

BAB II

TINJAUAN UMUM MENGENAI REFORMASI BIROKRASI DAN TINJAUAN MODEL PERIKATAN SERTA PERJANJIAN DI PT TASPEN (PERSERO)

A. Tinjauan Umum Reformasi Birokrasi

1. Pengertian Reformasi Birokrasi

Untuk memahami reformasi birokrasi, terlebih dahulu kita perlu mengetahui apa itu birokrasi. Ditinjau dari segi bahasa, dalam bahasa Prancis, birokrasi disamakan dengan kata *bureau* yang berarti kantor. Biro sendiri secara leksikal (*bureau*) dalam kamus mempunyai arti sebagai biro, kantor atau departemen pemerintah. Lebih jauh, kata krasī juga berasal dari bahasa Yunani, *kretein* yang berarti mengatur. Dan birokrasi disini memiliki arti pemerintahan dengan pejabat-pejabat yang ditunjuk³⁹

Pada mulanya, istilah ini digunakan untuk menunjuk pada suatu sistematika kegiatan kerja yang diatur atau diperintah oleh suatu kantor melalui kegiatan-kegiatan administrasi.⁴⁰ Dalam konsep bahasa Inggris secara umum, birokrasi disebut dengan

³⁹ Peter Salim, *Advanced English-Indonesian Dictionary*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 1994), hlm. 118.

⁴⁰ Ernawan E, *Peranan Birokrasi Terhadap Peningkatan Efektifitas Pengambilan Keputusan di Perusahaan Besar*, (Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 1988).

civil service. Selain itu juga sering disebut dengan *public sector*, *public service* atau *public administration*.

Definisi birokrasi telah tercantum dalam kamus awal secara sangat konsisten. Kamus akademi Perancis memasukan kata tersebut pada tahun 1978 dengan arti kekuasaan, pengaruh, dari kepala dan staf biro pemerintahan. Kamus bahasa Jerman edisi 1813, mendefinisikan birokrasi sebagai wewenang atau kekuasaan yang berbagai departemen pemerintah dan cabang-cabangnya memeperebutkan diri untuk mereka sendiri atas sesama warga negara. Kamus teknik bahasa Italia terbit 1823 mengartikan birokrasi sebagai kekuasaan pejabat di dalam administrasi pemerintahan.

Konsep birokrasi memang identik dengan pemerintah yang mempunyai wewenang dalam menentukan sebuah kebijakan yang berkenaan dengan pelayanan publik. Birokrasi seperti dikatakan oleh Blau dan Meyer merupakan suatu lembaga yang sangat kuat dengan segala kekuasaan untuk meningkatkan kapasitas potensial (*potential capacity*), karena birokrasi diartikan sebagai instrumen administrasi rasional yang netral pada skala masif.⁴¹ Dengan kata lain, birokrasi dapat diartikan sebagai organisasi pemerintahan yang dijalankan oleh para pegawai yang digaji atau sistem pemerintahan mejatulis dengan aturan-aturan yang telah berlaku.⁴²

⁴¹ P.M Blau, dan M.W Meyer, *Bureaucracy In Modern Society*, (New York: McGraw-Hill, 1987), hlm. 23-26.

⁴² M. Dahlan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), hlm. 23-26.

Berbeda dengan apa yang dikatakan David Osborne,⁴³ bahwa birokrasi bermakna suatu metode organisasi dalam sistem administrasi yang rasional dan efisien-metode untuk menggantikan pelaksanaan kekuasaan yang sewenang-wenang oleh rezim otoriter. Logika dari birokrasi dalam kerja pemerintahan adalah sama dengan jalur perakitan dalam pabrik. Dengan otoritas hierarkis dan spesialisasi fungsionalnya, birokrasi memungkinkan tugas-tugas besar dan kompleks dapat dilaksanakan secara efisien. Birokrasi dipahami sebagai sebuah sistem atau tata cara yang dimaksudkan untuk menjalankan sistem administrasi pemerintahan secara professional. Dalam sebuah pemerintahan, sejatinya tidak pernah lepas dari birokrasi yang berperan besar terhadap berjalannya program yang telah direncanakan. Dalam artian, birokrasi bisa membentuk sistem keteraturan yang utuh untuk merealisasikan segala program yang ada.

Kemunculan konsep birokrasi dalam sebuah pemerintahan ternyata ikut mendorong perbaikan di berbagai bidang, terutama perbaikan terhadap pelayanan publik yang semakin membutuhkan perhatian serius mengingat semakin kompleksnya permasalahan administratif seiring berjalannya waktu.⁴⁴ Aturan-aturan itu pada akhirnya akan membentuk sebuah sistem yang diakui oleh rakyat secara keseluruhan sebagai sesuatu yang fundamental.

⁴³ David Osborne, dan Ted Gaebler, *Reinventing Government*, (New York: Plume, 1993), hlm. 82.

⁴⁴ Mochtar Mas' oed, *Politik, Birokrasi, dan Pembangunan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1994), hlm. 69.

Secara umum, konsep birokrasi lebih banyak diperkenalkan oleh sosiolog Jerman, Maximilian Weber. Konsep ini muncul ditengah era revolusi industri di Inggris. Era tersebut berpengaruh banyak terhadap perubahan struktur sosial, yang ikut mendorong pemerintah untuk terlibat aktif dalam kebijakan dan pelayanan publik.⁴⁵ Peran pemerintah yang dituntut semakin luas dan besar ini menurut Weber, tidak diimbangi dengan struktur organisasi yang memadai guna menampung persoalan-persoalan sosial-politik yang semakin meningkat tajam.

Menurut Weber, birokrasi dipandang sebagai organisasi penyelenggara negara secara rasional berdasarkan otoritas (kewenangan) yang dominan atas organisasi lainnya.⁴⁶ Jadi secara sederhana, birokrasi mencakup keseluruhan organisasi penyelenggara negara dari tingkat tertinggi hingga tingkat yang terendah. Birokrasi disini digunakan untuk mengorganisasikan secara teratur pekerjaan yang harus dilakukan dan menjadi tanggung jawab banyak orang. Maka tak heran bila birokrasi termasuk tipe dari suatu organisasi administratif demi memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

Dalam perjalanannya, birokrasi kerap diidentikkan sebahai *officialdom* atau kerajaan pejabat atau kerajaan dalam lingkaran birokrasi. Artinya, suatu kerajaan yang raja-rajanya adalah para pejabat dari suatu bentuk organisasi yang digolongkan

⁴⁵ Samodra Wibawa, *Evaluasi Kebijakan Publik*, (Jakarta: PT Grafindo Persada, 1994), hlm. 23.

⁴⁶ *Ibid.*

modern. Di dalam yurisdiksi itu terdapat seseorang yang mempunyai tugas dan tanggung jawab resmi (*official duties*) yang mempertegas tentang kewenangan pekerjaannya. Mereka bekerja dengan tatanan hierarki sebagai perwujudan dari tingkatan otoritas dan kekuasaannya. Bahkan mereka digaji sesuai keahlian dan kompetensinya masing-masing. Itulah kerajaan birokrasi yang rajanya adalah pejabat sebagai orang yang menduduki jabatan tertentu dalam sistem. Jabatan yang memiliki hierarki diatas memiliki kewenangan dan kekuasaan yang lebih dominan ketimbang mereka yang ada pada hierarki bawah. Sementara di luar hierarki itu ada rakyat yang memiliki kecenderungan *powerless* di hadapan pejabat birokrasi sehingga birokrasi pemerintah sering disebut sebagai kerajaan yang jauh dari rakyat.⁴⁷

2. Sejarah Reformasi Birokrasi di Indonesia

Konsep reformasi birokrasi ini bukanlah hal yang baru di Indonesia. Refomasi birokrasi pertama kali dilakukan pada era pemerintahan Presiden Soekarno dengan slogan yang cukup terkenal kala itu yakni *retooling* aparatur. Pada saat itu dibentuklah Panitia *Retooling* Aparatur Negara yang dibebani tugas untuk mengoptimalkan fungsi birokrasi dalam sistem pelayanan publik. Upaya itu tidak berjalan dengan mulus karena adanya intervensi dari pihak penguasa yang terlalu dominan sehingga terjadi adanya bias peran birokrasi yang mengemuka.⁴⁸ *Retooling*

⁴⁷ Miftah Thoha, *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 2-3.

⁴⁸ Kristian Widya Wicaksono, *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 11-12.

disini bekerja dengan cara menyingkirkan aparatur (pegawai) dan penertiban serta pendayagunaan aparatur. Seiring berjalannya waktu, *retooling* ini gagal karena adanya kecenderungan pemaknaan bahwasanya aparat atau pegawai adalah mereka yang bekerja untuk pemerintah dan negara, bukan untuk kepentingan rakyat. Kesalahfahaman makna inilah yang menyebabkan pemerintah dan negara melakukan kesewenang-wenangan dalam melakukan pengaturan dan terkesan tebang pilih dalam melakukan *retooling*.

Di era Soeharto pada tahun 1966 melalui keputusan Presidium Kabinet Ampera Nomor 75, dibentuklah tim penerbitan aparatur dan administrasi pemerintahan atau yang dikenal dengan sebutan PAAP. Dilanjutkan kemudian pada 1974 melalui kabinet pembangunan I dengan dibentuknya Kementerian Penyempurnaan dan Pembersihan Aparatur Negara (Menpan) yang membidani secara khusus pembenahan administrasi di Indonesia. Kegagalan sistem reformasi birokrasi di masa ini adalah karena pembenahan sistem administrasi pada zaman pemerintahan Soeharto ini lebih didorong oleh keinginan membangun bangsa dan negara dengan mengutamakan stabilitas di segala sektor. Dalam rangka mewujudkan stabilitas politik, maka visi pemerintahan pada masa ini adalah harus dijalankan melalui sistem yang sentralistis. Dari berbagai segi baik keamanan, kekuasaan, dan pemusatan segala kebijakan menjadi lebih determinan ketimbang pelayanan yang menyeluruh terhadap masyarakat itu sendiri. Untuk itu tampak bahwasanya pada era Soeharto ini reformasi

birokrasi cenderung digunakan sebagai alat untuk mendukung visi sentralistik yang hendak dibentuk.⁴⁹

Secara umum di Indonesia, sejarah birokrasi dipenuhi dengan warna otoritarian. Dimulai dari era Orde Lama di mana Soekarno menerapkan politik kebirokrasian yang otoriter. Dilanjutkan rezim Orde Baru yang semakin otoriter, semua kebijakan publik diatur oleh pemerintah pusat dan birokrat di daerah-daerah pun hanya sebagai perpanjangan tangan pemerintah yang siap melaksanakan apapun tugas yang diperintahkan oleh pemerintah di pusat.

Era reformasi yang diharapkan membawa perubahan dalam tubuh birokrasi juga tidak jauh beda. Hal ini bisa dilihat dari kinerja para birokrat yang masih mengecewakan, kalau tidak disebut gagal. Sistem birokrasi yang ada sekarang belum mampu untuk bekerja secara optimal dan berkelanjutan.

3. Tujuan Birokrasi dan Tujuan Reformasi Birokrasi

Eksistensi birokrasi pada dasarnya dibentuk bukanlah untuk melayani diri sendiri atau bahkan sekedar orang-orang, melainkan untuk melayani masyarakat secara keseluruhan. Sebagai bentuk tanggung jawabnya pada masyarakat, maka birokrat tidak bisa mengabaikan fungsi negara yang lebih besar. Tidak heran pemerintah sejatinya memiliki dua fungsi utama, yakni primer dan sekunder. Fungsi primer negara yakni fungsi pelayanan yang bertugas menyediakan jasa-jasa publik

⁴⁹ Muhammad Thahir Haning, *Reformasi Birokrasi: Desain Organisasi yang Mendukung Pelayanan Publik di Indonesia*, (Yogyakarta: Ilmu Giri, 2015), hlm. 154-155.

yang tidak diprivatisasikan, termasuk jasa pertahanan, keamanan, layanan sipil, dan layanan birokrasi. Sementara fungsi sekundernya bisa disebut sebagai fungsi pemberdayaan yang bertugas menyediakan kebutuhan dan tuntutan yang diperintah mengenai barang dan jasa, termasuk penyediaan pembangunan sarana dan prasarana.⁵⁰

Menurut Rasyid,⁵¹ pemerintahan mempunyai tiga fungsi utama, yaitu pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*), dan pembangunan (*development*). Pelayanan akan membuahkan keadilan bagi masyarakat, pemberdayaan akan mendorong kemandirian, dan pembangunan akan menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan bagi seluruh rakyat Indonesia.

Perubahan paradigma pemerintahan yang awalnya menitikberatkan pada pembangunan memang sangat diperlukan demi memberikan kepuasan kepada masyarakat tentang pelayanan publik yang sesuai dengan standar. Paradigma baru pemerintahan sebagaimana yang digagas Osborne dan Gaebler,⁵² bahwa pemerintahan yang dulunya berperan langsung sebagai penyedia layanan (*rowing*), dalam kegiatan yang bersifat teknis operasional untuk kebutuhan publik, maka sekarang mulai bergeser pada fungsi mengarahkan (*steering*). Tujuan ini mengharuskan birokrasi pemerintahan untuk lebih memberdayakan (*empowering*)

⁵⁰ T. Ndraha, *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 75-76.

⁵¹ M.R Rasyid, *Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru*, (Jakarta: Yasrif Watampone, 1997), hlm. 48.

⁵² David Osborne, dan Ted Gaebler, *Reinventing Government...* hlm. 25.

masyarakat dengan mendorong tumbuhnya partisipasi dalam penyediaan layanan publik (*public service*). Maka tugas utama birokrasi pemerintahan adalah menyelenggarakan pelayanan terbaik bagi rakyat. Disamping itu, peran masyarakat juga sangat penting untuk mendorong kinerja aparatur negara dan organisasi publik dapat berfungsi sebagai pelayanan yang baik sehingga memberikan rasa kepuasan kepada masyarakat.⁵³

Secara umum, di negara administratif seperti Indonesia, birokrat juga dipahami sebagai *civil servant* atau pegawai negeri yang fungsi utamanya adalah melayani masyarakat. Jadi disini birokrasi ada dalam posisi utamanya sebagai salah satu penggerak dalam kegiatan pembangunan nasional. Tujuan utama di bidang pelayanan masyarakat tentu mengarah pada pelayanan yang cepat, tepat, efisien dan berbiaya ekonomis yang terjangkau oleh semua kalangan.⁵⁴

Birokrasi secara umum memiliki satuan kerja yang terdapat dalam lingkungan pemerintahan berdasar pada prinsip fungsionalisasi.⁵⁵ Ini berarti setiap instansi pemerintah berperan selaku penanggung jawab utama atas terselenggaranya fungsi tertentu, dan perlu bekerja secara terkoordinasi dengan instansi lain karena kebutuhan suatu individu masyarakat berbeda bergantung pada suatu keadaan dan waktu

⁵³ Miftah Thoha, *Birokrasi Indonesia dalam Era Globalisasi*, (Bogor: Pusdiklat Pegawai Depdikbud, 1995), hlm. 4.

⁵⁴ *Ibid*

⁵⁵ Marx Morstein Fritz, *The Administration State: An Introduction to Beureucracy*, (London, The University of Chicago Press, 1957), hlm. 28.

tertentu.⁵⁶ Integrasi inilah yang seharusnya secara fungsional ada di sistem pelayanan masyarakat di Indonesia.

Birokrasi dalam kaitannya melayani masyarakat, juga seharusnya memiliki fungsi pengaturan agar sistem yang ada terselenggara secara efektif. Oleh karena Indonesia adalah negara yang berlandaskan hukum,⁵⁷ maka adakalanya sistem birokrasi harus memiliki pendekatan legalistik.⁵⁸ Pendekatan tersebut antara lain bahwa dalam menghadapi permasalahan, pemecahan yang dilakukan dengan mengeluarkan/memproduksi ketentuan normatif dan formal, misalnya peraturan lengkap dengan aturan pelaksanaannya.

Disisi lain, dalam proses pembangunan, sistem birokrasi memiliki posisi yang vital karena kaitannya dengan perputaran ekonomi dan meningkatkan standar ekonomi masyarakat. Pembangunan yang merata dan berwawasan masyarakat menjadi vital mengingat pembangunan juga merupakan bagian dari representasi kemakmuran sebuah bangsa. Disinilah peran birokrasi menjadi penting karena standar regulasi yang diciptakan oleh pemangku kebijakan, pada akhirnya akan ditentukan oleh bagaimana birokrasi di wilayah itu bekerja mengejawantahkan aturan yang diciptakan tersebut.⁵⁹

⁵⁶ Muhammad Thahir Haning, , *Reformasi Birokrasi...* hlm. 50-51.

⁵⁷ Pasal 1 ayat(3) Undang-Undang Dasar Republik Indonesia (UUD RI) 1945

⁵⁸ Lijan P Sinambela, *Reformasi Pelayanan Publik...* hlm. 65.

⁵⁹ Muhammad Thahir Haning, , *Reformasi Birokrasi...* hlm. 52.

Sebagaimana pada inti dari fungsi utama pemerintahan yakni mengelola dan meningkatkan pelayanan pemerintahan, maka birokrasi ini tetap memerlukan pembenahan dan perbaikan dari segala aspek dalam bentuk penyempurnaan. Sebagaimana amanat Perpres Nomor 81 Tahun 2010, perbaikan sistem dalam birokrasi di Indonesia ini memerlukan sebuah reformasi yang menyeluruh dan sistemik. Secara sederhana memang tujuan reformasi administrasi adalah untuk menyempurnakan kinerja yang tidak sehat atau tidak mencapai hasil yang optimal sehingga membutuhkan peningkatan produktifitas dan keterampilan. Sebagai bagian yang mendasar dari reformasi birokrasi, peningkatan kinerja bisa dilihat dari aspek keterampilan, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuan dan informasi yang memadai, sikap dan perilakunya, kreativitas dan moralitasnya. Sementara kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasama, kedisiplinan, loyalitas dan kebersamaan dalam melakukan sesuatu pekerjaan atau aktifitas yang berkenaan dengan masa depan perusahaan atau kelembagaan.⁶⁰

Disisi lain tujuan reformasi administrasi memiliki perspektif yang cukup jamak sehingga harus dipahami secara integral. Dror berpendapat bahwa tujuan reformasi birokrasi adalah:

- a) Efisiensi Administrasi, dalam arti penghematan uang yang dapat dicapai melalui penyederhanaan formulir, perubahan prosedur, penghilangan duplikasi dan kegiatan organisasi metode lain.

⁶⁰ Zauhar Soesilo, *Refomasi Administrasi, Konsep, Dimensi, dan Strategi*, (Magelang: Bumi Aksara, 2007), hlm. 13.

- b) Penghapusan kelemahan atau penyakit administrasi negara seperti korupsi, pilih kasih, dan sistem teman dalam sistem politik, dan lain-lain.
- c) Pengenalan dan penggalakan sistem merit, pemrosesan data melalui sistem yang otomatis, peningkatan penggunaan pengetahuan ilmiah, dan lain-lain.
- d) Menyesuaikan sistem administrasi negara terhadap meningkatnya keluhan masyarakat.
- e) Mengubah pembagian kerja antara sistem administrasi negara dan sistem politik, seperti meningkatkan otonomi professional dari sistem administrasi negara dan meningkatkan pengaruhnya pada suatu kebijaksanaan.
- f) Mengubah hubungan antara sistem administrasi dan penduduk, misalnya melalui relokasi pusat kekuasaan (bias antara sentralisasi dan desentralisasi, demokratisasi, dan lain-lain).⁶¹

4. Tipe Ideal Birokrasi Bagi Indonesia

Untuk melihat bagaimana sebuah birokrasi, apakah tereformasi secara baik atau tidak, maka kita memerlukan sebuah standar acu mengenai bagaimanakah sistem birokrasi yang paling ideal bagi Indonesia kedepannya. Disini peneliti menggunakan gagasan Maximillian Weber sebagai perbandingan mengingat konsistensi dari

⁶¹ Dror Y, *Strategies for Administrative Reform: Development and Change*, (Den Haag: The Hague Press, 1971), hlm. 19-20.

substansi pemikiran dan gagasan yang ia ajukan. Diantara pemikiran Weber perihal sistem birokrasi (Birokrasi Weberian), inilah tipe ideal birokrasi bagi Indonesia kedepannya:

1. Setiap Individu birokrat secara personal bebas. Bebas dalam berkehendak dan membuat keputusan tanpa campur tangan pihak lain. Akan tetapi kebebasan itu dibatasi oleh jabatannya ketika ia menjalankan tugas-tugas atau kepentingan individual dalam jabatannya tersebut. Artinya, pejabat birokrat tidak bisa serta merta menggunakan posisinya demi kepentingan dirinya maupun kelompoknya. Dalam hal ini dimungkinkan kontrol dari pihak yang secara hierarkis diatasnya, sejajar, dibawahnya, ataupun orang yang berada diluar lingkaran hierarki tersebut.
2. Jabatan-jabatan disusun secara hierarki dari atas kebawah dan menjalar ke samping seramping mungkin, sekalipun pada akhirnya ini akan menyebabkan konsekuensi adanya mereka yang memiliki peran lebih besar dibanding yang lainnya.
3. Tugas dan fungsi masing-masing jabatan dalam hierarki tersebut berbeda dan spesifik satu sama lainnya.
4. Setiap birokrat harus mempunyai kontrak jabatan yang akan dijalankan. Uraian tugas (*job description*) masing-masing pejabat merupakan domain yang menjadi dasar wewenang dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan sesuai dengan kontrak dan diterapkan adanya konsep *reward and punishment*.

5. Setiap birokrat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya, dan hal tersebut menjadi dasar kompetensinya untuk bersaing dengan calon pemimpin hierarkis lainnya.
6. Setiap birokrat mempunyai gaji termasuk hak untuk menerima dana pensiun sesuai dengan tingkatan hierarki jabatan yang disandangnya. Setiap birokrat juga berhak keluar dari pekerjaan dan jabatannya sesuai dengan keinginannya dan kontraknya diakhiri dalam kondisi tertentu sesuai kesepakatan sebelumnya.
7. Terdapat struktur pengembangan karir yang jelas dengan promosi berdasarkan senioritas dan merit sesuai dengan pertimbangan yang bersifat obyektif sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial.
8. Setiap birokrat sama sekali tidak dibenarkan menjalankan jabatannya dan *resource* (sumber daya) yang ia miliki demi kepentingan pribadi dan kelompoknya.
9. Setiap birokrat berada dibawah pengendalian dan pengawasan suatu sistem yang dijalankan secara disiplin.⁶²

Akan tetapi konsep Weber yang ditawarkan penulis untuk konsep birokrasi Indonesia kedepannya tersebut tidak bersifat mutlak. Semisal, pengangkatan jabatan yang berdasarkan profesionalitas, hanya cocok pada beberapa jenis birokrasi. Karena

⁶² Disarikan dari Martin Albrow, *Bureaucracy*, (New York: Friederich A Praeger, 1970) dan Weber, Marx, *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*, (Berkeley: University of California Press, 1978).

pada nyatanya tidak bisa dipungkiri, berkaca pada aspek rasionalitas dan efisiensi, tercermin susunan hierarki yang mendesak dan penting untuk segera diterapkan. Pengesampingan poin tersebut semata-mata demi menyelaraskan kedua aspek rasionalitas dan efisiensi yang mungkin sudah tidak sama dengan zaman ketika Weber mencetuskan konsep ini di masa lalu.

5. Jenis Organisasi Birokrasi

Berdasarkan perbedaan tugas pokok atau misi yang mendasari suatu organisasi birokrasi, sekurang-kurangnya dapat kita dikotomi dalam tiga kategori:⁶³

- a) Birokrasi Pemerintahan Umum, yaitu rangkaian organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan umum termasuk memelihara ketertiban dan keamanan dari tingkat pusat sampai daerah. Tugas tersebut lebih bersifat mengatur atau *regulative function*.
- b) Birokrasi pembangunan, yaitu organisasi pemerintahan yang menjalankan salah satu bidang atau sektor yang khusus guna mencapai tujuan pembangunan, seperti pertanian, kesehatan, pendidikan, industri. Fungsi pokoknya adalah *development function* atau *adaptive function*

⁶³ Abdullah Syukur, *Budaya Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Teoritis*, Makalah Seminar Nasional II AIPI, Yogyakarta 6-7 September 1989, dirangkum dalam Akhmad Setiawan, *Perilaku Birokrasi dalam Pengaruh Paham Kekuasaan Jawa*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), hlm. 145.

- c) Birokrasi Pelayanan, yaitu unit organisasi yang pada hakikatnya merupakan bagian yang langsung berhubungan dengan masyarakat. Yang termasuk dalam kategori ini antara lain adalah unit pelayanan Departemen Sosial, Rumah Sakit, Dinas Perizinan, Lembaga Jaminan Sosial, Lembaga Penyalur Dana Pensiun, dan berbagai jenis organisasi lainnya yang pada intinya memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat atas nama pemerintah. Fungsi utamanya adalah *service* atau pelayanan langsung kepada masyarakat.

6. Struktur Birokrasi Pemerintah

Birokrasi Pemerintah Indonesia merupakan rangkaian organisasi yang dibentuk dengan tujuan menjalankan tugas-tugas pokok pemerintahan dan pembangunan yang terbagi dalam sejumlah Departemen dan Lembaga Pemerintah Non Departemen yang tersebar dari pusat sampai ke daerah Propinsi dan Kabupaten serta desa. Terdiri dari 33 Kementerian dengan berbagai nomenklatur, tugas, serta tanggung jawab dan pertanggung jawabannya masing masing, yang meliputi 3 Kementerian yang nomenklatur (penamaan kelembagaan)⁶⁴ nya jelas dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945 (UUD RI 1945) sehingga tidak dapat dirubah karena jelas tertera dalam dasar negara, 19 Kementerian yang ruang lingkupnya disebutkan dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945 (UUD RI 1945) dan kementerian ini dapat diubah nomenklaturnya apabila akan

⁶⁴ <http://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/nomenklatur> (diakses pada 15 Januari 2017).

diadakan *reshuffle* kabinet ataupun pengangkatan menteri baru,⁶⁵ 8 Kementerian yang bertugas menajamkan, mengkoordinasi, dan menyinkronisasi program pemerintah, serta 4 kementerian koordinator. Ini masih ditambah jumlah birokrat dikalangan daerah yang penggajiannya dibebankan kepada APBD.

7. Reformasi Birokrasi: Pengertian dan Ruang Lingkup

Reformasi birokrasi di negara berkembang seperti Indonesia adalah sebuah keniscayaan atau *condition sine quoniam* dan menjadi perhatian utama pemerintah. Diskursus perihal reformasi birokrasi pun dianggap berpengaruh besar terhadap kesejahteraan dan kemakmuran rakyat melalui pembangunan secara nasional dan tepat sasaran.

Sebagaimana disipilin ilmu sosial lainnya, konsep reformasi administrasi ditafsirkan secara berbeda oleh para sarjana. Perbedaan pandangan tentang tafsiran ini mengisyaratkan adanya tidak ada takrif yang dapat diterima secara umum dan berlaku dikalangan masyarakat. Gerald E. Caiden⁶⁶ menyatakan bahwasanya istilah reformasi administrasi sering digunakan untuk berbagai kegiatan seperti, penyempurnaan administrasi, pemeriksaan administratif, pembenahan ketidakberesan administratif, dan sarana untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan berintegritas tinggi.

⁶⁵ Kecuali Kementrian Agama, Hukum, Keamanan, dan Keuangan.

⁶⁶ Gerald E Caiden, *Prospects for Administrative Reform in Israel 2nd Edition*, Vol. 46 (1) (California: Palisades Publishers, 1962), hlm. 52.

Lebih jauh Caiden memberikan perbedaan antara reformasi administrasi (*administrative reform*) dan perubahan administrasi (*administrative change*). Ia mendefinisikan reformasi administrasi/birokrasi sebagai dorongan kuat terhadap terjadinya transformasi administrasi. Perubahan administrasi diartikan sebagai penyesuaian organisasi terhadap berbagai kondisi yang cenderung fluktuatif. Pada akhirnya, fluktuasi itulah yang menuntut dipelukannya sebuah reformasi birokrasi guna menyesuaikan dengan keadaan terkini di masyarakat disamping tuntutan peran birokrasi yang harus lebih baik dari waktu ke waktu, karena perubahan dan penyesuaian adalah sebuah keniscayaan. Disinilah peran reformasi birokrasi yang bertujuan untuk mentransformasi nilai-nilai baru ke dalam administrasi guna mencapai efisiensi dan efektivitas administrasi.⁶⁷ Kebutuhan pembaharuan administrasi muncul setelah terjadinya *malfunctioning of natural processes of administrative change*⁶⁸ atau ketidakberfungsian proses alami yang seharusnya terjadi dalam reformasi administrasi seiring berkembangnya tatanan sosial di masyarakat.

Sedikit berbeda, dalam bahasa sederhana Ferlie⁶⁹ menyatakan bahwasanya reformasi birokrasi diartikan sebagai suatu proses untuk mengubah proses dan prosedur birokrasi publik dan sikap birokrat, untuk mencapai efektifitas maksimum organisasi, serta lebih jauh guna tercapainya tujuan pembangunan nasional.

⁶⁷ *Ibid*, hlm. 57-58.

⁶⁸ Frederickson Jackson, *The Spirit of Public Administration*, (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1977), hlm. 54.

⁶⁹ Ferlie Ewan, et.al., *The New Public Management In Action*, (New York: Oxford University Press, 1996), hlm. 34.

Disisi pandangan Leemans, reformasi birokrasi diartikan sebagai spesies dari istilah reformasi administrasi organisasi. Leemans cenderung memaknai reformasi birokrasi sebagai reorganisasi mesin birokrasi, atau perubahan yang secara sadar dan terarah dalam mesin birokrasi (*bureaucracy machine*). Leemans juga memandang bahwa kalimat reformasi birokrasi telah digunakan setidaknya dalam dua artian yang berbeda. Salah satunya menganggap reformasi birokrasi memiliki makna yang sama dengan transformasi administrasi, yang di dalamnya menjelaskan berbagai macam praktek administrasi dan organisasi dari waktu ke waktu.⁷⁰

Montgomery memiliki pandangan yang sedikit berbeda perihal reformasi birokrasi. Menurutnya⁷¹ reformasi birokrasi adalah proses politik yang didesain untuk menyelaraskan hubungan antara birokrasi dengan elemen-elemen lain di dalam masyarakat, atau di dalam birokrasi itu sendiri. Makna lain dari reformasi birokrasi digunakan dalam kaitannya dengan upaya untuk membantu memodernisasi negara berkembang. Artinya, reformasi birokrasi dipandang sebagai pencangkakan teknologi reformasi birokrasi yang berasal dari barat ke negara-negara berkembang. Pandangan ini mencerminkan bahwa barat telah mencapai kualitas administrasi yang memadai sehingga tidak ada salahnya jika terjadi transfer sistem ke negara berkembang seperti Indonesia.

⁷⁰ Leemans Anne F, *The Management of Change in Government*, (Den Haag: Martinus Nuhoff, 1976), hlm. 123.

⁷¹ John M Montgomery, *Source of Administrative Reform: Problem of Powers, Purposes and Politics*, (Bloomington: Comparative Administrative Group, 1976), hlm. 1.

8. Strategi Reformasi Birokrasi

Strategi reformasi memang tidak lepas dari suatu kesadaran bahwa sistem yang lama masih belum sesuai harapan dan memerlukan pembenahan karena implikasinya bisa jadi lebih luas dibanding dengan substansinya. Inilah yang dipahami dan disebut Cohen dengan *the democratic paradox*, yakni sebuah impian yang sangat mustahil apabila organisasi yang otoriter dapat diubah menjadi organisasi yang lebih demokratis.⁷² Namun penulis ketakutan Cohen tidak akan terjadi di Indonesia mengingat iklim demokrasi di Indonesia, yang begitu tinggi dan sistem apapun bisa dipastikan akan mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan zaman.

Strategi dalam reformasi birokrasi di Indonesia erat kaitannya dengan meniscayakan adanya perubahan dalam menata sistem atau kelembagaan. Reformasi sistem dalam birokrasi memerlukan penataan yang holistik dan menyeluruh mengingat posisinya yang vital dan menyangkut hajat hidup orang banyak. Penataan birokrasi jelas memerlukan strategi agar nantinya efek dari reformasi ini dapat menambal segala kekurangan dan memiliki hasil akhir yang sesuai dengan apa yang dicita-citakan.

Sejatinya terdapat beberapa faktor yang masih menjadi permasalahan dan tantangan dalam penyelenggaraan birokrasi di Indonesia diantaranya:

⁷² Allen Cohen, *The Human Dimensions of Administrative Reform, Toward More Differentiated for Reform: Development and Change*, (Den Haag: The Hague Press, 1971), hlm. 65.

1. Masih merajalelanya korupsi di kalangan birokrat.⁷³
2. Minimnya efisiensi dalam pelayanan masyarakat.⁷⁴
3. Minimnya komitmen dan kepemimpinan politik.⁷⁵
4. Terjadinya politisasi birokrasi.⁷⁶
5. Penentangan (resistensi) dari dalam Birokrasi itu sendiri.⁷⁷
6. Minimnya kompetensi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.⁷⁸
7. Masih merajalelanya pola paternalistik.⁷⁹

Dari kumpulan permasalahan diatas, maka perlulah adanya pembenahan sistem yang lebih komprehensif dan memiliki cakupan yang luas. Maka dari itu, dalam penataan dan peregulasian ulang sistem birokrasi di Indonesia, dibutuhkan sebuah strategi reformasi sebagai pijakan pemerintah dalam membenahi sistem. Hal ini sejalan dengan Warsito Utomo⁸⁰

⁷³ Syed Husein Alatas, *Sosiologi Korupsi : Sebuah Penjelajahan dengan Data Kontemporer*, (Jakarta: LP3ES, 1996), hlm. 114.

⁷⁴ Defny Holidin, dkk, *Refomasi Birokrasi dalam Transisi*, (Jakarta: Pramedia, 2016), hlm. 17.

⁷⁵ Miftah Thoha, *Perspektif Perilaku Birokrasi..* hlm. 186.

⁷⁶ Agus Dwiyanto, *Mengembalikan Kepercayaan Publik...* hlm. 433.

⁷⁷ Ahmad Qodri Abdillah, *Change Management dalam Reformasi Birokrasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), hlm. 63.

⁷⁸ *Ibid*, hlm. 29.

⁷⁹ Mulder N, *Pribadi dan Masyarakat Jawa...* hlm. 15.

⁸⁰ Warsito Utomo, *Reformasi Sebagai Planned Change*, Kedaulatan Rakyat 13 Desember 1999, dalam Haning, Muhammad Thahir, *Reformasi Birokrasi, Desain Organisasi*, hlm. 30.

Reformasi birokrasi di Indonesia telah menempuh babak baru sejak pemerintah meluncurkan *grand design* reformasi birokrasi nasional melalui Perpres No. 81 Tahun 2010 agar upaya reformasi birokrasi dapat berjalan lebih terarah dan berkesinambungan. Pelaksanaan *grand design* ini diikuti oleh seluruh lembaga/kementerian yang berada dibawah pengelolaan tim nasional reformasi birokrasi dengan pelibatan berbagai elemen terkait atas koordinasi wakil presiden, seperti Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) selaku Pembina, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) selaku tim penjamin mutu (*quality assurance*), Kementerian Keuangan selaku pengampu urusan keuangan dan remunerasi berbasis kinerja, serta beberapa lembaga Badan Usaha Milik Negara terkait di bawah Kementrian BUMN yang berfungsi untuk menajamkan, mengoordinasi, dan menyinkronisasi program pemerintah.

Peluncuran *grand design* ini tidak terlepas dari pencapaian indeks persepsi korupsi Indonesia yang sampai pada tahun 2009, sebelum munculnya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 hanya berada pada angka 2.8,⁸¹ sangat jauh dibanding dengan negara tetangga seperti Brunei Darussalam (5.5), Malaysia (4.5) dan Thailand (3.8). Dari angka tersebut, Indonesia hanya menempati peringkat ke 5

⁸¹ <http://www.ti.or.id/index.php/publication/2009/11/17/indeks-persepsi-korupsi-2009-pemberantasan-korupsi-di-indonesia-masih-lemah> (diakses pada 19 Januari 2017 pukul 21:38).

dari 10 negara Asean dan peringkat 111 dari 180 negara terbersih dalam hal korupsi di dunia.⁸²

Kinerja pemberantasan korupsi yang stagnan setelah lewat dari satu dekade reformasi tidak terlepas dari kondisi administrasi dan birokrasi yang juga masih memprihatinkan. Dwiyanto⁸³ mengemukakan bahwa ukuran birokrasi diakui sangat besar tanpa keterhubungan yang jelas antara fungsi dan struktur. Sejalan dengan itu Prasojo⁸⁴ juga menyatakan bahwasanya peraturan perundang-undangan yang seharusnya direkonsiliasi sesegera mungkin masih berjalan lambat sehingga pengaturan suatu sektor akan bertumpang-tindih, bahkan kontradiktif satu sama lain, sehingga memunculkan celah-celah kelembagaan dan prosedur sebagai peluang terjadinya tindak pidana korupsi.

Pengelolaan sumber daya aparatur negara yang jauh dari profesional, kuantitasnya yang tidak sebanding dengan ekspektasi kualitas, juga menjadi permasalahan tersendiri dalam birokrasi di Indonesia. Sementara itu, produktivitas pelayanan publik masih jauh dari prosedur dan penuh dengan ketidakpastian. Secara

⁸² <http://www.antikorupsi.org/id/content/indeks-korupsi-indonesia-rawan> (diakses pada 19 Januari 2017 pukul 21:46).

⁸³ Agus Dwiyanto, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, (Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada, 2002), hlm. 120.

⁸⁴ Eko Prasojo, *Reformasi Kedua: Melanjutkan Estafet Reformasi*, (Jakarta: Penerbit Salemba, 2009), hlm. 61.

umum aparatur negara masih belum merepresentasikan kelas masyarakat yang punya pola pikir dan budaya kerja inovatif.⁸⁵

Inisiatif pemerintah untuk melembagakan upaya reformasi birokrasi merupakan bentuk upaya penerapan reformasi birokrasi secara terstruktur dan terlembagakan dengan menggunakan kerangka manajemen strategis untuk menjamin keberlangsungannya. Babak ini juga merupakan upaya untuk mewujudkan koherensi antara reformasi birokrasi dan pencapaian hasil pembangunan nasional, sekaligus agregat pembangunan dari daerah sehingga upaya reformasi dapat dirasakan juga oleh masyarakat. Ini sejalan dengan pendapat Jones⁸⁶ bahwa reformasi dan pembangunan sosial ekonomi memiliki hubungan timbal balik yang satu mendeterminasikan sekaligus merupakan konsekuensi dari yang lain.

Capaian strategis yang hendak diraih adalah penyelenggaraan negara yang bebas korupsi, peningkatan kapasitas dan akuntabilitasnya, serta penguatan orientasi kearah perbaikan pelayanan publik. Sebagaimana pendapat Klitgaard⁸⁷, ketiga tujuan ini menempatkan reformasi birokrasi sebagai langkah pada tataran hulu, yakni langkah preventif yang praktiknya di negara-negara berkembang dan industri baru di Indonesia jauh lebih efektif dan berdampak panjang dibandingkan dengan aksi

⁸⁵ Defny Holidin, dkk, *Refomasi Birokrasi dalam Transisi...* hlm. 2.

⁸⁶, David S Jones, Regulatory Reform and Bureaucracy in Southeast Asia: Variation and Consequences, *International Journal Public Review*, Vol. 8, No. 2, hlm. 97-116, dalam Defny Holidin, dkk, *Refomasi Birokrasi dalam Transisi...* hlm. 2.

⁸⁷ Robert Klitgaard, *Membasmi Korupsi*, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 1998), hlm. 89.

pemberantasan korupsi secara kuratif.⁸⁸ Hal ini seperti yang telah diterapkan di Singapura, Korea Selatan, dan Hongkong, sekaligus berimplikasi positif terhadap tataran hilir penyelenggaraan pemerintahan, berupa peningkatan taraf hidup masyarakat melalui pelayanan prima yang bertanggung jawab.

Pelebagaan reformasi birokrasi ini berujung pada pelaksanaan program-program kerja yang mengejawantahkan Delapan Area Perubahan⁸⁹ yang diharapkan. Kesemua area ini mengarah pada:

- a) Penataan organisasi agar semua susunan organisasi lebih tepat fungsi dan tepat guna.
- b) Penatalaksanaan (*business process*), yang lebih sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*.
- c) Rekonsiliasi peraturan agar tidak tumpang tindih dan lebih memicu produktivitas dan kondusifitas kelembagaan.
- d) Penyelenggaraan sumber daya aparatur yang dikelola secara profesional dan berintegritas, serta terhindar dari pelanggaran hukum.
- e) Pengawasan yang efektif dan membangun.
- f) Akuntabel baik dari segi kinerja maupun kapasitas.

⁸⁸ Mempunyai daya mengobati dan menghilangkan secara instan

⁸⁹ Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) untuk Reformasi Birokrasi tahun 2015-2019 yang diejawantahkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* reformasi birokrasi di Indonesia.

- g) Berorientasi pada pemantapan pelayanan publik
- h) *Mindset* (pola pikir) dan *cultureset* (budaya kerja) yang reformis dan inovatif.

Grand design reformasi birokrasi nasional tahun 2010-2025 dan *roadmap* pelaksanaan reformasi birokrasi diartikulasikan juga secara programatik melalui Sembilan Program Percepatan Reformasi Birokrasi, yakni penataan struktur birokrasi, penataan jumlah dan distribusi PNS, sistem seleksi dan promosi aparatur secara terbuka, profesionalisasi aparatur, peningkatan kesejahteraan aparatur, efisiensi penggunaan sarana dan prasarana kerja aparatur, peningkatan transparansi dan akuntabilitas aparatur, penyederhanaan perizinan usaha, serta pengembangan *electronic government*.⁹⁰ Kesembilan program ini memang tumpang tindih pada delapan Area Perubahan tetapi lebih merupakan hasil identifikasi langkah yang dianggap pemerintah sebagai pengungkit (*leverage*) bagi keberhasilan penerapan reformasi birokrasi itu sendiri.

Bukan tanpa alasan jika program-program percepatan di atas di dominasi pada area pengelolaan sumber daya aparatur. Aparatur sipil negara merupakan komponen penggerak administrasi negara yang bersentuhan dengan penerima layanan publik sehari-hari dan merekalah pihak yang memiliki kompetensi melalui pendidikan dan pengalaman jauh lebih panjang, melampaui para pejabat politik yang memimpinya. Di samping itu, rerata alokasi anggaran berbagai institusi pemerintah, baik pada

⁹⁰ Defny Holidin, dkk, *Refomasi Birokrasi dalam Transisi...* hlm. 4.

tingkat pusat dan daerah masih menempatkan pembiayaan aparatur sebagai pos terbesarnya.

Sejalan dengan upaya di atas, pada tataran makro-administrasi pemerintah mempersiapkan payung hukum utama yang menggawangi penyelenggaraan negara yang reformis. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik merupakan dua di antara lima produk perundang-undangan yang diterbitkan sebagai pengarah peningkatan pelayanan publik yang partisipatif dan terbuka bagi masyarakat selaku pemangku kepentingan. Kedua Undang-Undang tersebut diperkuat dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengubah hampir fundamental pengaturan pengelolaan kepegawaian ke arah penguatan kinerja secara lebih profesional dan berintegritas.

Undang-undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, yang telah diinisiasi sejak 2003 hingga pengesahan pada September 2014, menyediakan landasan hukum materiil bagi tindakan administrasi penyelenggaraan negara agar sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan yang baik dan prinsip-prinsip *good governance*. Sementara itu, berangkat dari kebutuhan untuk mengawal proses penyelenggaraan negara agar sesuai dengan prinsip tersebut, rancangan Sistem Pengawasan Intern Pemerintah (SPIP) dan memantapkan independensi, profesionalisasi, serta reorientasi Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) agar menjalankan peran konsultasi, penjaminan kualitas, serta pemberian peringatan dini

atas kemungkinan terjadinya *fraud* (kesalahan penyajian laporan atau penghilangan secara sengaja jumlah atau pengungkapan dalam laporan keuangan untuk mengelabui pemakaian laporan keuangan).⁹¹

Secara umum, reformasi dan kelembagaan birokrasi meliputi reformasi susunan dari suatu tatanan birokrasi pemerintah, serta reformasi tata nilai, tata sistem, dan tata perilaku dari sumber daya manusianya.⁹² Terlepas dari dimensi strategi reformasi yang telah dipaparkan sebelumnya, pembaruan dan pembenahan di segala sektor lembaga pemerintah bisa mempercepat kepercayaan publik terhadap aparatur negara. Maka, pembaruan birokrasi dalam rangka pelayanan publik dapat dilakukan melalui enam aspek⁹³:

1. Perubahan peranan pemerintah dari bersifat langsung menjadi tidak langsung dalam bentuk pengaturan dan pengendalian aktivitas masyarakat.
2. Memberdayakan masyarakat, sehingga ketergantungannya terhadap pemerintah menjadi berkurang.
3. Program pemerintah harus dirancang dan dievaluasi untuk memenuhi kepuasan warga negara sebagai konsumen.

⁹¹ Robert Tampungolon, *Risk and Systems-Based Internal Auditing*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2006), hlm. 117.

⁹² Miftah Thoha, *Perspektif Perilaku Birokrasi...* hlm. 2.

⁹³ Miftah Thoha, *Reformasi Administrasi Negara sebagai Prasyarat Upaya Peningkatan Daya Saing Nasional*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Indonesia, 21 Maret 1998, dalam Muhammad Thahir Haning, *Reformasi Birokrasi, Desain Organisasi...* hlm. 29.

4. Perlunya *re-engineering* seluruh proses kegiatan administrasi agar tercapai efisiensi tinggi.
5. Penggunaan teknologi informasi untuk mencapai efisiensi dalam pelayanan.
6. Perlu diadakan standar pelayanan tiap instansi pemerintah sebagai tolok ukur penilaian kerja.

Dari sini dapat dipahami bahwa reformasi administrasi mencakup perubahan melalui transformasi nilai-nilai baru ke dalam organisasi publik, sehingga organisasi dapat bekerja secara efisien dan efektif. Salah satu aspek reformasi administrasi yang paling penting adalah perubahan organisasi, inovasi struktur dan inovasi program. Maka, pemilihan strategi dalam reformasi birokrasi perlu disesuaikan dengan apa saja tujuan dari reformasi itu dilakukan, dan dalam kondisi apa reformasi itu dijalankan. Pemahaman terhadap kedua aspek tersebut dalam memilih strategi yang tepat sangatlah penting sehingga reformasi yang dilakukan dapat mencapai sasaran perubahan yang diinginkan.

B. Tinjauan Umum Jaminan Sosial di Indonesia

Perkembangan roda perekonomian dewasa ini berdampak pada angka pertumbuhan ekonomi, sehingga hal ini berbanding lurus dengan meningkatnya tuntutan kerja pegawai.⁹⁴ Pembangunan yang pesat di segala bidang merupakan satu-

⁹⁴ Haris Munandar, dan Faisal Basri, *Perekonomian Indonesia, Tantangan dan Harapan bagi Kebangkitan Ekonomi Indonesia*, (Jakarta: Erlangga, 2002), hlm. 2.

satunya upaya yang harus dilalui Indonesia untuk membawa negaranya pada pembaharuan di segala bidang. Pembaharuan tersebut juga harus mengarah pada tercapainya kesejahteraan sosial masyarakat, bukan hanya sekedar perorangan ataupun kelompok.⁹⁵

Penyelenggaraan jaminan sosial merupakan salah satu syarat mutlak dalam rangka menuju negara kesejahteraan (*welfare state*).⁹⁶ Dalam rangka mewujudkan masyarakat yang sejahtera, pada umumnya setiap negara melalui tiga tahapan pembangunan, yaitu tahap unifikasi, industrialisasi, dan tahap kesejahteraan sosial.⁹⁷ Sistem asuransi sosial, tabungan pekerja, dan pengelolaan dana pensiun menjadi inti kebijakan kesejahteraan sosial di era tersebut. Gagasan kesejahteraan pasca-kerja menjadi suatu hal yang krusial, karena kesejahteraan sosial yang paling penting adalah terjaminnya kesejahteraan ketika yang bersangkutan tidak lagi mampu bekerja. Munculnya lembaga-lembaga dana pensiun di berbagai negara yang mengelola lembaga dana pensiun dan tabungan hari tua bagi tiap pegawai.⁹⁸

Jaminan sosial tidak lepas dari masalah kesejahteraan sosial itu sendiri. Sebelum terbentuknya Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem

⁹⁵ Ketetapan MPR RI No. I/MPR/1993 tentang GBHN, *Pembangunan Nasional*, (Jakarta: BP7 Pusat, 1993), hlm. 18.

⁹⁶ *Ibid*, hlm. 4.

⁹⁷ Erman Radjaguguk, disunting dari Franck M. Thomas, *The New Development: Can American Law and Legal Institution Developing Countries*, (Wisconsin Law Review No. 3, 1972), hlm. 778.

⁹⁸ Sulastomo, *Sistem Jaminan Nasional: Sebuah Introduksi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 14.

Jaminan Sosial Nasional (SJSN), masalah jaminan sosial sudah ada dan diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1974 tentang Ketentuan Pokok-Pokok Kesejahteraan Sosial yang saat ini menjadi Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial. Pengaturan Jaminan Sosial sejak tahun 1969 adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1969 tentang Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai.
2. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1974 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kesejahteraan Sosial.
3. Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja.
4. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional.
5. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2005 tentang Pengesahan *International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights* (Konvenan Internasional tentang Hak-Hak Ekonomi, Sosial, dan Budaya).
6. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial.
7. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

8. Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial.

Indonesia adalah negara kesejahteraan. Hak bagi setiap warga negara untuk memperoleh jaminan sosial yang memungkinkan dirinya secara utuh sebagai manusia yang bermartabat, dijamin oleh Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD RI 1945) sebagaimana tercantum dalam Pasal 28H ayat 3 dan Pasal 34 ayat 2.⁹⁹ Dalam rangka memenuhi hak warga negara akan jaminan sosial serta amanat Undang-Undang Dasar 1945, Pemerintah telah mengembangkan berbagai program jaminan sosial, baik yang diselenggarakan dengan skema asuransi maupun skema bantuan. Namun demikian, berbagai program jaminan sosial tersebut masing-masing diselenggarakan secara parsial oleh badan penyelenggara yang berbeda-beda serta belum terintegrasi dan sinergis dalam satu kesatuan sistem jaminan sosial secara nasional.

Atas dasar pertimbangan tersebut maka diterbitkanlah Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN).¹⁰⁰ Peningkatan kesejahteraan bagi tenaga kerja merupakan salah satu pelaksanaan kebijakan pembangunan nasional yang telah menghasilkan kemajuan, dapat dinikmati

⁹⁹ *Ibid*, hlm. 10.

¹⁰⁰ Achmad Subianto, *Sistem Jaminan Sosial Nasional Pilar Penyangga Kemandirian Perekonomian Bangsa*, (Jakarta: Gibbon Books, 2011), hlm. 36.

secara berkelanjutan, adil dan merata bagi seluruh rakyat.¹⁰¹ Memajukan kesejahteraan umum merupakan suatu cita-cita yang dirumuskan oleh pendiri bangsa ini terkandung dalam landasan filosofis Negara Indonesia yaitu Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Perlindungan, pemeliharaan serta serta peningkatan kesejahteraan serta peningkatan kesejahteraan dalam suatu bentuk program jaminan sosial tenaga kerja diharapkan dapat memberikan peningkatan pada produktivitas nasional. Pada hakikatnya, program jaminan sosial tenaga kerja diharapkan dapat memberikan kepastian bagi berlangsungnya penerimaan penghasilan tenaga kerja.

Dalam hal ini jaminan sosial tenaga kerja mempunyai berbagai aspek, antara lain:¹⁰²

- a) Memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan hidup minimal bagi tenaga kerja dan keluarganya.
- b) Sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang telah menyumbangkan.

Terdapat sebuah adagium Belanda yang menyatakan *in't heden lig't verleden in't nu wat komen zal* yang memiliki arti hari ini adalah akibat dari perkembangan masa lalu, dan apa yang dikerjakan hari ini akan menentukan masa depan. Pepatah ini berlaku bagi Negara, Pemerintah, Organisasi, maupun perorangan. Jaminan sosial pada umumnya dianggap sebagai salah satu usaha untuk membantu manusia dalam

¹⁰¹ UU No. 40 Tahun 2004 Undang-Undang tentang Sistem Jaminan Sosial Tenaga Kerja, LN No. 150 Tahun 2004, TLN No. 44566, bagian penjelasan.

¹⁰² UU No. 40 Tahun 2004 Undang-Undang tentang Sistem Jaminan Sosial Tenaga Kerja, LN No. 14 Tahun 1992, TLN No. 3468, bagian Penjelasan.

menghadapi kesulitan ekonomi yang paling mendasar.¹⁰³ Dalam mewujudkan bangsa yang maju, mandiri serta sejahtera lahir batin, terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan oleh pemerintah terutama terkait dengan penyelenggaraan kesejahteraan bagi pegawai yang memasuki masa purna baktinya atau disebut juga sebagai masa pensiun.

C. Tinjauan Model Perikatan Serta Perjanjian di PT Taspen (Persero)

PT Taspen (Tabungan Asuransi Pensiun) (Persero) sebagai lembaga penjamin dan penyalur dana hari tua. Dalam kapasitasnya sebagai pihak yang diberi tanggung jawab oleh undang-undang untuk mengelola dana pensiun bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS)¹⁰⁴, Taspen tentunya terlebih dahulu melakukan perjanjian mengenai jaminan hari tua dengan PNS di awal masa baktinya. Perjanjian atau perikatan ini merupakan perikatan yang bersegi satu, dimana Taspen sebagai lembaga penjamin pensiun memiliki hak untuk menentukan batasan perjanjian untuk disepakati. Dalam hal ini Taspen menerapkan konsep perjanjian baku yang dilindungi oleh Undang-Undang, dimana PNS sebagai salah satu pihak dalam perikatan ini, tinggal menyepakati apa yang telah diamanatkan konstitusi dengan pengelolaan penuh dari PT Taspen (Persero).

¹⁰³ Tjipta Lesmana, *Jamsostek Katup Penyelamat Kerja*, (Jakarta: Antara Publishing, 2009), hlm. 73.

¹⁰⁴ Kecuali TNI dan Polri yang dana pensiunnya dikelola oleh PT Asabri (Persero) berdasarkan UU Nomor 2 Tahun 1992

Dalam buku III *Burgerlijk Wetboek* (Kitab Undang-Undang Hukum Perdata) para sarjana hukum lebih menghendaki adanya istilah perikatan dibanding perjanjian. Perikatan (*verbintennis*) memiliki arti yang lebih luas dari kata perjanjian, sebab dalam buku III ini diatur juga mengenai hubungan hukum yang sama sekali tidak bersumber pada suatu persetujuan atau perjanjian yang mungkin timbul akibat hukum di dalamnya. Akan tetapi sebagian besar isi dari buku III ini ditujukan pada perikatan-perikatan yang timbul dari adanya persetujuan atau perjanjian.¹⁰⁵

Di dalam berbagai literatur mengenai perjanjian banyak pendapat dikemukakan mengenai definisi perjanjian. Di antaranya pendapat Prof. Wirjono Prodjodikoro, S.H:¹⁰⁶

“Perjanjian adalah sebagai suatu hubungan hukum mengenai harta benda kekayaan antar salah satu atau dua pihak, dalam mana satu pihak berjanji untuk melakukan sesuatu hal atau untuk tidak melakukan sesuatu hal, sedangkan pihak yang lain berhak menuntut pelaksanaan janji itu”.

Bentuk perikatan yang paling sederhana adalah suatu perikatan yang masing-masing pihak hanya ada satu orang dan satu prestasi yang seketika juga dapat dituntut prestasinya. Ada pula jenis perikatan yang di dalamnya terjalin hubungan yang lebih spesifik dan melibatkan subyek hukum orang (*persoon*) dengan orang (*person*), orang dengan badan hukum (*rechtspersoon*), atau justru badan hukum dengan badan hukum.

¹⁰⁵ Subekti, *Pokok-Pokok Hukum Perdata...* hlm. 122.

¹⁰⁶ Wirjono Prodjodikoro, *Hukum Perdata tentang Persetujuan-Persetujuan...* hlm. 11.

Secara umum, ada sebuah prasyarat dalam pembentukan perikatan atau perjanjian, mengacu pada *burgerlijk wetboek* (BW). Dalam pasal 1320 BW tercantum mengenai hal-hal yang menjadi syarat sahnya sebuah perikatan itu berlaku, antara lain:

- a) Kesepakatan mereka yang mengikatkan diri
- b) Kecakapan mereka yang membuat kontrak
- c) Suatu hal tertentu
- d) Suatu sebab yang halal.

Dalam syarat sahnya sebuah perjanjian secara umum tersebut, syarat a dan b disebut pula sebagai syarat subyektif berkontrak karena poin ini menyangkut subyek pembuat kesepakatan. Sedangkan syarat c dan d merupakan syarat obyektif dimana syarat ini berhubungan langsung dengan obyek kontrak.¹⁰⁷

Masing-masing syarat tersebut memiliki akibat hukum apabila ada syarat yang tidak dipenuhi. Akibat hukum tidak dipenuhinya syarat subyektif adalah dapat dibatalkannya kontrak (*vernietigbaar*), artinya pembatalan adalah sepenuhnya kehendak dan kuasa dari salah satu atau seluruh pihak. Sedangkan apabila tidak terpenuhi syarat obyektifnya, maka kontrak dapat dinyatakan batal demi hukum, atau dalam artian kontak tersebut dianggap tidak pernah ada sejak semula.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Yayasan Lembaga Bantuan Hukum Indonesia, *Panduan Bantuan Hukum di Indonesia: Pedoman Anda Memahami dan Menyelesaikan Masalah Hukum*, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia), hlm. 134.

¹⁰⁸ Samuel M.P Hutabarat, *Penawaran dan Penerimaan dalam Hukum Jaminan*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2010), hlm. 36.

Ada beberapa jenis perikatan menurut model atau jenis kontrak dalam perikatan. Diantaranya adalah perikatan bersegi satu dan bersegi dua. Sebagai bagian dari institusi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Taspen menempatkan dirinya sebagai pihak dalam perikatan yang memiliki kendali kuat karena posisinya yang diamankan oleh Undang-Undang. Posisi inilah yang membuat Taspen memiliki wewenang untuk menetapkan aturan yang bersifat baku kepada para PNS pada masa baktinya. Disisi lain, posisi PNS yang memiliki keharusan untuk menjadi bagian dari pendanaan jaminan hari tua dan dana pensiun.¹⁰⁹ juga semakin menempatkan posisi perikatan antara PT Taspen dengan PNS semakin memiliki bentuk jenis perikatan bersegi satu.

Untuk memahami bagaimanakah bentuk perikatan antara PNS dan Taspen sebagai pihak penjamin, maka terlebih dahulu perlu dipahami mengenai konsepsi bentuk perikatan antar subyek hukum. Diantara bentuk perikatan diri yang dianut dalam kesepakatan antara PNS dengan PT Taspen (Persero) antara lain:

1. Perikatan Bersyarat (*voorwaardelijk*)

Perikatan ini adalah suatu perikatan yang digantungkan pada suatu kejadian di kemudian hari yang melibatkan kedua belah pihak yang terikat. Dalam perjanjian ini berlaku pula syarat penangguhan atau penundaan prestasi (*opschortende voorwarde*). Penangguhan pendanaan dana jaminan hari tua oleh PT Taspen kepada PNS, tentu menunggu jatuhnya tempo waktu pensiun

¹⁰⁹ Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1981 tentang Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil.

bergantung dari golongan dan kategori pensiunan dari aparatur sipil negara tersebut, yang selanjutnya akan dibahas lebih jauh dalam Bab IV karya tulis ini.

2. Perikatan yang digantungkan pada suatu ketetapan waktu (*tijdsbepaling*)

Perbedaan antara suatu syarat dengan suatu ketetapan waktu ialah suatu hal pasti akan datang atau terlaksana meskipun belum akan diketahui kapan datangnya waktu untuk salah satu pihak melakukan prestasi. Ketetapan berarti sesuatu yang bersifat pasti di masa mendatang¹¹⁰ dan telah tertera dalam perjanjian atau kesepakatan yang dilakukan sebelumnya. Pembahasan perihal masalah ini, akan lebih jauh dibahas pada Bab IV karya tulis ini.

Secara teoritik akademik, selalu menjadi pertanyaan kapankah momentum terjadinya perjanjian antara para pihak. Untuk menyatakan kesatuan paham dan kata sepakat antar pihak yang terikat dalam sebuah kontrak, maka perlu diketahui terlebih dahulu perihal bagaimana kesepakatan itu dianggap telah terjadi dan mengikat kedua belah pihak:

a) Teori Kehendak (*Wils Theorie*)¹¹¹

Teori ini menitikberatkan pada faktor kehendak, jika kita mengemukakan suatu pernyataan yang berbeda dengan apa yang

¹¹⁰ <http://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/nomenklatur/ketetapan>, (diakses pada 25 Januari 2017, pukul 22.05).

¹¹¹ Jeremias Lemek, *Membuat Pleidooi*, (Yogyakarta: New Merah Putih, 2009), hlm. 85.

dikehendaki, maka kita tidak terikat pada kehendak itu. Oleh karena seluruh Pegawai Negeri Sipil terikat dengan undang-undang yang mengharuskan mereka menjadi bagian dari jaminan hari tua yang seluruhnya menjadi tanggung jawab PT Taspen, maka perjanjian antara PNS dengan Taspen bisa dikatakan sejalan dengan jenis teori ini.

b) Teori Pernyataan (*Verklarings Theorie*)¹¹²

Teori ini menitikberatkan pada apa yang dinyatakan salah satu subyek hukum yang terikat kesepakatan. Bahwa subyek hukum harus dapat berpegang pada pernyataan subyek hukum yang lain karena kebutuhan satu subyek hukum, masyarakat atau justru Undang-Undang, menghendaki hal tersebut. Bahwa apabila *offertee* (penawaran kesepakatan) diterima, maka terjadilah perjanjian dan kiranya mengikat para pihak. Disini PNS sebagai pihak yang diamanatkan Undang-Undang untuk mengikatkan dirinya dengan PT Taspen (Persero) sebagai bagian dari amanat Undang-Undang, tentu sudah berkesesuaian dengan asas dalam teori ini.

c) Teori Pengetahuan (*Vernemingstheorie*)¹¹³

¹¹² Soetandyo Wignjosoebroto, *Hukum: Paradigma, Metode, dan Dinamika Masalahnya*, (Jakarta: Elsam, 2002), hlm. 276.

Teori ini lahir untuk mengatasi bentuk kesepakatan bersegi satu yang mana kesepakatan hanya dibuat oleh salah satu pihak dan pihak lain yang terikat olehnya hanya tinggal menyepakati. Menurut teori ini, saat lahirnya perjanjian adalah pada saat PNS melakukan kesepakatan (*akseptasi*) sebagaimana yang dipersyaratkan Undang-Undang dan dikelola sepenuhnya oleh Taspen, yaitu pada saat blanko kesepakatan perikatan diri PNS diisi dan dikembalikan ke PT Taspen sebagai prasyarat sekaligus bentuk jawaban untuk diketahui isinya oleh yang menawarkannya yang dalam hal ini adalah PT Taspen.

d) Teori Penerimaan (*Ontvangstheorie*)¹¹⁴

Sebagai jawaban atas kelemahan teori pengetahuan, lahirlah teori penerimaan. Berdasarkan teori ini, saat lahirnya perjanjian adalah pada saat diterimanya surat jawaban dari penerima penawaran, tidak peduli apakah surat tersebut dibuka atau dibiarkan, diketahui atau tidak ketentuannya, maka sebagaimana amanat Undang-Undang, PNS secara otomatis terikat dengan PT Taspen (Persero) sebagai penjamin dana pensiun bagi PNS. Teori ini telah menjadi *communis opinio docturum*.

¹¹³ J. Satrio, *Hukum Perikatan: Perikatan yang Lahir dari Perjanjian*, (Bandung: PT Citra Adi Bakti, 1995), hlm. 195.

¹¹⁴ *Ibid.*

Berdasarkan pemaparan teori dalam perikatan tersebut maka dapat kita lihat bahwasanya perikatan diri Pegawai Negeri Sipil (PNS) kepada PT Taspen (Persero) Yogyakarta sebagai penyedia jaminan hari tua sah dan berlaku demi hukum sebagaimana yang diamanatkan Undang-Undang, dengan bentuk kesepakatan yang bersifat kontrak baku dan harus ditaati oleh PNS sebagai pihak kedua.

Subyek hukum dalam hukum perdata dibedakan atas dua jenis. Yang pertama adalah subyek hukum yang merupakan badan hukum. Syarat-syarat badan hukum dalam peraturan perundang-undangan terbagi menjadi aturan yang bersifat umum dan aturan yang bersifat khusus. Contoh aturan yang bersifat umum dapat kita temukan dalam Pasal 1653 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata yang secara ringkas menyebutkan bahwa ada tiga jenis badan hukum yaitu¹¹⁵:

1. Badan hukum yang diadakan oleh Pemerintah.¹¹⁶

Badan hukum ini bersifat publik dan memiliki ketentuan yang diamanatkan Undang-Undang atau peraturan di bawahnya.

Salah satunya adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

2. Badan hukum yang diakui oleh Pemerintah.¹¹⁷

¹¹⁵ Chidir Ali, *Badan Hukum*, (Bandung: Alumni, 1999), hlm. 81.

¹¹⁶ Johannes Ibrahim, *Hukum Organisasi Perusahaan: Pola Kemitraan dan Badan Hukum*, (Bandung: Refika Aditama, 2006), hlm. 61.

¹¹⁷ <http://tidakdijual.com/content/pengertian-dan-hakekat-badan-hukum> (diakses pada 26 Januari 2017, pukul 14.54).

Badan hukum ini adalah badan hukum yang pengakuannya diakui berdasarkan aturan perundang-undangan yang berlaku. Misalnya perkumpulan-perkumpulan, organisasi dan sebagainya, misalnya: perkumpulan-perkumpulan, gereja dan organisasi agama, dan sebagainya

3. Badan hukum dengan konstruksi keperdataan.¹¹⁸

Badan hukum ini merupakan badan hukum yang pembentukannya berdasarkan hubungan keperdataan antar dua subyek hukum atau lebih. Badan hukum ini tentunya merupakan badan hukum yang tidak bertentangan dengan undang-undang dan kesusilaan, misalnya PT, koperasi dan sebagainya.

PT Taspen (Persero) atau Tabungan dan Asuransi Pensiun adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun Pegawai Negeri Sipil. Taspen adalah singkatan dari Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri. Perusahaan ini dibentuk sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1969 tentang Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai, yang selanjutnya juga memfasilitasi Undang-undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1992 tentang Dana Pensiun, serta Undang-

¹¹⁸ *Ibid.*

undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional.¹¹⁹

Eksistensi PT TASPEN (Persero) sebagai badan yang akan mengelola program Jaminan Pensiun, Jaminan Hari Tua, Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, serta jaminan sosial lainnya bagi ASN dan Pejabat Negara akan dipertahankan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ASN dan Pejabat Negara pada masa purnabakti serta berupaya meringankan beban APBN melalui restrukturisasi program Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua.¹²⁰

Peran PT Taspen (Persero) sebagai lembaga penjamin hari tua yang bergerak dalam bidang birokrasi. Disisi lain, kaitannya dengan penjaminan pensiun dan hari tua, PT Taspen (Persero) tentu memiliki andil dalam proses hubungan keperdataan antara Pegawai Negeri Sipil, dimana perikatan antara keduanya terjadi sejak PNS tersebut mengawali masa baktinya. Prestasi sebagai bentuk kesepakatan dari PT Taspen, baru dilaksanakan setelah pensiun atau purna tugasnya PNS tersebut di rentang usia waktu tertentu. Karya tulis ini dibuat untuk melihat bagaimanakah peran PT Taspen dalam menjalankan sistem birokrasi di Indonesia pasca terbitnya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 mengenai *Grand Design* Reformasi Birokrasi di Indonesia Tahun 2010-2025. Disisi lain karya tulis ini juga ditulis untuk

¹¹⁹ Wikipedia.com (diakses pada 27 Januari 2017, pukul 10.45)

¹²⁰ Taspen.co.id (diakses pada 27 Januari 2017 pukul 10.48)

melihat bagaimana perbaikan perjalanan prestasi dari PT Taspen (Persero) kepada Pensiunan PNS pasca terbitnya Perpres tersebut.



BAB III

GAMBARAN UMUM PT TASPEN (PERSERO)

A. Selayang Pandang PT Taspen (Persero)

1. Sejarah Pendirian PT Taspen (Persero)

Taspen atau Tabungan Asuransi Pensiun, adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berdiri pada tanggal 17 April 1962 dengan status PN (Perusahaan Nasional) Taspen, kemudian pada tahun 1970 berubah menjadi Perum (Perusahaan Umum) Taspen, sebelum akhirnya berubah menjadi PT Taspen (Persero). Taspen sendiri diberi tugas untuk mengelola Program Tabungan Hari Tua (THT) dan sejak tahun 1987, PT Taspen (Persero) mendapat tugas mengelola Program Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Secara umum, sebenarnya sejarah PT Taspen bisa dilihat dari sejak masa sebelum kolonialisme Belanda. Pada tahun 1887 pemerintah Belanda menerbitkan peraturan pertama tentang pemberian pensiun bagi semua pegawai gubernemen yang berkebangsaan Indonesia. Peraturan mengenai pemberian dana pensiun atau *onderstand* terus diperbaiki seiring dengan kondisi pada masa itu. Memasuki masa pendudukan Jepang, pegawai negeri yang mengabdikan dirinya pada pemerintah Jepang, baik yang diberhentikan atau yang berhenti karena pensiun juga diberikan dana pensiun dan Tabungan Hari Tua atau yang dahulu disebut uang karunia atau *onyokin*. Hal inilah yang tetap dipertahankan pada masa pasca kemerdekaan, yakni

dengan diberikannya perhatian bagi kesejahteraan (pensiun) pegawai negeri oleh pemerintah sebagai tempat pegawai tersebut dahulu mengabdikan pada masa pra pensiun.

Adanya perhatian pada pensiunan berawal dengan dilakukannya konferensi kesejahteraan pegawai negeri, yang berlangsung di Jakarta, pada 25-26 Juli 1960. Dalam konferensi tersebut, para peserta konferensi menyadari bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur negara dan abdi masyarakat dipandang penting dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, guna tercapainya tujuan pembangunan nasional. Karenanya, peningkatan kesejahteraan pegawai negeri sipil sangatlah penting, baik dalam masa aktif kerja maupun ketika pensiun. Hasil konferensi tersebut kemudian dituangkan ke dalam Keputusan Menteri Pertama RI Nomor 380/MP/1960 tanggal 25 Agustus 1960. Isinya, antara lain, menetapkan perlunya pembentukan Jaminan Sosial sebagai bekal bagi pegawai negeri sipil dan keluarganya di saat mengakhiri pengabdian mereka kepada pensiun.

Adapun proses pembentukan program pensiun pegawai negeri ditetapkan dengan Undang-undang No 11 tahun 1956 tentang pembelanjaan Pensiun dan Undang-undang No 11 tahun 1969 tentang pensiun pegawai dan pensiun janda/duda serta undang-undang No 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian. Selanjutnya dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 1981 tentang Asuransi Sosial PNS maka dilakukan proses penggabungan program kesejahteraan pegawai negeri yang terdiri dari Program Tabungan Hari Tua dan Pensiun yang dikelola PN Taspen.

Di awal pendiriannya, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah No 9 tahun 1963 tentang Pembelian Pegawai Negeri, Peraturan Pemerintah No 10 tahun 1963 tentang Tabungan Asuransi dan Pegawai Negeri serta berdasarkan Peraturan Pemerintah No 15 tahun 1963 tentang Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri. Tindak lanjut atas peraturan-peraturan tersebut, pada tanggal 17 April 1963 didirikanlah Perusahaan Negara Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (PN Taspen). Tanggal 17 April dikenal sebagai “Hari Ulang Tahun” PN (sekarang) PT Taspen. Ketika itu PN Taspen memperoleh kantor sendiri di Jalan Merdeka no 64 Bandung.

Pada tanggal 17 November 1970 status hukum PN Taspen disesuaikan menjadi Perum Taspen berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No 749/MK/11/1970. Mulai tahun 1971, pegawai militer dan PNS yang berada di lingkungan Hankam, asuransi sosialnya dikelola oleh ASABRI. Perpindahan peserta ini sempat menurunkan peserta program Taspen sebesar 5,7%. Perum Taspen pun fokus pada usaha asuransi pensiun bagi PNS saja. Selanjutnya, di tahun 1975 Perum Taspen memulai program Asuransi Tenaga Kerja (Astek). Usaha ini didukung oleh pemerintah dengan diterbitkannya Peraturan Presiden No 33 tahun 1977, yang menetapkan peraturan tentang Asuransi Tenaga Kerja, di mana pesertanya berhak atas jaminan kecelakaan kerja, jaminan hari tua dan asuransi kematian.

Untuk memperjelas apa saja kewajiban peserta program pensiun pegawai negeri sipil, Pemerintah mengeluarkan Keputusan Presiden Nomor 8 Tahun 1977 Tentang Gaji Pegawai Negeri Sipil dalam Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1981. Bahwa para pegawai negeri sipil wajib membayar iuran yang dipotong sebesar 4,75 persen dari penghasilan yang telah mereka terima setiap bulan. Ini merupakan salah satu sumber pendanaan program pensiun pegawai negeri sipil.

Taspen sendiri merupakan Badan Usaha Milik Negara yang diberikan amanah oleh pemerintah untuk mengelola program Jaminan Kecelakaan Kerja, Tabungan Hari Tua, Pensiun dan Jaminan Kematian sebagai wujud meningkatkan kesejahteraan bagi Aparatur Sipil Negara dan Pejabat Negara di Indonesia.

Di Jakarta, PN Taspen menggunakan tiga kantor yang terpisah tempatnya, yaitu di Jalan Laksa nomor 12 Jakarta Kota, di Jalan Nusantara (sekarang Jalan Juanda) no 11/Atas, dan di Jalan Pintu Besar Selatan nomor 90 (menumpang pada Bank Pembangunan Daerah Jakarta Raya). PN Taspen menggunakan ketiganya hingga tahun 1970, sampai kantor Pusat di Jalan Letjen Suprpto, Cempaka Putih selesai dibangun. Hingga sekarang Taspen berpusat di Jalan Letjen Suprpto, Cempaka Putih. Gedung Taspen saat ini di Jalan Letjen Suprpto No. 45 Cempaka Putih Jakarta Pusat.

Dengan pemberlakuan Undang-undang Nomor 9 tahun 1969 tentang bentuk-bentuk perusahaan negara, PN Taspen diubah menjadi Perum Taspen yang ditetapkan

dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor: KEP.749/MK/V/II/1970. Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 1981, badan hukum Perum Taspen diubah menjadi PT Taspen (Persero) sebagaimana tertuang dalam Anggaran Dasar yang dimuat dalam Akta Nomor 4 tanggal 4 Januari 1982, dibuat dihadapan Imas Fatimah, Sarjana Hukum, Notaris di Jakarta dan telah didaftarkan di Pengadilan Negeri Jakarta Pusat Nomor 547 tanggal 4 Februari 1983, yang telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan Akta Nomor 04 tanggal 05 Februari 2014, dibuat dihadapan Pahala Sutrisno Amijoyo Tampubolon, Sarjana Hukum, Magister Kenotariatan, Notaris di Jakarta, yang perubahannya telah diterima dan dicatat di dalam *database* Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 12 Februari 2014 Nomor AHU-AH.01.10-04345 .

Perubahan Anggaran Dasar dimaksud dalam rangka penyesuaian terhadap Undang-undang Nomor 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas yang menetapkan tambahan modal dasar yang disetor, semula sebesar Rp 10 miliar ditingkatkan menjadi sebesar Rp 12,50 miliar untuk memenuhi modal disetor 25% dari modal dasar sebesar Rp 50 miliar. Perubahan terakhir ini memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor C.2-14096-HT.01.04 Th 98 tanggal 17 September 1998 dan telah dimuat dalam Berita Negara RI Nomor 31 tahun 1999, Tambahan Berita Negara RI Nomor 2207 tahun 1999, Tambahan Berita Negara RI Nomor 2207 tahun 1999

Berdasarkan persetujuan pemegang saham dengan Nomor: KEP-17/DI.MBU/2008, dilakukan perubahan anggaran dasar yang merupakan penyesuaian modal dasar yang disetor 25% dari modal dasar sebesar Rp 400 miliar. Berkas anggaran dasar telah disampaikan ke notaris dan telah disampaikan ke notaris dan telah dibuatkan akta notaris pada tanggal 24 November 2008 dengan nomor akta 06 dan saat ini masih menunggu persetujuan dari Menteri Hukum dan HAM.

Berdasarkan ketetapan dan keputusan yang ditetapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia, maka secara garis besar dasar hukum dari PT Taspen (Persero) adalah:

- a. Peraturan Pemerintah No. 09 Tahun 1963 dan Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1963 yang keduanya berlaku sejak 1 Juli 1966.
- b. Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 1981 Tanggal 30 Juli 1981 tentang Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil.
- c. Peraturan Pemerintah No. 26 Tahun 1981 tanggal 30 Juli 1981 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum dan Tabungan Asuransi Pegawai Negeri Sipil (Perum Taspen) menjadi bentuk PT Taspen (Persero).

2. Visi PT Taspen

Visi: Menjadi pengelola dana pensiun dan tabungan hari tua (THT) serta jaminan sosial lainnya yang terpercaya. Visi ini tertuang dalam Peraturan Bersama Direksi dan Komisaris PT Taspen Nomor: PD-64/DIR/2014 dan KEP-16/DK-TASPEN/2014.

Visi PT Taspen (Persero) adalah menjadikan PT Taspen (Persero) sebagai perusahaan nomor 1 berkelas dunia, terpercaya, bersih, sehat dan benar. Dengan memberikan pelayanan tepat orang, tepat waktu, tepat jumlah, tepat anggaran, tepat tempat, tepat administrasi dan tepat menjadi pengelola dana pensiun dan Tabungan Hari Tua (THT) serta jaminan pensiun lain yang terpercaya bagi pesertanya. Makna Visi PT Taspen (Persero) adalah:

- a. Menjadi pengelola dana pensiun dan tabungan hari tua serta jaminan pensiun lainnya dengan menyelenggarakan program Tabungan Hari Tua (termasuk asuransi kematian), dana pensiun (termasuk uang duka wafat), program kesejahteraan PNS serta program jaminan pensiun lainnya.
- b. PT Taspen yang menjadi kepercayaan para peserta dan stakeholder lainnya akan terus menjaga dan menjamin kinerja para karyawan yang bersih dan sehat.
- c. PT Taspen beroperasi dengan bersih dan berusaha untuk menerapkan tata kelola perusahaan dengan baik (Good Corporate Governance).

d. PT Taspen menjadikan perusahaan yang sehat dengan adanya peningkatan kinerja yang berkesinambungan pada bidang keuangan maupun non keuangan.

3. Misi PT Taspen

Taspen memiliki misi mewujudkan manfaat dan pelayanan yang semakin baik bagi peserta dan stakeholder lainnya secara profesional dan akuntabel, berlandaskan integritas dan etika yang tinggi. Misi ini tertuang dalam Peraturan Bersama Direksi dan Komisaris PT Taspen Nomor: PD-64/DIR/2014 dan KEP-16/DK-TASPEN/2014.

Makna misi PT Taspen (Persero) adalah:

- a. Untuk memenuhi harapan peserta yang semakin tinggi, PT Taspen berupaya meningkatkan nilai manfaat dan pelayanan kepada peserta Taspen secara optimal.
- b. PT Taspen bekerja secara profesional dengan terampil dan mampu memberikan solusi dengan 5 tepat (tepat orang, tepat waktu, tepat jumlah, tepat tempat dan tepat administrasi) didukung dengan sumber daya manusia yang memiliki integritas dan kompetensi yang tinggi.
- c. PT Taspen adalah perusahaan yang akuntabel dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan ketentuan dan prosedur kerja yang dapat dipertanggung jawabkan.

- d. PT Taspen memiliki integritas yang tinggi senantiasa konsisten dalam memegang amanah, jujur dan melaksanakan janji sesuai visi dan misi perusahaan.
- e. PT Taspen adalah perusahaan yang beretika dalam melayani peserta Taspen dan keluarganya dengan ramah, rendah hati, santun, sabar dan manusiawi.

4. Makna Logo Taspen



Gambar 3.1
Logo Perusahaan

Makna dari logo PT Taspen (Persero) yaitu:

1. Bunga dengan 5 (lima) helai daun melambangkan pegawai negeri sipil peserta tabungan dana pensiun yang meliputi suami, istri dan 3 orang anak.
2. Lingkaran putih yang makin mengembang pada bunga melambangkan perkembangan yang maju dan pesat dari arah tujuan PT Taspen (Persero).
3. Pemilihan warna bunga pada logo yaitu warna biru melambangkan ketentraman, damai dan tenang.
4. Kemudian lingkaran hitam melambangkan wawasan nusantara. Maka makna secara keseluruhan logo PT Taspen (Persero) adalah program yang dilaksanakan perusahaan, yaitu jaminan hari tua pegawai negeri sipil.

5. Lima Nilai Utama Taspen

1. Integritas

Satunya perkataan dengan perbuatan dan senantiasa konsisten dalam memegang amanah dan tanggung jawab.

2. Profesional

Senantiasa bekerja dengan menggunakan kompetensi terbaik yang dimiliki untuk memberikan hasil dan manfaat yang semakin meningkat bagi perusahaan.

3. Inovatif

Kreatif dalam menciptakan dan menerapkan ide-ide baru untuk mendukung kemajuan perusahaan.

4. Kompetitif

Mempunyai daya saing yang tinggi dengan memiliki keunggulan karakter dan kompetensi, guna memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan.

5. Tumbuh

Berkembang selaras dengan tuntutan perubahan baik eksternal maupun internal.

6. Motto Pelayanan

1. Tepat Orang

Pembayaran klaim kepada peserta dilakukan kepada peserta yang memiliki identitas tunggal meliputi NIP, Nama, Tanggal Lahir, Jenis Kelamin, Status, Instansi dan Domisili sesuai dengan dokumen kepesertaan yang sah.

2. Tepat Waktu

Penyampaian informasi, dokumen, dan pembayaran manfaat kepada peserta dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan.

3. Tepat Tempat

Pembayaran manfaat kepada peserta dilakukan di tempat-tempat pengambilan Klim sesuai permintaan peserta yang tercantum dalam dokumen permohonan pembayaran klim

4. Tepat Jumlah

Pembayaran manfaat kepada peserta dilakukan di tempat-tempat pengambilan Klim sesuai permintaan peserta yang tercantum dalam dokumen permohonan pembayaran klim

5. Tepat Administrasi

Tata kelola dokumen kepesertaan dan pembayaran klim dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip mudah, cepat, akurat dan dapat dipertanggung jawabkan.

7. GCG (*Good Corporate Governance*) PT Taspen (Persero)

Good Corporate Governance (Penyelenggaraan Usaha Pemerintah yang Baik) merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang sekaligus memenangkan persaingan global. Good Corporate Governance (GCG) merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ (Persero) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan, guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

PT Taspen (Persero) sebagai salah satu perusahaan yang bernaung di bawah Kementerian Negara BUMN telah berkomitmen untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG secara konsisten dengan mengacu pada Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

1. *Transparency* (Transparansi) yaitu keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan penyampaian informasi yang material dan relevan mengenai perusahaan.
2. *Accountability* (Akuntabilitas) yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana dengan efektif.
3. *Responsibility* (Pertanggung jawaban) yaitu kesesuaian didalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
4. *Independency* (Kemandirian) yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5. *Fairness* (Kewajaran) yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak Stakeholders yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Penerapan *Good Corporate Governance (GCG)* setiap tahun dilakukan *assessment* dan *evaluasi*, baik oleh *Assessor Independen* maupun *Assessor Internal*. Penerapan *GCG* untuk tahun buku 2015 dilakukan *evaluasi* oleh *Satuan Pengawas Internal (SPI)* sebagai *Assessor Internal* dengan perolehan skor sebesar 96,050 kategori “Sangat Baik”. Terjadi peningkatan skor sebesar 1,8% dari tahun 2014 dengan skor 94,358.

Assessment dilakukan dengan mengacu pada Surat Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) yang terdiri atas 6 Aspek Penerapan *GCG*, Indikator, dan 153 Parameter, serta faktor-faktor yang diuji kesesuaian penerapannya sebanyak 568 Faktor Uji Kesesuaian (FUK).

8. Struktur Organisasi PT Taspen (Persero)



Gambar 3.2

Struktur Organisasi¹²¹9. *Job Description* (Deskripsi Tugas Jabatan)

Uraian Tugas (*Job Description*) PT Taspen (Persero) menyadari sepenuhnya bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karenanya PT Taspen (Persero) secara berkesinambungan mengembangkan dan mendukung sepenuhnya atas peningkatan

¹²¹ Taspen.co.id

kualitas sumber daya manusia yang ada, yaitu dengan membangun sistem pengelolaan kebijakan sumber daya manusia dengan menerapkan suatu sistem standar yang digunakan untuk menjadikan karyawan yang berintegritas, berkualitas dan profesional dibidangnya. Sumber daya manusia yang ada dipastikan baik dalam sikap, pengetahuan dan keahlian dengan pengembangan karyawan yang bersifat komprehensif dan terintegrasi, serta diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berikut adalah pembagian tugas dan wewenang dari masing-masing bagian yang ada berdasarkan struktur organisasi PT Taspen (Persero).

a. Direktur Utama

Direktur Utama bertanggung jawab membawahi langsung Direktur Operasi, Direktur Sumber Daya Manusia, Direktur Keuangan, dan Direktur Investasi.

Uraian tugas dan wewenang Direktur Utama:

- 1) Membuat kebijakan umum perusahaan dan mengambil keputusan strategis perusahaan serta bertindak sebagai koordinator Direksi.
- 2) Melakukan koordinasi kegiatan dengan Direktorat Operasi, Direktorat Investasi, Direktorat SDM, dan Direktorat Keuangan.
- 3) Menetapkan peraturan-peraturan tentang pembinaan operasional dan usaha, keuangan, personalia dan umum, SPI, dan Sekretaris Perusahaan untuk dituangkan dalam Keputusan Direksi.

4) Bertanggung jawab selaku pimpinan perusahaan dan mewakili perusahaan di dalam dan di luar pengadilan.

b. Direktur Operasi

Direktur Operasi bertanggung jawab membawahi langsung divisi operasi, divisi aktuarial dan pemasaran, serta divisi teknologi informasi.

Uraian tugas dan wewenang Direktur Operasi:

1) Membuat kebijakan dan mengambil keputusan strategis operasional perusahaan.

2) Bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan yang berkaitan dengan pembinaan kegiatan pemasaran, pembinaan kegiatan pelayanan dan kegiatan operasional kantor cabang.

3) Merumuskan ketentuan-ketentuan tentang pembinaan pemasaran, pelayanan, jaminan mutu yang selanjutnya ditetapkan dengan keputusan Direksi.

4) Merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan seluruh fungsi pelayanan, aktuarial dan pemasaran serta teknologi informasi perusahaan dalam upaya mewujudkan peningkatan kinerja pelayanan dan pemasaran.

5) Merumuskan sasaran kebijakan strategis dibidang pelayanan, aktuarial dan pemasaran serta teknologi informasi perusahaan.

c. Direktur Sumber Daya Manusia

Direktur Sumber Daya Manusia bertanggung jawab membawahi langsung divisi sumber daya manusia, divisi umum, dan divisi unit PKBL.

Uraian tugas dan wewenang Direktur Sumber Daya Manusia:

- 1) Membuat kebijakan dan mengambil keputusan strategis fungsional perusahaan bidang personalia dan umum.
- 2) Bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan yang berkaitan dengan pembinaan perencanaan sumber daya manusia dan organisasi, pembinaan kegiatan administrasi dan kesejahteraan sumber daya manusia.
- 3) Merumuskan sasaran dan kebijakan strategis dibidang SDM.
- 4) Merumuskan kebijakan sistem dan prosedur pengadaan barang dan jasa.
- 5) Menyelenggarakan sarana untuk kenyamanan dan pengamanan dilingkungan kerja maupun pengamanan atas harta perusahaan lainnya.
- 6) Mewakili pendiri dan memantau serta mengevaluasi kinerja Dana Pensiun Taspen.

d. Direktur Keuangan

Direktur Keuangan bertanggung jawab membawahi langsung divisi anggaran dan akuntansi, serta divisi perbendaharaan.

Uraian tugas dan wewenang Direktur Keuangan:

- 1) Membuat kebijakan dan mengambil keputusan strategis fungsional perusahaan bidang keuangan.
- 2) Merumuskan sasaran dan kebijakan strategis keuangan perusahaan yang meliputi bidang anggaran dan akuntansi.
- 3) Bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan yang berkaitan dengan pembinaan kegiatan akuntansi manajemen, pembinaan kegiatan akuntansi keuangan, dan pembinaan kegiatan perbendaharaan.
- 4) Merumuskan ketentuan-ketentuan tentang rencana pembinaan keuangan baik yang menyangkut kegiatan pengendalian anggaran dan akuntansi serta laporan keuangan perusahaan dan perbendaharaan yang selanjutnya ditetapkan dengan keputusan Direksi.
- 5) Merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan seluruh fungsi keuangan Perusahaan dalam upaya mewujudkan peningkatan kinerja keuangan.

e. Direktur Investasi

Direktur Investasi bertanggung jawab membawahi langsung divisi pengelolaan dana program pensiun dan divisi pengelolaan dana program asuransi.

Uraian tugas dan wewenang Direktur Investasi:

- 1) Membuat kebijakan dan mengambil keputusan strategis fungsional perusahaan dalam bidang investasi.
- 2) Bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan yang berkaitan dengan pembinaan kegiatan investasi.
- 3) Merumuskan ketentuan-ketentuan tentang rencana pembinaan keuangan yang menyangkut kegiatan investasi dan laporan keuangan perusahaan.
- 4) Merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan seluruh fungsi investasi perusahaan dalam upaya mewujudkan peningkatan kinerja investasi.
- 5) Merumuskan sasaran kebijakan strategis pengelolaan dana investasi perusahaan (arah investasi) yang terdiri dari pengelolaan dana investasi program pensiun dan asuransi.

10. Program Kerja Utama PT Taspen (Persero)

PT Taspen (Persero) sampai saat ini menyelenggarakan dua jenis program utama yaitu Program Tabungan Hari Tua (THT) dan Program Pembayaran Pensiun.

a) Program Pembayaran Pensiun

Sejak tahun 1987 PT Taspen (Persero) diberi kepercayaan untuk melaksanakan pembayaran program pensiun bagi pegawai negeri sipil dan dimulai pada tiga provinsi yaitu Bali, Nusa Tenggara Timur dan Nusa Tenggara Barat. Pada bulan Januari 1988 cakupan wilayah pembayaran

pensiun ditambah dan diperluas di daerah Sumatera. Pada tanggal 1 April 1989 cakupan tersebut diperluas lagi ke wilayah Jawa dan Madura. Kemudian sejak bulan april 1990 PT Taspen (Persero) mulai menyelenggarakan pembayaran pensiun pegawai negeri sipil secara nasional. Selain kepada PNS, PT Taspen (Persero) juga melakukan pembayaran pensiun bagi:

- a. Pensiun Pegawai Negeri Sipil pusat dan daerah otonom
- b. Pensiun Anggota ABRI atau POLRI dan Pegawai Negeri Sipil Hankam¹²²
- c. Pensiun Pejabat Negara
- d. Perintis Kemerdekaan (Veteran)

Apabila pegawai negeri sipil pusat dan daerah serta pejabat negara berhenti karena mencapai usia batas pensiun, PT Taspen (Persero) akan membayarkan sekaligus hak tabungan hari tua dan pensiun pertamanya. Sesuai dengan ketentuan yang berlaku, seorang pegawai negeri sipil akan mencapai batas usia pensiun 60 tahun (kecuali untuk pegawai yang menduduki jabatan tertentu dapat lebih dari itu), 18 bulan sebelum memasuki masa pensiun, para PNS diminta mengisi dan mengoreksi Daftar Perorangan Calon Pensiun (DPCP) dan menyampaikan kepada Badan Administrasi

¹²² Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI) dan Polisi Republik Indonesia (POLRI) berdasar Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 1991 dan diperkuat UU Nomor 2 Tahun 1992 untuk penyaluran dana pensiun dan Tabungan Hari Tua menjadi tanggung jawab PT. Asabri (Persero). Pengecualian bagi mereka yang pensiun sebelum tahun 1992, haknya masih menjadi tanggung jawab dari PT Taspen (Persero) mengingat saat mereka pensiun, PP No. 67 Tahun 1991 dan UU No. 2 Tahun 1992 ini belum diberlakukan sebagai aturan yang mengikat.

Kepegawaian Negara (BAKN). Setelah menerima DPCP dan lampirannya, BAKN akan menerbitkan SK pensiun dan menyampaikan ke alamat pensiun. Kemudian tebusan SK pensiun dilampiri dengan SP4 A rangkap dua dengan pas photo dua lembar dikirim ke kantor cabang PT Taspen (Persero). Setelah menerima tebusan SK pensiun dan lampiran serta Surat Keterangan Penghentian Pembayaran (SKPP) yang asli dari Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) tentang pembayaran gaji terakhir, PT Taspen (Persero) melaksanakan pembayaran pensiun melalui kantor bayar yang dikehendaki dengan peserta terlebih dahulu menyampaikan Surat Pemberitahuan dan Kartu Identitas Pensiun (KARIP).

b) Program Asuransi Pegawai Negeri Sipil dan Tabungan Hari Tua (THT)

Program THT merupakan program yang telah diselenggarakan sejak berdirinya PT Taspen (Persero) pada tahun 1963. Sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No 25 tahun 1981. Program THT adalah bagian dari program pensiun PNS yang terdiri dari THT Dwiguna yang dikaitkan dengan usia pensiun ditambah dengan THT kematian. Berdasarkan peraturan pemerintah tersebut, THT dwiguna didefinisikan sebagai suatu jenis THT yang memberikan suatu jaminan keuangan bagi peserta pada waktu mencapai usia pensiun ataupun bagi ahli warisnya pada waktu peserta meninggal sebelum mencapai usia pensiun.

Peserta program Tabungan Hari Tua terdiri dari:

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat
- b. Pegawai Negeri Daerah Otonom
- c. Pegawai beberapa Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah
- d. Program Asuransi Sosial Tenaga Kerja

Untuk memberikan tingkat kesejahteraan yang lebih baik lagi, PT Taspen (Persero) telah mengembangkan dua program baru yaitu Tabungan Hari Tua Multiguna Sejahtera dan Tabungan Hari Tua Ekaguna Sejahtera.¹²³ Program Tabungan Hari Tua Multiguna Sejahtera adalah pengembangan dari THT Dwiguna dengan penambahan manfaat bagi peserta berupa manfaat berkala dan manfaat nilai tukar. Besarnya manfaat berkala disesuaikan dengan kemampuan masing-masing peserta. Program ini telah diikuti oleh beberapa pegawai BUMN/BUMD. Program Tabungan Hari Tua Ekaguna Sejahtera menawarkan manfaat tabungan hari tua saja kepada peserta yang ingin membatasi kewajiban iurannya. Program ini juga telah diikuti oleh beberapa pegawai BUMN/BUMD.

B. Selayang Pandang PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta

¹²³ Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 491/KMK.06/2004, yang lalu diperbaharui dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 219/PMK.010/2008, dan disempurnakan dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 79/PMK.010/2011.

1. Sejarah PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta

Sebagai satu-satunya lembaga yang berwenang menyalurkan Tabungan Hari Tua dan jaminan sosial bagi pensiunan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pejabat Publik, PT Taspen (Persero) memiliki 1 Kantor Pusat serta 5 Kantor Cabang Utama (KCU) yang membawahi 47 Kantor Cabang yang tersebar di 34 Provinsi di Indonesia. Banyaknya kantor cabang PT Taspen di Indonesia ini dimaksudkan untuk dapat menangani total 4.455.303 PNS.¹²⁴

Kantor PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta dibuka pada tanggal 27 September 1988 dengan adanya penugasan dari Pemerintah kepada PT Taspen (Persero) untuk menyelenggarakan pembayaran pensiun di Wilayah Jawa dan Madura berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI No. 812/KMK.03/1988 tanggal 23 Agustus 1988 dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor : 842-1-755. Persiapan operasional Kantor Cabang telah dimulai sejak Bulan Juni 1988 dengan menempati gedung kontrak selama 3 (tiga) tahun. Kemudian pada tanggal 12 Oktober 1991 Kantor Cabang Yogyakarta menempati gedung sendiri dengan diresmikan oleh Wakil Gubernur DI Yogyakarta, KGPAA Paku Alam VIII, dan disaksikan oleh Direksi PT Taspen (Persero) pada saat itu. Saat ini, PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta menempati kantor Jalan Ipda Tut Harsono No. 55, Timoho, Kelurahan Muja Muju, Kecamatan Umbulharjo, Yogyakarta 55165.

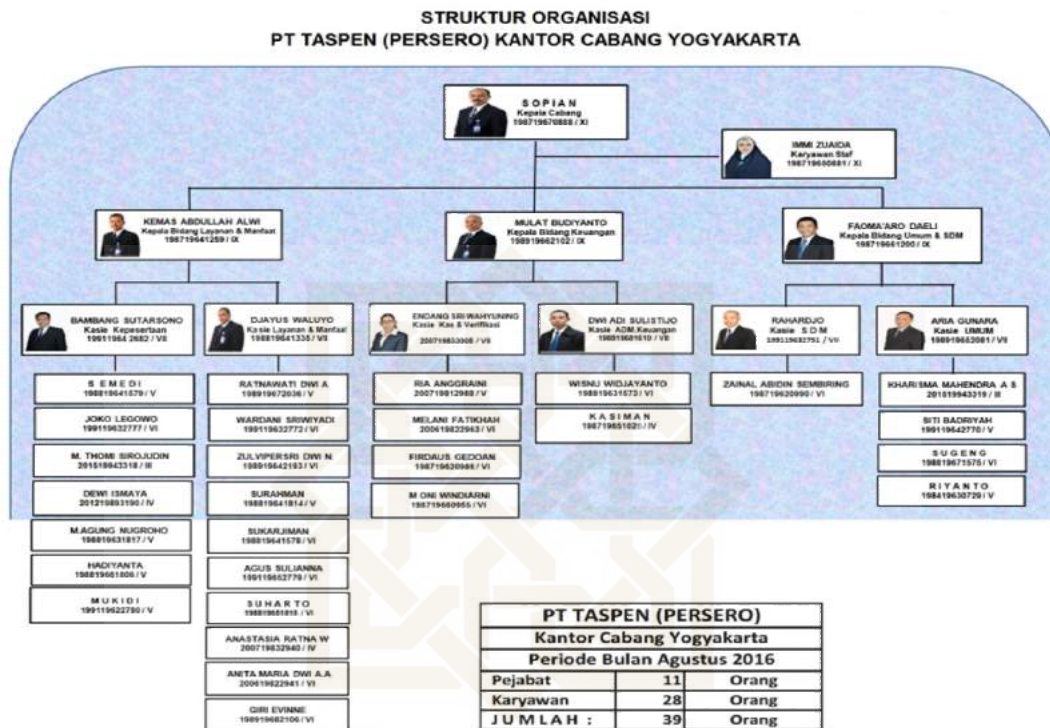
¹²⁴ bps.go.id (diakses 27 Januari 2017, pukul 17.03).

Wilayah Kerja PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta merupakan kantor cabang yang di bawah oleh Kantor Cabang Utama Semarang dengan kewenangan yang bersifat subordinat. PT Taspen Yogyakarta memiliki tanggung jawab menyalurkan dana pensiun untuk Daerah Istimewa Yogyakarta, yang meliputi wilayah kerja Kabupaten Kulon Progo, Kabupaten Gunungkidul, Kabupaten Sleman, Kota Yogyakarta, dan Kabupaten Bantul, dengan jumlah peserta aktif per 31 Desember 2015 sebanyak 81.680 orang dan peserta pensiun sebanyak 83.346 orang.

Taspen Yogyakarta saat ini memiliki 44 karyawan yang siap memberikan pelayanan kepada Peserta sesuai dengan program layanan *delighted customer service* (Layanan Melebihi Harapan), Mobil Layanan Taspen, dan Layanan Klim Otomatis, sebagai program utama Taspen Yogyakarta dengan selalu berkoordinasi dan bekerja sama dengan seluruh Pemerintah Daerah serta Instansi terkait pelaksanaan Sosialisasi dan Pelaksanaan program layanan tersebut.

2. Struktur Organisasi PT Taspen (Persero) Yogyakarta

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



Gambar 2.3
Struktur Organisasi PT Taspen (Persero) Yogyakarta

**3. Daftar Jumlah Peserta Pensiun PT Taspen (Persero) Yogyakarta per
Kelompok DAPEM (Data Pembayaran Pensiun) 2015**

No	Kelompok DAPEM	Jumlah Peserta Pensiun											
		JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGT	SEP	OKT	NOV	DES
1	PNS Pusat	36347	36375	36280	36221	36174	36112	36051	35978	35913	35878	35823	35734
2	Pejabat Negara	138	142	142	142	140	141	139	139	139	138	139	140
3	Hakim	194	193	192	191	193	192	193	192	193	194	192	192
4	PNS Daerah Otonom	37065	37180	37249	37335	37440	37545	37679	37802	37924	38040	38125	38200
5	TNI/POLRI	4585	4555	4538	4514	4488	4473	4443	4413	4385	4371	4343	4319
6	Uang Tunggu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Veteran	3029	3007	2973	2940	2903	2874	2853	2767	2762	2833	2840	2817
8	Dana Kehormatan	873	867	859	849	840	834	830	823	818	782	772	715
9	PKRI	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5
10	PNS Ex Pegadaian	47	46	47	47	46	46	46	46	45	45	45	45
11	KAI Eks PNS DEPHUB	1161	1160	1159	1162	1167	1166	1170	1176	1180	1183	1181	1179
TOTAL		83535	83351	83445	83407	83397	83389	83409	83341	83364	83469	83465	83346

Tabel 4.1
Data Jumlah Pensiun Pegawai Negeri Sipil DIY 2015

4. Daftar Penyelesaian Pembayaran Klim PT Taspem Yogyakarta

Jenis Klim	Tahun 2014		Tahun 2015	
	Jumlah Klim	Dana (Rp)	Jumlah Klim	Dana (Rp)
KLIM THT	7312	115.549.539.184	6436	115.739.232.400
KLIM PENSIUN	8430	40.630.707.802	8181	39.971.804.954
KLIM JKK	-	-	-	-
KLIM JKM	-	-	24	814.469.400
TOTAL	15.742	156.180.246.986	14.641	156.525.506.754

Tabel 4.2

Data Penmbayaran Klim PT Taspem (Persero) KC Yogyakarta

BAB IV

ANALISIS PELAKSANAAN PELAYANAN

PT TASPEN (PERSERO) YOGYAKARTA PASCA PERATURAN PRESIDEN NOMOR 81 TAHUN 2010 TENTANG GRAND DESAIN REFORMASI BIROKRASI

A. Mekanisme Penjaminan dan Penyaluran Dana Pensiun Pasca Perpres Nomor 81 Tahun 2010 dalam Rangka Meningkatkan Prestasi Kontrak

Sebagai amanat dari Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 yang memuat *grand design* reformasi birokrasi di Indonesia rentang 2010-2025, PT Taspen juga melakukan pembenahan di segala bidang guna meningkatkan pelayanannya terhadap para nasabah. Pengembangan dan perbaikan yang dilakukan PT Taspen (Persero) ini dimaksudkan untuk mendukung pertumbuhan korporasi yang berkelanjutan. Hal tersebut dilakukan guna memenuhi ekspektasi peserta dan *stakeholder* lainnya, meliputi pengembangan sumber daya manusia, pelayanan, teknologi informasi, keuangan, dan investasi. PT Taspen sebagai lembaga penyelenggara asuransi sosial mempunyai kewajiban jangka panjang untuk menjamin keberlanjutan penyelenggaraan asuransi dan peningkatan kesejahteraan peserta.

Sebagaimana konsepsi perikatan yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya, PT Taspen (Persero) sebagai lembaga penyelenggara jaminan hari tua,

memiliki ketentuan yang diamanatkan undang-undang perihal persentase penyetoran dana pensiun dari PNS kepada Taspen. Ketentuan ini berlaku secara otomatis mengikat PNS yang terdaftar sejak hari pertama ia mengabdikan pada negara dan perikatan ini bersegi satu. Bentuk perikatan ini terjadi karena amanat Undang-Undang sebagai perwujudan balas jasa negara kepada PNS yang telah mengabdikan kepada negara. Perikatan ini pun terjadi tanpa ada pengikatan diri Taspen kepada instansi negara ataupun sebaliknya, baik dalam bentuk MoU (*Memorandum of Understanding*), nota kesepakatan, atau apapun bentuk perikatan hubungannya, mengingat kesadaran akan perlunya jaminan hari tua pada PNS sudah ada bahkan jauh lebih dahulu dibanding adanya pembagian tugas yang konkrit dan terstruktur dalam pemerintahan baik di pusat maupun daerah karena adanya perhatian pada pensiunan berawal dengan dilakukannya konferensi kesejahteraan pegawai negeri, yang berlangsung di Jakarta, pada 25-26 Juli 1960. Dalam konferensi tersebut, para peserta konferensi menyadari bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur negara dan abdi masyarakat dipandang penting dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, guna tercapainya tujuan pembangunan nasional. Karenanya, peningkatan kesejahteraan pegawai negeri sipil sangatlah penting, baik dalam masa aktif kerja maupun ketika pensiun. Hasil konferensi tersebut kemudian dituangkan ke dalam Keputusan Menteri Pertama RI Nomor 380/MP/1960 tanggal 25 Agustus 1960. Isinya, antara lain, menetapkan perlunya pembentukan Jaminan Sosial sebagai bekal bagi pegawai negeri sipil dan keluarganya di saat mengakhiri pengabdianya

kepada pensiun. Pada 17 April 1962, lahirlah Taspen sebagai lembaga pengelola jaminan hari tua.

Pasca berlakunya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, perubahan dan pembenahan sistem dalam rangka reformasi birokrasi di PT Taspen (Persero) terjadi cukup signifikan. Perbaikan ini secara langsung akan berimplikasi pada membaiknya prestasi dari PT Taspen (Persero) sebagai penjamin Tabungan Hari Tua dan Dana Pensiun kepada pensiunan Pegawai Negeri Sipil. Perikatan antara PNS dan PT Taspen (Persero) sebagai lembaga penjamin Jaminan Hari Tua (JHT) sebagaimana yang telah disebutkan pada bab sebelumnya, telah dilakukan pada saat awal masa bakti PNS dan prestasinya ditangguhkan ketika mereka memasuki masa pensiun. Dengan demikian dampak dari adanya Perpres No. 81 Tahun 2010 tersebut memiliki implikasi langsung pada perbaikan prestasi.

1. Penghitungan Tabungan Hari Tua (THT)

Program Tabungan Hari Tua adalah salah satu dari dua program unggulan PT Taspen (Persero) dengan pensiunan sebagai nasabahnya. Program ini terdiri atas Asuransi Dwiguna dan Asuransi Kematian (ASKEM). Asuransi Dwiguna merupakan jaminan keuangan bagi peserta yang akan dibayarkan pada saat mencapai usia pensiun atau bagi ahli warisnya apabila peserta meninggal dunia sebelum pensiun. Sedangkan Asuransi Kematian (ASKEM) adalah jaminan keuangan yang dibayarkan kepada nasabah apabila peserta, istri/suami, dan anak peserta meninggal dunia selama peserta masih terdaftar sebagai pegawai aktif atau setelah ia berada di masa pensiun.

Mereka yang terdaftar sebagai peserta Tabungan Hari Tua ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik di Pusat (tidak termasuk PNS pada Kementerian Pertahanan) maupun di Daerah. Selain itu mereka yang juga terdaftar menjadi bagian dari pendanaan Tabungan Hari Tua (THT) adalah Pejabat Negara/Hakim serta Pegawai BUMN/BUMD. Kepesertaan dimulai sejak mereka diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)/Pejabat Negara, sampai dengan saat berhenti sebagai Pegawai/Pejabat Negara. Tabungan Hari Tua dapat dilakukan klim apabila peserta berhenti karena pensiun, meninggal dunia sebelum pensiun, ataupun berhenti karena sebab lain.¹²⁵ Pelayanan THT ini juga berlaku bagi mereka yang merupakan nasabah non PNS. Sejak tahun 1981 program THT Dwiguna Taspen¹²⁶ diikuti oleh 18 lembaga di bawah Kementerian BUMN. Pada Tahun 1997, program THT untuk non PNS ini dikembangkan menjadi Program THT Multiguna¹²⁷ yang diikuti 5 Kementerian di bawah BUMN dan Program THT Ekaguna¹²⁸ yang diikuti 1 Kementerian di bawah BUMN.

Setiap peserta wajib membayar iuran / premi sebesar 3,25% dari penghasilannya perbulan (gaji pokok + tunjangan istri + tunjangan Anak) selama masa aktif. Selain itu peserta juga harus menyampaikan data diri dan keluarganya

¹²⁵ Diantaranya adalah pensiun dini, pemberhentian secara terhormat, dsb.

¹²⁶ Meliputi Pendanaan Asuransi Kematian (Askem) dan Jaminan Kecelakaan Kerja.

¹²⁷ Serupa dengan THT Dwiguna namun dengan manfaat yang lebih beragam seperti *First Periodic Benefits*, Manfaat Sekaligus dan Manfaat Bulanan.

¹²⁸ Hanya meliputi Pendanaan Asuransi Kematian (Askem)

beserta perubahannya (kenaikan pangkat, perubahan status jiwa). Persyaratan tersebut memiliki pengecualian antara lain:

1. Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat sebelum 1 Juli 1961, kepesertaannya baru dihitung sejak 1 Juli 1961.
2. Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Propinsi Papua yang diangkat sebelum 1 Januari 1971 kepesertaannya baru dihitung sejak 1 Januari 1971.
3. Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terdaftar sebagai bagian dari Pegawai Negeri Sipil Propinsi Timor Timur yang diangkat sebelum 1 April 1979, kepesertaannya baru dihitung sejak 1 April 1979.

Program Tabungan Hari Tua yang diselenggarakan oleh PT Taspen (Persero) memiliki beberapa hak bagi nasabah berupa manfaat yang bisa di klaim/klim oleh peserta. Beberapa hal yang merupakan hak bagi nasabah pensiunan antara lain:

- 1) Hak Manfaat Peserta Tabungan Hari Tua (THT)
 - a) Berhenti karena Pensiun.
 - b) Berhenti karena meninggal dunia.
- 2) Hak Manfaat Nilai Tunai Peserta Tabungan Hari Tua (THT)
 - a) Berhenti bukan karena Pensiun/bukan karena meninggal dunia.
- 3) Hak Manfaat Asuransi Kematian (tidak ada daluwarsa waktu)
 - a) Peserta meninggal dunia.

- b) Istri/suami peserta meninggal dunia (tidak terbatas pada waktu; setelah ataupun sebelum pensiun).
- c) Anak peserta meninggal dunia (dengan maksimum 3 peristiwa kematian).

Adapun rumus untuk melakukan penghitungan atas dana Tabungan Hari Tua yang dibayarkan berdasar KMK No. 478/KMK.06/2002 dan KMK No. 500/KMK.06/2004 adalah sebagai berikut¹²⁹:

Masa Aktif

1. Apabila Istri/Suami peserta meninggal dunia, maka hak Asuransi Kematian (ASKEM) adalah:

$$150\% \times \text{Penghasilan saat itu}$$

2. Apabila Anak peserta meninggal dunia, maka hak Asuransi Kematian adalah:

$$75\% \times \text{Penghasilan saat itu}$$

Berhenti

Apabila Pegawai Negeri Sipil telah berhenti dari masa tugasnya, maka Tabungan Hari Tua akan dibayarkan berdasarkan perhitungan berikut:

1. Peserta Pensiun

¹²⁹ Disadur dari buku laporan tahunan Taspen Yogyakarta.

Hak Tabungan Hari Tua :

$$(0,60 \times MI1 \times P1) + (0,60 \times MI2 \times (P2 - P1))$$

2. Peserta Meninggal Dunia

Hak Tabungan Hari Tua:

$$(0,60 \times Y1 \times P1) + (0,60 \times Y2 \times (P2 - P1))$$

Hak Asuransi Kematian (ASKEM) :

$$2 \times \text{Penghasilan}$$

3. Peserta Keluar Dari Pendanaan Tabungan Hari Tua

Hak THT Berupa Nilai Tunai :

$$((\text{Faktor1} \times P1) + (\text{Faktor2} \times (P2 - P1)))$$

Masa Pensiun

1. Pensiunan

Meninggal Dunia Hak Askem :

$$2 \times (1 + 0,1 B/12) \times P2$$

2. Istri/Suami

Meninggal Dunia Hak Askem :

$$1,5 \times (1 + 0,1 C/12) \times P2$$

3. Anak

Meninggal Dunia Hak Askem :

$$0,75 \times (1 + 0,1 C/12) \times P2$$

Keterangan Penghitungan Manfaat:

P1 = Penghasilan terakhir sebulan sesaat sebelum berhenti sebagai PNS (berdasarkan PP No. 6 Tahun 1997 tentang Peraturan Gaji Pokok PNS, yang terdiri dari Gaji Pokok, Tunjangan Isteri, dan Tunjangan Anak).

P2 = Penghasilan terakhir sebulan sesaat sebelum berhenti sebagai PNS (berdasarkan PP No 26 Tahun 2001 tentang Peraturan Gaji PNS, yang menjadi dasar potongan iuran, terdiri dari Gaji Pokok, Tunjangan Isteri, dan Tunjangan Anak).

MI1 = Masa iuran sejak menjadi Peserta sampai dengan berhenti sebagai Peserta (dihitung dalam satuan tahun).

MI2 = Masa iuran sejak tanggal 1 Januari 2001 sampai dengan berhenti sbgai Peserta (dihitung dalam satuan tahun).

Y1 = Selisih antara batas usia pensiun 56 tahun dengan usia pada saat mulai menjadi Peserta, atau selisih antara usia saat meninggal dunia dengan usia pada saat mulai menjadi peserta (bagi peserta yang batas usia pensiunnya lebih dari 56 tahun dan usia pada saat meninggal dunia lebih dari 56 tahun (yang dihitung dalam satuan tahun).

Y2 = selisih antara batas usia pensiun 56 tahun dengan usia Peserta pada tanggal 1 Januari 2001, atau selisih antara usia saat meninggal dunia dengan usia peserta pada tanggal 1 Januari 2001, bagi peserta yang batas usia pensiunnya lebih

dari 56 tahun dan usia pada saat meninggal dunia lebih dari 56 tahun, (dihitung dlm satuan tahun).

B = jumlah bulan yang dihitung dari tanggal Peserta diberhentikan dengan hak pensiun s/d tanggal Peserta meninggal dunia.

C = jumlah bulan yang dihitung dari tanggal Peserta diberhentikan dengan hak pensiun atau meninggal dunia s/d tanggal Isteri/Suami/Anak meninggal dunia.

Analisis Contoh Penghitungan Manfaat

Berhenti Karena Pensiun:

Diasumsikan seorang PNS kelahiran 1955 dan mulai diangkat untuk mengabdikan pada negara pada tahun 1977 lalu pensiun pada 2015 (usia rata-rata pensiun adalah 60 tahun, berbeda-beda tergantung jenis profesi dan golongan terakhir) serta memiliki golongan kerja terakhir IV-B.

Tanggal Lahir	= 10-07-1955 (Guru)
Mulai Bekerja	= 01-01-1977 - (Tahun Diangkat CPNS)
Status Keluarga	= Satu Isteri Dan Anak Sudah Dewasa
Gaji Pokok/Golongan	= Rp.4.963.400,-/IV-B =>Rp.642.300,-(Tabel 1997)

Berhenti Pensiun = 31-07-2015

Dengan Rumus: $(0,60 \times MI1 \times P1) + (0,60 \times MI2 \times (P2 - P1))$, maka

Mi1 (Cpns s/d Berhenti) = 01-01-1977 s/d 31-07-2015 = 38 Th 7 Bln = 38,58

Mi2 (1 Jan 2001 s/d Berhenti)= 01-01-2001 s/d 30-06-2015= 14 Th 7 Bln = 14,58

P2 = Gaji Pokok+Tunjangan Keluarga (Tabel 2015) = Rp.5.559.008,-

P1 = Gaji Pokok + Tunjangan Keluarga (Tabel 1997) = Rp. 719.376,-

Hak = $(0,60 \times 38,50 \times \text{Rp.}719.376,-) + (0,60 \times 14,50 \times (\text{Rp.}5.559.008 - \text{Rp.}719.376,-))$
 = Rp. 59.000.334,-

Pembulatan = (Rp. 34,-)

Besar Manfaat THT = Rp. 59.000.300,-

2. Perhitungan Dana Pensiun

Pensiun adalah jaminan hari tua dan sebagai penghargaan atas jasa-jasa Pegawai Negeri Sipil selama bertahun-tahun bekerja dalam dinas Pemerintah. Pegawai Negeri Sipil yang telah terdaftar sebagai abdi negara secara otomatis dirinya terikat sebagai nasabah PT Taspen (Persero) dan menjadi bagian dari Jaminan Pendanaan Pensiun. Pegawai Negeri Sipil terkait diharuskan membayar Iuran Wajib (IWP) 4,75% dari penghasilan setiap bulan selama masa aktif, dikali dengan jumlah bulan ia terdaftar sebagai Pegawai Negeri.

Peserta Program Pensiun yaitu Pejabat Negara, Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pusat/Daerah; TNI/POLRI (ABRI) dan PNS dari Kementerian Pertahanan yang diberhentikan sebelum 1 April 1989; Veteran Pejuang dan Pembela Kemerdekaan RI¹³⁰; PKRI¹³¹/ KNIP¹³²; Pensiunan Hakim; Pensiunan PT KAI Persero¹³³; dan Penerima Dana Tunjangan Kehormatan (DAHOR)¹³⁴. Peserta secara berkala memberikan data diri dan keluarganya sebagai bentuk pembaharuan data guna memaksimalkan pelayanan dalam jaminan yang nantinya akan diberikan PT Taspen (Persero) sebagai bentuk prestasi. Disamping itu, peserta aktif juga menyampaikan perubahan data penghasilan dirinya dan keluarganya yang menjadi bagian dari jaminan Taspen terhadapnya.

Kewajiban Peserta:

- 1) Setiap peserta wajib membayar iuran / premi sebesar 4,75% dari penghasilannya perbulan (gaji pokok + tunjangan istri + tunjangan anak)

¹³⁰ Dibayarkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 2014 bertanggal 10 Agustus 2014 tentang Pelaksanaan UU Nomor 15 Tahun 2012 tentang Veteran Republik Indonesia.

¹³¹ Perintis Kemerdekaan Republik Indonesia, yang tergabung berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 1958 tentang Pemberian Penghargaan/Tunjangan Kepada Perintis Pergerakan Kebangsaan/Kemerdekaan.

¹³² Komisi Nasional Indonesia Pusat.

¹³³ Berdasar Peraturan Pemerintah Nomor 64 Tahun 2007.

¹³⁴ Dilaksanakan sejak 21 Oktober 2008 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2008 dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 151/PMK.05/2008 tentang Tata Cara Pembayaran Dana Kehormatan Veteran Republik Indonesia, yang dibayarkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 2014 mengenai Pelaksanaan UU Nomor 15 Tahun 2012 tentang Veteran Republik Indonesia.

selama masa aktif. Hal ini didasarkan pada Surat Kementerian Keuangan Nomor S-41/MK.06/2008 perihal Formula Biaya Penyelenggaraan Dana Pensiun Pegawai yang diperbaharui dengan Surat Kementerian Keuangan Nomor S-559/MK.02/2013.

- 2) Menyampaikan perubahan data (mutasi), apabila
 - a. Istri/Suami meninggal atau cerai/nikah lagi.
 - b. Anak tertunjang meninggal dunia/nikah/bekerja/dewasa tidak sekolah.
 - c. Pindah Kantor Bayar Pensiun/Tempat tinggal.
 - d. Menyampaikan data Surat Pengesahan Tanda Bukti Diri (SPTB) setiap tahun ganjil.

Hak Peserta:

- 1) Pembayaran pensiun setiap bulan.
- 2) Uang Duka Wafat (UDW), jika penerima pensiun meninggal dunia:
 - a. 3 x penghasilan terakhir (PNS, Pejabat, TNI / POLRI) PP No. 4 Tahun 1982 pasal 2.
 - b. 2 x Tuvet (veteran sendiri) 1 x tuvet (janda/duda) Perpres No.79 Tahun 2014 pasal 17.
- 3) Uang pensiun terusan, jika masih terdapat ahli waris yang berhak menerima pensiun Janda/Duda/Yatim-Piatu:
 - a. Selama 4 bulan (PNS/Pejabat/Tuvet).
 - b. Selama 6 atau 12 bulan (TNI/POLRI).

c. PKRI/KNIP tidak ada pensiun terusan.

- 4) Pensiun Janda / Duda / Yatim-Piatu.
- 5) Pensiun yang tidak diambil 3 bulan berturut-turut.
- 6) Uang Kekurangan Pensiun (UKP).
- 7) Tunjangan Veteran.
- 8) Dana Kehormatan.
- 9) Pensiun lanjutan karena pindah kantor cabang atau diberhentikan karena sebab lain.

Contoh Penghitungan

Iuran Wajib Pegawai = 4,75% x gaji perbulan

(bergantung golongan serta perubahannya)

Hasil Manfaat:

I. Pensiun / *Retire*

2,5% x MK x Dasar Pensiun

(Maksimum 75%, Minimum 40%)

II. Keluar / *Resign*

- i. Diangkat dan perubahan posisi jabatannya sebelum 1 Januari 2001

F1xP2

- ii. Diangkat dan perubahan posisi jabatannya sebelum 1 Januari 2001

F2xP2

- iii. Diangkat dan perubahan posisi jabatannya sebelum 1 Januari 2001 dan dihentikan beserta perubahan posisi jabatannya setelah 1 Januari 2001

$$\{(F1 \times P2) + (F2 \times (P2 - P1))\}$$

III. Meninggal / *Passed Away*

- i. Biasa

Pensiun terusan 4 bulan; Pensiun Janda/Duda/Anak Yatim dan/atau Piatu; Uang Duka Wafat 3x

36% dari Dasar Pensiun

- ii. Tewas

Pensiun Janda/Duda/Anak Yatim dan/atau Piatu

72% dari Dasar Pensiun

Keterangan Penghitungan

MK = Masa Kerja, dihitung dalam satuan tahun.

P1 = Penghasilan terakhir sebulan sebelum berhenti sebagai Pegawai Negeri Sipil Berdasar PP No. 6 Tahun 1997 tentang Peraturan Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil.

P2 = Penghasilan terakhir sebulan sebelum berhenti sebagai Pegawai Negeri Sipil Berdasar PP No. 6 Tahun 1997 tentang Peraturan Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil.

F1 = Faktor Pengali (Konstanta) yang dikaitkan dengan masa iuran sejak menjadi peserta sampai dengan diberhentikan sebagai peserta yang dihitung dalam satuan tahun.

F2 = Faktor yang dikaitkan dengan masa iuran sejak atau setelah tanggal 1 Januari 2001 sampai dengan diberhentikan sebagai peserta, dihitung dalam satuan tahun.

B. Strategi Layanan Taspen Yogyakarta Pasca Perpres No. 81 Tahun 2010 Sebagai Implementasi Reformasi Birokrasi

Dalam rangka pemenuhan reformasi birokrasi sebagai bentuk pelayanan kepada pensiunan, Taspen melakukan pembenahan pelayanan yang menyeluruh guna mempermudah pensiunan mendapatkan pelayanan yang maksimal sebagai pemenuhan haknya. Sebagai perwujudan hal tersebut, Taspen Yogyakarta menerapkan strategi pelayanan sebagai bentuk turunan dari Surat Edaran Kantor Cabang Utama Semarang dan Kantor Pusat Jakarta pada Tahun 2015.

1. Analisis Strategi Perbaikan Layanan Taspen Kepada Nasabah:

a) Layanan Klim Otomatis¹³⁵

Pembayaran manfaat Tabungan Hari Tua dan Pensiun kepada Pejabat Negara/PNS yang dilakukan oleh Taspen secara proaktif sehingga peserta dapat langsung menerima manfaat tanpa harus mengurus/datang ke Taspen. Sebelum adanya Peraturan Presiden mengenai Reformasi

¹³⁵ Buku laporan tahunan Taspen Yogyakarta.

Birokrasi, pengajuan klim dilakukan secara konvensional yakni dengan mengisi Formulir Pengisian Pembayaran (FPP). PT Taspen (Persero) juga telah melaksanakan reformasi pelayanan yang meliputi penyederhanaan formulir berupa penyederhanaan prosedur klim dari 7 (tujuh) titik menjadi 3 (tiga) titik sehingga mempercepat proses layanan. Selain itu pengajuan klim memerlukan banyak lampiran berkas prasyarat. Bahkan, sebelumnya pensiunan harus datang dan mengurus sendiri pengajuan klimnya ke kantor cabang PT Taspen (Persero) Yogyakarta.

Kepegawaian Daerah (BAKD) dan penerbit Surat Keterangan Penghentian Pembayaran (SKPP) atau Bendaharawan Gaji Daerah guna memberikan formulir pengajuan klaim pensiun pertama dan Tabungan Hari Tua Taspen beserta kelengkapannya, termasuk rekening bank yang dituju kepada PT Taspen (Persero) untuk dapat dilakukan pembayaran pada saat jatuh tempo pensiun tanpa perlu datang ke kantor cabang PT Taspen (Persero) Yogyakarta. Jadi pembayaran dilakukan secara otomatis melalui bank atau kantor bayar yang ditunjuk oleh pensiunan yang dimaksud.

Pengiriman berkas klaim otomatis diserahkan 2 bulan sebelum jatuh tempo pensiun, oleh masing-masing Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Adapun berkas klaim yang diajukan menurut Surat Edaran Kantor Cabang Utama Semarang No 115/CU.04/032016:

1. Formulir Permintaan Pembayaran;
2. Pasfoto Peserta dan Suami/Istri ukuran 3x4 sebanyak 2 lembar;
3. Fotocopy Buku Tabungan / Rekening;
4. Nomor Peserta Wajib Pajak (NPWP);
5. Fotokopi KTP / Identitas yang berlaku;
6. Surat keterangan sekolah;
7. Fotocopy SK Pensiun

Perbaikan dalam hal klaim jaminan ini merupakan bagian dari pembenahan birokrasi sekaligus peningkatan prestasi dari PT Taspen

kepada PNS atas pengikatan dirinya pada awal masa baktinya pada negara yang secara otomatis menjadi bagian dari keanggotaan jaminan pensiun dengan PT Taspen.

b) Mobil Layanan Taspen¹³⁷

Program ini adalah bagian dari program “jemput bola” PT Taspen ke nasabah untuk daerah tertentu yang sulit dijangkau dan jauh dari mitra penyalur dana pensiun maupun THT.

c) Mitra Layanan Taspen

Sebagai lembaga BUMN yang bergerak di bidang birokrasi dan penyaluran dana pensiun bagi seluruh pensiunan pegawai negeri sipil, PT Taspen Yogyakarta tentu tidak sendiri dalam menjalankan komitmen prestasinya kepada nasabah. Taspen juga bekerja sama dengan beberapa mitra yang bertugas menyalurkan dana pensiun. Dalam hal ini Taspen memiliki 48 mitra perbankan dan satu mitra non perbankan yakni PT Pos Indonesia, dengan lebih dari 13.300 titik pembayaran. Adapun beberapa diantara mitra layanan PT Taspen (Persero) Yogyakarta dalam hal menyalurkan dana pensiun antara lain:¹³⁸

- 1) Bank Pembangunan Daerah (BPD) DIY
- 2) Bank Rakyat Indonesia (BRI)

¹³⁷ Hasil wawancara dengan Kepala Cabang Taspen Yogyakarta.

¹³⁸ Buku laporan tahunan Taspen Yogyakarta.

- 3) Bank Negara Indonesia (BNI)
- 4) Bank Tabungan Pensiun Nasional (BTPN)
- 5) PT Pos Indonesia
- 6) Bank Mandiri Taspen Pos (MANTAP)¹³⁹

Terjalannya hubungan kemitraan antara kelima lembaga tersebut dengan PT Taspen Yogyakarta, tentu dimaksudkan untuk memberikan kemudahan layanan bagi nasabah untuk mengambil haknya sebagai pensiun (baik dana pensiun maupun dana THT), tanpa harus datang ke Kantor Cabang Taspen Yogyakarta, dan memperluas jaringan serta lingkup pelayanan dengan adanya mitra kerja tersebut.

d) *Service Point*¹⁴⁰

Service Point merupakan bagian dari model peningkatan pelayanan dari PT Taspen (Persero) Yogyakarta seiring dengan diberlakukannya Perpres Nomor 81 Tahun 2010 mengenai *grand design* reformasi birokrasi di Indonesia Tahun 2010-2020. *Service Point* disini ada untuk meningkatkan kualitas pelayanan bagi peserta pensiun yang hendak mendapatkan informasi mengenai segala sesuatu perihal layanan, baik

¹³⁹ Bank MANTAP adalah anak perusahaan dari Bank Mandiri (Persero) Tbk, yang sebagian sahamnya dimiliki oleh PT Taspen (Persero) dan PT Pos Indonesia sejak April 2013 dan mulai beroperasi pada 31 Juli 2015 yang mana sebelumnya telah mendapatkan izin dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) berdasar surat keputusan No. 166/KDK.03/2015 sebagai perusahaan *joint venture* khusus untuk menyokong penyaluran dana pensiun. Dari 4,4 juta Pegawai Negeri Sipil di Indonesia pada 2015, Bank MANTAP bertanggung jawab atas pembayaran sekitar 700.000 nasabah.

¹⁴⁰ Hasil wawancara dengan Kepala Cabang Taspen Yogyakarta.

mulai pendaftaran hingga pengajuan klim. *Service Point* ini ada di seluruh kantor cabang PT Taspen (Persero), tak terkecuali PT Taspen (Persero) Yogyakarta.

e) *Taspen mobile*¹⁴¹

Taspen mobile layanan ini menggunakan jaringan internet dan aplikasi sebagai penghubung antara PT Taspen dengan nasabahnya. *Taspen mobile* ini bersifat umum dan dapat diunduh di *playstore* maupun *appstore* melalui ponsel pintar, atau bisa juga di akses melalui www.taspen.co.id.

f) *Smart Card*¹⁴²

Pengembangan *smart card* ini merupakan pengganti e-karip (Kartu Identitas Pensiun) dan kartu perseroan yang dapat digunakan sebagai alat otentifikasi pembayaran pensiun dan memiliki multifungsi pelayanan seperti kartu ATM, *e-money*, dan kartu loyalti.

g) *E-Klim*¹⁴³

Aplikasi ini memudahkan peserta dalam mengajukan klimnya sehingga meringankan beban peserta dalam hal biaya, waktu dan terlebih tenaga

¹⁴¹ Hasil wawancara dengan Kepala Cabang Taspen Yogyakarta.

¹⁴² Buku laporan tahunan Taspen Yogyakarta.

¹⁴³ Hasil wawancara dengan Kepala Cabang Taspen Yogyakarta.

mengingat peserta layanan adalah pensiunan yang tentu terbatas tenaga dan pemahamannya.

h) *Short Message Service Notification (SMS)*¹⁴⁴

Pengembangan layanan pemberitahuan dan pengingat (notifikasi) via SMS ini dirancang sebagai layanan agar memberikan informasi yang akurat, cepat, dan tepat sasaran mengenai hak dan kewajiban peserta layanan.

2. Analisis Strategi Perbaikan Layanan Taspen Secara Institusional ke Dalam

Sebagai satu-satunya lembaga yang bertanggung jawab dalam bidang pelayanan, dan penyaluran dana pensiun di regional Daerah Istimewa Yogyakarta, PT Taspen (Persero) Yogyakarta tentu dituntut untuk selalu melakukan pembenahan yang menyeluruh di segala bidang. Disisi lain, Kantor Cabang (KC) Taspen Yogyakarta dalam hal reformasi birokrasi harus menjalankan pembenahan yang sesuai dengan aturan dan keputusan lembaga atau cabang (*branch*) yang ada di atasnya mengingat Taspen posisi birokrasi sebagaimana yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya yang mana mulak bersifat subordinat dan memiliki pekerjaan yang terstruktur serta konkrit, sebagai perpanjangan tangan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Kemen-BUMN), Kantor Pusat (KP) Taspen Jakarta dan Kantor Cabang Utama (KCU) Semarang.

¹⁴⁴ Berdasar penuturan salah satu nasabah pensiunan.

1) Penerapan Kode Etik

Untuk itu, PT Taspen Persero Yogyakarta menerapkan standar kode etik (*code of conduct*) dan pakta integritas. Pedoman ini sebagai upaya untuk menunjukkan arah yang benar dan diharapkan mampu meningkatkan motivasi, memandu sikap dan tindakan Insan Taspen pada nasabah, serta membentuk budaya kerja yang menjadi ciri khas perseroan. Pedoman ini ditetapkan dengan Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris Nomor PD-31/DIR/2014 dan KEP-11/DK-TASPEN/2014 pada tanggal 13 Agustus 2014 sebagai Pedomaan yang berlaku menyeluruh, tak terkecuali bagi PT Taspen Persero Yogyakarta. Pedoman ini dibagi berdasar posisi dan jabatan individu Taspen yang mana pembagiannya adalah sebagai berikut:

a) Direksi dan Dewan Komisaris

Pedoman yang harus dipegang oleh direksi dan dewan komisaris adalah secara konsisten harus menjadi teladan yang baik bagi pegawai yang memiliki posisi dibawahnya. Pedoman ini juga meliputi penerapan pemberian *reward and punishment* bagi pegawai yang secara ordinat berada di bawahnya guna meningkatkan kredibilitas dan integritas Taspen khususnya Kantor Cabang Yogyakarta dalam rangka peningkatan mutu pelayanan dan pembenahan birokrasi yang lebih sederhana, cepat dan tetap berorientasi pada kualitas pelayanan.

b) Karyawan

i. Kepala Unit Kerja

Memberikan keteladanan dan *role model* dalam penerapan pedoman berperilaku di lingkungan satuan unit kerja masing-masing. Kepala Unit Kerja mempunyai tanggung jawab penuh untuk memimpin dan mengarahkan bawahan, serta mengawasi keberlangsungan peningkatan pelayanan di lingkungan Taspen khususnya Kantor Cabang Yogyakarta.

ii. Atasan Langsung

Sebagai bagian vital dalam pelayanan Taspen, Atasan Langsung KC Yogyakarta berperan sebagai perpanjangan peningkatan mutu pelayanan tergantung pada posisi khusus yang ia jabat, sesuai seksi yang dijabat dan memberikan keteladanan serta *role model* dalam penerapan pedoman berperilaku di lingkungan satuan unit kerja masing-masing.

iii. Bawahan

Sebagai garda terdepan pelayanan kepada pensiunan di lingkungan Daerah Istimewa Yogyakarta, pegawai Taspen perlu mempelajari, memahami, dan menerapkan amanat reformasi birokrasi dalam tugasnya sehari-hari

serta bersedia melaporkan, mengawasi dan melakukan perubahan secara subordinat pada atasan terkait.

c) Pemangku Kepentingan/ *Stakeholder*

Para Pemangku Kepentingan harus menaati ketentuan yang berlaku dan menghormati Pedoman Perilaku Etika dalam rangka pemenuhan sasaran reformasi birokrasi di lingkungan Taspen Persero Yogyakarta.

Komitmen pada peserta/nasabah PT Taspen Persero cabang Yogyakarta pasca berlakunya Perpres Nomor 81 Tahun 2010 ini diejawantahkan dalam Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris Nomor PD-31/DIR /2014 dan KEP-11/DK-TASPEN/2014 yang berisi komitmen layanan sebagai berikut:

- a. Menghormati hak-hak Peserta;
- b. Memenuhi komitmen pelayanan berdasarkan prinsip 5T (Tepat Orang, Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Tempat, dan Tepat Administrasi);
- c. Memberikan informasi akurat, cepat, jelas, dan mudah dimengerti tentang hak dan kewajiban peserta;
- d. Menerima, melayani dan menindaklanjuti keluhan peserta dengan segera;
- e. Mendengarkan dengan baik keluhan peserta dan tidak bersifat emosional;

- f. Meningkatkan Nilai Manfaat bagi peserta;
- g. Menyediakan dan mengelola media komunikasi untuk menyampaikan informasi tentang kepesertaan sebagai wujud *approaching* guna memposisikan diri untuk semakin dekat dengan peserta;
- h. Menyediakan sarana dan prasarana yang baik dan nyaman serta memenuhi unsur keselamatan bagi peserta layanan;
- i. Menjalin dan membentuk kemitraan yang lebih luas guna memaksimalkan penyelenggaraan pelayanan dan memberikan kemudahan bagi pensiunan untuk mendapatkan haknya.

Taspen adalah lembaga Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang juga bagian dari perpotongan banyak sifat kelembagaan. Taspen memiliki sifat keperbankan-an karena memang pada dasarnya Taspen adalah lembaga di bawah Kementerian Keuangan sebelum akhirnya menjadi bagian subordinat Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Disisi lain, Taspen juga diharuskan memberi pelayanan yang baik sebagaimana birokrat di lembaga milik daerah maupun pemerintah pusat dengan tetap berpegang pada standar reformasi birokrasi. Maka dari itulah, Taspen dituntut untuk menyesuaikan diri dengan irisan berbagai aturan yang ditentukan. Taspen sebagai garda terdepan dalam hal penyaluran dana pensiun memiliki sifat kebirokrasi-an ketika bertatap muka langsung dengan pensiunan; memiliki sifat lembaga keuangan-perbankan ketika melakukan penghitungan, penarikan dana dan penyaluran manfaat pensiun serta jaminan lainnya ketika jatuh tempo; memiliki sifat

ke-asuransi-an ketika menyalurkan dana jaminan kecelakaan kerja dan jaminan kematian bagi nasabahnya; dan tentunya bersifat Badan Usaha Milik Negara karena tetap mengusahakan *profit* bagi negara berupa pemasukan non-pajak.

2) *Check and Balance*

Untuk itu, Taspen sebagai sebuah lembaga memiliki kontrol yang begitu ketat baik secara kelembagaan oleh lembaga berwenang di atasnya, maupun kontrol dari lembaga yang sejajar dengannya. Kontrol ini dilakukan secara menyeluruh, baik kontrol yang digunakan untuk melihat bagaimana pelaksanaan reformasi birokrasi di Taspen, hingga kontrol yang lebih detil seperti Audit keuangan perusahaan. Audit yang dilakukan pun tidak hanya dari Kementerian BUMN saja melainkan juga Audit dari Kementerian Keuangan, OJK (Otoritas Jasa Keuangan), dan bahkan Audit Eksternal dari Akuntan Publik. Penetapan Auditor Eksternal ini dilakukan dan ditunjuk PT Taspen di akhir penutupan buku tahunan perusahaan sebagai *checks and balances* dengan hasil audit dari lembaga resmi lain. Dalam proses pengauditan inipun penunjukan dan pembahasannya dituangkan dalam risalah Rapat Umum Pemegang Saham di jajaran Direksi seperti yang tertuang dalam Risalah Laporan Tahunan Taspen Nomor: 01/RIS-RUPS/A/05/2015, yang melakukan penunjukan Auditor dalam Surat Perintah Kerja Nomor: SPK-29196/PML/A000/2015 dengan pejabat akuntan publik terkait. Hal ini menunjukkan begitu transparan dan bersihnya Taspen sebagai sebuah lembaga keuangan sekaligus lembaga Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang juga merupakan bagian dari sistem birokrasi nasional,

sebagaimana amanat Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 mengenai *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 di Indonesia.

6) *Asset Liability Management (ALM)*

Oleh karena itu, pengelolaan investasi PT Taspen berbasis pada *Asset Liability Management (ALM)* yang dengan konsisten menerapkan prinsip kehati-hatian (*prudent*) tingkat hasil (*return*) yang optimal dan likuid, dengan *time horizon* yang disesuaikan dengan sifat *liability* perusahaan serta memperhatikan struktur portofolio dan alokasi asetnya dengan memanfaatkan instrumen-instrumen investasi yang mempunyai pengembangan yang baik. Selain itu PT Taspen (Persero) juga telah melaksanakan reformasi pelayanan yang meliputi penyederhanaan formulir, penyederhanaan prosedur klim dari 7 (tujuh) titik menjadi 3 (tiga) titik, pengajuan klim secara online dan penyelenggaraan *office channelling* sehingga PT Taspen (Persero) dapat lebih dekat kepada peserta dalam memberikan pelayanannya.

Sebagai pemenuhan atas ketentuan yang terdapat pada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, Pasal 11 ayat 2b Anggaran Dasar PT Taspen (Persero), keputusan Pemegang Saham PT Taspen (Persero) Nomor KEP-211/M-PBUMN/199 Pasal 7 ayat 1, dan Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2001 Tentang Pengalihan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (PERUM), dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Bidang Usaha Milik Negara, Divisi Renbang dan Bisnis ditugaskan perusahaan untuk

membuat Laporan Manajemen Konsolidasi dan Laporan Manajemen Program Pensiun PT Taspen (Persero). Divisi Renbang Bisnis melakukan kajian terhadap posisi kegiatan usaha PT Taspen (Persero) pada masa sekarang dan dimasa yang akan datang, serta melakukan monitoring resiko korporasi melalui unit manajemen Resiko. Divisi Renbang Bisnis juga melakukan penerbitan Laporan Manajemen, Laporan Statistik, *Annual Report* dan *Company Profile*, disamping melakukan perumusan kebijakan dan SOP untuk pengendalian resiko bisnis.

Perbaikan yang dilakukan PT Taspen (Persero) tidak hanya meliputi bagaimana hubungannya dengan nasabah dalam wujud tanggung jawab pelayanan, namun lebih dari itu Taspen juga melakukan perbaikan dari dalam sebagai salah satu wujud perbaikan sistem dalam tata birokrasinya. Salah satunya adalah perbaikan dalam tata kelola kepemimpinan, baik di pusat maupun di Taspen KC Yogyakarta sendiri. Di kantor pusat Taspen, frekuensi rapat sehubungan dengan kepesertaan nasabah yang diikuti oleh pimpinan pusat selalu berada diatas 90%. Ini jauh diatas standar yang ditetapkan oleh Kemen-BUMN dan Otoritas Jasa Keuangan yang mengharuskan 75% kehadiran pimpinan dalam rapat yang perusahaan dan berhubungan dengan kenasabahan dalam rangka pengusahaan reformasi birokrasi. Ini dibuktikan dalam 70 notulen rapat dengan nomor NOT-01/RADIR/012015 sampai NOT-70/RADIR/012015 dimana Iqbal Latanro sebagai Direktu Utama Taspen memiliki prosentase kehadiran rapat 94%, Ermanza sebagai Direktur Operasi

memiliki prosentase kehadiran rapat 99%, dengan kehadiran terendah adalah Faisal Rachman sebagai Direktur Renbang dan TI dengan kehadiran 90% rapat.

3. Capaian PT Taspen (Persero)

Berubahnya sistem layanan di Taspen baik dari segi pelayanan keluar maupun perbaikan sistem di dalam tubuh Taspen baik di level Kantor Pusat maupun Kantor Cabang menyebabkan banyaknya penghargaan yang diraih Taspen dari sumber terpercaya. Berkat kerja keras seluruh insan PT Taspen (Persero) dalam menjalankan perusahaan, Taspen mendapat beberapa penghargaan dan piala dari pemerintah, diantaranya:

1. PT Taspen (Persero) mendapat penilaian dari KPK yaitu menduduki urutan ke-5 hasil survei Integritas Layanan Publik.
2. PT Taspen (Persero) mendapatkan penghargaan berupa Piala Anugerah Cinta Karya Bangsa bidang pembangunan produk dalam negeri.
3. PT Taspen (Persero) mendapatkan penghargaan *Indonesian Insurance Award 2013*.
4. Kementerian BUMN Penghargaan: Kategori Individual (II) yaitu Penghargaan atas Perluasan Jaringan Aplikasi SIMGAJI PNS di 98 Pemda.
5. Kementerian BUMN Anugerah *Award The Best Technology Innovation Of Financial Services Sector*.

6. *BUMN TRACK* Juara III Implementasi GCG BUMN Non Terbuka Berdaya Saing Terbaik.
7. *Bisnis Indonesia Insurance Award 2013: THE BEST PRACTICES IMPROVEMENT* dan *THE BEST PRACTICES*.
8. Komisi Informasi Pusat Peringkat 3 Anugerah Keterbukaan Informasi Badan Publik tahun 2013.



A. Kesimpulan