Legislatif.

Penerapan *good corporate governance* PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang yang terkait dengan tidak menerima pemberian dalam bentuk apapun memang sangat diperhatikan karena hal ini dapat mempengaruhi pihak-pihak terkait dalam proses pengambilan keputusan. Aturan tersebut juga tercantum dalam Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia bahwa setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta Karyawan perusahaan dilarang memberikan atau menawarkan sesuatu, baik langsung ataupun tidak langsung, kepada pejabat negara atau individu yang mewakili mitra bisnis yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.

#### 4.2.1.4.3 **Menghindari dan menjauhi benturan kepentingan (*conflict of interest*)**

Benturan kepentingan adalah keadaan dimana terdapat konflik antara kepentingan ekonomis perusahaan dan kepentingan ekonomis pribadi pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan Direksi, serta karyawan perusahaan. Pedoman *Good Corporate Governance* PT Taspen (Persero) menjelaskan tentang benturan kepentingan dan implikasi lanjutan yang dilarang perusahaan mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Direksi, komisaris dan karyawan tidak memanfaatkan jabatan untuk kepentingan pribadi atau untuk kepentingan orang atau pihak lain yang terkait.
- b. Direksi, komisaris dan karyawan harus menghindari aktivitas luar dinas yang dapat berpengaruh secara negatif terhadap independensi dan objektivitas pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Aktivitas dimaksud merupakan



aktivitas yang dapat bertentangan dengan kinerja jabatan atau yang dapat merugikan Taspen.

- c. Direksi dan Komisaris harus mengungkapkan kepemilikan saham atau kekayaannya dalam suatu daftar kekayaan.
- d. Anggota Direksi tidak boleh merangkap jabatan sebagai Direksi, jabatan struktural atau fungsional pada BUMN/BUMD, swasta atau instansi lain yang berhubungan dengan pengelolaan perusahaan.
- e. Komisaris tidak boleh merangkap jabatan sebagai anggota Direksi pada BUMN/BUMD, swasta.

PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang berusaha untuk selalu mematuhi Pedoman *Good Corporate Governance* untuk menghindari terjadinya benturan kepentingan. Melalui wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan, diterangkan contoh penerapan untuk menghindari terjadinya benturan kepentingan, misalnya dalam pemakaian fasilitas kantor harus mendapatkan ijin dari perusahaan dan pemakaian fasilitas tersebut harus sesuai dengan kepentingan kantor bukan untuk kepentingan diri sendiri.

#### 4.2.1.4.4 Informasi rahasia

Kerahasiaan informasi terkait dengan data-data yang ada di Taspen baik data tentang peserta maupun karyawan. Telah dikembangkan sistem keamanan dengan menggunakan *password* untuk mengakses data-data di Taspen. Penggunaan *password* hanya dapat dilakukan untuk karyawan tertentu. Penggunaan *password* juga mendukung keakuratan data. Bagi PT Taspen (Persero) Kantor Cabang

Malang data yang akurat berperan dalam pengambilan keputusan yang strategis maupun yang bersifat operasional.

Selama ini PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang selalu memberikan pelayanan prima kepada peserta pensiun. “*Pelayanan One Hour Service*” Taspen bergantung pada keberadaan dokumen sehingga bisa diproses dengan aman dan cepat. Selain itu, informasi rahasia juga terkait dengan dengan adanya promosi atau demosi karyawan, sebelum SK yang mengatur tentang promosi atau demosi karyawan keluar, maka keadaan ini tidak boleh disebarluaskan ke pihak manapun.

#### **4.2.1.5 Kewajaran dan Kesetaraan**

Kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. Dengan adanya *fairness* diharapkan membuat seluruh aset perusahaan dikelola secara baik dan *prudent* (hati-hati), sehingga muncul perlindungan kepentingan pemegang saham secara *fair* (jujur dan adil). Selain itu, juga diharapkan memberi perlindungan kepada perusahaan terhadap praktek korporasi yang merugikan (Daniri, 2006).

##### **4.2.1.5.1 Laporan keuangan**

Kewajaran atas laporan keuangan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang dari adanya informasi keuangan yang dibuat setiap bulan. Dalam pembuatan laporan keuangan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang menyerahkan kepada Kepala Bidang Keuangan. Dalam PT Taspen (Persero) Cabang Malang tidak terdapat audit internal perusahaan karena ruang lingkup kerja yang kecil. Jadi informasi keuangan yang telah dibuat Kantor Cabang akan

diserahkan ke Kantor Pusat. Di Kantor Pusat tersebut informasi keuangan dari berbagai Kantor Cabang akan direkap. Dan sebelum laporan keuangan PT Taspen (Persero) dipublikasikan akan di audit terlebih dahulu oleh Kantor Akuntan Publik (KAP).

#### **4.2.1.5.2 Hubungan kerja**

Berdasarkan wawancara dengan staf personalia, kewajaran atas hubungan kerja di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang terkait dengan promosi, demosi dan rotasi internal. Promosi ini dilakukan bila karyawan memiliki kinerja yang baik selama 2 (dua) tahun serta memiliki loyalitas dan integritas yang tinggi terhadap perusahaan. Karyawan dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dari jabatan semula, setelah mempertimbangkan kinerja, loyalitas serta integritas terhadap perusahaan. Pelaksanaan promosi dapat dilakukan setelah ada SK dari Kantor Pusat.

Sedangkan demosi dilakukan bila karyawan melakukan perbuatan yang dilarang atau tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan misalnya melakukan perkelahian, membawa obat-obatan terlarang, dll. Karyawan yang mendapat demosi akan menduduki jabatan yang lebih rendah dari jabatan yang semula dan pelaksanaan demosi akan dapat dilakukan setelah ada SK dari Kantor Pusat.

Sementara rotasi internal adalah perpindahan karyawan dalam ruang lingkup Kantor Cabang misalnya terjadi perpindahan karyawan dari bagian pelayanan pindah ke bagian personalia dan umum. Rotasi internal dilakukan setiap 3 (tiga) tahun, tetapi juga tidak menutup kemungkinan terjadinya perpindahan sewaktu-

waktu. Rotasi internal biasanya terjadi karena faktor kebutuhan dalam Kantor Cabang untuk menduduki jabatan tertentu. Selain faktor kebutuhan, juga ada faktor motivasi diharapkan dengan adanya rotasi internal karyawan lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerja yang lebih baik. Pelaksanaan rotasi internal merupakan kesepakatan bersama dari Kepala Kantor Cabang dan Kepala Bidang.

#### **4.2.1.5.3 Penyelesaian masalah**

Setiap karyawan yang mengalami permasalahan, pertama-tama akan diselesaikan dengan atasan baik itu dengan Kepala Bidang atau Kepala Cabang. Atasan berupaya untuk mencari solusi permasalahan dengan cara musyawarah untuk mufakat. Jika dengan cara tersebut masih belum bisa terselesaikan, maka masalah akan dibawa ke serikat karyawan (SEKATA) untuk dirapatkan. Dalam rapat tersebut pihak yang bersalah akan dihadirkan bersama dengan ketua SEKATA dari Kantor Cabang. Tetapi jika cara tersebut belum mampu untuk mengatasi masalah yang ada, maka masalah tersebut akan dibawa ke Kantor Pusat untuk diselesaikan.

### **4.2.2 Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang**

#### **1. Transparansi**

Prinsip transparansi PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang adalah dengan menyediakan laporan keuangan khusus bagi Kantor Cabang dan informasi keuangan yang akan diserahkan ke Kantor Pusat. Pada dasarnya laporan keuangan

PT Taspen Kantor Cabang Malang tidak dipublikasikan secara umum, tetapi tidak menutup kemungkinan memberikan informasi kepada *stakeholders* tertentu yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan. Namun keadaan di lapangan berbeda, peneliti belum bisa melihat laporan keuangan Kantor Cabang. Prinsip transparansi lain yaitu atas sasaran dan strategi perusahaan. Transparansi ini diwujudkan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Dalam RKAP dijelaskan sasaran dan strategi masing-masing Kepala Bidang mulai dari pelayanan, personalia dan umum, keuangan, sistem informasi dan pengendali. Selain itu, RKAP juga memuat tentang kebijakan, program kerja, dan anggaran perusahaan. Transparansi sasaran dan strategi juga dilakukan melalui kegiatan sosialisasi di semua kantor bayar. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang didapat peneliti sehubungan dengan pelaksanaan prinsip transparansi maka dapat disimpulkan bahwa PT Taspen Kantor Cabang Malang belum sepenuhnya melaksanakan prinsip transparansi.

## 2. Akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang tertuang dalam Keputusan Direksi Nomor: SK-09/DIR/2007 mengenai struktur organisasi dan tanggung jawab jabatan PT Taspen (Persero). Diharapkan dengan adanya SK tersebut lebih mempermudah melakukan koordinasi dengan unit kerja lain, memperjelas pembagian tanggung jawab dalam Kantor Cabang. Agar perusahaan memiliki kinerja yang baik, PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang memberi *sistem reward and punishment* kepada semua karyawan. Selain memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi juga diberikan sanksi kepada



karyawan yang melakukan tindak pelanggaran. Diharapkan dengan adanya sistem ini, karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Sehubungan dengan etika bisnis, PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang membuat pedoman perilaku (*code of conduct*) yang harus dilakukan oleh semua karyawan. Terkait dengan pencapaian *good corporate governance*, PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang menjadikan pedoman perilaku (*code of conduct*) sebagai pedoman yang menjelaskan tentang sikap dan perilaku insan perusahaan dalam berhubungan dengan pihak-pihak diluar perusahaan. Dalam sistem pengendalian internal perusahaan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang menerapkan tiga sistem yaitu Audit Mutu Internal (AMI), SAP (*Systems, Applications and Product*) dan JAD (*Joint Application Development*). Dengan adanya aplikasi *core business* yaitu SAP dan JAD di setiap Kantor Cabang, maka memudahkan Kantor Pusat untuk memonitor kinerja operasional Kantor Cabang. Berdasarkan hasil wawancara yang didapat peneliti sehubungan dengan pelaksanaan prinsip akuntabilitas maka dapat disimpulkan bahwa prinsip akuntabilitas yang diterapkan PT Taspen Kantor Cabang Malang terkait etika dan sistem internal perusahaan masih kurang berjalan efektif. Terbukti dengan adanya karyawan tertentu yang merokok pada saat jam kerja. Hal ini berdampak pada karyawan lain dengan situasi yang tidak nyaman atau terganggu. Selain itu, adanya ketidaksesuaian prosedur kerja yang dibuat Kantor Pusat untuk Kantor Cabang, sehingga karyawan yang mengaplikasikan prosedur kerja mengalami kesulitan karena prosedur kerja yang diberikan kepada Kantor Cabang terlalu rumit.

### 3. **Responsibilitas**

Prinsip responsibilitas PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang ditunjukkan oleh karyawan dengan selalu mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sehubungan dengan tanggung jawab sosial dan pengabdian kepada masyarakat PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang mewujudkannya dalam program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) serta beasiswa bagi mahasiswa Universitas Brawijaya. Program kemitraan merupakan program pengembangan usaha kecil, menengah dan koperasi pada semua sektor usaha. Sedangkan, program bina lingkungan yaitu dengan dilakukan penghijauan. Saat ini, PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang telah menghijaukan kawasan Malang dan Probolinggo.

Sementara, beasiswa Taspen diberikan kepada mahasiswa yang benar-benar membutuhkan dan tidak mampu khususnya anak dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pensiunan yang berprestasi. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti terkait dengan pelaksanaan prinsip responsibilitas PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang masih belum berjalan efektif. Hal ini terlihat dari kurang disiplinnya beberapa petugas pelayanan tertentu dalam menjalankan tugasnya, contohnya pada saat jam kerja beberapa petugas pelayanan tertentu terlihat menunda-nunda pemrosesan pembayaran klaim dengan cara mencuri-curi waktu untuk bermain *game*, dan datang terlambat selepas istirahat siang, sehingga berakibat pada tingkat ketidakefisienan penyelesaian klaim.

#### 4. Independensi

Untuk prinsip kemandirian PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang berusaha untuk menjauhi dan menghindari benturan kepentingan. Pedoman *Good Corporate Governance* PT Taspen (Persero) telah menjelaskan tentang benturan kepentingan dan implikasi lanjutan yang dilarang oleh perusahaan. Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti sehubungan dengan pelaksanaan prinsip kemandirian menunjukkan bahwa PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang telah melaksanakan prinsip kemandirian dengan efektif.

#### 5. Kesetaraan dan kewajaran

Untuk prinsip kewajaran dan kesetaraan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang menerapkan kewajaran hubungan kerja yang terkait dengan promosi, demosi dan rotasi internal. Promosi dilakukan bila karyawan memiliki kinerja yang baik selama 2 (dua) tahun serta memiliki loyalitas dan integritas yang tinggi terhadap perusahaan. Sedangkan demosi dilakukan bila karyawan melakukan perbuatan yang dilarang atau tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Sementara rotasi internal adalah perpindahan karyawan dalam ruang lingkup Kantor Cabang. Rotasi internal terjadi karena faktor kebutuhan dalam Kantor Cabang untuk menduduki jabatan tertentu atau faktor motivasi diharapkan dengan adanya rotasi internal karyawan lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hasil wawancara yang didapat peneliti menunjukkan bahwa PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang telah melaksanakan prinsip kewajaran dengan efektif.

Berdasarkan seluruh uraian yang telah disebutkan, maka dapat dikatakan bahwa penerapan *good corporate governance* di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang belum berjalan baik. Hal ini juga diperjelas oleh Kepala Bidang Personalia dan Umum melalui wawancara dengan peneliti yang menyebutkan bahwa tahun 2009 PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang tidak lagi meraih predikat TEA padahal di tahun 2006 PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang mampu meraih predikat TEA PRATAMA (*Taspen Excellence Award*) berdasarkan hasil *survey* tentang kepuasan karyawan dan kepuasan peserta. *Survey* ini dilakukan di 42 Kantor Cabang Taspen seluruh Indonesia.

#### 4.2.3 Kendala-Kendala Penerapan *Good Corporate Governance* di Indonesia

Aktivitas bisnis tidak akan terlepas dari kondisi lingkungan yang melandasinya. Begitu pula halnya dengan penerapan *good corporate governance* yang sudah tentu akan dipengaruhi oleh berbagai komponen yang ada di sekelilingnya. Komponen-komponen dimaksud, seperti hukum, budaya dan sebagainya ada yang bersifat mendukung, namun ada juga yang akhirnya menjadi kendala dalam aplikasinya. Berikut adalah berbagai kendala yang dihadapi dalam penerapan *good corporate governance* di Indonesia (Maksum, 2005).

##### a. Kendala Hukum

*Corporate governance* haruslah menjamin perlakuan yang sama dan perlindungan atas hak-hak semua pemegang saham dari berbagai kemungkinan penyalahgunaan (*abuses*) oleh pihak-pihak tertentu. Di



Indonesia, pemegang saham minoritas dan *stakeholders* lainnya hanya mempunyai sedikit celah untuk melindungi diri mereka terhadap tindakan penyalahgunaan yang dilakukan oleh pemegang saham mayoritas. Dalam sistem hukum kita mekanisme terhadap tindakan seperti itu memang ada diatur, tetapi karena masih lemahnya penegakan hukum dan praktik pengadilan (*judiciary*) maka efektivitasnya menjadi terbatas. Begitu juga halnya dengan sistem kepailitan dan pengadilan yang memiliki kelemahan telah membuat para kreditur hanya memiliki pengaruh yang kecil terhadap para debitur mereka.

b. Kendala Budaya

Sebagaimana disinggung sebelumnya bahwa terdapat suatu pandangan bahwa praktik *corporate governance* itu hanyalah merupakan suatu bentuk kepatuhan (*conformance*) terhadap peraturan atau ketentuan dan bukannya sebagai suatu sistem diperlukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini mengakibatkan aplikasi *good corporate governance* tidak sepenuh hati dilaksanakan, sehingga efektivitasnya menjadi berkurang.

Begitu juga halnya dengan adanya dan telah membudayanya anggapan bahwa tindakan penyelewengan (*fraud*) maupun transaksi dengan orang dalam (*insider transactions*) hanyalah merupakan hal yang biasa dan lumrah dilakukan dan bahkan tindakan korupsi pun dipandang sebagai sesuatu tindakan yang tidak salah. Anggapan yang seperti ini jelas bertentangan dengan jiwa *corporate governance*, sehingga akan mengganggu dan bahkan menghambat berjalannya aplikasi tersebut. Kondisi ini ditambah lagi dengan



masih lemahnya praktik pengungkapan dan keterbukaan serta tidak efektifnya mekanisme pengungkapan dan kedisiplinan di pasar modal. Dalam beberapa kasus juga dijumpai fenomena bahwa para manajer dan direktur sangat kebal (*immune*) terhadap pertanggungjawaban kepada para *stakeholder*.

c. Kendala Politik

Kendala ini terutama terkait dengan perusahaan-perusahaan BUMN, yaitu perusahaan yang dimiliki negara. Sebagaimana dikatakan di atas bahwa pengertian negara selalu menjadi kabur, terkadang diartikan sebagai pemerintah, tetapi juga ada yang mengartikannya sebagai lembaga negara yang lain. Hal ini ditambah lagi dengan dikaburkannya pemisahan antara kepentingan bisnis dan kepentingan pemerintah maupun lembaga negara yang lain. Akibatnya berbagai keputusan bisnis di BUMN sangat diintervensi oleh pemerintah dan dalam kasus yang lain BUMN justru dieksploitasi oleh para politisi (Prasetiantono dalam Nugroho dan Siahaan 2005). Dalam beberapa kasus, hal ini juga terjadi pada perusahaan-perusahaan swasta. Kondisi lain yang mungkin dapat menjadi perhatian adalah bahwa peranan lembaga pasar modal sebagai lembaga pengatur masih belum cukup kuat dalam menutupi kelemahan yang ada di pengadilan.

d. Kendala Lingkungan Bisnis

Sebagaimana kondisi yang umum berlaku di berbagai negara Asia lainnya, bahwa perusahaan-perusahaan (meskipun berbentuk perseroan) Indonesia terutama dimiliki oleh keluarga (*family-owned*). Dengan kondisi ini, maka praktik *corporate governance* dapat saja melenceng dari praktik yang

seharusnya karena pertimbangan dan kepentingan keluarga, misalnya dalam menunjukan anggota komisaris independen. Keadaan ini dalam berbagai kasus juga tetap berlaku meskipun perusahaan-perusahaan tersebut sudah masuk dan memperdagangkan sahamnya di pasar modal (*publicly listed*).

e. Kendala Lainnya

Bank-bank di Indonesia telah diakui keberadaannya sebagai salah satu lembaga *intermediary* keuangan yang amat berperan dalam penyediaan (juga membantu dalam menyediakan) dana yang dibutuhkan oleh para pelaku bisnis. Sebagai penyedia dana (pinjaman) bank-bank tersebut semestinya berperan besar dalam memonitor aktivitas perusahaan, termasuk aktivitas manajernya dalam penggunaan dana. Dalam berbagai kasus terlihat bahwa fungsi monitoring ini tidak berjalan secara efektif, bahkan hal itu sudah terjadi selama proses penilaian terhadap proposal pinjaman yang diajukan. Hal ini dapat dilihat dari kasus-kasus disetujuinya proposal kredit yang tidak/kurang *feasible* sehingga pada akhirnya menimbulkan masalah dalam pengembaliannya kemudian (kredit macet).

Sedangkan menurut Daniri (2006) kendala penerapan *good corporate governance* di Indonesia antara lain:

- a. Perusahaan-perusahaan di Indonesia mempunyai latar belakang sosial politik yang berbeda dibandingkan dengan negara-negara lain. Sejarah perusahaan di Indonesia berasal dari perusahaan keluarga yang kemudian berkembang menjadi konglomerasi. Ditambah lagi dalam kurun waktu 10-15 tahun belakangan praktik KKN sudah sedemikian marak. Pemilu yang lalu juga

tidak menghasilkan partai pemenang mutlak, akibatnya banyak terjadi kebijakan pemerintah yang kompromistis. Semua ini jelas, kurang mendukung percepatan pelaksanaan *good corporate governance* di Indonesia, berbeda dengan di negara-negara lain di kawasan Asia, sehingga kemajuan pelaksanaan *good corporate governance* mereka melaju lebih cepat dibandingkan kita.

- b. Upaya pemberdayaan *stakeholders* perusahaan masih dirasakan lemah. Pemegang saham publik sering kali dalam posisi lemah, tidak saja kurang memiliki informasi yang cukup, namun juga kurangnya kemampuan untuk meramu informasi sekaligus memainkan ketentuan hukum yang relevan.

Sementara itu, menurut Suratman (2005) ada beberapa permasalahan tentang *good corporate governance* yang terjadi di BUMN dan BUMN non publik yaitu:

- a. BUMN

Kurangnya kesadaran atas manfaat *good corporate governance* bagi *stakeholders* korporasi yang hanya dilaksanakan sekedar formalitas, upaya menghapus praktik KKN belum maksimal, serta dewan direksi, komisaris dan RUPS belum memiliki komitmen untuk melaksanakan *good corporate governance*.

- b. BUMN nonpublik

1. Belum ada komisaris independen. Komisaris BUMN banyak berasal dari pejabat negara aktif misalnya deputi menteri atau staf khusus menteri. Akibatnya kerja komisaris tidak bisa optimal. Umumnya pada BUMN yang belum *go public*, komite yang terbentuk baru komite audit. Itupun

- kurang optimal. Mereka hanya bekerja paruh waktu, bahkan sering kali hanya datang sekali sebulan. Waktu yang dialokasikan untuk perusahaan umumnya terbatas, kompensasinya masih relatif rendah
2. Sistem pengawasan internal perusahaan kecenderungannya tidak berjalan optimal. *Standard Operational Procedure* (SOP) sering dilanggar, akibatnya sering terjadi kasus-kasus penyimpangan. Satuan Pengawasan Internal (SPI) kurang diberdayakan dan kualitas sumber daya manusia masih rendah.
  3. Adanya kecurangan (*fraud*) yang sering terjadi pada BUMN misalnya penggelembungan nilai proyek atau biaya, pengeluaran fiktif, pemecahan nilai proyek untuk menghindari aturan tender.
  4. Pada umumnya auditor eksternal saat melakukan audit umum jarang menemukan penyimpangan besar. Hal ini disebabkan tujuan audit umum adalah pemberian pendapat akuntan. Berbeda dengan audit khusus (*special audit*) yang tujuannya untuk mendapatkan temuan atas penyimpangan yang ada yang diperiksa. Untuk mencegah adanya penyimpangan yang material perlu dipikirkan audit kinerja (*performance audit*) BUMN setiap dua tahun sekali oleh Kantor Akuntan Publik yang mapan dan audit khusus setahun sekali oleh BPK, di samping audit umum.



#### 4.2.4 Kendala Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang

Penerapan *good corporate governance* pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang belum berjalan efektif, terbukti masih ditemukan beberapa kendala yang dihadapi. Misalnya terkait dengan etika, PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang telah menjadikan pedoman perilaku dan SK disiplin karyawan sebagai acuan dalam melakukan kegiatan perusahaan, termasuk juga didalamnya mengatur etika karyawan. Adanya karyawan tertentu yang merokok pada saat jam kerja. Tentunya situasi ini membuat karyawan lain merasa tidak nyaman atau terganggu, dan atasan berhak menegur jika mengetahui ada karyawan yang bertindak seperti itu atau bisa juga memberikan sanksi. Kendala yang lain terkait dengan penerapan sistem internal perusahaan. Prosedur kerja yang dibuat Kantor Pusat untuk Kantor Cabang, kadang kala tidak sesuai dengan keadaan Kantor Cabang sehingga karyawan yang mengaplikasikan prosedur kerja dalam pekerjaannya mengalami kesulitan karena prosedur kerja yang diberikan kepada Kantor Cabang terlalu rumit. Untuk itu, perlu dibuat penyesuaian antara prosedur kerja dari Kantor Pusat dengan keadaan di Kantor Cabang.

Selain itu, pemahaman karyawan yang kurang tentang *good corporate governance* juga menjadi kendala di PT Taspen (Persero) Cabang Malang. Kadang kala karyawan sudah menerapkan *good corporate governance* dalam pekerjaannya. Namun, ketika ditanya soal *good corporate governance* mereka tidak mengerti. Untuk hal ini, perlu adanya sosialisasi kepada karyawan tentang apa itu *good corporate governance* dan bagaimana penerapannya.



Kendala lain berhubungan dengan pelaksanaan prinsip tanggung jawab PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang. Hal ini terlihat dari kurang disiplinnya petugas pelayanan dalam menjalankan tugasnya, contohnya pada saat jam kerja beberapa petugas pelayanan terlihat menunda-nunda pemrosesan pembayaran klaim dengan cara mencuri-curi waktu untuk bermain *game*, dan datang terlambat selepas istirahat siang, sehingga berakibat pada tingkat ketidakefisienan penyelesaian klaim.

Kendala yang terjadi di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang sesuai dengan pendapat Maksum (2005) terkait dengan kendala budaya bahwa terdapat suatu pandangan tentang praktik *corporate governance* itu hanyalah merupakan suatu bentuk kepatuhan (*conformance*) terhadap peraturan atau ketentuan dan bukannya sebagai suatu sistem diperlukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini yang mengakibatkan aplikasi *good corporate governance* tidak sepenuh hati dilaksanakan, sehingga efektivitasnya menjadi berkurang. Senada dengan pendapat Maksum, Suratman (2005) juga menjelaskan tentang permasalahan *good corporate governance* yang terjadi di BUMN yaitu kurangnya kesadaran atas manfaat *good corporate governance* bagi *stakeholders* korporasi yang hanya dilaksanakan sekedar formalitas.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti terkait penerapan *good corporate governance* pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang, maka didapat sejumlah fakta berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, dan kewajaran. Adapun fakta-faktanya sebagai berikut:

1. Transparansi

Transparansi diartikan sebagai keterbukaan informasi baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Prinsip transparansi yang dilakukan oleh PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang antara lain transparansi atas laporan keuangan dengan menyediakan laporan keuangan khusus bagi Kantor Cabang dan informasi keuangan yang akan diserahkan ke Kantor Pusat. Pada dasarnya laporan keuangan PT Taspen Kantor Cabang Malang tidak dipublikasikan secara umum, tetapi tidak menutup kemungkinan memberikan informasi kepada *stakeholders* tertentu yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan. Namun, keadaan ini belum sesuai dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia, karena peneliti belum diperbolehkan untuk melihat laporan keuangan Kantor Cabang. Ini

menunjukkan bahwa Kantor Cabang belum sepenuhnya melaksanakan prinsip transparansi. Sementara itu, prinsip transparansi yang lain adalah atas sasaran dan strategi perusahaan. Transparansi ini diwujudkan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Dalam RKAP dijelaskan sasaran dan strategi masing-masing Kepala Bidang mulai dari pelayanan, personalia dan umum, keuangan, sistem informasi dan pengendali. Selain itu, RKAP juga memuat tentang kebijakan, program kerja, dan anggaran perusahaan. Transparansi sasaran dan strategi juga dilakukan melalui kegiatan sosialisasi di semua kantor bayar. Prinsip transparansi atas sasaran dan strategi perusahaan telah sesuai dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia.

## 2. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Prinsip akuntabilitas yang dilakukan oleh PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang yaitu dengan adanya kejelasan fungsi, struktur, tanggung jawab dalam organisasi, yang tertuang dalam Keputusan Direksi Nomor: SK-09/DIR/2007 mengenai struktur organisasi dan tanggung jawab jabatan PT Taspen (Persero). Adanya SK tersebut lebih mempermudah melakukan koordinasi dengan unit kerja lain, memperjelas pembagian tanggung jawab dalam Kantor Cabang. Prinsip akuntabilitas atas kejelasan fungsi, struktur, tanggung jawab dalam organisasi telah sesuai dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia. Untuk dapat

meningkatkan kinerja karyawan, perlu adanya *sistem reward and punishment*. Selain memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi juga diberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan tindak pelanggaran. Prinsip akuntabilitas atas *sistem reward and punishment* telah sesuai dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia. Sehubungan dengan etika bisnis, terdapat pedoman perilaku (*code of conduct*) yang harus dilakukan oleh semua karyawan. Pedoman perilaku (*code of conduct*) dijadikan pedoman oleh insan perusahaan dalam bersikap dan berperilaku serta berhubungan dengan pihak-pihak diluar perusahaan. Namun, keadaan ini belum sesuai dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia karena masih ada karyawan tertentu yang merokok pada saat jam kerja. Tentunya situasi ini akan mengganggu aktivitas karyawan lain. Kemudian, dalam sistem pengendalian internal, perusahaan menerapkan tiga sistem yaitu Audit Mutu Internal (AMI), SAP (*Systems, Applications and Product*) dan JAD (*Joint Application Development*). Dengan adanya aplikasi *core business* yaitu SAP dan JAD di setiap Kantor Cabang, maka memudahkan Kantor Pusat untuk memonitor kinerja operasional Kantor Cabang. Prinsip akuntabilitas atas sistem pengendalian internal perusahaan belum sesuai dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia karena ada ketidaksesuaian prosedur kerja yang diterapkan Kantor Pusat untuk Kantor Cabang, sehingga karyawan tidak bisa mengaplikasikan prosedur kerja dengan baik.

### 3. Responsibilitas

Responsibilitas perusahaan adalah kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat dan peraturan perundangan yang berlaku. Prinsip responsibilitas yang dilakukan oleh PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang dengan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip responsibilitas atas kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku telah sesuai dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia. Sehubungan dengan tanggung jawab sosial dan pengabdian kepada masyarakat (*Corporate Social Responsibility*), PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang mewujudkannya dalam program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) serta beasiswa bagi mahasiswa Universitas Brawijaya. Prinsip responsibilitas atas CSR telah sesuai dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia. Namun, ada keadaan terkait prinsip responsibilitas yang tidak sesuai dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia yaitu terlihat dari kurang disiplinnya beberapa petugas pelayanan tertentu dalam menjalankan tugasnya, contohnya pada saat jam kerja beberapa petugas pelayanan tertentu terlihat menunda-nunda pemrosesan pembayaran klaim dengan cara mencuri-curi waktu untuk bermain *game*, dan datang terlambat selepas istirahat siang, sehingga berakibat pada tingkat ketidakefisienan penyelesaian klaim.

### 4. Kemandirian

Kemandirian yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan, tanpa pengaruh atau tekanan dari



pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Prinsip kemandirian yang dilakukan oleh PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang dengan menghindari dan menjauhi benturan kepentingan (*conflict of interest*), Pedoman *Good Corporate Governance* PT Taspen (Persero) telah menjelaskan tentang benturan kepentingan dan implikasi lanjutan yang dilarang oleh perusahaan. Prinsip kemandirian untuk menghindari dan menjauhi benturan kepentingan telah sesuai dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia.

#### 5. Kewajaran dan Kesetaraan

Kewajaran dan Kesetaraan didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. Prinsip kewajaran yang dilakukan oleh PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang adalah kewajaran dalam hubungan kerja yang terkait dengan promosi, demosi dan rotasi internal. Promosi dilakukan bila karyawan memiliki kinerja yang baik selama 2 (dua) tahun serta memiliki loyalitas dan integritas yang tinggi terhadap perusahaan. Sedangkan demosi dilakukan bila karyawan melakukan perbuatan yang dilarang atau tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Sementara rotasi internal adalah perpindahan karyawan dalam ruang lingkup Kantor Cabang. Rotasi internal terjadi karena faktor kebutuhan dalam Kantor Cabang untuk menduduki jabatan tertentu atau faktor motivasi diharapkan dengan adanya rotasi internal karyawan lebih termotivasi dalam

meningkatkan kinerjanya. Prinsip kewajaran dalam hubungan kerja telah sesuai dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia.

Kendala yang dihadapi dalam penerapan *good corporate governance* pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang antara lain adanya karyawan tertentu yang merokok pada saat jam kerja. Hal ini bertentangan dengan etika karyawan dan tentunya situasi ini akan mengganggu aktivitas karyawan lain. Selain itu, adanya ketidaksesuaian antara prosedur kerja yang diterapkan Kantor Pusat untuk Kantor Cabang. Keberadaan prosedur kerja penting karena menjadi pedoman dalam melakukan pekerjaan. Kemudian pemahaman karyawan tentang *good corporate governance* juga kurang. Hal ini ditemui pada saat dilapangan. Ketika karyawan di tanya soal *good corporate governance* mereka tidak mengerti, padahal dalam melakukan pekerjaan karyawan dituntut untuk menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Kendala lain terlihat dari kurang disiplinnya beberapa petugas pelayanan tertentu dalam menjalankan tugasnya, contohnya pada saat jam kerja beberapa petugas pelayanan tertentu terlihat menunda-nunda pemrosesan pembayaran klaim dengan cara mencuri-curi waktu untuk bermain *game*, dan datang terlambat selepas istirahat siang, sehingga berakibat pada tingkat ketidakefisienan penyelesaian klaim.

Berlatarbelakang dari pertimbangan-pertimbangan diatas, maka didapat sebuah kesimpulan akhir bahwa penerapan *good corporate governance* pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang masih belum berjalan efektif. Hal ini terbukti, bahwa pada tahun 2009 PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang tidak memperoleh predikat TEA, padahal pada tahun 2006 PT Taspen (Persero)

Kantor Cabang Malang mampu meraih predikat TEA PRATAMA (*Taspen Excellence Award*) berdasarkan hasil *survey* tentang kepuasan karyawan dan kepuasan peserta. *Survey* ini dilakukan di 42 Kantor Cabang Taspen seluruh Indonesia.

## 5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat direkomendasikan peneliti terkait dengan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang saat ini diterapkan perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Bisa menciptakan transparansi atas laporan keuangan dengan memperlihatkan laporan keuangan kepada *stakeholders* atau pihak-pihak yang berkepentingan dengan informasi laporan keuangan Kantor Cabang.
2. Pemberian *punishment* kepada karyawan yang telah melakukan tindak pelanggaran. Contohnya karyawan tertentu yang merokok pada saat jam kerja atau karyawan tertentu yang menunda pemrosesan pembayaran klaim. Pemberian *punishment* dapat berupa teguran lisan, teguran tertulis, atau peringatan dari atasan langsung. Pemberian *punishment* sudah diatur dalam Keputusan Direksi PT Taspen (Persero) No : SK-04/DIR/2006 tentang disiplin karyawan. Selain *punishment*, karyawan juga perlu mendapatkan *reward* secara adil dan objektif oleh setiap kepala bagian yang membawahi bagiannya masing-masing guna meningkatkan kinerja karyawan. *Reward* dapat berupa pemberian pujian, atau promosi jabatan.

3. Mengadakan perbaikan sistem yang telah diterapkan Kantor Pusat untuk Kantor Cabang sehingga karyawan bisa melaksanakan prosedur kerja dengan baik. Keberadaan prosedur kerja ini penting karena dijadikan pedoman dalam melakukan pekerjaan. Perbaikan sistem dapat dilakukan dengan merangkum semua kesulitan prosedur kerja di Kantor Cabang untuk kemudian dilaporkan ke Kantor Pusat.
4. Adanya pengawasan dari Kepala Bidang atau Kepala Seksi terhadap kinerja karyawan yang berkenaan dengan pelayanan. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir tindakan kurang disiplin karyawan tertentu dalam melakukan pelayanan kepada peserta Taspen, sehingga pemrosesan pembayaran klaim bisa berjalan efisien dan tepat waktu. Sesuai dengan prinsip pelayanan 5 T yang diterapkan oleh PT Taspen yaitu tepat orang, tepat waktu, tepat jumlah, tepat tempat dan tepat administrasi.
5. Sosialisasi yang berkesinambungan tentang penerapan *good corporate governance* di perusahaan, baik itu sosialisasi dari Kantor Cabang maupun Kantor Pusat. Di harapkan dengan adanya sosialisasi wawasan karyawan tentang *good corporate governance* semakin luas. Berdasarkan pengamatan dilapangan pemahaman karyawan tentang *good corporate governance* masih kurang, ketika ditanya mereka tidak mengerti, padahal karyawan sudah menerapkannya dalam mengerjakan tugas.
6. Adanya peningkatan program pembinaan keahlian dan ketrampilan baik itu *soft competency* ataupun *hard competency*, guna meningkatkan profesionalitas kerja karyawan. Hal tersebut dilakukan dengan harapan menimbulkan



motivasi bagi karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya sehingga sasaran akhir perusahaan dapat tercapai. Program pembinaan keahlian dan ketrampilan juga membuka peluang bagi karyawan untuk menambah wawasan mereka tentang sesuatu yang baru. Selain itu, adanya pengaturan karyawan yang akan mengikuti program pembinaan keahlian dan ketrampilan sehingga mereka bisa bergantian dan tidak monoton karena semua karyawan mempunyai hak yang sama dalam mengikuti program pembinaan keahlian dan ketrampilan ini.

### 5.3 Keterbatasan

Keterbatasan yang dihadapi peneliti dalam penelitian ini yaitu bahwa metode pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara yang memungkinkan proses perolehan data penelitian menjadi kurang akurat dikarenakan subjek yang diwawancarai kemungkinan tidak mampu memahami maksud dari pertanyaan yang diajukan dan menjawab pertanyaan peneliti dengan seadanya. Namun untuk mengatasi keterbatasan ini, peneliti juga turut melakukan observasi terhadap penerapan *good corporate governance* di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang. Keterbatasan yang lain bahwa penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa. Oleh karena itu, peneliti lanjutan diharapkan bisa dilakukan pada perusahaan yang bergerak pada bidang manufaktur, bidang keuangan, maupun bidang lainnya sehingga bisa memperkaya wawasan tentang penerapan *good corporate governance* pada berbagai perusahaan di Indonesia.



## DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, Wuryan, 2001. "Good Corporate Governance Sebagai Syarat Perusahaan Publik Untuk Mendapatkan Dana Investasi." *Lintasan Ekonomi*, Juli Vol XVIII, No 2 : 36-45
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory. 1995. *Metode Penelitian Bisnis*. Jilid 1. Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Dahlan, Ahmad, 2003. "Disclosure dan Corporate Governance : Suatu Tinjauan Teoritis." *Telaah Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, Maret Vol. IV : 48-62.
- Daniri, Mas Achmad, 2006. "Membangun Optimisme Melalui Penerapan GCG." *Bisnis Indonesia, Edisi Khusus GCG*
- Daniri, Mas Achmad, 2006. "Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya Dalam Konteks Indonesia." Edisi Kedua. Jakarta : Ray Indonesia
- Darmawati, Deni, Khomsiyah dan Rika Gelar Rahayu, 2005. "Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan." *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Januari Vol 8, No 1 : 65-81
- Indrayani, Mei dan Nurkholis, 2001. "Persepsi Manajemen Perusahaan Terhadap Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance." *TEMA*, September Vol II, No 2 : 136-152
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Kaihatu, S. Thomas, 2006. "Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Maret Vol 8, No 1 : 1-9

Maksum, Azhar, 2005. "Tinjauan atas Good Corporate Governance di Indonesia." *Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap Universitas Sumatera Utara*.

Mardjana, I Ketut, 2000. "Corporate Governance dan Privatisasi." *Jurnal Reformasi Ekonomi*, Oktober-Desember Vol 1, No 2 : 28-37.

Media Taspen, 2008. "Komitmen, Syarat Utama Penerapan GCG". No 84 : 25

Moleong, Lexy J, 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : ROSDA.

Prakarsa, Wahjudi, 2000. "Corporate Governance": Suatu Keniscayaan. *Jurnal Reformasi Ekonomi*, Oktober-Desember Vol 1, No 2 : 17-27.

Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Cetakan Keempat. Bandung : ALFABETA

Suratman, Adji, 2005. "Implementasi GCG di BUMN masih hadapi banyak kendala." *OMNI SUKSESTAMA Registered Tax Consultants*.

Tjager, I. Nyoman, dkk. 2003. "Good Corporate Governance": *Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*, Serial Mastering Good Corporate Governance. Jakarta : PT Prehallindo

Ulum, Ihyaul MD, 2004. "Akuntansi Sektor Publik": *Sebuah Pengantar* , Katalog Dalam Terbitan (KDT). Malang : UMM Press

### **Internet**

Forum for Corporate Governance in Indonesia <http://www.fcgi.or.id> diakses 16 Februari 2009.

Komite Nasional Kebijakan Governance <http://www.governance-indonesia.or.id> diakses tanggal 20 februari 2009.

The Indonesian Institute for Corporate Governance <http://www.iicg.or.id> diakses tanggal 21 Maret 2009.

Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan <http://www.bpkp.go.id> diakses tanggal 16 februari 2009

Sitorus, Rony Lahi, 2009. "Good Corporate Governance dan BUMN". <http://bpk.go.id> diakses tanggal 20 februari 2009.

MITRA RISET: Corporate Governance <http://www.google.co.id> diakses tanggal 17 April 2009

## Interview Guides

### 1. Transparansi (*Transparency*)

#### a. Transparansi atas laporan keuangan

- Bagaimanakah bentuk transparansi atas laporan keuangan di KC?
- Apakah laporan keuangan KC dipublikasikan secara umum?
- Pihak-pihak mana sajakah yang berhak melihat laporan keuangan KC?

Prinsip transparansi atas laporan keuangan dijelaskan dalam wawancara dengan Bapak Ali Ahmad selaku Kepala Bidang Keuangan PT Taspen KC Malang yang dilakukan pada hari Selasa, 26 Mei 2009:

*“ Laporan keuangan pada PT Taspen (Persero) KC Malang terdiri dari laporan keuangan khusus untuk KC dan informasi keuangan. Laporan keuangan PT Taspen KC Malang tidak dipublikasikan secara umum, tetapi tidak menutup kemungkinan memberikan informasi kepada stakeholders yang mempunyai kepentingan atas laporan keuangan tersebut. Ini merupakan bentuk transparansi yang dilakukan KC sedangkan Kantor Pusat akan mempublikasikan rekapan laporan keuangan dari keseluruhan informasi keuangan KC melalui situs resmi yaitu [www.taspen.com](http://www.taspen.com) “*

#### b. Kebijakan perusahaan terhadap hak dan kewajiban karyawan

- Apa saja hak dan kewajiban karyawan?
- Apakah ada suatu perjanjian atau peraturan mengenai kebijakan perusahaan terhadap hak dan kewajiban karyawan?

Prinsip transparansi terkait kebijakan perusahaan terhadap hak dan kewajiban karyawan dijelaskan dalam wawancara dengan Bapak Ali Mansur selaku Kepala Bidang Personalia dan Umum PT Taspen KC Malang yang dilakukan pada hari Senin, 25 Mei 2009:

*“ Transparansi atas kebijakan perusahaan terhadap hak dan kewajiban karyawan diwujudkan dalam sebuah Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) sebagai komitmen antara perusahaan dengan karyawan. KKB dilakukan di Kantor Pusat. Sementara penerapan di KC diatur dalam Keputusan Direksi PT Taspen No : SK-04/DIR/2006 tentang disiplin karyawan.”*

#### c. Transparansi atas sasaran dan strategi perusahaan

- Bagaimanakah bentuk transparansi atas sasaran dan strategi di KC?



- Apakah ada sosialisasi dalam rangka transparansi atas sasaran dan strategi perusahaan?

Prinsip transparansi atas sasaran dan strategi perusahaan dijelaskan dalam wawancara dengan Bapak Ali Mansur selaku Kepala Bidang Personalia dan Umum PT Taspen KC Malang yang dilakukan pada hari Senin, 25 Mei 2009:

*“ Bentuk transparansi atas sasaran dan strategi dituangkan dalam RKAP (Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan). Dalam RKAP dijelaskan sasaran dan strategi masing-masing Kepala Bidang mulai dari pelayanan, personalia dan umum, keuangan, sistem informasi dan pengendali. Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) juga memuat kebijakan, program kerja, dan anggaran perusahaan. Transparansi akan sasaran dan strategi perusahaan juga diwujudkan dalam bentuk sosialisasi di semua kantor bayar.”*

d. Transparansi dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan

- Dalam pengambilan keputusan apakah dilakukan dengan rapat dan siapa saja yang mengikuti rapat?

Prinsip transparansi dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dijelaskan dalam wawancara dengan Bapak Ali Mansur selaku Kepala Bidang Personalia dan Umum PT Taspen KC Malang pada hari Senin, 25 Mei 2009 pukul 15.00 WIB:

*“ Dalam proses pengambilan keputusan selalu dirapatkan terlebih dahulu. Ini sebagai bentuk transparansi yang diterapkan KC Malang. Contohnya Kantor Pusat akan menyelenggarakan event olahraga antara Kantor Cabang satu dengan yang lainnya. Sebelum Kepala Kantor Cabang memutuskan maka perlu didiskusikan dalam rapat antara Kepala Cabang, Kepala Bidang dan pihak-pihak yang terkait.”*

2. Kemandirian (*Independency*)

a. Tidak melakukan aktivitas politik

- Apakah ada peraturan yang berkaitan dengan larangan karyawan untuk tidak melakukan aktivitas politik?
- Apakah ada sanksi untuk karyawan yang melakukan aktivitas politik?



Prinsip kemandirian yang berkaitan dengan tidak melakukan aktivitas politik dijelaskan Bapak Ali Mansur selaku Kepala Bidang Personalia dan Umum PT Taspen KC Malang melalui wawancara yang dilakukan pada hari Senin, 25 Mei 2009:

*“ Terkait dengan kebijakan perusahaan dalam keterlibatan aktivitas politik telah diatur di dalam Pedoman Good Corporate Governance PT Taspen (Persero). PT Taspen Kantor Cabang Malang tidak melarang karyawannya untuk berorganisasi. Kantor Cabang akan bertindak tegas dengan mengeluarkan atau memberhentikan karyawan tersebut dari pekerjaannya. Jika karyawan yang bersangkutan sudah memenuhi usia 50 tahun dengan masa kerja 20 tahun maka akan diberhentikan, tetapi jika karyawan yang bersangkutan belum memasuki usia pensiun dan belum mempunyai masa kerja 20 tahun maka akan dikeluarkan.”*

b. Tidak menerima pemberian dalam bentuk apapun

- Apakah ada peraturan yang berkaitan dengan pemberian hadiah atau donasi?

Prinsip kemandirian yang berkaitan dengan tidak menerima pemberian dalam bentuk apapun dijelaskan Bapak Ali Mansur selaku Kepala Bidang Personalia dan Umum PT Taspen KC Malang dalam wawancara yang dilakukan pada hari Senin, 25 Mei 2009:

*“ Dalam Pedoman Good Corporate Governance PT Taspen sudah diatur tentang hadiah dan donasi. Penerapan Good Corporate Governance PT Taspen KC Malang yang terkait dengan tidak menerima pemberian dalam bentuk apapun memang sangat diperhatikan karena hal ini dapat mempengaruhi pihak-pihak terkait dalam proses pengambilan keputusan.”*

c. Menghindari dan menjauhi benturan kepentingan (*conflict of interest*)

- Bagaimana cara KC untuk bisa menghindari atau menjauhi benturan kepentingan?

Prinsip kemandirian yang berkaitan dengan menghindari dan menjauhi benturan kepentingan dijelaskan Bapak Ali Mansur selaku Kepala Bidang Personalia dan Umum PT Taspen Cabang Malang dalam wawancara yang dilakukan pada hari Senin, 25 Mei 2009:

*“ Pedoman Good Corporate Governance PT Taspen menjelaskan tentang benturan kepentingan. Sedangkan penerapan KC misalnya dalam pemakaian fasilitas perusahaan harus menggunakan ijin perusahaan dan sesuai untuk keperluan kantor.”*

d. Informasi rahasia

- Informasi rahasia apa yang perlu dijaga oleh karyawan KC?

Prinsip kemandirian yang berkaitan dengan informasi rahasia dijelaskan Bapak Ali Mansur selaku Kepala Bidang Personalia dan Umum PT Taspen KC Malang dalam wawancara yang dilakukan pada hari Senin, 25 Mei 2009:

*“ Kerahasiaan informasi terkait dengan data-data yang ada di Taspen baik data tentang peserta maupun karyawan. Telah dikembangkan sistem keamanan dengan menggunakan password untuk mengakses data-data di Taspen. Penggunaan password hanya dapat dilakukan untuk karyawan tertentu. Penggunaan password juga mendukung keakuratan data. Selain itu informasi rahasia juga terkait adanya promosi atau demosi karyawan, sebelum SK yang mengatur tentang promosi atau demosi karyawan keluar, maka keadaan ini tidak boleh disebarluaskan ke pihak manapun.”*

3. Akuntabilitas (*Accountability*)

a. Kejelasan fungsi, struktur, tanggung jawab dalam organisasi

- Apakah ada peraturan yang berisi tentang fungsi, struktur, tanggung jawab dalam organisasi di KC?

Prinsip akuntabilitas yang berkaitan dengan kejelasan fungsi, struktur, tanggung jawab dalam organisasi dijelaskan Bapak Ali Mansur selaku Kepala Bidang Personalia dan Umum PT Taspen KC Malang dalam wawancara yang dilakukan pada hari Senin, 25 Mei 2009:

*“ Kejelasan fungsi, struktur, tanggung jawab dalam organisasi diatur dalam etika karyawan terhadap tugas dan jabatan. Selain itu, ada Keputusan Direksi Nomor: SK-09/DIR/2007 mengenai struktur organisasi dan tanggung jawab jabatan PT Taspen (Persero).”*

b. Sistem *reward and punishment*

- Bagaimanakah bentuk *reward and punishment*?
- Pemberian *reward and punishment* pada saat moment seperti apa?

- Bagaimanakah tingkatan dalam pemberian *reward and punishment*?

Prinsip akuntabilitas atas sistem *reward and punishment* dijelaskan Bapak Ali Mansur selaku Kepala Bidang Personalia dan Umum PT Taspen KC Malang dalam wawancara yang dilakukan pada hari Senin, 25 Mei 2009 :

*“ Reward merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi. Salah satunya dengan pemberian promosi jabatan atau tunjangan kompetensi. Sementara punishment merupakan sanksi yang diberikan kepada karyawan yang melakukan suatu pelanggaran. Sanksi-sanksi pelanggaran dapat berupa teguran lisan, teguran tertulis, peringatan keras disertai skorsing, penurunan golongan gaji, pemberhentian sebagai karyawan dan bila dianggap perlu dapat diserahkan kepada pihak yang berwajib. Pemberian punishment sudah diatur dalam Keputusan Direksi PT Taspen No : SK-04/DIR/2006 tentang disiplin karyawan.”*

c. Pembinaan keahlian dan ketrampilan

- Apakah yang dilakukan KC untuk pembinaan dan peningkatan mutu karyawan di unit kerjanya (pembinaan mental, olahraga dan kegiatan non kedinasan?)

Prinsip akuntabilitas dalam pembinaan keahlian dan ketrampilan dijelaskan Bapak Ali Mansur selaku Kepala Bidang Personalia dan Umum PT Taspen KC Malang dalam wawancara yang dilakukan pada hari Senin, 25 Mei 2009:

*“ Melaksanakan ceramah agama atau pembinaan spiritual sebulan sekali, serta mengadakan pengajian dan olahraga seminggu sekali. Pembinaan keahlian dan ketrampilan terkait juga dengan soft competency dan hard competency. Soft competency berhubungan dengan attitude sedangkan hard competency (technical skill) dilakukan dengan in-house training.”*

d. Pedoman perilaku (*code of conduct*)

- Apakah ada pedoman yang mengatur tentang perilaku karyawan?

Prinsip akuntabilitas atas pedoman perilaku dijelaskan Bapak Surya Siswadi selaku Kepala Bidang Pelayanan PT Taspen KC Malang dalam wawancara yang dilakukan pada hari Kamis, 28 Mei 2009:

*“ Pedoman perilaku (code of conduct) PT Taspen mencakup tentang etika kerja dan etika usaha. Etika dalam bekerja (Etika kerja) merupakan*

*sistem nilai atau norma yang dianut dan dilaksanakan oleh setiap insan taspen dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Etika dalam berusaha (Etika usaha) merupakan sistem nilai atau norma yang dijabarkan dari tata nilai taspen yang dianut sebagai acuan dalam berinteraksi dengan lingkungan, baik internal maupun eksternal.”*

e. Akuntabilitas atas sistem pengendalian internal perusahaan

- Apa sajakah yang dilakukan KC terkait dengan akuntabilitas atas sistem pengendalian internal perusahaan?

Prinsip akuntabilitas atas sistem pengendalian internal perusahaan dijelaskan dalam wawancara dengan Bu Tati selaku staf Kantor Cabang pada hari Rabu, 27 Mei 2009:

*“ PT Taspen KC Malang menerapkan tiga sistem terkait dengan pengendalian internal perusahaan yaitu: audit mutu internal (AMI), SAP dan JAD. Audit mutu internal (AMI) adalah audit untuk melihat kesesuaian antara prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. SAP (Systems, Applications and Product). Pemanfaatan aplikasi bisnis SAP untuk mendukung proses bisnis yang ada sekarang dengan memberikan laporan yang cepat, tepat dan akurat serta memenuhi standar internasional. JAD (Joint Application Development) merupakan tahapan Program Transformasi TASPEN menuju best practices. Di Taspen aplikasi JAD digunakan untuk menginput data peserta, memperkirakan manfaat THT yang kelak diterima dan mengetahui besaran rapel seorang pensiunan. Tujuan dari adanya aplikasi JAD agar data bisa diakses secara sentral dan online oleh Kantor Pusat. “*

4. *Responsibilitas (Responsibility)*

a. Tanggung jawab atas jaminan sosial dan kesejahteraan tenaga kerja

- Apakah ada peraturan terkait dengan tanggung jawab KC atas jaminan sosial dan kesejahteraan karyawan?

Prinsip *responsibilitas* atas tanggung jawab jaminan sosial dan kesejahteraan tenaga kerja dijelaskan Bapak Ali Mansur selaku Kepala Bidang Personalia dan Umum PT Taspen KC Malang dalam wawancara yang dilakukan pada hari Senin, 25 Mei 2009:

*“ Ini telah diatur di dalam Etika Kerja bahwa PT Taspen (Persero) memiliki komitmen untuk menjaga keamanan, kesehatan dan keselamatan kerja. Hal ini juga sesuai dengan Keputusan Direksi No : SK-13/2009 tentang bantuan biaya perawatan kesehatan karyawan.”*



b. Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku

- Peraturan perundang-undangan apa saja yang harus dipatuhi oleh karyawan KC?

Prinsip tanggung jawab atas kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dijelaskan dalam wawancara dengan Bapak Ali Mansur selaku Kepala Bidang Personalia dan Umum PT Taspen KC Malang yang dilakukan pada hari Senin, 25 Mei 2009:

*“Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku sudah diatur dalam Etika Kerja yaitu Etika Karyawan Terhadap Peraturan dan Norma. PT Taspen (Persero) KC Malang selalu mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku seperti Undang-undang Republik Indonesia No: 19 tahun 2003 tentang BUMN, Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia No: KEP-117/MMBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN, Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris PT Taspen No: SK-13A/DIR/2005-04/DK-TASPEN/IV/2005 tentang pedoman GCG PT Taspen (Persero), Keputusan direksi PT Taspen (Persero) No: SK-04/DIR/2006 tanggal 28 Februari 2006 tentang disiplin karyawan.”*

c. Corporate social responsibility

- Bagaimana bentuk pelaksanaan *corporate social responsibility* di KC?

Prinsip tanggung jawab atas *corporate social responsibility* dijelaskan dalam wawancara dengan Bu Santa Selaku Kepala Seksi Umum PT Taspen KC Malang yang dilakukan pada hari Jum'at, 29 Mei 2009:

*“Corporate social responsibility PT Taspen (Persero) KC Malang diwujudkan dalam program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) serta beasiswa bagi mahasiswa Universitas Brawijaya. Program kemitraan merupakan program pengembangan usaha kecil, menengah dan koperasi pada semua sektor usaha. Program kemitraan atau Mitra Binaan berupa pinjaman modal kerja dengan bunga rendah (6%). Besar pinjaman bervariasi bergantung pada beberapa kriteria seperti prospek usaha, pangsa pasar, omzet penjualan, perolehan laba usaha, pengalaman usaha. Pinjaman yang diberikan dalam Mitra Binaan maksimal Rp 50.000.000.*

*Program bina lingkungan diwujudkan dalam kegiatan penghijauan. Penghijauan telah menjadi kegiatan tahunan PT Taspen (Persero) KC Malang sejak tahun 2006. Jenis pohon yang ditanam adalah tanaman keras seperti jati bongsor, mahoni dan sengon.*



*Beasiswa Taspen diberikan kepada mahasiswa yang benar-benar membutuhkan dan tidak mampu khususnya anak dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pensiunan yang berprestasi. Beasiswa Taspen diperuntukkan bagi mahasiswa Universitas Brawijaya yang mengambil jurusan ilmu murni. Beasiswa diberikan dengan nominal masing-masing Rp 200.000/bulan.”*

## 5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

### a. Laporan keuangan

- Apakah laporan keuangan yang akan diberikan kepada Kantor Pusat selalu diperiksa oleh seorang auditor?

Prinsip kewajaran dan kesetaraan dalam laporan keuangan dijelaskan dalam wawancara dengan Bapak Ali Mahmud selaku Kepala Bidang Keuangan PT Taspen KC Malang yang dilakukan pada hari Rabu, 27 Mei 2009 :

*“ Informasi keuangan KC setiap bulannya harus diserahkan ke Kantor Pusat. Nantinya Kantor Pusat akan merekap keseluruhan informasi keuangan dari berbagai Kantor Cabang. Dan sebelum laporan keuangan dipublikasikan, maka akan dilakukan audit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP). Sedangkan KC Malang tidak mempunyai audit internal perusahaan karena ruang lingkup kerja yang kecil.”*

### b. Hubungan kerja

- Kegiatan apa saja yang terkait dengan hubungan kerja?
- Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi penilaian atas promosi jabatan?
- Apa yang menyebabkan terjadinya rotasi internal, berapa bulan terjadinya rotasi internal?

Prinsip kewajaran dan kesetaraan dalam hubungan kerja dijelaskan dalam wawancara dengan Bapak Handoyo selaku Staf Personalia PT Taspen KC Malang yang dilakukan pada hari Juma'at, 29 Mei 2009 :

*“ Kewajaran atas hubungan kerja di PT Taspen (Persero) KC Malang terkait dengan promosi, demosi dan rotasi internal. Promosi ini dilakukan bila karyawan memiliki kinerja yang baik selama 2 (dua) tahun serta memiliki loyalitas dan integritas yang tinggi terhadap perusahaan. Sedangkan demosi dilakukan bila karyawan melakukan perbuatan yang dilarang atau tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan*

perusahaan. Sementara rotasi internal adalah perpindahan karyawan dalam ruang lingkup KC misalnya perpindahan karyawan dari bagian pelayanan pindah ke bagian personalia dan umum. Rotasi internal dilakukan setiap 3 (tiga) tahun, tetapi juga tidak menutup kemungkinan terjadinya perpindahan sewaktu-waktu. Rotasi internal biasanya terjadi karena faktor kebutuhan dalam KC untuk menduduki jabatan tertentu atau juga faktor motivasi. Diharapkan dengan adanya rotasi internal karyawan lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerja yang lebih baik.”

c. Penyelesaian masalah

- Jika terjadi masalah apakah penyelesaiannya langsung dengan atasan atau dibawa ke forum?

Prinsip kewajaran dan kesetaraan dalam hubungan kerja dijelaskan dalam wawancara dengan Bapak Handoyo selaku Staf Personalia PT Taspen KC Malang yang dilakukan pada hari Juma’at, 29 Mei 2009 :

“ Setiap karyawan yang mengalami permasalahan, pertama-tama akan diselesaikan dengan atasan baik Kepala Bidang atau Kepala Kantor Cabang. Jika dengan cara tersebut masih belum bisa terselesaikan, maka masalah akan dibawa ke serikat karyawan (SEKATA) untuk dirapatkan. Tetapi jika cara tersebut belum mampu untuk mengatasi masalah yang ada, maka masalah tersebut akan dibawa ke Kantor Pusat untuk diselesaikan.”

**PEDOMAN PERILAKU  
CODE OF CONDUCT  
DI LINGKUNGAN PT TASPEN (PERSERO)**

**Penerbit**

**PT. DANA TABUNGAN DAN ASURANSI PEGAWAI NEGERI  
(PT TASPEN)**

Jl. Letjen Suprpto, Cempaka Putih - Jakarta 10520

Kotak Pos : TASPEN JKT 100000

Telp. : (021) 424 1808, Fax. : (021) 420 3809

Homepage : [www.taspen.com](http://www.taspen.com) • Email : [taspen@taspen.com](mailto:taspen@taspen.com)

Telpon Bebas Pemas : 0.800.1.222.333

**Penyusun**

Tim TASPEN

**Cetakan Pertama**

Mei 2007

**ISBN**

978-979-25-4501-2

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

*Untuk keperluan ilmiah diijinkan mengutip isi buku  
dengan menyebutkan sumbernya.*

ji  **CODE OF CONDUCT**





**KEPUTUSAN BERSAMA**

**DIREKSI DAN KOMISARIS  
PT DANA TABUNGAN DAN ASURANSI PEGAWAI NEGERI (PERSERO)**

NOMOR : SK-16/DIR/2007

KEP-02/KOM-TASPEN/IV/2007

**TENTANG**

**PEDOMAN PERILAKU (CODE OF CONDUCT) PT TASPEN (PERSERO)**

**DIREKSI DAN KOMISARIS**

**PT DANA TABUNGAN DAN ASURANSI PEGAWAI NEGERI (PERSERO),**

Menimbang : a. bahwa untuk lebih mengakomodir kebutuhan perusahaan atas suatu pedoman perilaku dalam rangka meningkatkan kinerja dan hubungan yang sinergis antar seluruh sumber daya manusia PT TASPEN (PERSERO), maka Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) PT TASPEN (PERSERO) Nomor: SK - 35A/ DIR / 2006 perlu dilakukan penyempurnaan;

CODE OF CONDUCT  iii




- b. bahwa sehubungan dengan menimbang huruf b, maka penyempurnaan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) PT TASPEN (PERSERO) perlu ditetapkan dengan suatu Keputusan Bersama antara Direksi dan Komisaris.

- Mengingat :
1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN);
  2. Anggaran Dasar PT TASPEN (PERSERO) Nomor: 53 tanggal 17 Maret 1998 yang telah diperbaiki dengan akta Nomor: 10 tanggal 2 Juli 1998 sebagaimana dimuat dalam Berita Negara RI Nomor: 31 tahun 1999; Tambahan Berita Negara RI Nomor: 2207 Tahun 1999;
  3. Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: KEP-86/KEP-MBUMN/2002 tanggal 16 April 2002 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-anggota Direksi Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri;
  4. Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: KEP-117/MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN;

IV → CODE OF CONDUCT



5. Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: KEP-38/MBU/2004 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-anggota Komisaris Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri;
6. Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris PT TASPEN (PERSERO) Nomor: SK-13A/DIR/2005-04/DK-TASPEN/IV/2005 tentang Pedoman Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) PT TASPEN (Persero);
7. Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris PT TASPEN (PERSERO) Nomor: SK-27A/DIR/2005 dan Nomor: 15/DK-TASPEN/IX/2005 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Transformasi TASPEN;
8. Keputusan Direksi PT TASPEN (PERSERO) Nomor: SK-30/DIR/1998 tanggal 7 Agustus 1998 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (PERSERO) Nomor: SK-46/DIR/1999 tanggal 15 Nopember 1999;
9. Keputusan Direksi PT TASPEN (PERSERO) Nomor: SK-04/DIR/2006 tanggal 28 Februari 2006 tentang Disiplin Karyawan;
10. Keputusan Direksi PT TASPEN (PERSERO) Nomor: SK-09/DIR/2007 tanggal 12 Maret 2007 tentang Struktur Organisasi dan Tanggung Jawab Jabatan PT TASPEN (PERSERO).

CODE OF CONDUCT 

**MEMUTUSKAN**

Menetapkan : **KEPUTUSAN BERSAMA DIREKSI DAN KOMISARIS PT DANA TABUNGAN DAN ASURANSI PEGAWAI NEGERI (PERSERO) TENTANG PEDOMAN PERILAKU (CODE OF CONDUCT) PT TASPEN (PERSERO)**

**Pasal 1**

Menetapkan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) PT TASPEN (PERSERO) sebagaimana dimaksud dalam Lampiran Keputusan Bersama ini.

**Pasal 2**

Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) PT TASPEN (PERSERO) dimaksudkan untuk memberikan arah dan acuan bagi seluruh karyawan PT TASPEN (PERSERO), agar berperilaku positif dalam kehidupan perusahaan, dengan tujuan terciptanya etika kerja dan etika usaha yang berlandaskan pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

**Pasal 3**

Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) meliputi:

- a. Etika dalam bekerja (Etika Kerja), yang terdiri dari Etika Komisaris, Direksi, Komite dan Pimpinan; Etika Karyawan terhadap Pimpinan, Etika Karyawan terhadap Sesama Karyawan, Etika Karyawan terhadap Tugas dan Jabatan, Etika Karyawan terhadap



Perusahaan, Etika Karyawan terhadap Peraturan dan Norma; Etika Karyawan terhadap Peserta, serta Etika Karyawan terhadap Lingkungan Kerja;

- b. Etika dalam berusaha (Etika Usaha), yang terdiri dari Etika Pelayanan; Etika terhadap Karyawan; Etika terhadap Peserta; Etika terhadap Mitra Kerja; Etika terhadap Lingkungan; Etika terhadap Regulator dan Institusi Terkait; serta Etika terhadap Pemegang Saham;
- c. Penerapan Etika, yang terdiri dari Komitmen Etika; Sanksi terhadap Pelanggaran Etika; dan Mekanisme Pelaporan Pelanggaran.

#### Pasal 4

- (1) Direksi, Komisaris dan Komite, baik yang dibentuk oleh Direksi maupun Komisaris, serta seluruh Karyawan PT TASPEN (PERSERO) wajib memahami, menaati, mematuhi dan melaksanakan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*);
- (2) Setiap Pimpinan agar mensosialisasikan Keputusan Bersama ini kepada karyawan di bawahnya;
- (3) Setiap Pelanggaran terhadap pelaksanaan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) akan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

#### Pasal 5

- (1) Hal-hal yang belum cukup diatur dalam

- keputusan bersama ini, akan diatur lebih lanjut dalam Keputusan tersendiri.
- (2) Dengan berlakunya Keputusan Bersama ini, maka Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris PT. TASPEN (PERSERO) Nomor : SK - 35A/DIR/2006 dan Nomor : 29A/DK-TASPEN/XI/2006 tanggal 29 Nopember 2006 tetang Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) PT TASPEN (PERSERO) dinyatakan tidak berlaku lagi.

**Pasal 6**

**Penutup**

Keputusan Bersama ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila terdapat kekeliruan akan diubah untuk diperbaiki kembali sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Jakarta

Pada tanggal : 17 April 2007

**PT TASPEN (PERSERO)**



**MACHFUD SIDIK**  
Komisaris Utama




**ACHMAD SUBIANTO**  
Direktur Utama



## DAFTAR ISI



<b>Daftar Isi</b>	ix
<b>Visi dan Misi, Tata Nilai, Etika</b>	x
<b>Pesan Manajemen</b>	xv
<b>Komitmen Komisaris Utama</b>	xv
<b>Komitmen Komisaris</b>	xv
<b>Komitmen Direktur Utama</b>	xv
<b>Komitmen Direksi</b>	xv
<b>Komitmen Karyawan</b>	xv
<b>Pengertian</b>	xv
<b>Bab 1: Etika Kerja</b>	1
A. Etika Komisaris, Direksi, Komite dan Pimpinan	3
B. Etika Karyawan terhadap Pimpinan	7
C. Etika Karyawan Sesama Karyawan	8
D. Etika Karyawan terhadap Tugas dan Jabatan	10
E. Etika Karyawan terhadap Perusahaan	10
F. Etika Karyawan terhadap Peraturan dan Norma	12
G. Etika Karyawan terhadap Peserta	12
H. Etika Karyawan terhadap Lingkungan Kerja	13
<b>Bab 2: Etika Usaha</b>	15
A. Etika Pelayanan	17
B. Etika terhadap Karyawan	18
C. Etika terhadap Peserta	20
D. Etika terhadap Mitra Kerja	20
E. Etika terhadap Lingkungan	22
F. Etika terhadap Regulator dan Institusi Terkait	23
G. Etika terhadap Pemegang Saham	23
<b>Bab 3: Penerapan Etika</b>	24
A. Komitmen Etika	24
B. Sanksi Pelanggaran Etika	24
C. Mekanisme Pelaporan Pelanggaran	25

CODE OF CONDUCT  ix

## VISI & MISI, TATA NILAI, ETIKA

### VISI :

Menjadikan TASPEN sebagai Pengelola Dana Pensiun, THT dan Kesejahteraan lainnya berkelas dunia yang Bersih, Sehat dan Benar dengan pelayanan Tepat Orang, Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Tempat dan Tepat Administrasi.

### MISI :

Mewujudkan hari-hari yang indah bagi peserta melalui pengelolaan Dana Pensiun, THT dan Kesejahteraan lainnya secara Profesional dan Akuntabilitas dengan berlandaskan Etika serta Integritas yang tinggi.

### TATA NILAI :

Tumbuh  
Etika  
Profesional  
Akuntabilitas  
Integritas

### ETIKA :

Adalah sistem nilai atau norma yang diyakini oleh seluruh jajaran TASPEN sebagai suatu standar perilaku perusahaan.

X → CODE OF CONDUCT



## PESAN MANAJEMEN



Kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan sangat tergantung kepada kepercayaan dan keyakinan seluruh *stakeholder* perusahaan. Untuk itu diperlukan upaya agar perusahaan secara optimal dapat selalu memenuhi harapan *stakeholder*.

Reputasi dan citra perusahaan tercermin dari sikap dan perilaku Komisaris, Direksi, Komite dan seluruh karyawan. Etika diperlukan sebagai acuan bagi seluruh insan TASPEN untuk berperilaku positif sehingga tercipta suasana yang harmonis dalam kehidupan perusahaan.

Etika Kerja dan Etika Usaha, merupakan bagian dari Panduan pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang disusun sebagai Standar Kode Etik yang menjadi norma dan wajib dipatuhi oleh seluruh Insan TASPEN.

Seluruh insan TASPEN wajib memahami, menghayati dan melaksanakan Etika Kerja dan Etika Usaha yang tertulis dalam pedoman ini, dengan maksud untuk :

- Mensinergikan cara berpikir, bekerja dan berperilaku sesuai dengan Tata Nilai TASPEN;
- Membuka *Mental Blocks* yang menghambat penerapan Tata Nilai TASPEN;

- Mengubah paradigma lama yang sudah tidak selaras dengan Tata Nilai TASPEN;
- Menerapkan Tata Nilai TASPEN dalam berinteraksi dan bekerja.

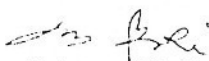
Semoga Allah SWT memberikan kekuatan serta rahmat kepada kita semua untuk dapat melaksanakan Etika Kerja dan Etika Usaha dalam kehidupan sehari-hari.

Jakarta, 17 April 2007

PT TASPEN (Persero)  
Direksi,



**Achmad Subianto**  
Direktur Utama



**Mohammad Bar'i**  
Direktur Operasi



**Heru Maliksah**  
Direktur Keuangan



**Djoko Daljono**  
Direktur SDM



## KOMITMEN KOMISARIS UTAMA



Dalam upaya meningkatkan profesionalisme seluruh Insan TASPEN dan guna mewujudkan *Good Corporate Governance*, maka Komisaris Utama TASPEN berketetapan untuk mengimplementasikan:

### **CODE OF CONDUCT YANG MELIPUTI ETIKA KERJA DAN ETIKA USAHA**

Dalam berusaha berpegang teguh pada kejujuran, integritas tinggi, bertanggung jawab dan saling menghormati.

Dalam melayani Peserta dan Mitra Kerja berpegang teguh kepada pelayanan dan konsisten terhadap TASPEN 5T (Tepat Orang, Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Tempat, dan Tepat Administrasi).

Dalam melaksanakan tugas tidak menerima imbalan dalam bentuk apapun untuk keuntungan pribadi atau golongan.

Jakarta, ..... 20.....

METERAI  
Rp.6000

.....  
Komisaris Utama

## KOMITMEN KOMISARIS

Dalam upaya meningkatkan profesionalisme seluruh Insan TASPEN dan guna mewujudkan *Good Corporate Governance*, maka Komisaris TASPEN berketetapan untuk mengimplementasikan:

### **CODE OF CONDUCT YANG MELIPUTI ETIKA KERJA DAN ETIKA USAHA**

Dalam berusaha berpegang teguh pada kejujuran, integritas tinggi, bertanggung jawab dan saling menghormati.

Dalam melayani Peserta dan Mitra Kerja berpegang teguh kepada pelayanan dan konsisten terhadap TASPEN 5T (Tepat Orang, Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Tempat, dan Tepat Administrasi).

Dalam melaksanakan tugas tidak menerima imbalan dalam bentuk apapun untuk keuntungan pribadi atau golongan.

Jakarta, ..... 20.....

METERAI  
Rp. 5000

.....  
Komisaris

XIV  CODE OF CONDUCT



## KOMITMEN DIREKTUR UTAMA



Dalam upaya meningkatkan profesionalisme seluruh Insan TASPEN dan guna mewujudkan *Good Corporate Governance*, maka Direktur Utama TASPEN berketetapan untuk mengimplementasikan:

### **CODE OF CONDUCT YANG MELIPUTI ETIKA KERJA DAN ETIKA USAHA**

Dalam berusaha berpegang teguh pada kejujuran, integritas tinggi, bertanggung jawab dan saling menghormati.


Dalam melayani Peserta dan Mitra Kerja berpegang teguh kepada pelayanan dan konsisten terhadap TASPEN 5T (Tepat Orang, Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Tempat, dan Tepat Administrasi).

Dalam melaksanakan tugas tidak menerima imbalan dalam bentuk apapun untuk keuntungan pribadi atau golongan.

Jakarta, ..... 20....

METERAI  
Rp.6000

.....  
Direktur Utama

CODE OF CONDUCT  XV

## KOMITMEN DIREKSI

Dalam upaya meningkatkan profesionalisme seluruh Insan TASPEN dan guna mewujudkan *Good Corporate Governance*, maka Direksi TASPEN berketetapan untuk mengimplementasikan:

### CODE OF CONDUCT YANG MELIPUTI ETIKA KERJA DAN ETIKA USAHA

Dalam berusaha berpegang teguh pada kejujuran, integritas tinggi, bertanggung jawab dan saling menghormati.

Dalam melayani Peserta dan Mitra Kerja berpegang teguh kepada pelayanan dan konsisten terhadap TASPEN 5T (Tepat Orang, Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Tempat, dan Tepat Administrasi).

Dalam melaksanakan tugas tidak menerima imbalan dalam bentuk apapun untuk keuntungan pribadi atau golongan.

Jakarta, ..... 20....

METERAI  
Rp.6000

.....  
Direktur .....

XVI  CODE OF CONDUCT



## KOMITMEN KARYAWAN



Dalam rangka mewujudkan Visi, Misi dan Tata Nilai TASPEN serta mewujudkan *Good Corporate Governance*, dengan ini saya menyatakan:

1. Melaksanakan dengan sungguh-sungguh komitmen yang tertuang dalam *Code of Conduct* yaitu Etika Kerja dan Etika Usaha.
2. Memelihara dan meningkatkan integritas diri dalam mewujudkan TASPEN yang bersih, sehat dan benar.
3. Siap menerima sanksi sesuai dengan ketentuan apabila saya melakukan pelanggaran terhadap Etika Kerja dan Etika Usaha.

Ditandatangani di :.....  
 Pada tanggal :.....

Mengetahui,

Yang Membuat Pernyataan

METERAI  
 Rp.6000

(.....)

(.....)

Catatan :

Pernyataan ini harap dikembalikan ke Divisi Personalia, paling lambat satu minggu setelah diterima.



## *Etika Kerja*

ADALAH MERUPAKAN SISTEM  
NILAI ATAU NORMA YANG DIANUT  
DAN DILAKSANAKAN OLEH SETIAP  
INSAN TASPEN DALAM  
MELAKSANAKAN TUGAS  
SEHARI-HARI.



CODE OF CONDUCT 



## BAB 1 ETIKA KERJA



Dalam melaksanakan tugas, seluruh Insan TASPEN berkeyakinan bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, saling percaya, inovatif, peduli dan penuh semangat, wajib memiliki dan mengamalkan Nilai-nilai TASPEN yang TEPAT (Tumbuh, Etika, Profesional, Akuntabilitas, Integritas), dengan melaksanakan "**Paradigma**" TASPEN, berupa :

- **Kami ada karena Peserta**, kepuasan peserta dipenuhi melalui optimalisasi nilai manfaat dan pelayanan yang prima.
- **Karyawan adalah aset Perusahaan**, dituntut untuk mampu menjadi panutan dan motivator, selalu meningkatkan kinerja.
- **Setiap kegiatan usaha harus menghasilkan nilai tambah**, penilaian dan kompensasi terhadap karyawan diberikan atas dasar kompetensi dan kinerja.
- **Pengelolaan perusahaan mengacu pada "Best Practice"**, keputusan usaha serta pemecahan masalah diambil dengan cepat berdasarkan data/fakta yang akurat.
- **Teknologi merupakan tuntutan**, harus dibangun dan dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan keunggulan kompetitif.
- **Perusahaan hidup dari Iuran**, dana harus dihimpun dan dikelola secara optimal untuk meningkatkan nilai manfaat.

2  CODE OF CONDUCT

- **Pertumbuhan usaha mutlak diperlukan** secara berkesinambungan untuk memenuhi tuntutan *stakeholders*.

#### A. Etika Komisaris, Direksi, Komite dan Pimpinan

Komisaris, Direksi, Komite dan Pimpinan berkewajiban:

1. Mengembangkan iklim kerja yang saling menghargai, saling percaya, berbagi rasa, dan saling mendukung, sehingga terjadi kerja sama terpadu.
2. Menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, bersih, indah dan rapi.
3. Mengembangkan iklim kerja yang membuat karyawan mampu mengantisipasi perubahan dan menumbuhkan keyakinan untuk mewujudkan masa depan yang lebih baik.
4. Melakukan koordinasi dan meningkatkan hubungan yang harmonis antar unit kerja untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
5. Memiliki integritas, kejujuran, loyalitas dan dedikasi yang tinggi untuk kepentingan dan kemajuan perusahaan.
6. Menghormati hak dan kewajiban karyawan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB).
7. Memperlakukan Karyawan :
  - a. Sebagai rekan kerja yang setara, bermartabat, saling menghormati, dan adil (tanpa pilih kasih);
  - b. Sebagai orang yang mampu bekerja, berkembang dan bertanggung jawab.
8. Mengembangkan suasana kerja yang sopan, sabar dan manusiawi, dengan cara :



- a. Membangun dan mengembangkan interaksi dan komunikasi profesional dengan karyawan dalam suasana akrab;
  - b. Menyelesaikan permasalahan yang terjadi dengan tidak melakukan personalisasi (menyentuh area pribadi);
  - c. Menangani secara obyektif dengan cepat, tegas, dan lugas terhadap kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan karyawan yang merugikan perusahaan sesuai kewenangannya dan ketentuan yang berlaku;
  - d. Belajar dari setiap kesalahan dan pelanggaran dalam rangka mencegah pengulangan dan menemukan cara yang lebih baik di masa akan datang;
  - e. Menunjukkan kepedulian terhadap karyawan yang sedang mengalami permasalahan pribadi, tanpa melanggar privasi dari karyawan yang bersangkutan dan tidak merugikan perusahaan.
9. Mengajak dan memberi contoh nyata kepada karyawan untuk:
- a. Bersikap dan berperilaku ramah dan terbuka dalam pergaulan;
  - b. Saling berbagi pengetahuan, informasi, dan pengalaman;
  - c. Menghargai pendapat dan gagasan yang berbeda;
  - d. Memberikan apresiasi secara tulus atas kontribusi dan keberhasilan yang dicapai karyawan;
  - e. Saling membantu dalam upaya mencari solusi terbaik atas permasalahan yang dihadapi;
  - f. Menghargai diri sendiri dan tidak melecehkan atau merendahkan harga diri karyawan lain;



- g. Menunjukkan kesabaran dan daya tahan pada waktu menghadapi permasalahan serius di tempat kerja;
  - h. Berani mengakui kesalahan di hadapan karyawan.
10. Meyakinkan dan menunjukkan kepada karyawan melalui perilaku nyata bahwa dirinya adalah :
- a. Dapat diandalkan untuk membantu karyawan mencari solusi dari permasalahan di tempat kerja;
  - b. Pendengar yang penuh perhatian dan menghargai pendapat karyawan;
  - c. Dapat memberikan arah dan pegangan kepada karyawan yang menghadapi situasi tidak kondusif di tempat kerja;
  - d. Dapat menjadi sumber inspirasi bagi pengembangan diri karyawan dan perusahaan;
  - e. Memberikan toleransi terhadap karyawan yang mengakui kesalahannya dengan jujur dan konsekuen.
11. Menggairahkan suasana kerja dengan menstimulasi pemikiran karyawan secara intelektual dengan memberikan peluang untuk:
- a. Mengajukan gagasan dan pendapat secara terbuka;
  - b. Saling berbagi pengetahuan dan informasi;
  - c. Belajar secara konstruktif dari kesalahan, kegagalan, maupun keberhasilan sendiri dan atau pihak lain;
  - d. Menahan diri untuk tidak mendominasi pembicaraan dengan karyawan.
12. Menjadi sumber inspirasi dan motivator bagi karyawan dengan cara :
- a. Menunjukkan kinerja terbaik yang bernilai guna, dan bermakna secara berkesinambungan;



- b. Menyadarkan karyawan bahwa masa depan perusahaan adalah masa depan bersama dengan menunjukkan integritas, daya tahan dan tekun;
  - c. Secara konsisten menunjukkan komitmen untuk memajukan perusahaan;
  - d. Menunjukkan kesetiakawanan kepada karyawan dan tidak menghindar dari tanggung jawab, terutama pada waktu menghadapi tantangan, kesulitan, dan kondisi kritis.
13. Membangkitkan inspirasi karyawan dengan cara :
- a. Meyakinkan karyawan bahwa mengembangkan karir di lingkungan TASPEN adalah pilihan terbaik;
  - b. Meyakinkan karyawan bahwa kesejahteraan karyawan ditentukan oleh kinerja yang baik;
  - c. Meyakinkan semua karyawan memiliki peluang untuk maju bersama perusahaan;
  - d. Memberikan komitmen, dukungan, serta menyediakan sumber daya yang diperlukan secara tepat waktu untuk memungkinkan karyawan bekerja optimal.
14. Membangun dan memelihara suasana keterbukaan dan keakraban di lingkungan kerja agar karyawan tetap optimis dalam menghadapi perubahan dan tantangan kerja yang terus meningkat.
15. Membuktikan bahwa dirinya pantas dijadikan panutan dengan menunjukkan keahlian dalam menangani tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya serta tidak melemparkan tanggung jawab kepada pihak lain.

 CODE OF CONDUCT

16. Menjaga citra dan wibawa dengan :
  - a. Menghindari penyalahgunaan wewenang atau kekuasaan;
  - b. Menghindari membicarakan hal-hal negatif tentang karyawan;
  - c. Memberikan tugas kepada karyawan yang tidak berdampak mengorbankan hak karyawan bersangkutan dan atau orang lain.

#### **B. Etika Karyawan terhadap Pimpinan**

Karyawan berkewajiban :

1. Membiasakan diri untuk mengembangkan saling pengertian dengan pimpinan, baik melalui komunikasi formal maupun informal, secara terbuka, tulus dan santun.
2. Menunjukkan kepada pimpinannya untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dengan cara :
  - a. Menghargai, memahami arahan dan bimbingan pimpinan serta menjadi tindakan nyata;
  - b. Menunjukkan tanggung jawab terhadap perilaku dan tindakannya;
  - c. Menjalankan peran dan fungsinya sesuai ketentuan yang berlaku, arahan dan bimbingan pimpinan;
  - d. Menunjukkan solidaritas tinggi dengan tetap menjaga kebebasan untuk memberikan kritik yang konstruktif;
  - e. Memberi pertimbangan konstruktif kepada pimpinan bagi penyempurnaan tujuan perusahaan.
3. Mengembangkan suasana kerja yang kondusif dengan cara :
  - a. Mendengarkan, menghargai, dan menanggapi secara positif pendapat dan gagasan yang berbeda;



- b. Bekerja sama dengan pimpinan;
  - c. Menumbuhkan rasa ingin tahu dan semangat inovatif;
  - d. Menunjukkan sikap optimis dalam menghadapi setiap tantangan dan perubahan.
4. Menunjukkan kepedulian yang tinggi dan kesediaan yang tulus untuk membantu pimpinan yang sedang menghadapi permasalahan tanpa mengganggu privasinya.
  5. Menghargai pimpinan dengan cara :
    - a. Memberikan kontribusi maksimal untuk mencapai tujuan;
    - b. Menjaga agar perbedaan pendapat atau perselisihan yang terjadi di antara karyawan dapat diselesaikan oleh karyawan sendiri;
    - c. Menghargai bantuan, dukungan, perhatian dan bimbingan pimpinan.
  6. Menunjukkan tanggung jawab profesional dengan cara :
    - a. Menjaga dan memelihara lingkungan kerja tetap aman, bersih, tertib, dan teratur;
    - b. Menggunakan sumber daya perusahaan secara hemat, efektif, dan efisien;
    - c. Menggunakan sumber daya perusahaan tidak untuk kepentingan pribadi dan merusakkannya;
    - d. Menjaga rahasia perusahaan.

### C. Etika Karyawan Sesama Karyawan

Karyawan harus :

1. Membangkitkan semangat karyawan lain untuk pengembangan diri.

2. Saling mengingatkan dan menasihati.
3. Menjaga rasa kebersamaan yang dilandasi kesadaran untuk mencapai cita-cita bersama, serta setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berperan-serta dan berkembang.
4. Mengembangkan iklim kerja profesional, terbuka, apresiatif di lingkungan unit kerja, dengan tetap menjaga suasana kekeluargaan yang tulus.
5. Mengembangkan dan menjaga semangat pembaharuan yang dijalankan melalui proses berbagi informasi, pengetahuan, pengalaman, dan gagasan.
6. Mengembangkan semangat dengan mengutamakan kepentingan perusahaan.
7. Saling mengingatkan dalam melaksanakan tugas dan bersedia menerima nasihat serta kritik untuk memperbaiki kinerja individu maupun perusahaan.
8. Mengutamakan pengambilan keputusan dengan cara musyawarah untuk mufakat.
9. Mengembangkan kebiasaan untuk :
  - a. Bertegur sapa di antara sesama karyawan dengan santun, saling menghargai dan ceria;
  - b. Berkomunikasi secara formal maupun informal di antara sesama karyawan di tempat kerja maupun di luar tempat kerja;
  - c. Menghargai perbedaan pendapat dan saling mendukung pada waktu menangani tugas;
  - d. Menghargai kontribusi dan bantuan yang diberikan karyawan lain;



- e. Menumbuhkan kebiasaan untuk membangkitkan semangat dan membantu karyawan lain dalam mengatasi permasalahan kerja;
  - f. Menunjukkan kepedulian terhadap peningkatan kualitas kerja.
10. Menghindarkan diri dari ucapan dan atau tindakan yang dirasakan sebagai pelecehan atau merendahkan martabat karyawan lain.
  11. Saling menjaga dan melindungi privasi dan kepentingan sesama karyawan.
  12. Memberikan tanggapan dan bantuan yang tulus kepada karyawan lain yang membutuhkan.
  13. Memberi masukan dan menyampaikan gagasan yang obyektif.

#### **D. Etika Karyawan terhadap Tugas dan Jabatan**

1. Mentaati peraturan yang berlaku.
2. Terus menerus berusaha meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dengan fasilitas yang disediakan perusahaan atau dengan usaha sendiri.
3. Mampu mengambil keputusan sesuai dengan kewenangannya dan berani menanggung resiko atas keputusan yang diambil.
4. Memiliki kewajiban dan bertanggung jawab terhadap fungsi dan perannya dalam pekerjaan.
5. Menguasai, menghayati dan mencintai tugas serta selalu berusaha meningkatkan mutu hasil kerjanya.
6. Berupaya dengan gigih dan pantang menyerah dalam mencapai target kinerja individu maupun perusahaan.

10 → CODE OF CONDUCT

7. Bersikap hemat dan cermat dalam menggunakan sumber daya perusahaan.
8. Tidak melakukan penyalahgunaan jabatan untuk mendapatkan keuntungan untuk diri sendiri atau orang lain.
9. Bersedia mengakui kesalahan dan tidak lari dari tanggung jawab.

#### **E. Etika Karyawan terhadap Perusahaan**

Karyawan berkewajiban :

1. Mengamankan aset perusahaan dan menggunakannya secara efisien dan efektif.
2. Menjual, menyewakan, meminjamkan aset perusahaan harus sesuai ketentuan yang berlaku.
3. Menggunakan fasilitas kantor hanya untuk kepentingan perusahaan.
4. Mengamankan informasi penting perusahaan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
  - Penyampaian informasi/rahasia Perusahaan hanya kepada orang yang mempunyai kewenangan untuk mengetahuinya.
  - Akses informasi hanya dapat dilakukan sesuai dengan kewenangan dan lingkup kerjanya.
5. Menyadari bahwa kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan sangat ditentukan oleh upaya-upaya yang dilaksanakan.
6. Senantiasa berusaha menemukan sistem kerja yang terbaik dan mampu melihat kemungkinan cara-cara lain yang lebih baik untuk kepentingan perusahaan.



7. Mengupayakan agar semua aktivitas perusahaan efisien dan efektif.
8. Membuat atau menyampaikan informasi baik melalui surat, fax, telepon, SMS dengan mencantumkan identitas diri.
9. Menjaga rahasia perusahaan.

#### F. Etika Karyawan terhadap Peraturan dan Norma

Karyawan berkewajiban :

1. Melakukan perbuatan yang tidak melawan hukum.
2. Menjunjung tinggi Peraturan Perundangan dan Norma Perusahaan.
3. Menghindarkan diri dari benturan kepentingan pribadi dengan kepentingan perusahaan.
4. Menolak imbalan atau hadiah dari pihak lain yang ada hubungannya dengan kewenangan dan tugasnya.
5. Memberikan pelayanan dan transaksi usaha yang bermanfaat dan menguntungkan bagi peserta.
6. Tidak bekerja atau rangkap jabatan pada perusahaan atau instansi lain, kecuali ada izin dan penugasan tertulis dari perusahaan.
7. Tidak menjadi anggota, pengurus, maupun aktivis partai-partai politik.

#### G. Etika Karyawan terhadap Peserta

Karyawan berkewajiban :

1. Memelihara kepercayaan peserta melalui hubungan yang baik dan senantiasa meningkatkan kepuasan peserta melalui peningkatan kualitas pelayanan dan nilai manfaat.

2. Memberikan informasi kepada peserta yang berkaitan dengan pelayanan perusahaan secara adil, cepat, lengkap dan akurat.
3. Menghargai dan memberikan apresiasi yang tulus kepada peserta.

#### H. Etika Karyawan terhadap Lingkungan Kerja

Karyawan berkewajiban :

1. Menjaga dan menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, bersih, indah dan rapi.
2. Menghindari pemakaian, mengedarkan dan menjual obat terlarang.
3. Menghindari membawa senjata api/tajam atau alat lain yang dapat dipergunakan untuk melakukan ancaman dan tindak kekerasan di lingkungan kerja.
4. Mengetahui prosedur dan metode penyelamatan kerja dan bencana alam.



## *Etika Usaha*

MERUPAKAN SISTEM NILAI ATAU  
NORMA YANG DIJABARKAN DARI TATA  
NILAI TASPEN YANG DIANUT SEBAGAI  
ACUAN DALAM BERINTERAKSI DENGAN  
LINGKUNGAN, BAIK INTERNAL  
MAUPUN EKSTERNAL.

CODE OF CONDUCT



15

## BAB 2 ETIKA USAHA



Insan TASPEN berkeyakinan dapat menciptakan nilai tambah bagi *stakeholders* dengan mengerahkan sumber daya untuk bertindak secara profesional, jujur, adil dan konsisten dalam memberikan pelayanan yang saling menguntungkan, yaitu :

- Peserta dapat memperoleh manfaat yang maksimal apabila semua sumber daya digunakan dengan adil serta dilandasi rasa saling percaya, saling menghargai dan empati.
- Citra dan reputasi TASPEN sangat ditentukan oleh kemampuan untuk bersikap cepat, tanggap, rasional, tepat janji, bekerja dan berusaha dengan berpegang teguh pada etika.
- Memperlakukan peserta dan pihak lain tanpa pilih kasih sebagai Mitra Kerja yang setara dan terpercaya untuk memperoleh manfaat maksimal.
- Membebaskan diri dari benturan kepentingan pribadi dengan kepentingan TASPEN dan hanya menggunakan wewenang untuk kepentingan terbaik TASPEN.
- Dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi peserta apabila informasi disampaikan dengan cepat dan benar, transaksi diproses secara transparan dan akuntabel, serta semua kesepakatan dan janji ditepati secara konsisten.



INSAN TASPEN berkewajiban :

1. Memberikan pelayanan yang penuh kepedulian, ramah, terpercaya dan dapat diandalkan.
2. Menjalankan transaksi usaha dengan Mitra Kerja dilandasi hasrat untuk menghasilkan kesepakatan yang adil dan saling menguntungkan.
3. Menjaga transaksi usaha terbebas dari berbagai benturan kepentingan dan dilandasi perilaku profesional.
4. Menciptakan iklim usaha yang tentram, nyaman dan adil.

#### A. Etika Pelayanan

TASPEN berkewajiban :

1. Memberikan pelayanan kepada peserta dan mitra kerja dengan cara :
  - a. Menyambut hangat dengan senyum, tulus disertai salam yang ramah;
  - b. Memanggil nama pihak yang dilayani diawali dengan sebutan bapak / ibu;
  - c. Memberikan pelayanan terbaik secara cepat, tepat dan tuntas;
  - d. Memberikan informasi mengenai semua persyaratan dalam pengajuan hak peserta maupun mitra kerja.
2. Menjaga kredibilitas dan integritas TASPEN kepada peserta dengan cara :
  - a. Memberikan pelayanan yang prima sesuai dengan yang dijanjikan dan tanpa melampaui wewenang yang dimiliki;

- b. Menolak secara lugas ajakan mitra kerja untuk melakukan transaksi usaha dan atau membantu usaha mereka yang tidak sesuai dengan Tata Nilai TASPEN dan melanggar ketentuan dan peraturan perundangan yang berlaku;
  - c. Menolak dengan santun hadiah dan atau pemberian apapun, baik langsung maupun tidak langsung yang mempunyai hubungan usaha;
  - d. Tidak memberikan dan atau menjanjikan apapun yang bertentangan dengan Tata Nilai TASPEN kepada peserta maupun mitra kerja.
3. Mengendalikan diri dan tidak bertindak emosional pada waktu menanggapi ketidakpuasan, kemarahan dan keluhan peserta.
  4. Mendengarkan dengan baik keluhan peserta dan segera berupaya menangannya dengan baik.
  5. Menolak dengan santun keinginan mitra kerja untuk mendapatkan informasi yang bersifat rahasia.
  6. Dapat melakukan pekerjaan untuk pihak lain yang tidak memiliki hubungan usaha dengan TASPEN dan tidak untuk mengambil keuntungan diri pribadi.
  7. Menghindarkan diri dari semua hubungan dan atau tindakan dengan mitra usaha yang dapat menimbulkan benturan kepentingan.

#### **B. Etika terhadap Karyawan**

TASPEN dalam membina hubungan dengan karyawan :

1. Menghindari praktek diskriminasi, yaitu:



- a. TASPEN menghormati hak dan kewajiban karyawan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan kesepakatan dalam Perjanjian Kerja Bersama;
  - b. TASPEN memberi kesempatan yang sama terhadap karyawan tanpa membedakan umur, suku, bangsa, agama dan gender;
  - c. TASPEN memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga;
  - d. TASPEN menghargai kebebasan beragama.
  - e. TASPEN merekrut, mempekerjakan, menempatkan, mempromosikan dan menjatuhkan sanksi serta memberhentikan karyawan secara obyektif dan transparan.
  - f. TASPEN memberikan kepastian sistem mutasi karyawan demi terciptanya kenyamanan dan keharmonisan kerja;
  - g. TASPEN meningkatkan kompetensi karyawan melalui pengembangan dan peningkatan keahlian serta kemampuan individual karyawan;
  - h. TASPEN memberi penghargaan yang layak kepada karyawan yang berprestasi.
2. Memelihara keamanan dan keselamatan kerja.
- TASPEN memiliki komitmen untuk menjaga keamanan, kesehatan dan keselamatan kerja, yaitu :
- a. Memberikan jaminan perlindungan hukum kepada karyawan dalam kaitannya dengan tugas-tugas di TASPEN;
  - b. Menyediakan lingkungan kerja yang aman, nyaman dan memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarga;

- c. Memberikan imbalan jasa yang layak dan jaminan pensiun;
- d. Mewadahi aspirasi karyawan melalui Serikat Karyawan (SEKATA/KORPRI) dan menjadikan sebagai mitra dalam membangun usaha yang bermoral;
- e. TASPEN bertanggung jawab menciptakan kondisi yang aman dan sehat bagi semua karyawan.

#### C. Etika terhadap Peserta

TASPEN berkewajiban memberikan kepuasan kepada peserta :

1. Memenuhi komitmen pelayanan berdasarkan prinsip 5T (Tepat Orang, Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Tempat dan Tepat Administrasi).
2. Memberikan informasi yang akurat, cepat, jelas dan mudah dimengerti tentang hak dan kewajiban peserta.
3. Menghormati hak-hak peserta berdasarkan peraturan perundang-undangan.
4. Menerima, melayani dan menindaklanjuti keluhan peserta dengan segera.
5. Menyediakan dan mengelola media komunikasi untuk menyampaikan keluhan, umpan balik serta mencari informasi tentang kepesertaan.
6. Meningkatkan nilai manfaat bagi peserta.

#### D. Etika terhadap Mitra Kerja

TASPEN berkewajiban menjunjung tinggi prinsip-prinsip usaha yang sehat yaitu :



1. TASPEN memilih mitra kerja melalui seleksi dan evaluasi secara obyektif dan transparan.
2. TASPEN dalam melakukan pengadaan barang dan jasa sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.
3. Mewujudkan sinergi yang profesional dengan anak perusahaan dan koperasi.
4. Menjaga obyektivitas secara konsisten, dengan cara :
  - a. Menginformasikan kepada pemasok bahwa Insan TASPEN tidak menerima pemberian dalam bentuk apapun dan atau perlakuan istimewa untuk kepentingan pribadi atau golongan;
  - b. Tidak menggunakan kewenangan yang dapat mempengaruhi obyektivitas dalam menilai calon mitra kerja.
5. Memberikan penjelasan secara tertulis kepada semua calon mitra kerja yang tidak terpilih sebagai mitra kerja TASPEN.
6. Menjaga kekuatan posisi tawar TASPEN, kebebasan dari ketergantungan dengan mitra kerja tertentu.
7. Memastikan bahwa mitra kerja memenuhi semua kesepakatan kontraktual dengan sebaik-baiknya.
8. Mengambil tindakan dengan lugas terhadap pemasok atau mitra kerja yang tidak memenuhi kesepakatan kerja.
9. Menjaga agar hak pemasok atau mitra kerja dihormati sebaik-baiknya dengan cara memenuhi semua persyaratan dan ketentuan dalam kontrak.
10. Mendokumentasikan dan menjaga kerahasiaan data pemasok atau mitra kerja.

LILA  
GCode of  
bersika  
TASPEN  
Pemer  
lainnya  
TASPEN  
dunia.

11. Menempatkan media massa sebagai mitra kerja yang sejajar dan membangun kerja sama yang positif, menghormati kode etik jurnalistik, saling menghargai dan saling menguntungkan.

#### E. Etika terhadap Lingkungan

TASPEN mengemban tanggung jawab sosial dan pengabdian kepada masyarakat yaitu :

1. Berusaha mendorong munculnya "rasa turut memiliki" bagi masyarakat di sekitar perusahaan dengan tujuan agar turut menjaga aset perusahaan.
2. Membangun dan membina hubungan yang harmonis dan memberi manfaat kepada masyarakat.
3. Menjaga kegiatan TASPEN tidak menimbulkan gangguan pada kehidupan masyarakat di sekitarnya maupun pada kelestarian lingkungan hidup.
4. Menjalankan kegiatan *Corporate Social Responsibility (CSR)* dengan melibatkan warga masyarakat secara langsung sesuai ketentuan.
5. Menjalin hubungan dengan pemerintah di tingkat pusat maupun daerah, dengan cara :
  - a. Menyediakan informasi dan memberi masukan yang dibutuhkan pemerintah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku;
  - b. Berinteraksi secara profesional dengan pejabat pemerintah yang terkait dengan kegiatan TASPEN.



**F. Etika terhadap Regulator dan Institusi Terkait**

Dalam menjalankan usaha, TASPEN selalu mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, melakukan praktik-praktik usaha yang jujur, transparan dan seimbang serta menganut prinsip usaha yang bermoral dengan komitmen sebagai berikut :

1. TASPEN harus mematuhi hukum, perundangan-undangan dan peraturan usaha yang berlaku.
2. TASPEN selalu menjalin hubungan yang harmonis dan konstruktif dengan regulator dan institusi terkait.

**G. Etika terhadap Pemegang Saham**

1. TASPEN selalu berusaha menjaga dan meningkatkan nilai perusahaan sesuai dengan harapan Pemegang Saham.
2. TASPEN selalu menghormati hak-hak Pemegang Saham.
3. TASPEN selalu menjalin hubungan yang harmonis dan konstruktif dengan Pemegang Saham.

### BAB 3 PENERAPAN ETIKA



#### A. Komitmen Etika

1. Etika Kerja dan Etika Usaha harus disosialisasikan dan dipahami oleh seluruh Insan TASPEN.
2. Seluruh Insan TASPEN wajib menandatangani komitmen karyawan sebagai mana tertuang dalam *Code of Conduct*.
3. Direksi TASPEN bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pelaksanaan Etika Kerja dan Etika Usaha telah disampaikan, dimengerti dan dilaksanakan oleh semua Insan Taspen.

#### B. Sanksi Pelanggaran Etika

Insan TASPEN yang melanggar Etika Kerja dan Etika Usaha, akan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan bersifat mengikat serta dijalankan secara tegas.

Sanksi-sanksi pelanggaran etika dapat berupa :

1. Teguran lisan;
2. Teguran tertulis;
3. Peringatan keras disertai skorsing;
4. Pemberhentian sebagai karyawan;
5. Bila dianggap perlu dapat diserahkan kepada pihak yang berwajib.





### C. Mekanisme Pelaporan Pelanggaran

1. Setiap karyawan wajib melaporkan karyawan yang melakukan pelanggaran kepada atasannya untuk diteruskan ke unit kerja yang mengurus SDM.
2. Pelapor wajib mencantumkan identitasnya dengan jelas (bukan surat kaleng) disertai bukti-bukti pendukung. Namun demikian, laporan yang tidak disertai dengan identitas akan tetap diproses sepanjang yang dilaporkan akan berdampak kerugian bagi perusahaan.
3. Perusahaan wajib menindaklanjuti setiap laporan yang diterima sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang berlaku.
4. Perlindungan akan diberikan kepada pelapor dan perusahaan menjamin pelapor bahwa laporan yang diberikan tidak akan berakibat negatif atau mempengaruhi karir karyawan tersebut.