

**PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
PADA LAYANAN PAKETPOS**

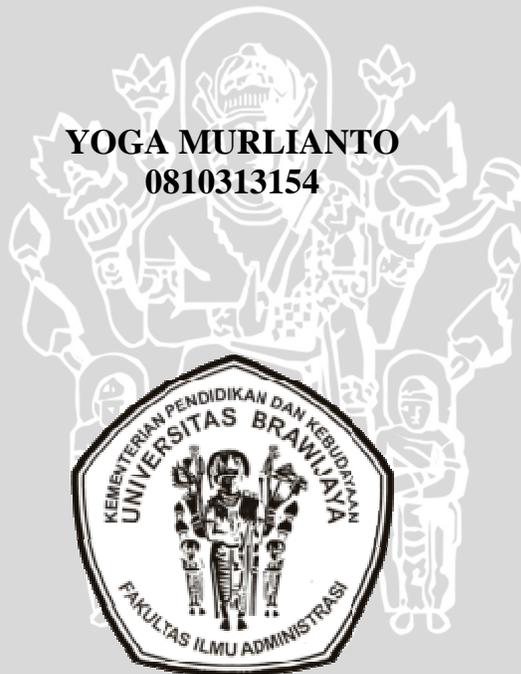
(Studi Pada Kantor Pos Malang 65100)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

YOGA MURLIANTO
0810313154



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2014

Motto

**MAJU TAK GENTAR MEMBELA
YANG TERTINDAS**



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Penerapan Prinsip *Good Corporate Governanace* Pada Layanan Paketpos (Studi pada Kantorpos Malang 65100)

Disusun oleh : Yoga Murlianto

NIM : 0810313154

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Malang, 12 Juni 2014

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Prof. Dr. Soesilo Zauhar, MS
NIP. 1954 0306 197903 1 005



Drs. Siswidiyanto, MS
NIP. 1960 0717 198601 1 002



TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 24 Juli 2014
Jam : 08.00 WIB
Skripsi atas nama : Yoga Murlianto
Judul : Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* Pada Layanan Paketpos (Studi Pada Kantorpos Malang 65100)

dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,



Prof. Dr. Soesilo Zauhar, MS
NIP. 1954 0306 197903 1 005

Anggota,



Drs. Siswidivanto, MS
NIP. 1960 0717 198601 1 002

Anggota,



Dr. Irwan Noor, MA
NIP. 1961 1024 198601 1 002

Anggota,



Dr. Survadi, MS
NIP. 1960 1103 198703 1 003



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).



Malang, 1 Juli 2014



Yoga Murlianto
0810313154

RINGKASAN

Yoga Murlianto, 2014. Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* pada Layanan Paketpos. Komisi Pembimbing, Ketua: Prof. Dr. Soesilo Zauhar, MS; Anggota Komisi Pembimbing: Drs. Siswidiyanto, MS.

Kantorpos Malang harus mampu bersaing dengan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan. Hal tersebut perlu dilakukan untuk mendapatkan kepercayaan dari pelanggan. Selama ini banyak yang menganggap bahwa menggunakan jasa kantor pos tidak efektif, salah satunya adalah jasa pelayanan paketpos yang berkaitan dengan jasa pengiriman barang, karena banyak waktu yang diperlukan untuk sebuah pengiriman dan juga adanya kasus tentang lambatnya atau hilangnya barang yang selama ini dikeluhkan oleh masyarakat. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan adalah dengan cara menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada layanan paketpos, yang meliputi prinsip *transparency*, *accountability*, *responsibility* dan *fairness* serta faktor pendukung dan penghambat dalam menerapkan prinsip tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan metode penelitian kualitatif, karena peneliti bermaksud menggambarkan tentang penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada layanan paketpos. Metode analisis data meliputi tiga komponen yaitu reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan atau menverifikasi.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pada pengelolaan layanan paketpos dilihat dari segi proses sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance* yang meliputi prinsip *transparency*, *accountability*, *responsibility* dan *fairness*. Sedangkan dari segi hasil dapat diketahui bahwa layanan yang diberikan cukup baik, hal tersebut dapat dilihat dari pendapat konsumen dan grafik penjualan tahun 2012-2014 yang mengalami peningkatan.

Faktor pendukung dari penerapan prinsip GCG yaitu adanya sarana dan prasarana yang memadai, teknologi informasi dan kerjasama agenpos. Adapun faktor penghambat yaitu adanya petugas yang kurang disiplin, komputer (PC) mengalami gangguan.

Dari hasil penelitian, ada beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti antara lain hendaknya lebih ditingkatkan pemahaman tentang pentingnya ketaatan waktu pelayanan melalui program pelatihan dan perlunya ketegasan dalam pemberian sanksi (Sistem *reward and punishment*). perlunya mengganti komputer yang rentan terhadap masalah dengan komputer (PC) yang memiliki kemampuan/spesifikasi yang *support* dengan beban kerja keseluruhan.

SUMMARY

Yoga Murlianto, 2014. Implementation Principles of Good Corporate Governance in Parcel Post Services. Advisors Commission, Chief : Prof.Dr.Soesilo Zauhar,MS; Member: Drs.Siswidiyanto, MS.

Malang post office should be able to compete by providing a quality service to customers. its was necessary to do for get the costumers trust. All this time, most of customers claim the post office services is not effective, one of the service is parcel service. Because the parcel service spend a lot of time for delivery and also cases about loss of shipment. One of effort to improve the service quality of corporation is to a implementation the principles of good corporate governance.

This research aims to identify and analyze the application of the principles of good corporate governance in paketpos services, which include the principles of transparency, accountability, fairness and responbility and supporting factors and obstacles in implementing these principles. The research method used was a descriptive study with a qualitative research method approach, because the researcher intends to illustrate the application of the principles of good corporate governance in paketpos services. Methods of data analysis includes three components: data reduction, data display and drawing conclusions or verify.

The results of this research showed that the paketpos service management in terms of the process according to the principles of Good Corporate Governance. in terms of the outcomes, it can be seen that the service provided is good enough, it can be seen from the opinion of the customers and the sales charts in 2012-2014 has increased.

Supporting factors the implementation of principles of good corporate gov-ernance is the existence of adequate infrastructure, information technology and cooperation agenpos. The the inhibiting factors is the existence of the officer who lack discipline, computer (PC) have the trouble

There are some suggestions that can be provided by the researchers. The-Postoffice should be increased understanding of the importance of adherence to the time of service through training programs and the need for firmness in awarding sanctions (reward and punishment system). the need to replace computers that are susceptible to problems with computer (PC) that has the capability / specifications that support the overall workload..

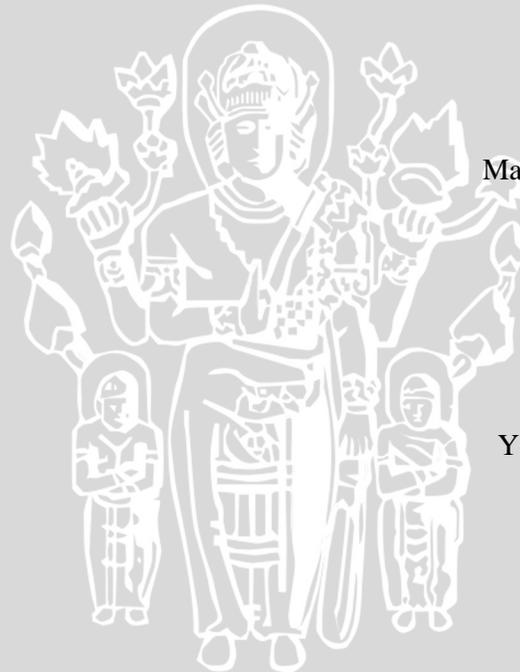
KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah S.W.T, atas Rahmat dan Karunia-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* Pada Layanan Paketpos” Skripsi ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan Ujian Akhir Sarjana (S-1) Administrasi Publik di Universitas Brawijaya Malang. Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S, Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya,
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si, Selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik,
3. Bapak Prof. Dr. Soesilo Zauhar, MS. Selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan pengarahan, bimbingan serta banyak masukan selama penyusunan skripsi ini,
4. Bapak Drs. Siswidiyanto, MS, Selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan banyak pengarahan, bimbingan, serta motivasi selama penyusunan skripsi ini,
5. Kedua orang tuaku, H. Muryoto dan Hj. Lilia Kusmadani, SE. Mereka yang senantiasa selalu mendoakanku, memotivasiku dan memberikan dukungan materiil dan spiritual sehingga membuat penulis tidak kekurangan suatu apapun. Terima kasih atas semua yang telah kalian berikan tak mampu tergantikan oleh apapun.
6. Bapak Kiagus M Amran selaku Kepala Kantorpos Malang 65100, atas ijin yang telah diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian,
7. Seluruh Pegawai Kantorpos Malang 65100, yang telah membantu jalannya penelitian,

8. Dan semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini Mudah-mudahan Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah anda berikan, Amin ya robbal alamin.

Dalam skripsi ini masih banyak kekurangan-kekurangan, untuk itu penulis berharap bagi semua pembaca untuk memberikan kritik dan saran. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan memberi manfaat bagi siapa saja yang membaca dan membutuhkannya dalam semua disiplin ilmu.



Malang, 4 Juli 2014

Penulis

Yoga Murlianto

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO.....	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
TANDA PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	v
RINGKASAN.....	vi
SUMMARY.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Administrasi Publik.....	13
B. <i>Good Governance</i>	14
1. Pengertian <i>Good Governance</i>	14
2. Karakteristik <i>Good Governance</i>	17
C. Badan Usaha Milik Negara (BUMN).....	20
D. <i>Good Corporate Governance</i>	21
1. Pengertian <i>Good Corporate Governance</i>	21
2. Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	24
3. Korelasi Kepentingan Manajemen dengan penerapan prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	31
4. Korelasi Kepentingan Publik dengan penerapan prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	33
5. Tujuan dan Manfaat <i>Good Corporate Governance</i>	35
E. New Public Management (NPM).....	37
F. Pelayanan Publik.....	42

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	55
B. Fokus Penelitian	57
C. Lokasi dan Situs Penelitian	58
D. Sumber Data	59
E. Teknik Pengumpulan Data	60
F. Instrumen Penelitian	61
G. Analisis Data	62

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	64
1. Sejarah PT.Pos Indonesia	64
2. Visi Misi dan Tata Nilai Perusahaan	65
3. Bidang Usaha	67
4. Struktur Organisasi	68
B. Penyajian Data Fokus	75
1. Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> pada layanan Paketpos	75
1.1 Transparansi (<i>Transparency</i>)	75
1.2 Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	81
1.3 Responibilitas (<i>Responsibility</i>)	91
1.4 Kewajaran (<i>Fairness</i>)	94
2. Faktor Pendukung dan penghambat dalam melakukan pelayanan paket	92
2.1 Faktor Pendukung	97
1) Faktor Internal	97
2) Faktor Eksternal	98
2.2 Faktor Penghambat	99
1) Faktor Internal	99
2) Faktor Eksternal	100
C. Pembahasan	97
1 Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> pada layanan Paketpos	102
1.1 Keterbukaan (<i>Transparency</i>)	102
1.2 Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	104
1.3 Responibilitas (<i>Responsibility</i>)	107
1.4 Kewajaran (<i>Fairness</i>)	108
2. Faktor Pendukung dan penghambat dalam melakukan pelayanan paket	109
2.1 Faktor Pendukung	109

1) Faktor Internal..... 109

2) Faktor Eksternal..... 111

2.2 Faktor Penghambat..... 111

1) Faktor Internal..... 111

2) Faktor Eksternal..... 112

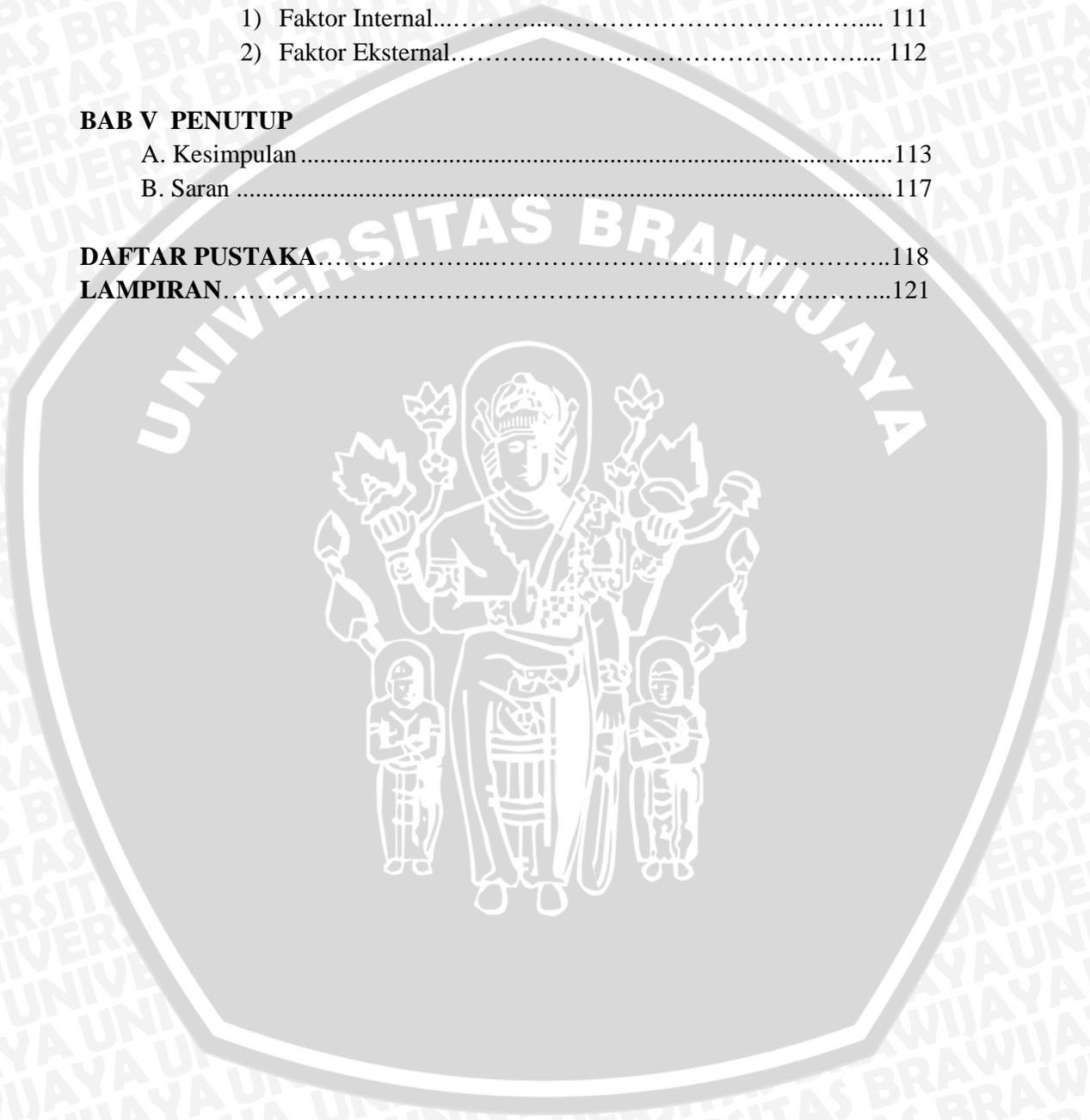
BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan..... 113

B. Saran 117

DAFTAR PUSTAKA..... 118

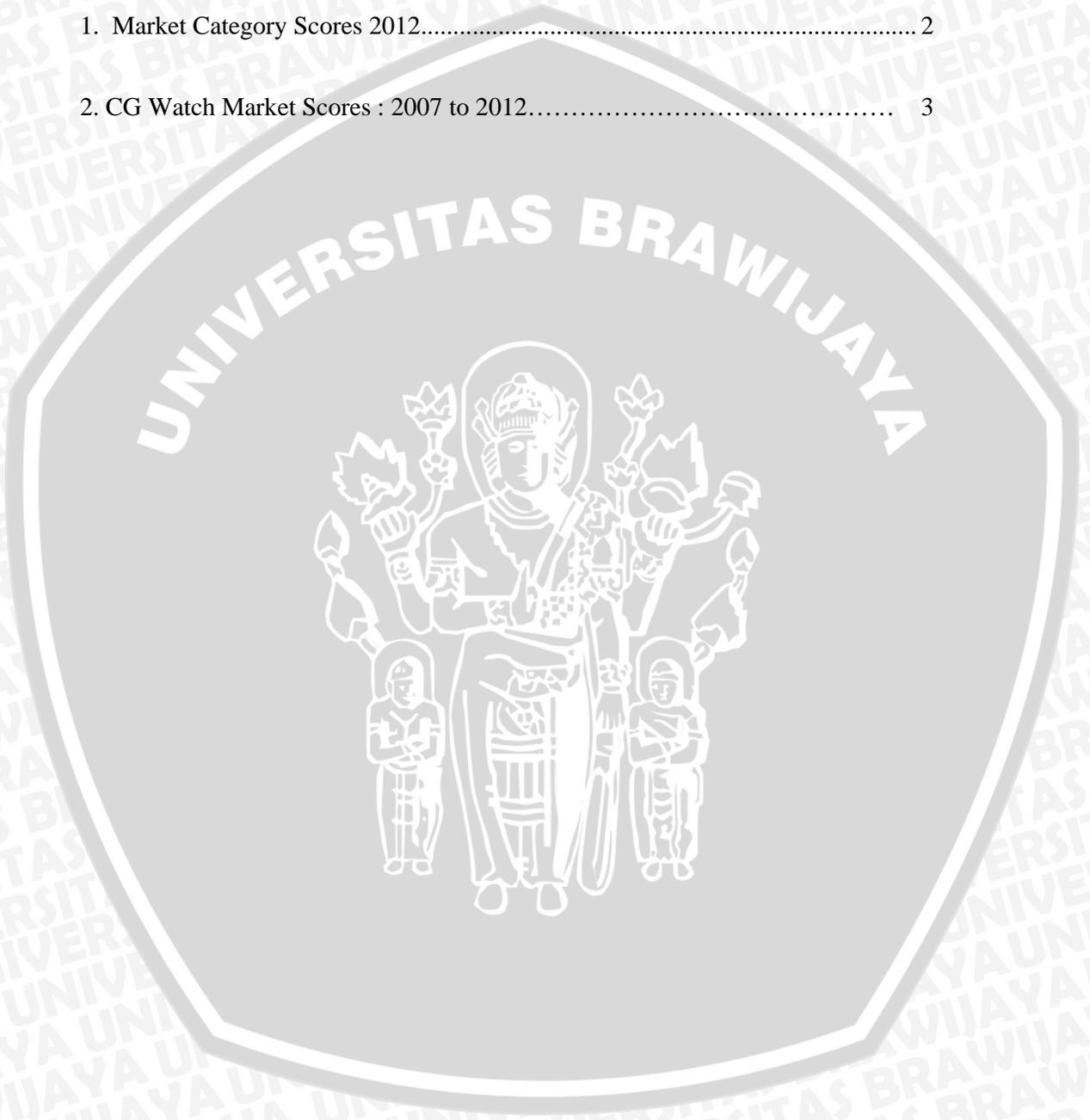
LAMPIRAN..... 121



DAFTAR TABEL

1. Market Category Scores 2012..... 2

2. CG Watch Market Scores : 2007 to 2012..... 3



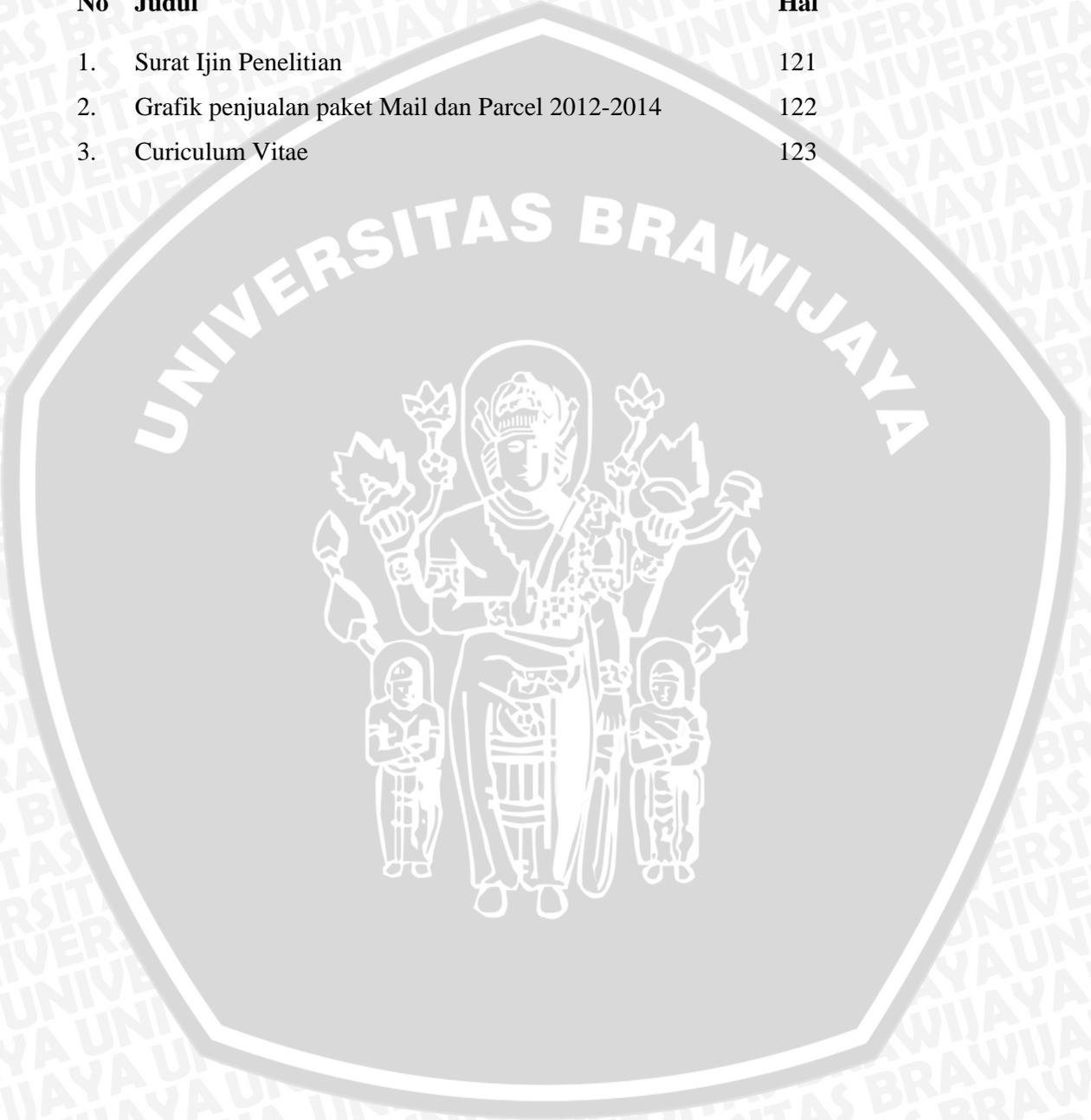
DAFTAR GAMBAR

1. .Struktur Organisasi Kantor Pos Malang 65100.....	74
2. Gambar 2. Simulasi Tarif kiriman Pos Domestik dan Kiriman Pos Internasional.....	77
3. Simulasi Pelacakan Kiriman pada <i>website</i> Pos Indonesia.....	79
4. Grafik Pertumbuhan Paket Mail dan Parcel.....	89
5. Aplikasi layanan pelanggan keluhan dan informasi pada <i>website</i> PT.POS Indonesia (Persero).....	96



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal
1.	Surat Ijin Penelitian	121
2.	Grafik penjualan paket Mail dan Parcel 2012-2014	122
3.	Curriculum Vitae	123



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang terutama dicirikan dengan ketatnya persaingan, tuntutan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam seluruh kegiatan pemerintah dan pembangunan tidak dapat dielakan lagi. Pembangunan suatu negara bukan hanya tanggung jawab pemerintah saja, setiap manusia mempunyai peran untuk mewujudkan terjaminnya kesejahteraan sosial dan peningkatan kualitas hidup masyarakat. Suatu kewajiban bagi setiap *stakeholder* dalam negara yang terdiri dari pemerintah, masyarakat dan dunia usaha untuk melakukan sinergitas sebagai upaya untuk mencapai kesejahteraan bangsa dan terciptanya tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Seperti yang dikatan oleh Thoha (2007: 50) bahwa “penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik terletak seberapa jauh konstelasi antara tiga komponen rakyat, pemerintah dan pengusaha berjalan secara kohesif, selaras dan kongruen. Berubahnya sistem keseimbangan antara tiga komponen tersebut bisa melahirkan segala macam penyimpangan...”.

Secara umum, *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan berdasarkan prinsip partisipasi maksimal dari seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*), hukum dan aturan (*rule of law*), transparansi, responsivitas, orientasi konsesus, keadilan dan kewajaran, efisiensi dan efektivitas, akuntabilitas

dan visi strategis (Pieris,2007:131). Menurut Bappenas (2007:6) Tata pemerintahan yang baik meliputi tata pemerintahan yang baik untuk sektor publik (*good public governance*) dan tata kelola/keperintahan yang baik untuk dunia usaha swasta (*good corporate governance*). Untuk menjamin jalannya tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) diperlukan dukungan dari semua komponen, salah satunya adalah BUMN yang merupakan perwakilan pemerintah di sektor swasta .Penggunaan prinsip *good governance* dalam dunia usaha disebut *Good Corporate Governance*, dengan kata lain bahwa dunia usaha harus juga membangun dan memelihara prinsip-prinsip *good goveranance* (Pieris,2007:134).

Di era pasar bebas, kegiatan bisnis mulai dituntut mengembangkan, menerapkan sistem dan paradigma baru dalam pengelolaan bisnis yaitu Prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*, disingkat GCG). Tabel 1 dan 2 dalam kajian "*CG Watch 2012 Market Rankings* " berikut memberikan gambaran lebih lengkap sehubungan dengan implementasi *corporate governance* (CG) di Indonesia dibandingkan dengan berbagai negara lainnya di Asia-Pasifik. Studi dilakukan oleh *Asian Corporate Governance Association* (ACGA) tahun 2012 :

Tabel 1. Market Category Scores 2012

(%)	Total	CG Rules & Practices	Enforce-ment	Polittical & Regulatory	IGAAP	CG Culture
1. Singapore	69	68	64	73	87	54
2. Hong Kong	66	62	68	71	75	53
3. Thailand	58	62	44	54	80	50
4. = Japan	55	45	57	52	70	53
4. = Malaysia	55	52	39	63	80	38
6. Taiwan	53	50	35	56	77	46
7. India	51	49	42	56	63	43
8. Korea	49	43	39	56	75	34
9. China	45	43	33	46	70	30
10. Philippines	41	35	25	44	73	29
11. Indonesia	37	35	22	33	62	33

Tabel 2. CG Watch Market Scores : 2007 to 2012

(%)	2007	2010	2012	Change 2012 vs 2010 (ppt)	Trend of CG reform
1. Singapore	65	67	69	(+2)	Improving, but culture needs to open more
2. Hong Kong	67	65	66	(+1)	Static, but reinvigorated regulator positive
3. Thailand	47	55	58	(+3)	Improving, but corruption a major issue
4. = Japan	52	57	55	(-2)	Government stalling, companies opening
4. = Malaysia	49	52	55	(+3)	Culture at last showing signs of openness
6. Taiwan	54	55	53	(-2)	Rules improving, but still behind the curve
7. India	56	48	51	(+3)	Enforcement up, Delhi an obstacle
8. Korea	49	45	49	(+4)	Government more open, chaebols closed
9. China	45	49	45	(-4)	Rules improve, but culture still weak
10. Philippines	41	37	41	(+4)	Improving, but will it be sustained?
11. Indonesia	37	40	37	(-3)	Regressing, but new regulator may help

Sumber : Asian Corporate Governance Association, CG Watch 2012
Market rankings

Berdasarkan Tabel 1 dan Tabel 2, capaian implementasi *Corporate Governance* Indonesia masih berada dalam tahapan rendah yaitu tahapan yang berhubungan dengan pemahaman terhadap keberadaan terhadap berbagai aspek *Corporate Governance* (CG). Penilaian untuk implementasi CG dilakukan dengan memperhatikan 5 aspek variabel makro yang berhubungan dengan tingkat implementasi CG ; *rules and regulations* (35%), *enforcements* (22%), *political and regulatory* (33%), *environments* (22%), *IGAAP / Accounting and auditing* (62%), dan *CG culture* (33%).

Pemaparan tersebut membuka wawasan bahwa perusahaan kita belum dikelola secara benar dan optimal, dengan kata lain perusahaan belum sepenuhnya menjalankan tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*). Optimalisasi keberadaan Perusahaan Indonesia khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) akan mampu diwujudkan apabila BUMN tersebut mampu menghadirkan pengelolaan BUMN yang efisien dan produktif. Dengan demikian, sejalan dengan

pemikiran ini, BUMN juga semestinya mampu mengimplementasikan prinsip *good corporate governance*. Daniri (2005) mengatakan bahwa :

"Penerapan *good corporate governance* (GCG) dapat didorong dari dua sisi, yaitu etika dan peraturan. Dorongan dari etika (*ethical driven*) datang dari kesadaran individu-individu pelaku bisnis untuk menjalankan praktik bisnis yang mengutamakan kelangsungan hidup perusahaan, kepentingan *stakeholders*, dan menghindari cara-cara menciptakan keuntungan sesaat. Di sisi lain, dorongan dari peraturan (*regulatory driven*) "memaksa" perusahaan untuk patuh terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kedua pendekatan ini memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing dan seyogyanya saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan bisnis yang sehat."

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan aset berharga yang dimiliki negara yang memiliki peranan utama dalam pembangunan ekonomi nasional. Sebagai penopang ekonomi negara, diperlukan adanya penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi seluruh BUMN. Penerapan GCG bagi perusahaan-perusahaan yang berada di bawah status kementerian BUMN telah tercantum di dalam misi BUMN yaitu melaksanakan reformasi dalam ruang lingkup budaya kerja, strategi dan pengelolaan usaha untuk mewujudkan profesionalisme dengan berlandaskan pada prinsip GCG dalam pengelolaan perusahaan.

Untuk menciptakan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) perlu juga diperhatikan pada aspek pelaksanaannya, dengan kata lain memusatkan perhatian pada bagaimana melaksanakan apa yang telah diputuskan melalui prinsip-prinsip tertentu. Seperti yang dikatakan oleh Keban (2008:91) suatu kebijakan betapapun baiknya tetapi dalam pelaksanaannya kurang ditunjang

dengan metode dan tehnik implementasi yang memadai, maka kebijakan tersebut tidak akan sukses.

PT. Pos Indonesia (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan pos di Indonesia, saat ini sedang dihadapkan kepada berbagai perubahan lingkungan usaha. Dari sisi perkembangan yang terjadi pada ekonomi global yang menganut liberalisasi perdagangan menuntut adanya kebebasan berusaha antar negara termasuk di bidang layanan pos, sehingga penyelenggara pos nasional harus mampu bersaing, baik di pasar nasional, regional maupun internasional.

PT. Pos Indonesia merupakan salah satu BUMN yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang modal atau sahamnya paling sedikit 51% dimiliki oleh pemerintah, yang tujuannya mengejar keuntungan. Maksud dan tujuan mendirikan persero adalah untuk menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat dan mengejar keuntungan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Beberapa tujuan utama PT. Pos Indonesia yang juga merupakan tujuan dari BUMN diantaranya adalah, memberikan sumbangsih pada perekonomian nasional dan penerimaan kas negara, mengejar dan mencari keuntungan, serta pemenuhan hajat hidup orang banyak.

Kantor Pos Malang 65100 sebagai perwakilan dari PT. Pos Indonesia (Persero) yang berada di wilayah Kota Malang, dalam menghadapi persaingan bisnis tidak lepas dari usahanya menunjukkan kualitas layanan jasa untuk memenuhi harapan, mencari, dan mempertahankan pelanggan. Mengingat banyaknya perusahaan sejenis seperti DHL, JNE, TIKI dll, maka Kantorpos

Malang harus mampu bersaing dengan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

Selama ini banyak yang menganggap bahwa menggunakan jasa kantor pos tidak efektif, salah satunya adalah jasa pelayanan paket pos yang berkaitan dengan jasa pengiriman barang, karena banyak waktu yang diperlukan untuk sebuah pengiriman dan juga adanya kasus tentang lambatnya atau hilangnya barang yang selama ini dikeluhkan oleh masyarakat. Hal ini bisa dilihat dari keluhan konsumen / pelanggan yang menggunakan jasa Kantorpos Malang. Salah satu keluhan pelanggan yang dimuat dalam koran Jawa Pos tanggal 29 Agustus 2012, sebagai berikut :

“Pada 25 Juli saya dikirim paket dari Amerika dengan nomor resi: LC277848805us, atas nama penerima Giovanni Dimas, Jalan Hamid Rusdi 2B/138A, Malang 65123. Pengirim adalah Sherley Hutabarat.decatur.iL.usa. Namun, hingga saat ini barang tersebut belum saya terima. Padahal, saya sudah menghubungi pihak bea cukai Bandara Soekarno Hatta, Jakarta dan layanan EMS Pos Indonesia. Mohon saya diberi penjelasan. Saya juga mohon penjelasan dari pihak bea cukai Bandara Soekarno-Hatta sebagai pihak yang berwenang menentukan bea masuk barang tersebut yang senilai US 200” (Dimas, Graha Dewata, Malang)

Kurangnya kualitas pelayanan Kantorpos Malang juga dirasakan oleh Peter Adi yang dimuat dalam surat pembaca Kompas (www.kompas.com) pada tanggal 30 Agustus 2012 :

Pada 11 Juli 2012 saya dikirim paket dari Hongkong dengan nomor resi : RC137553552HK atas nama penerima Peter Adi Kurniawan, Jl.Sulfat Agung IV/5 Malang 65122 saya cek di web pos Indonesia. Disana dikatakan bahwa tanggal 16 Juli 2012 barang tersebut sudah tiba di Indonesia dengan status " MPC Jakarta 10900 2012-07-16 11:49:55 Proses kirim Ke Kantor: Malang 65100".Saya sudah mencoba menghubungi pihak kantor pos bandara sukarno-hatta dan juga kantor pos jakarta 10900 dan jawaban mereka barang sudah diteruskan ke Malang namun ketika

saya menghubungi kantor pos pusat malang dikatakan bahwa barang belum datang,saya sudah menelepon berkali-kali dan respon tetap sama. Yaitu mereka menanyakan no telepon dan nama saya dan berjanji akan dihubungi kembali. Namun tidak ada satu pun pihak kantor pos yang menghubungi saya. Mohon tanggapan dari Pos Indonesia mengenai hal ini. **(Peter Adi, Jl.Sulfat Agung IV/5Malang)**

Permintaan pelayanan jasa akan selalu meningkat baik kualitas maupun kuantitas, seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk, meningkatnya kesejahteraan masyarakat dan perubahan lingkungan yang terus bertambah. Guna memenuhi tuntutan tersebut, kesiapan dan kemampuan perusahaan perlu semakin ditingkatkan, agar tidak terjadi kesenjangan antara tuntutan dan harapan masyarakat di satu sisi dan kemampuan perusahaan dalam pelaksanaan fungsi pelayanan.

Moenir (2008:6) menjelaskan pengertian pelayanan ialah sebagai proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Suatu pelayanan akan dapat terlaksana dengan baik dan memuaskan apabila didukung oleh beberapa faktor :

- a. Kesadaran para pejabat pimpinan dan pelaksana
- b. Adanya aturan yang memadai
- c. Organisasi dengan mekanisme sistem yang dinamis
- d. Pendapatan pegawai yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup minimum
- e. Kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan tugas/pekerjaan yang dipertanggungjawabkan

- f. Tersedianya sarana pelayanan sesuai dengan jenis dan bentuk tugas/pekerjaan pelayanan (Moenir, 2008:88).

Dari pengertian di atas tersirat bahwa suatu pelayanan pada dasarnya melibatkan dua pihak yang saling berhubungan yaitu organisasi/perusahaan pemberi pelayanan di satu pihak dan masyarakat sebagai penerima pelayanan di pihak lainnya. Jika organisasi/perusahaan mampu memberikan pelayanan yang optimal dan memenuhi tuntutan dari masyarakat, maka dapat dikatakan organisasi/perusahaan tersebut telah mampu memberikan pelayanan yang memuaskan pada masyarakat.

PT.Pos Indonesia (Persero) khususnya Kantorpos Malang tidak dapat berdiam diri menghadapi hal tersebut. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan adalah dengan cara menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG). Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006:4) perusahaan yang telah memberikan respon mereka dengan cara menerapkan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik *corporate governance* yang lebih baik tidak menempatkan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai tujuan akhir, akan tetapi perusahaan menyadari bahwa hal tersebut sangat penting untuk mencapai :

1. peningkatan kinerja perusahaan melalui prosedur pengambilan keputusan yang lebih baik, kegiatan operasi yang lebih efisien dan pemberian layanan yang lebih baik;

2. Akses terhadap pembiayaan dengan biaya rendah bagi teknologi-teknologi baru, keahlian manajemen, pasar, dan sumber-sumber pembiayaan lainnya, yang akan mengikatkan nilai perusahaan;
3. Masyarakat investor yang puas karena perusahaan memberikan dividen dan nilai perusahaan yang lebih baik atas hasil kinerja keuangan yang meningkat;
4. Kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang dan penciptaan nilai dengan tetap mempertimbangkan kepentingan seluruh *stakeholders*;
5. Sumber pendapatan Pemerintah melalui privatisasi BUMN, serta pembayaran dividen dan pajak oleh BUMN

Dari pemaparan diatas peneliti tertarik untuk mengambil judul "Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada layanan paketpos ", studi pada Kantorpos Malang 65100.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada layanan paketpos di Kantorpos Malang?
2. Apakah faktor pendukung dan penghambat dari Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada layanan paketpos di Kantorpos Malang?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang yang sudah dipaparkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada layanan paketpos di Kantorpos Malang
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat dari penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada layanan paketpos di Kantorpos Malang

D. Kontribusi Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Secara Teoritis, dapat meningkatkan kemampuan penalaran dan analisis dalam menyikapi kebijakan pemerintah khususnya pada BUMN sekaligus sebagai usaha dalam menerapkan disiplin ilmu yang diperoleh.
2. Dapat digunakan sebagai bahan pustaka dan masukan dalam melakukan kegiatan penelitian serta studi lanjutan tentang Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada layanan paketpos

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi para penentu kebijakan, pemerhati dan praktisi di lapangan untuk dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dan memberikan masukan dalam

menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing dalam rangka mewujudkan *Good Corporate Governance*

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika Pembahasan dalam penelitian ini adalah :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini akan membahas tentang wacana *Good Governance*, *Good Corporate Governance*, serta berbagai masalah sekaligus tantangan dalam layanan paketpos

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan teori-teori yang digunakan dalam disiplin ilmu Administrasi Publik yang ada kaitannya dengan materi penulisan skripsi

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini membicarakan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, fokus penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta analisis data. Penelitian yang dilakukan menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan metode penelitian kualitatif yang menggambarkan dan mengungkapkan suatu masalah, keadaan dan peran Kantorpos Malang dalam penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada layanan paketpos

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini dipaparkan tentang hasil penelitian dan pembahasan, serta menampilkan hasil yang diperoleh dari penelitian, kemudian pembahasan tersebut akan dihubungkan dengan teori yang mendukung di Bab II.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dikemukakan kesimpulan-kesimpulan dari penelitian dan dikemukakan pula saran-saran yang dapat dijadikan bahan masukan bagi berbagai pihak yang terkait.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

Nigro and Nigro (1970) dalam Keban (2008: 6) mengatakan bahwa “administrasi publik adalah suatu proses kerjasama dalam lingkungan pemerintahan yang meliputi ketiga cabang pemerintahan yaitu legislatif, eksekutif, dan yudikatif”. Namun definisi tersebut diperbarui oleh Caiden (1978) seperti dikutip Thoha (2007: 47) dengan cakupan yang lebih luas, tidak hanya terbatas pada eksekutif, legislatif, maupun yudikatif, tapi lebih menyangkut persoalan-persoalan masyarakat, atau lebih lengkapnya Caiden menandakan bahwa “disiplin administrasi publik ini pada hakikatnya merupakan suatu disiplin yang menanggapi masalah-masalah pelaksanaan persoalan masyarakat (*public affairs*) dan manajemen dari usaha-usaha masyarakat (*public business*)”. Berpijak dari pengertian tersebut, bisa ditarik suatu benang merah bahwa administrasi publik menyangkut persoalan, kebutuhan dan kepentingan masyarakat sehingga masyarakat memegang peranan utama dalam menata pemerintahan.

Hal ini sebagai implikasi dari perkembangan administrasi publik, yang dahulu terkotak pada pemerintah (*government*) saja. Selanjutnya Thoha (2007: 75) mengungkapkan “administrasi publik merupakan suatu kajian yang sistematis dan tidak hanya sekedar lukisan abstrak akan tetapi memuat

perencanaan realitas dari segala upaya dalam menata pemerintahan menjadi pemerintahan yang baik (*good governance*)”.

Administrasi publik sangat perhatian terhadap terwujudnya tata pemerintahan yang baik dan amanah. Penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) terletak seberapa jauh konstelasi antara tiga komponen yaitu rakyat, pemerintah, dan pengusaha dapat berjalan secara selaras dengan menata ulang peran pemerintah dalam mengintegrasikan kehidupan sosial, ekonomi, dan perlindungan lingkungan serta dalam memberdayakan masyarakat.

B. Good Governance

1. Pengertian Good Governance

Istilah *good governane* berasal dari induk bahasa Eropa, Latin, yaitu *Gubernare* yang diserap oleh bahasa Inggris menjadi *Govern* yang dalam kamus bahasa Inggris *Oxford Advanced* (1974: 374) berarti *Rule (a country, etc); control or direct the public affairs, determine, influence*. Pengertian *good governance* tersebut merupakan dasar pijakan dari akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. *Good governance* memiliki makna pengelolaan yang baik atau tata pemerintahan yang baik.

Di Indonesia sendiri, *good governance* mulai diperkenalkan oleh beberapa lembaga internasional seperti UNDP dan *World Bank* sekitar tahun 1996 menjelang berlangsungnya reformasi politik Indonesia. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2008: 77) popularitas terminologi ini mencuat

dikalangan pemerintah, akademisi dan lembaga swadaya masyarakat sejalan dengan pemberian bantuan yang diarahkan pada pengembangan *good governance*.

Namun terdapat berbagai macam definisi mengenai *good governance* ini. Antara lain yang dikemukakan oleh AusAID (2000) mengenai definisi *good governance* yaitu “*Good governance means competent management of a country’s resources and affairs in a manner that is open, transparent, accountable, equitable and responsive to people’s needs*”.

Disamping itu UNDP dan pemerintahan Vietnam seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2004: 42) memberi definisi *good governance* yaitu sebagai proses yang meningkatkan interaksi konstruktif diantara domain-domainnya dengan tujuan untuk menciptakan dan memelihara kebebasan, keamanan dan kesempatan bagi adanya aktivitas swasta yang produktif. Oleh karena itu *good governance* juga mengutamakan partisipasi, transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas serta memperlakukan semua sama.

Sementara itu definisi *good governance* berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 merumuskan *good governance* yaitu:

“Kepemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat”.

Selain itu, dalam rencana strategis Lembaga Administrasi Negara (LAN) 2000-2004 disebutkan perlunya pendekatan baru dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan yang terarah pada terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*) yakni: “...proses pengelolaan

pemerintah yang demokratis, professional, menjunjung tinggi supremasi hukum dan asasi manusia desentralistik, partisipatif, transparan, keadilan, bersih dan akuntabel; selain berdaya guna, berhasil guna dan berorientasi pada peningkatan daya saing bangsa”.

Secara umum, menurut Sjamsuddin (2005:10) *good governance* atau pemerintahan yang baik dapat diartikan yaitu “dijalankannya dengan baik (*good*) ketiga domain yang ada dalam *governance* atau pemerintahan. Ketiga domain *governance* itu adalah: negara atau pemerintahan (*state*); sektor swasta atau dunia usaha (*private sector*); dan masyarakat (*society*)”.

Dari berbagai definisi *good governance* oleh berbagai praktisi dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai definisi *good governance* yaitu mengenai bagaimana pemerintahan berinteraksi dengan masyarakat dalam bidang ekonomi, sosial dan politik dalam upaya pemenuhan kepentingan masyarakat. Hal ini sejalan dengan tanggung jawab sosial perusahaan yang dicanangkan oleh BUMN, harus adanya interaksi antara badan usaha dengan masyarakat yang tinggal disekitar tempat perusahaan sehingga merupakan suatu sinergitas antara ketiga domain. Antara lain negara yang meregulasi berbagai macam peraturan dan menanggapi berbagai macam permasalahan-permasalahan publik dalam hal ini masyarakat sekitar lokasi perusahaan. selanjutnya perusahaan sebagai wujud dari (*private*) menanggapi dengan memberikan program-program bantuan kepada masyarakat sekitar.

2. Karakteristik *Good Governance*

Untuk mengukur pemerintahan yang baik, UNDP seperti dikutip oleh Sedarmayanti (2004: 44) mengemukakan karakteristik atau prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan yang baik, meliputi:

1. Partisipasi (*Participation*)
Setiap orang atau warga masyarakat memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung, maupun melalui lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasinya masing-masing.
2. Aturan Hukum (*Rule of Law*)
Kerangka aturan hukum dan perundang-undangan harus berkeadilan, ditegakkan dan dipatuhi secara utuh (*impartially*), terutama aturan hukum tentang hak asasi manusia.
3. Transparansi (*Transparency*)
Transparansi harus dibangun dalam rangka kebebasan aliran informasi.
4. Daya Tanggap (*Responsiveness*)
Setiap institusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
5. Berorientasi Konsensus (*Consensus Orientation*)
Pemerintahan yang baik (*good governance*) akan bertindak sebagai penengah (*mediator*) bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesempatan yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak, dan jika kemungkinan juga dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.
6. Berkeadilan (*Equity*)
Pemerintahan yang baik akan member kesempatan yang baik terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya mereka untuk memelihara dan meningkatkan kualitas hidupnya.
7. Efektifitas dan Efisiensi (*Effectiveness and Efficiency*)
Setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya berbagai sumber-sumber yang tersedia.
8. Akuntabilitas (*Accountability*)
Para pengambil keputusan dalam organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat madani memiliki pertanggungjawaban (akuntabilitas) kepada publik, sebagaimana halnya kepada para pemilik (*stakeholders*).
9. Visi Strategis (*Strategic Vision*)

Para pimpinan dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintah yang baik dan pembangunan manusia, bersamaan dirasakan kebutuhan untuk pembangunan tersebut.

10. Saling Keterbukaan (*Interrelated*)

Keseluruhan ciri good governance tersebut adalah saling memperkuat dan saling terkait (*mutually reinforcing*) dan tidak bisa berdiri sendiri.

Untuk mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan sepuluh karakteristik di atas, perlu ditunjang dengan adanya aktualisasi potensi masyarakat serta jaminan tumbuh kembangnya kreativitas masyarakat bangsa yang terarah pada peningkatan kesejahteraan masyarakat serta ketahanan dan daya saing perekonomian bangsa menuju masyarakat madani. Yang dalam Mustopadidjaja seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2004: 46) merekomendasikan “Format Bernegara Menuju Masyarakat Madani”, sebagai sistem penyelenggaraan negara baik dipusat maupun didaerah, perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Prinsip Demokrasi dan Pemberdayaan

Dalam upaya pemberdayaan masyarakat, peranan pemerintah dapat ditingkatkan melalui: pengurangan hambatan dan kendala bagi kreativitas dan partisipasi masyarakat; perluasan akses pelayanan untuk menunjang berbagai kegiatan sosial ekonomi masyarakat; pengembangan program untuk lebih meningkatkan kemampuan dan memberikan kesempatan kepada masyarakat berperan aktif dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sumber produktif yang tersedia sehingga memiliki nilai tambah tinggi guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

2. Prinsip Pelayanan

Upaya pemberdayaan memerlukan semangat untuk melayani masyarakat, dan menjadi mitra masyarakat, atau melakukan kerjasama dengan masyarakat.

3. Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas

Upaya pemberdayaan masyarakat dan dunia usaha melalui peningkatan partisipasi dan kemitraan dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan: mengembangkan keterbukaan birokrasi pemerintah; Deregulasi dan debirokratisasi peraturan dan prosedur

yang menghambat kreativitas dan proses penyusunan peraturan, kebijakan, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan.

4. Prinsip Partisipasi

Masyarakat harus mendapat kesempatan luas dalam berperan serta menghasilkan barang dan jasa publik melalui proses kemitraan dan kebersamaan.

5. Prinsip Kemitraan

Perlu diciptakan iklim yang kondusif untuk terwujudnya kemitraan dunia usaha dengan pemerintah, serta keserasian dan keseimbangan kemitraan antara dunia usaha skala besar, menengah dan kecil dalam berbagai kegiatan ekonomi dan pembangunan lainnya.

6. Prinsip Desentralisasi

Pembangunan pada hakekatnya dilaksanakan di daerah, karena itu berbagai kewenangan yang selama ini ditangani oleh pemerintah sebagian besar perlu diserahkan kepada daerah

7. Konsistensi Kebijakan dan Kepastian Hukum

Peningkatan pembangunan dan efisiensi nasional membutuhkan penyesuaian kebijakan dan perangkat perundang-undangan, namun tidak berarti harus mengabaikan kepastian hukum.

Diharapkan upaya penataan kehidupan sosial, ekonomi dan politik akan terwujud secara mantap sejalan dengan perkembangan peradaban masyarakat madani (*civil society*) sehingga terciptanya tata pemerintahan yang baik dengan ditopang oleh tiga sektor: *state, private sector and civil society*. Prasetyantoko dan Daniri (2009) menegaskan penerapan *good governance* merupakan tanggung jawab 3 pilar yang saling berhubungan, yaitu Penyelenggara Negara (eksekutif, legislatif, yudikatif), dunia usaha dan masyarakat. Prinsip dasar yang harus diperankan oleh masing-masing pilar. Pertama, Penyelenggara Negara menyediakan peraturan perundangan dan kebijakan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundangan dan penegakan hukum secara konsisten. Kedua, dunia usaha sebagai pelaku pasar menerapkan *Good Corporate Governance* sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha. Ketiga, masyarakat

sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha, serta pihak yang terkena dampak dari peraturan perundangan atau kebijakan, juga dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial secara obyektif dan bertanggung jawab.

C. **Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Secara prinsip pengertian BUMN menurut Hambra (2007: 18) yaitu “Badan Usaha Negara adalah badan usaha atau perusahaan yang modalnya dimiliki oleh negara, baik seluruhnya maupun sebagian”. Sedangkan berdasarkan Pasal 1 Angka 1 UU No. 19/2003, “BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan”. Kedua pengertian BUMN tersebut mengandung beberapa unsur yang merupakan satu kesatuan makna, yaitu: pertama, berbentuk badan usaha; kedua, kepemilikan negara pada badan usaha tersebut bersifat langsung; dan ketiga, modal negara tersebut merupakan kekayaan negara yang dipisahkan.

Selanjutnya sesuai dengan Pasal 2 UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN, maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah (1) memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional dan penerimaan negara; (2) mengejar keuntungan; (3) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak; (4) menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta atau

koperasi; dan (5) turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

Pada era serba globalisasi ini, untuk mengoptimalkan peran dan fungsinya serta mampu mempertahankan eksistensinya dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka dan kompetitif, maka BUMN perlu menumbuhkan jiwa dan semangat korporasi serta profesionalisme yang tinggi untuk terwujudnya tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

D. *Good Corporate Governance*

1. *Pengertian Good Corporate Governance*

Corporate Governance merupakan isu yang tidak pernah usang untuk terus dikaji pelaku bisnis, akademisi, pembuat kebijakan, dan lain sebagainya. Pemahaman tentang praktik *corporate governance* terus berevolusi dari waktu ke waktu. Kajian atas *corporate governance* mulai disinggung pertama kalinya oleh Berle dan Means pada tahun 1932 (dalam Surya, 2008:24) ketika membuat sebuah buku yang menganalisis terpisahnya kepemilikan saham (*ownership*) dan *control*. Pemisahan tersebut berimplikasi pada timbulnya konflik kepentingan antara para pemegang saham dengan pihak manajemen dalam struktur kepemilikan perusahaan yang tersebar (*dispersed ownership*).

Untuk pertama kalinya, usaha untuk melembagakan *corporate governance* dilakukan oleh *Bank of England* dan *London Stock Exchange* pada tahun 1992 dengan membentuk *Cadbury Committee* (Komite *Cadbury*), yang bertugas

menyusun *corporate governance code* yang menjadi acuan utama di banyak negara (Surya,2008:24).

Komite Cadbury mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut:

"*Corporate Governance* adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggungjawaban kepada *stakeholders*. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, Direktur, manajer, pemegang saham, dan sebagainya "

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) dalam

Surya (2008:24) mendefinisikan *corporate governance* sebagai :

Sekumpulan hubungan antara pihak manajemen perusahaan, *board*, pemegang saham, dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan. *Corporate governance* juga mensyaratkan adanya struktur perangkat untuk mencapai tujuan dan pengawasan atas kinerja. *Corporate governance* yang baik dapat memberikan rangsangan bagi *board* dan manajemen untuk mencapai tujuan yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang saham harus memfasilitasi pengawasan yang efektif sehingga mendorong perusahaan menggunakan sumber daya dengan lebih efisien.

Penjelasan ini menekankan bahwa *Corporate Governance* merupakan keseimbangan antara tujuan ekonomi dan tujuan sosial serta tujuan individu dan tujuan komunitas. Disamping itu juga menekankan akuntabilitas dalam pengelolaan segala sumber daya yang memperhatikan seluruh kepentingan, baik individu, perusahaan, dan masyarakat.

Shann Turnbull (2000) dalam Bapepam (2006:7) mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut: "*corporate governance describes all the the influences affecting the institutional processes including those for appointing the controllers and/or regulators, involved in organizing the production and sale*

of goods and services” Turnbull lebih menekankan bagaimana melakukan tata kelola dalam sebuah organisasi dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepada proses organisasi dalam rangka menghasilkan dan menjual barang atau jasa. Disamping itu, Turnbull juga berpendapat bahwa penunjang “*controllers* dan *regulators*” merupakan juga substansi penting dalam membangun *Good Corporate Governance*.

Sedangkan definisi *corporate governance* menurut Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) :

"*Corporate Governance* adalah suatu proses dari struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”.

Selain definisi diatas, terdapat definisi-definisi lain. Stijn Claessens (2004) dalam Indra Surya (2008:26) menyatakan bahwa, pengertian tentang *corporate governance* dapat dimasukkan dalam dua kategori. Kategori pertama, lebih condong pada serangkaian pola perilaku perusahaan yang diukur melalui kinerja, pertumbuhan, struktur pembiayaan, perlakuan terhadap para pemegang saham, dan *stakeholder*. Kategori kedua lebih melihat pada kerangka secara normatif, yaitu segala ketentuan hukum baik yang berasal dari sistem hukum, sistem peradilan, pasar keuangan, dan sebagainya yang mempengaruhi perilaku perusahaan.

Berdasarkan uraian mengenai *corporate governance* tersebut, dapat dirumuskan suatu kesimpulan bahwa *good corporate governance* adalah suatu sistem yang ada pada suatu organisasi yang memiliki tujuan untuk mencapai kinerja organisasi semaksimal mungkin dengan cara-cara yang tidak merugikan *stakeholder* organisasi tersebut.

2. Prinsip *Good Corporate Governance*

Agar *good corporate governance* (GCG) bisa dilaksanakan dengan berhasil, maka *good corporate governance* memiliki prinsip-prinsip yang harus dijalankan oleh suatu perusahaan.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) dalam Surya (2008:68) memaparkan prinsip *good corporate governance*:

- 1) *Fairness* (Kewajaran)
- 2) *Discloure/Transparency* (Keterbukaan/Transparansi)
- 3) *Accountability* (Akuntabilitas)
- 4) *Responsibility* (Responibilitas)

KNKG (2006) menegaskan bahwa setiap perusahaan harus memastikan bahwa asas GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan. Asas-asas GCG diantaranya yaitu (i) transparansi, (ii) akuntabilitas, (iii) responibilitas, (iv) independensi serta (v) kewajaran dan kesetaraan diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (*sustainability*) perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Berikut ini penjelasan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* :

1) Transparansi (*Transparency*)

Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) yang dikutip oleh Mas Achmad Daniri (2005:9) menyatakan bahwa :

“Transparansi yaitu hak-hak para pemegang saham atas informasi yang benar dan tepat mengenai perusahaan, ikut dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan-perubahan yang mendasar atas perusahaan, dan hak atas keuntungan perusahaan. Transparansi juga diartikan keterbukaan informasi baik dalam proses pengambilan keputusan maupun mengungkapkan informasi tentang perusahaan”.

Transparansi mewajibkan adanya suatu informasi yang terbuka, tepat waktu serta jelas dan dapat diperbandingkan yang menyangkut keadaan keuangan, pengelolaan perusahaan kepemilikan perusahaan. Transparansi (*transparency*) mengandung unsur pengungkapan (*disclosure*) dan penyediaan informasi yang memadai dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan. Transparansi diperlukan agar perusahaan menjalankan bisnis secara objektif dan sehat.

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006:5) Transparansi (*Transparency*), yaitu untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

Pedoman Pokok Pelaksanaan sebagai berikut (KNKG,2006:5)

- a. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- b. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- c. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
- d. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

2) Akuntabilitas (*Accountability*)

Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) yang dikutip oleh Mas Achmad Daniri (2005:9) menyatakan bahwa :

“Akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan, sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif”.

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006:5) Akuntabilitas (*Accountability*), yaitu perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

- a. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggungjawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*), dan strategi perusahaan.
- b. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
- c. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- d. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).

- e. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

3) Responsibilitas (*Responsibility*)

Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) yang dikutip oleh Mas Achmad Daniri (2005:10) menyatakan bahwa :

“Pertanggungjawaban yaitu diakuinya peranan pemegang saham sebagaimana diakui oleh hukum dan kerja sama yang aktif antara perusahaan serta *stakeholders* dalam menciptakan lapangan kerja dan juga menciptakan kondisi perusahaan yang sehat dalam keuangan”

Pertanggungjawaban berarti bahwa sebuah perusahaan harus memenuhi dan mematuhi hukum dan undang-undang yang berlaku. Termasuk di dalamnya pemeliharaan lingkungan hidup, hak-hak konsumen, ketenagakerjaan dan sebagainya. Artinya bahwa perusahaan merupakan bagian dari sebuah budaya sosial dan masyarakat sehingga sebuah perusahaan tidak tegak secara terisolasi dari berbagai kepentingan sosial-budaya dan politik kelompok-kelompok lain (*stakeholder*).

Sebuah perusahaan tidak hanya harus bertanggungjawab terhadap mereka yang berhubungan langsung dengan perusahaan, tetapi mereka juga yang tidak berhubungan secara langsung dengannya. Didalam mengembangkan konsep tanggung jawab sosial perusahaan terdiri atas empat tanggung jawab yaitu :

- a) Tanggung jawab ekonomis, sebuah perusahaan haruslah menghasilkan laba.

- b) Tanggung jawab legal, dalam mencapai tujuan mencapai laba sebuah perusahaan harus mentaati hukum. Upaya memperoleh laba yang melanggar harus ditentang.
- c) Tanggung jawab etis, perusahaan berkewajiban menjalankan hak yang baik, benar, dan adil. Norma-norma masyarakat perlu menjadi rujukan bagi langkah-langkah bisnis perusahaan.
- d) Tanggung jawab filantropis, mensyaratkan perusahaan untuk member kontribusi kepada publik. Tujuannya adalah meningkatkan kualitas kehidupan semua.

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen* (KNKG,2006:6)

Pedoman Pokok Pelaksanaan

- a. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-laws*).
- b. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

4) Independensi (*Independency*)

Prinsip dasar asas independensi (*independency*) adalah untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Dan KNKG (2006:6) dalam konteks ini menekankan bahwa:

- a. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.
- b. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.

5) Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) yang dikutip oleh Mas Achmad Daniri (2005:10) menyatakan bahwa :

“Keadilan yaitu perlakuan yang sama terhadap *stakeholders*, terutama kepada pemegang saham asing atau *stakeholders* lainnya yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu juga mencakup tentang kejelasan hak pemodal, sistem hukum dan penegakan peraturan bagi perlindungan investor khususnya pemegang saham minoritas dari berbagai bentuk kecurangan”

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

- a. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.
- b. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- c. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

3. Korelasi kepentingan manajemen dan karyawan dengan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Manajemen merupakan bagian integral dalam pelaksanaan prinsip GCG, manajemen juga memiliki kepentingan lainnya yang hendak dipenuhi oleh penerapan prinsip GCG. Pada dasarnya, kepentingan manajemen yang paling utama adalah menciptakan manajemen yang efektif dan efisien dalam

menjalankan suatu perusahaan, sehingga terjadi peningkatan kapabilitas sekaligus kelancaran keadaan finansial dari suatu perusahaan yang berjalan secara aktif (Surya,2008:97). Hal ini dapat dicapai dengan adanya penerapan prinsip-prinsip GCG secara mantap dan menyeluruh.

Untuk mencapai kinerja yang optimal, manajemen dan karyawan harus mendapatkan perlakuan yang seimbang dan wajar, sesuai dengan kedudukan masing-masing. Dalam hal ini prinsip *fairness* dari GCG memegang peranan untuk mengkonkretkan keseimbangan tersebut.

Prinsip Keseimbangan (*fairness*) ini berkaitan dengan masalah kenaikan pangkat atau renumerisasi dari manajemen dan karyawan (Surya,2008:98). Hal ini penting karena sistem *reward* yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja di suatu perusahaan. Diharapkan tercipta suasana kerja yang belomba-lomba untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Kepentingan manajemen dan karyawan juga akan terkait dengan prinsip transparansi. Manajemen dan karyawan berhak untuk mengetahui kondisi suatu perusahaan dan juga mengetahui mekanisme perusahaan dalam menentukan besarnya gaji. Seperti yang dijelaskan oleh Indra Surya (2008:99)

"Seharusnya, melalui implementasi prinsip transparansi, ada kejelasan perhitungan yang diberikan oleh perusahaan. Bukan saja hal tersebut akan lebih memuaskan bagi pihak manajemen dan karyawan, tetapi juga mengurangi resiko terjadinya pemogokan ataupun tuntutan yang berlebihan, mengingat mereka telah mengetahui dasar-dasar yang diberikan untuk besar gaji mereka."

Optimalisasi kinerja manajemen dan karyawan mendapat dukungan penuh dari penerapan prinsip akuntabilitas, yang dibutuhkan untuk menciptakan

manajemen yang efektif dan efisien. Terkait dengan prinsip akuntabilitas dari GCG, perusahaan harus menerapkan mekanisme *check and balances*.

Mekanisme tersebut termasuk dalam pengecekan laporan keuangan secara berkala, pengawasan intensif terhadap segala lini manajemen, menentukan struktur dan besarnya manajemen yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan, penciptaan standar kriteria yang jelas dalam perekrutan pegawai baru. (Surya, 2008:100)

4. Korelasi Kepentingan Publik Dengan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Peran serta publik pada dunia usaha mendapat tempatnya di dalam industri pasar modal, karena perusahaan-perusahaan yang telah *go public* mendapatkan dananya dari masyarakat. Walaupun pengendali perusahaan biasanya masih tetap dipegang oleh segelintir orang, masyarakat tetap merupakan *stakeholder* dari perusahaan.

Ada beberapa peranan yang dapat dilakukan masyarakat, menjadi pemegang saham perusahaan publik atau emiten, atau menjadi konsumen yang menggunakan produk barang dan jasa dari suatu perusahaan.

1. Prinsip keterbukaan harus benar-benar diimplementasikan, terutama pada saat perusahaan melakukan penawaran sahamnya kepada public.
2. Prinsip keterbukaan juga memiliki korelasi yang kuat dengan pemberian informasi material yang harus segera dilaporkan kepada

masyarakat. Masyarakat berhak mengetahui bagaimana kondisi perusahaan secara lugas dan jelas, karena masyarakat berhak untuk memperoleh keamanan dana yang telah diinvestasikan dalam suatu perusahaan.

3. Pelaksanaan GCG menyebabkan opini pemegang saham publik menjadi sangat penting untuk didengarkan. Komunikasi yang intensif antara manajemen perusahaan dengan para pemegang saham dapat memberikan bantuan informasi sekunder yang berguna untuk memajukan perusahaan itu sendiri. (Surya,2008:102)

Masyarakat sebagai konsumen, yang mana kepentingan utamanya adalah mendapatkan produk barang dan jasa yang baik. Dalam hal ini, prinsip yang paling memiliki peranan adalah prinsip responbilitas. Dalam hal ini, perusahaan bertanggung jawab secara penuh terhadap segala produk yang mereka keluarkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Aturan-aturan terpenting yang harus dipenuhi oleh perusahaan dalam menjalankan prinsip responbilitas adalah peraturan mengenai lingkungan hidup dan perlindungan konsumen.

Ketentuan mengenai perlindungan konsumen memegang peranan yang sangat penting. Kebutuhan akan produk yang bermutu dan harga yang terjangkau merupakan kebutuhan mendasar bagi seluruh masyarakat konsumen. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memenuhinya, karena bagaimanapun juga perusahaan tanpa adanya konsumen pasti tidak bertahan dalam kerasnya dunia

persaingan usaha. Dengan adanya prinsip responbilitas, maka perusahaan harus senantiasa siap untuk memberikan kinerja terbaiknya.(Surya,2008:104)

5. Tujuan dan Manfaat *Good Corporate Governance*

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) memiliki tujuan terhadap perusahaan sebagai berikut (Surya,2008:68) :

1. Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing
2. Mendapatkan *cost of capital* yang lebih murah
3. Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan
4. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari *stakeholder* terhadap perusahaan
5. Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum

Menurut Emirzon (2006:96) ada lima macam tujuan utama *Good Corporate Governance* yaitu:

- a. melindungi hak dan kepentingan pemegang saham,
- b. melindungi hak dan kepentingan para anggota *stakeholders* non-pemegang saham,
- c. meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham,
- d. meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja Dewan Pengurus atau *Board of Directors* dan manajemen perusahaan, dan

- e. meningkatkan mutu hubungan *Board of Directorss* dengan manajemen senior perusahaan.

Peraturan Menteri Negara BUMN nomor PER - 01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*)

Pada Badan Usaha Milik Negara bertujuan untuk :

1. mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN;
2. mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum;
3. mendorong agar Organ Persero/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundangundangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;
4. meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
5. meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

Untuk menciptakan tujuan tersebut diperlukan GCG. GCG dapat dimaknai sebagai rangkaian mekanisme dengan apa suatu perusahaan publik diarahkan dan dikendalikan sesuai dengan harapan para *stakeholder* (Emirzon,2006:97).

Mekanisme tersebut merefleksikan suatu struktur pengelolaan perusahaan dan menetapkan distribusi hak dan tanggungjawab diantara berbagai partisipan dalam perusahaan.

E. *New Public Management (NPM)*

Sekitar tahun 1980-an berkembang konsep yang berlabel baru untuk memberdayakan konsep ilmu administrasi publik. konsep-konsep tersebut antara lain "*New Public Administration*", konsep ini ingin mengenalkan konsep-konsep yang biasanya diperlakukan untuk kegiatan bisnis dan sektor privat. inti dari konsep ini ialah untuk mentransformasikan kinerja yang selama ini dipergunakan dalam sektor privat dan bisnis ke sektor publik. Isu berikutnya yang berkembang tidak hanya membatasi pada bagaimana mentransformasikan kinerja sektor bisnis ke sektor pemerintahan, melainkan lebih jauh dari itu, yakni *New Public Management* sudah menjadi suatu model normatif, yang ditandai dengan meninjau kembali peran administrator publik, peran dan sifat dari profesi administrasi, dan mengapa serta bagaimana sebaiknya kita bertindak dan berperan.

Tema pokok dalam *New Public Management* ini antara lain bagaimana menggunakan mekanisme dan terminology pasar di sektor publik. Bahwa dalam melakukan hubungan antara instansi-instansi pemerintah dengan pelanggannya (*customers*) dipahami sama dengan proses hubungan transaksi yang dilakukan oleh dunia pasar. Dengan mentransformasikan kinerja pasar seperti ini maka dengan kata lain akan mengganti atau mereform kebiasaan kinerja sektor publik dari tradisi berlandaskan aturan (*rule-based*) dan proses yang menggantungkan

pada otoritas pejabat (*authority driven processes*) menjadi orientasi pasar (*market-based*), dan dipacu untuk berkompetisi sehat (*competition driven tactics*).

Konsep *New Public Management* ini dapat dipandang sebagai suatu konsep baru yang ingin menghilangkan monopoli pelayanan yang tidak efisien yang dilakukan oleh instansi dan pejabat-pejabat pemerintah. Dengan konsep seperti inilah maka Christopher Hood (1995) dalam Thoha (2009:75) mengatakan bahwa *New Public Management* mengubah cara-cara dan model bisnis privat dan perkembangan pasar. Cara-cara legitimasi birokrasi publik untuk menyelamatkan prosedur dari diskresi administrasi tidak lagi diprakteikan oleh *New Public Management* dalam birokrasi pemerintah.

Hood dalam Keban (2008:36) mengungkapkan bahwa ada tujuh komponen doktrin dalam NPM, yaitu:

1. Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik
2. Penggunaan indikator kerja
3. Penekanan yang lebih besar pada kontrol output
4. Pergeseran perhatian ke unit-unit yang lebih kecil
5. Pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi
6. Penekanan gaya sektor swasta pada praktek manajemen, dan
7. Penekanan pada disiplin kerja dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumber daya.

Semenjak konsep *New Public Management* ini dikemukakan, maka telah banyak kemajuan dari praktik konsep ini di beberapa negara dunia. Seperti misalnya, upaya melakukan privatisasi fungsi-fungsi yang selama ini dimonopoli

pemerintah di beberapa negara mengalami banyak perubahan dan kemajuan. Pimpinan eksekutif yang diwajibkan melakukan proses akuntabilitas terhadap tercapainya tujuan organisasi, menciptakan proses baru untuk mengukur kepentingan produktivitas kerja, dan melakukan *reengineering* sistem yang merefleksikan terhadap kuatnya komitmen pada akuntabilitas publik

Osborne (1992) menyatakan bahwa *reinventing government* itu pada hakikatnya adalah upaya untuk mentransformasikan jiwa dan kinerja wiraswasta (*entrepreneurship*) ke dalam birokrasi pemerintah. jiwa *entrepreneurship* itu menekankan pada upaya untuk meningkatkan sumber daya baik ekonomi, sosial, budaya, politik yang dipunyai oleh pemerintah dari yang tidak produktif bisa produktif dari yang produktivitas rendah menjadi produktivitas tinggi. Kinerja seperti itulah yang kemudian dikenal dengan upaya mewiraswastakan pemerintah menurut Osborne (1992) dalam Thoha (2009:73-82). ada sepuluh prinsip mewiraswastakan birokrasi pemerintah, antara lain :

1. Pemerintah harus bersifat sebagai katalis

Pemerintah katalis merupakan suatu fungsi yang mampu memisahkan sebagai pengarah (membuat kebijakan, peraturan, undang-undang) dengan fungsi sebagai pelaksana. Selain itu, kemudian mereka menggunakan berbagai metode (kontrak, voucher, hadiah, insentif pajak, dsb) untuk membantu organisasi publik mencapai tujuan, memilih metode yang paling sesuai untuk mencapai efisiensi, efektivitas, persamaan, pertanggungjawaban, dan fleksibilitas.

2. Pemerintah milik masyarakat

Pemerintah milik masyarakat mengalihkan wewenang kontrol yang dimilikinya ke tangan masyarakat. Masyarakat diberdayakan sehingga mampu mengontrol pelayanan yang diberikan oleh birokrasi pemerintah. Dengan adanya kontrol dari masyarakat, pegawai negeri (dan juga pejabat terpilih, politisi) akan memiliki komitmen yang lebih baik, lebih peduli, dan lebih kreatif dalam memecahkan masalah.

3. Pemerintah kompetitif

Pemerintah kompetitif mensyaratkan persaingan diantara para penyampai jasa atau pelayanan untuk bersaing berdasarkan kinerja dan harga. Mereka memahami bahwa kompetisi adalah kekuatan fundamental untuk memaksa badan atau birokrasi pemerintah melakukan perbaikan.

4. Pemerintah berorientasi misi

Pemerintah berorientasi misi melakukan deregulasi internal, menghapus banyak peraturan dan ketentuan internal yang tidak efektif, dan secara radikal menyederhanakan sistem administratif yang terlampau panjang dan menghambat, seperti misalnya di bidang anggaran, perizinan, kepegawaian, dan pengadaan barang. Mereka mensyaratkan setiap badan pemerintah untuk mendapatkan misi yang jelas, kemudian memberikan kebebasan kepada pimpinan (manajer) untuk menemukan cara terbaik mewujudkan misi tersebut dalam batas-batas legal dan sah.

5. Pemerintah berorientasi pada hasil

Pemerintah yang berorientasi hasil (*result-oriented*) mengubah fokus dari input (misalnya kepatuhan kepada peraturan dan membelanjakan anggaran sesuai dengan ketentuan) menjadi akuntabilitas pada keluaran (*output*) atau hasil.

6. Pemerintah berorientasi pelanggan

Pimpinan organisasi pemerintah melakukan survei kepada pelanggan apa yang diinginkan dan dibutuhkan ketika berhubungan dengan instansi pemerintah. Dengan masukan dan insentif dari masyarakat itu kemudian dirancang suatu pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan yang diinginkan.

7. Pemerintah wiraswasta

upaya untuk meningkatkan sumber-sumber ekonomi, yang dimiliki oleh pemerintah dari yang tidak produktif bisa produktif dari yang produktivitas rendah menjadi produktivitas tinggi.

8. Pemerintah antisipatif

Pemerintahan antisipatif adalah pemerintahan yang berfikir ke depan. Pimpinan instansi pemerintah mencoba mencegah timbulnya masalah daripada memberikan pelayanan untuk menghilangkan masalah. Mereka menggunakan perencanaan strategis, pemberian visi masa depan, dan berbagai metode lain untuk melihat masa depan.

9. Pemerintah desentralisasi

Pemerintahan yang mendorong wewenang dari pusat melimpah ke daerah melalui organisasi atau sistem yang ada. Mendorong pegawai

atau pejabat di tingkat bawah atau daerah untuk langsung memberi pelayanan, atau sebagai pelaksana, atau lebih berani membuat keputusan.

10. Pemerintah berorientasi pasar

Pemerintah yang berorientasi pasar acap kali memanfaatkan struktur pasar swasta untuk memecahkan masalah daripada menggunakan mekanisme administratif, seperti menyampaikan pelayanan atau perintah dan kontrol dengan memanfaatkan peratauran. Mereka menciptakan insentif keuangan-insentif pajak, pajak hijau, *affluent fees*. Dengan cara ini organisasi swasta atau anggota masyarakat berperilaku yang mengarah pada pemecahan masalah sosial.

F. Pelayanan Publik

1. Definisi Pelayanan Publik

Di Indonesia, penggunaan istilah pelayanan dianggap memiliki kesamaan dengan arti dengan istilah pelayanan umum. kata pelayanan sama artinya dengan kata *service* dalam bahasa inggris yang bila diartikan sebagai pekerjaan yang dilakukan untuk orang lain oleh seseorang atau organisasi dimana tidak terlibat pengalihan barang-barang.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan pengertian pelayanan sebagai :

1. Perihal atau cara melayani

2. Usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan(uang), jasa
3. kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang atau jasa sependapat dengan itu,

Sependapat dengan itu , menurut kotler dalam Zauhar (1994:3) :

“...a service is any act or performance that one part can offer to another that essentially intangible and does not result in the ownership of anything. (Pelayanan adalah kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu)”

Dengan demikian maka pelayanan sebenarnya adalah suatu yang diberikan kepada orang lain atau pelanggan dalam bentuk jasa dan tidak terdapat kepemilikan yang konkret setelahnya.

Lebih lanjut Moenir (2008:6) menjelaskan pengertian pelayanan ialah sebagai proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Sedangkan MenPAN (1993) mengemukakan bahwa pelayanan adalah segala bentuk kegiatan pelayanan dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan.

Dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan merupakan suatu kegiatan yang tidak berwujud untuk pelayanan kebutuhan atau memuaskan keinginan orang lain dengan memperoleh imbalan pelayanan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari administrasi dan manajemen mempunyai sejumlah karakteristik., yang dimaksud dengan karakteristik pelayanan tersebut menurut Bowen dan Schineider dalam Zauhar (1994:3) ialah :

1. Tidak seperti produk material, pelayan bersifat *intangible*. Sebagai konsekuensinya maka pelayanan tidak dapat dengan gampang diuji sampelnya atau diukur standar baku tertentu
2. Produksi dan konsumsi pelayanan relatif tidak terpisahkan oleh waktu, atau jika dipisahkan jaraknya tidak terlalu lama, Pelayanan dikonsumsi seperti ia diproduksi. karena sifatnya yang demikian ini maka sulit dilakukan pembuangan produk yang jelek dalam proses produksi dan konsumsi
3. Penghasil pelayanan merupakan bagian dari produk itu sendiri, karena antara penerima dan penghasil pelayanan terjalin hubungan personal.
4. Tidak seperti barang-barang manufaktur, yang eksistensinya tak tergantung pada konsumen, produk pelayanan sangat memerlukan konsumen.

Keempat komponen tersebut merupakan satu kesatuan pelayanan yang terintegrasi, maksudnya pelayanan atau jasa menjadi tidak *excellence* bila ada komponen yang kurang. Untuk mencapai tingkat tersebut, setiap karyawan harus memiliki keterampilan tersebut, diantaranya berpenampilan baik dan rapi, bersikap ramah, memperlihatkan gairah kerja dan sikap selalu siap melayani, tenang dalam bekerja, tidak tinggi hati karena dibutuhkan, menguasai pekerjaan baik tugas yang berkaitan pada bagian atau departemennya maupun bagiannya lainnya, mampu berkomunikasi dengan baik, bisa memahami bahasa isyarat

pelanggan dan memiliki kemampuan menangani keluhan pelanggan secara profesional.

Sedangkan pelayanan publik menurut Sinambela (2005:5) ialah sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.

Sinambela (2005: 78) menjelaskan pelayanan publik sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/ Daerah (BUMN/BUMD) dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan

Siagian (2001:31) mendefinisikan pelayanan masyarakat sebagai aktivitas yang dilakukan untuk memberikan jasa-jasa dan kemudahan kepada masyarakat. dari berbagai pendapat tersebut. pada intinya pelayanan publik merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk membantu atau memberi kemudahan kepada publik melalui penyediaan barang dan atau jasa yang diperlukan oleh mereka yang berhubungan dengan hal-hal yang vital dan menyangkut kepentingan umum. tentunya dalam hal ini (pelayanan) masyarakat sebagai pihak yang ingin memperoleh pelayanan tentunya mendambakan pelayanan yang baik dan memuaskan. Menurut Moenir (2008:47) pelayanan publik yang secara umum didambakan ialah :

1. Adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan dengan pelayanan yang cepat ;
2. Memperoleh pelayan secara wajar tanpa gerutuan, sindiran atau kata lain semacam itu yang nadanya mengarah pada permintaan sesuatu, baik untuk alasan dinas atau untuk kesejahteraan;
3. Mendapatkan perlakuan yang sama dalam pelayanan terhadap kepentingan yang sama;
4. Pelayanan yang jujur dan terus terang.

Dalam hal untuk mendapatkan proses pelayanan yang didambakan tersebut tentunya tidak dapat berdiri sendiri, suatu pelayanan akan dapat terlaksana dengan baik dan memuaskan apabila didukung oleh beberapa factor, yaitu :

- g. Kesadaran para pejabat pimpinan dan pelaksana
- h. Adanya aturan yang memadai
- i. Organisasi dengan mekanisme sistem yang dinamis
- j. Pendapatan pegawai yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup minimum
- k. Kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan tugas/pekerjaan yang dipertanggungjawabkan
- l. Tersedianya sarana pelayanan sesuai dengan jenis dan bentuk tugas/pekerjaan pelayanan (Moenir, 2008:88).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat atau kelompok yang dilayani dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pelayanan ini diberikan kepada seluruh masyarakat atau yang berhak mendapatkan pelayanan tanpa terkecuali dengan tidak membedakan satu dengan yang lainnya.

Dalam pelaksanaannya pelayanan dilakukan secara pelayanan profesional, dan prima artinya dilakukan secara konkrit bahwa yang melayani harus memiliki suatu kemampuan dalam melayani, menanggapi kebutuhan khas (unik, khusus, istimewa) orang lain agar mereka puas. Pelayanan prima merupakan pelayanan yang memenuhi standar pelayanan terhadap permintaan, keinginan, dan harapan masyarakat yang mempunyai nilai yang tinggi dan bermutu (berkualitas).

2. Kualitas Pelayanan

Vincent Gesperz (1997), mengemukakan bahwa kualitas pelayanan, meliputi dimensi-dimensi berikut :

- a. Ketaatan waktu pelayanan, berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses
- b. Akurasi pelayanan, berkaitan dengan keakuratan pelayanan dan bebas dari kesalahan-kesalahan.
- c. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan, berkaitan dengan perilaku orang-orang yang berintegrasi langsung kepada pelanggan eksternal.

- d. Tanggung jawab, berkaitan dengan penerimaan pesanan dan penanganan keluhan pelanggan eksternal (masyarakat).
- e. Kemudahan mendapatkan pelayanan, berkaitan dengan banyaknya petugas yang melayani dan fasilitas pendukung.
- f. Kenyamanan mendapat pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi dan petunjuk panduan lainnya.
- g. Atribut pendukung lainnya, seperti lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC, dan lain-lain.

Vincent Gesperz (1997) juga mengemukakan manajemen perbaikan kualitas yang dikenal dengan konsep Vincent.

Konsep ini terdiri dari strategi perbaikan kualitas yaitu :

- a. *Visionary transformation* (transformasi misi)
- b. *Infrastructure* (infrastruktur)
- c. *Need for Improvement* (kebutuhan untuk perbaikan)
- d. *Customer Focus* (Fokus Pelanggan)
- e. *Empowerment* (Pemberdayaan)
- f. *NewViews of Quality* (pandangan baru tentang kualitas)
- g. *Top Management* (Komitmen manajemen puncak)

Beberapa sendi yang perlu diperhatikan dalam pelayanan publik sesuai dengan Keputusan MEMPAN Nomor: 81/1993 adalah sebagai berikut:

- a. Sederhana : Prosedur atau tata cara pelayanannya diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit dan mudah difahami serta mudah dilaksanakan.
- b. Kepastian : Terutama yang berkaitan dengan prosedur dan tata cara, persyaratan teknis administratif, rincian biaya dan cara pembayarannya, waktu penyelesaian, hak dan kewajiban serta pejabat yang menerima keluhan.
- c. Keamanan : Proses dan hasil layanan yang diberikan harus mengandung unsur keamanan dan kenyamanan serta kepastian hukum.
- d. Keterbukaan : Prosedur, tata cara, waktu penyelesaian dan rincian biaya harus diinformasikan secara terbuka.
- e. Efisiensi : Persyaratan yang diperlukan terbatas pada hal-hal yang langsung berkaitan dengan hasil layanan.
- f. Ekonomis : Biaya tidak membebani atau memberatkan masyarakat.
- g. Keadilan : Pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dan menjangkau semua lapisan masyarakat.
- h. Bermutu : Selalu tepat waktu dengan kualitas tanpa cacat.

Memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan hal penting yang mempengaruhi kinerja kompetitif dan kualitas maupun produktifitas yang tinggi, merupakan hal yang penting. Pelayanan berawal dari desain produk dan termasuk interaksi dengan pelanggan, dengan tujuan memberikan kepuasan dalam

memenuhi kebutuhan pelanggan. Jika harapan pelanggan terpenuhi, pelanggan mungkin lebih puas. Sebagai akibatnya, untuk meningkatkan daya saing organisasi mereka harus bekerja untuk meningkatkan pelayanan. Pelayanan prima yang merupakan terjemahan dari excellent service berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan terbaik.

Berkaitan dengan perilaku pelayanan prima sektor publik perlu dipahami bahwa menurut Sedarmayanti (2004:81) pelayanan prima adalah: “Pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada masyarakat pelanggan/pengguna jasa, pelayanan prima ada bila ada standar pelayanan dan pelayanan diberikan sesuai sama atau lebih dari standar yang telah ditetapkan”.

Faktor manusia dalam pemberian layanan sangat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Menurut Sedarmayanti (2004:80) bahwa: “untuk itu maka dalam memberikan pelayanan yang prima hendaknya mengacu pada hal-hal sebagai berikut:

1. Kepuasan total pelanggan
2. Menjadikan kualitas sebagai tujuan utama dalam pelayanan
3. Membangun kualitas dalam sebuah proses
4. Menerapkan filosofi berdasarkan fakta
5. Menjalin kemitraan baik internal maupun eksternal.

Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama dalam pelayanan prima. Untuk mencapai kepuasan total dan atau keuntungan pelanggan, aparat yang bertugas melayani masyarakat dituntut untuk menghayati berbagai elemen seperti

yang telah disebutkan diatas yang dapat memberi kepuasan pada pelanggan. Untuk itu elemen-elemen tersebut diatas harus dapat ditanamkan dalam setiap individu aparatur pemerintah untuk dapat mewujudkan pelayanan yang benar-benar prima.

3. Efektivitas Pelayanan Publik.

Richard M. Steers (1985) mengemukakan bahwa pada dasarnya cara yang terbaik untuk meneliti efektivitas ialah dengan memperhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berhubungan yaitu :

1. Paham mengenai optimasi tujuan : efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai;
2. Perspektif sistematika : tujuan mengikuti suatu daur dalam organisasi;
3. Tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi : bagaimana tingkah laku individu dan kelompok akhirnya dapat menyokong atau menghalangi tercapainya tujuan organisasi (Steers, 1985:4-7)

Orientasi dalam penelitian tentang efektivitas sebagian besar dan sedikit banyak pada akhirnya bertumpu pada pencapaian tujuan. Georgepoulos dan Tenenbaum (Richard M. Steers, 1985:20) berpendapat bahwa konsep efektivitas kadang-kadang disebut sebagai keberhasilan yang biasanya digunakan untuk menunjukkan pencapaian tujuan. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas.

Menurut Miller dalam Tangkilisan (2005:138) pengertiannya adalah efektifitas merupakan tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya, serta menurut Sills dalam Tangkilisan (2005: 138) efektifitas merupakan keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan dan pemanfaatan tenaga manusia.

Efektifitas lebih menekankan pada aspek tujuan dari suatu organisasi, jika suatu organisasi telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan telah mencapai efektifitas. Dengan demikian efektifitas pada hakekatnya berorientasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini berarti bahwa pembicaraan mengenai efektifitas organisasi menyangkut dua aspek, yaitu tujuan organisasi dan pelaksanaan fungsi atau cara mencapai tujuan.

Untuk kriteria dari efektifitas dalam Tangkilisan (2005: 143) dapat dinilai berdasarkan pada:

1. Fungsi (operasi kegiatan, program atau misi) suatu organisasi
2. Kemampuan melaksanakan tugas
3. Produktifitas organisasi, dalam hal ini berhubungan dengan tujuan organisasi.
4. Tidak ada tekanan atau ketegangan diantara anggota organisasi, dalam hal ini berkaitan dengan koordinasi yang baik antar pegawai.

Dari kriteria Tangkilisan (2005) diatas dapat disimpulkan bahwa efektifitas organisasi pada dasarnya adalah efektivitas perorangan, dengan kata

lain bila tiap anggota organisasi secara terkoordinasi melaksanakan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik, efektivitas organisasi secara keseluruhan akan timbul.

Lain halnya dalam Steers (1985:26) efektifitas dapat dinilai dari pencapaian sasaran didalam tujuan organisasi. Sasaran organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan:

1. Sasaran sosial (*social goals*). Merupakan hubungan masyarakat pada umumnya. Jenis sasaran ini berurusan dengan organisasi kelas besar pada umumnya.
2. Sasaran sistem (*system goals*). Merupakan keadaan atau cara berfungsinya organisasi pada umumnya.
3. Sasaran keluaran (*output*) merupakan hasil dari keluaran setelah kegiatan dilaksanakan.

Substansi pelayanan publik selalu dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pelayanan publik ini menjadi semakin penting karena senantiasa berhubungan dengan khalayak masyarakat ramai yang memiliki keaneka ragam kepentingan dan tujuan..

Dari bermacam-macam pendapat di atas terlihat bahwa efektivitas lebih menekankan pada aspek tujuan dari suatu organisasi, jadi jika suatu organisasi telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan telah

mencapai efektivitas. Dengan demikian efektivitas pada hakekatnya berorientasi pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Maka, dapat dikatakan bahwa efektivitas pelayanan publik adalah tercapainya suatu tujuan yang dilakukan oleh aparat dalam pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian mempunyai peranan yang sangat vital di dalam melaksanakan sebuah penelitian. Metode penelitian dapat menentukan secara pasti arah kegiatan penelitian sehingga dapat tercapai tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Metode penelitian adalah suatu cara melakukan penelitian dengan menggunakan berbagai disiplin ilmu pengetahuan guna memecahkan, menemukan, mengembangkan, dan menguji masalah yang diteliti. Agar memperoleh hasil dan pembahasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang diunakan untuk mendapatkan data yang objektif, *valid*, dan *reliable* dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami memecahkan dan mengantisipasi masalah (Sugiyono, 1999:1).

A. Jenis Penelitian

Penelitian dalam studi kasus ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan metode penelitian kualitatif, karena peneliti bermaksud mendeskripsikan atau menggambarkan suatu keadaan objek penelitian, yaitu menggambarkan bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam layanan paketpos

Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu. Kemudian menarik ke permukaan sebagai suatu ciri atau gambaran tentang kondisi, situasi ataupun variabel tertentu.

Metode pendekatan kualitatif adalah prosedur yang dihasilkan data deskriptif berupa kata-kata yang bersifat non angka yang diperoleh melalui hasil observasi, wawancara, dan berupa teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan dalam penelitian kualitatif, data yang ada berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar (Sugiyono, 1999:1).

Selanjutnya Bogdan dan Taylor dalam (Moleong, 2003:3) menyatakan bahwa: Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai suatu keutuhan.

Uraian gambar yang dihasilkan dari data kualitatif sebagaimana yang diidentifikasi diatas, didukung pula oleh keberadaan bentuk data lain seperti, telaah atas dokumen atau laporan-laporan yang terkait, baik kalimat atau kata maupun angka-angka yang dapat diformulasikan dalam bentuk kata-kata. Dengan demikian tampak jelas bahwa penelitian yang dilakukan masuk dalam kategori deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan metode pendekatan kualitatif, maka diharapkan penulis dapat menggambarkan dan menjelaskan secara jelas dan tepat mengenai berbagai hal yang telah ditetapkan sebagai pokok permasalahan dalam penelitian ini mengenai penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada layanan paketpos

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini bertujuan untuk memberikan batasan masalah yang akan diteliti sehingga memudahkan dalam pelaksanaan penelitian agar masalah yang akan diteliti tidak melebar dan pengambilan data dapat dilakukan secara tepat. Fokus penelitian menurut Faisal dalam Sugiyono (2008:29) adalah batasan masalah yang berisi pokok masalah yang bersifat umum dalam penelitian kualitatif. Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan, urgensi, dan feasibilitas (adanya sumber daya) masalah yang akan dipecahkan, selain juga faktor keterbatasan tenaga, dana dan waktu.

Dalam penelitian ini, sesuai dengan tujuan yang ingin di capai, maka fokus penelitian yang diambil adalah sebagai berikut :

1. Penerapan *Good Corporate Governance* pada layanan paketpos di Kantor Pos Malang:
 - 1.1. Keterbukaan (*Transparency*)
 - 1.2. Akuntabilitas (*Accountability*)
 - 1.3. Responbilitas (*Responbility*)
 - 1.4. Kewajaran (*Fairness*)

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam layanan paketpos di Kantor

Pos Malang:

2.1 Faktor Pendukung

- 1) Faktor Internal
- 2) Faktor Eksternal

2.2 Faktor Penghambat

- 1) Faktor Internal
- 2) Faktor Eksternal

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat menangkap keadaan sebenarnya dari objek yang diteliti. Lokasi yang diambil dalam penelitian ini adalah di wilayah Kota Malang, Jawa Timur. Pemilihan lokasi penelitian ini sengaja dilakukan di wilayah tersebut karena salah satu PT. Pos Indonesia (Persero) yaitu Kantorpos Malang 65100 berlokasi di Kota Malang, sebagai BUMN yang memiliki tanggungjawab untuk memberikan pelayanan yang maksimal dalam layanan jasa paketpos terhadap masyarakat Kota Malang.

Sedangkan yang dimaksud dengan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti. Adapun situs penelitian ini adalah Kantor Pos Malang 65100.

D. Sumber Data

Sesuai dengan jenisnya, data yang diperoleh dapat digolongkan menjadi :

1. Data Primer.

Adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya, kemudian diamati dan dicatat atau data yang didapat sendiri dari lapangan secara langsung. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan orang-orang yang terlibat, diantaranya:

- a. Ibu Anna Maria Ulfa selaku Manjaer layanan Surat dan Paket
- b. Bapak Sony selaku Manajer MSDM
- c. Bapak Purwanto selaku Manajer Sarana dan Tekhnologi
- d. Bapak Muhammad selaku Manajer Antaran
- e. Bapak Kiswo selaku Mandor Antaran
- f. Ibu Arin selaku *Costumer Service*
- g. Masyarakat sebagai konsumen/pengguna jasa layanan paketpos

2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder. Data sekunder dapat diperoleh dari dokumen-dokumen, arsip-arsip, data-data statistik, laporan-laporan, atau catatan-catatan yang ada di Kantorpos Malang terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya. sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini data yang berhasil dikumpulkan baik dari data primer maupun sekunder akan diperlakukan melalui tahapan identifikasi dan memilih

data mana yang diambil dan mana yang dibuang, mengelompokkan sesuai dengan fokus penelitian, mengklasifikasikan untuk mempermudah menganalisis.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka memperoleh data di lapangan yang relevan dengan tujuan penelitian, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Wawancara.

Peneliti mengadakan tanya jawab dengan pihak-pihak terkait Kantorpos Malang untuk memperoleh keterangan atau informasi lisan secara bebas dan mendalam. Keuntungan wawancara ini adalah untuk mengetahui apa yang tersembunyi dalam diri subjek penelitian dan hal-hal yang bersifat lintas waktu yang berkaitan dengan masa lalu, sekarang dan akan datang.

2. Observasi.

Peneliti mengadakan pengamatan atas gejala-gejala tertentu baik secara langsung dengan melihat kejadian itu sendiri atau secara tidak langsung dengan menggunakan pengamatan dan pendapat orang lain dilokasi atau lapangan. Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi dengan mendatangi Kantopos Malang.

3. Dokumentasi.

Cara ini dilakukan dengan mengamati, mencatat serta mempelajari catatan-catatan dan dokumen dalam berbagai bentuk yang isinya berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Kesemuanya itu ditujukan untuk mendapatkan data

sekunder yang berguna dalam analisis data, dimana disadari bahwa tidak semua data yang diperlukan terdapat dilapangan namun harus mencarinya terlebih dahulu dari dokumen yang tersimpan dalam Kantorpos Malang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dokumentasi ini bersifat melengkapi data dari lapangan sekaligus merupakan telaah terhadap kejadian sebelumnya termasuk laporan dan sebagainya

F. Instrumen Penelitian

Instrument penelitian merupakan alat bantu yang digunakan dalam proses pengumpulan data yang berwujud sarana atau benda. Adapun instrument yang digunakan peneliti yaitu:

1. Peneliti sendiri yang merupakan sarana pengumpul data utama. Peneliti adalah instrument utama dalam sebuah penelitian kualitatif.
2. Pedoman wawancara merupakan materi atau poin-poin yang menjadi dasar dalam melakukan wawancara dengan narasumber. Digunakannya pedoman wawancara dimaksudkan supaya peneliti dapat mengumpulkan data yang diperlukan sesuai dengan topik penelitian yang sedang diteliti
3. Catatan lapangan adalah alat yang umum digunakan oleh para pengamat. Catatan ini dibuat setelah dilakukannya pengamatan.
4. Alat dokumentasi yaitu alat-alat yang dapat membantu dalam pelaksanaan penelitian. Adapun alat yang dapat digunakan yaitu buku

catatan maupun kamera untuk menjelaskan secara visual suatu bentuk kegiatan yang berkenaan dengan penelitian ini.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam proses penelitian karena dengan analisis data akan ada pemaknaan bagi data dalam memecahkan masalah penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Menurut Miles dan Huberman (1992:124) menyatakan bahwa analisis data terdiri dari 3 alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Reduksi data, merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul dari catatan yang tertulis di lapangan. Dalam reduksi ini data yang diperoleh dari lokasi penelitian dituangkan dalam laporan yang lengkap. Kemudian laporan itu akan direduksi, dirangkum, dan diseleksi hal-hal pokok, kemudian difokuskan pada hal yang penting, kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung.
2. Penyajian data, merupakan suatu bentuk yang dibuat untuk dapat memudahkan peneliti guna melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Sehingga dengan melihat penyajian data kita dapat memahami apa yang terjadi dan apa yang

harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang di dapat dari penyajian tersebut.

3. Penarikan kesimpulan, merupakan verifikasi data dalam penelitian kualitatif yang dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian dilakukan. sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang telah dikumpulkan yaitu mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat sementara.

Jadi analisis data adalah merupakan proses kegiatan penganalisisan dari data-data yang telah dikumpulkan yang selanjutnya diuraikan, diinterpretasikan dan diverifikasikan untuk menarik kesimpulan sehingga akan memperoleh makna dan hasil sebagaimana mestinya.

Sesuai dengan tujuan penelitian, analisis terhadap data-data ialah ketika peneliti berada dilapangan (bersamaan dengan pengumpulan data) sampai dengan pembuatan laporan penelitian, karena penelitian kualitatif adalah berbentuk siklus, yaitu setiap informasi baru harus diikuti perkembangannya sebagai data terbaru untuk membuktikan kebenaran suatu fenomena dilapangan. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, karena sifatnya memberikan penjelasan tentang penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada layanan paketpos yang dilakukan oleh Kantorpos Malang 65100.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah PT.Pos Indonesia (PERSERO)

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang, Kantorpos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jendral G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik.

Setelah Kantorpos Batavia didirikan, maka empat tahun kemudian didirikan Kantorpos Semarang untuk mengadakan perhubungan pos yang teratur antara kedua tempat itu dan untuk mempercepat pengirimannya. Rute perjalanan pos kala itu ialah melalui Karawang, Cirebon dan Pekalongan.

Pos Indonesia telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT (*Post, Telegraph dan Telephone*). Badan usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi

berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang sejak ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giropos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama 17 tahun berstatus Perum, maka pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Pos Indonesia (Persero).

Dengan berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki 3.700 Kantorpos *online*, serta dilengkapi *elektronik mobile* pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid & terintegrasi. Sistem kode pos diciptakan untuk mempermudah *processing* kiriman pos, dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

2. Visi, Misi dan Tata nilai Perusahaan

2.1 Visi

Menjadi pemimpin pasar di Indonesia dengan menyediakan layanan suratpos, paket, dan logistik yang handal serta jasa keuangan yang terpercaya

2.2 Misi

- a. Berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang efisien dan tepat waktu,
- b. Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang nyaman, aman, dan menghargai kontribusi,
- c. Berkomitmen kepada pemegang saham untuk memberikan pengembalian yang menguntungkan dan memiliki pertumbuhan yang berkelanjutan,
- d. Berkomitmen untuk melakukan kontribusi positif kepada masyarakat,
- e. Berkomitmen untuk berperilaku transparan dan terpercaya kepada seluruh pemangku kepentingan.

2.3 Motto

Tepat Waktu Setiap Waktu (*On Time Every Time*)

2.4 Tata Nilai

a. *Customer Orientation*

Pos Indonesia selalu berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen

b. *Integrity*

Pos Indonesia senantiasa memiliki kejujuran dan etika bisnis dalam melakukan aktivitas perusahaan

c. *Networking*

Pos Indonesia menjunjung tinggi jaringan hubungan yang luas antar perusahaan, yaitu dengan berbagi pengetahuan dan informasi,

Pos Indonesia berpotensi meningkatkan kinerja perusahaan di masa menadatang.

d. *Teamwork*

Pos Indonesia menjunjung nilai kerja sama tim.

e. *Accountable*

Pos Indonesia menjunjung tinggi sikap bertanggung jawab atas aktivitas pengelolaan perusahaan.

f. *Professional*

Pos Indonesia menjunjung tinggi nilai profesionalisme dalam melakukan aktivitas pengelolaan perusahaan.

g. *Obsessed*

Pos Indonesia bekerja berlandaskan tujuan dan motivasi untuk menjadi yang terbaik

h. *Spiritual*

Pos Indonesia mampu memberika makna yang lebih luas pada setiap pekerjaan yang dilakukan demi kepentingan masyarakat.

3. Bidang Usaha

Ruang lingkup kegiatan usaha perusahaan meliputi :

a. Admailpos

Admailpos adalah layanan pengelolaan *essensial mail*, *advertising mail*, *Hybrid Mail* dan *direct mail* lainnya yang meliputi :

- 1) Layanan percetakan digital (*production*) dan *delivery* melalui *one stop services* untuk *billing/account statement*, rekening koran, *invoice* tagihan dan *solo mail*
- 2) Pengamplopan (*inserting*) surat secara mekanik ke dalam sampul
- 3) Layanan *pra posting*, menggunakan berita terima atau *non way bill*
- 4) Layanan penunjang berupa penyediaan *raw material* produksi dan *inventory management*

Keunggulan Admailpos :

- 1) Kekuatan Alat Produksi, berupa : Mesin Percetakan (*digital High-Speed Printing*), Mesin insersi (Pengamplopan) *Intel Mail Inserting* (Insersi brosur tertentu terhadap alamat terpilih), mesin pelipat brosur dengan berbagai tipe lipatan, mesin *Addressing*, *Cancelling* dan *Barcode Reading*, Gedung kantor dan tempat produksi, *Software Formatting*, *Back Up Site* dan keamanan *database* pelanggan, dukungan operasi, distribusi dan antaran oleh Pos Indonesia.
- 2) Pencetakan secara duplex (bolak balik).
- 3) Pembuatan file pdf per account untuk keperluan *customer service* pelanggan.
- 4) *Delivery* dengan beberapa pilihan *service-level*.
- 5) *Reporting* status *delivery* base on Web.

b. *Express Mail Service* (EMS)

EMS sebagai layanan premium untuk pengiriman surat, dokumen dan barang ke luar negeri. Keunggulan yang ditawarkan :

- 1) Dijamin penyerahan kiriman EMS ke alamat tujuan, maksimal 3 - 5 hari (tidak termasuk waktu pemeriksaan Customs / Beacukai).
- 2) Tarif kompetitif berdasarkan tingkat berat dan negara tujuan, dalam mata uang US Dollar.
- 3) Informasi tarif EMS
- 4) Jaminan ganti rugi bila terjadi keterlambatan penyampaian, kiriman hilang atau rusak, sesuai ketentuan Universal Postal Union (Lembaga Pos Dunia).
- 5) PT Pos Indonesia memberikan kemudahan lacak jejak untuk mengetahui status kiriman.
- 6) Jaringan EMS menjangkau di lebih dari 230 negara yang terus akan dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.
- 7) Fasilitas pembayaran secara kredit dan manfaat lain untuk para pelanggan besar dan korporasi, sesuai permintaan dan kesepakatan dengan pelanggan.
- 8) Syarat ukuran dan berat terpenuhi.

c. Paketpos

Paketpos untuk mengirimkan barang-barang berharga anda, kemanapun tujuannya sesuai keinginan anda. Paketpos adalah layanan hemat untuk pengiriman barang-barang berharga dalam cakupan nasional maupun internasional.

Jenis layanan paketpos :

1) Paketpos standar dalam negeri

Layanan hemat untuk pengiriman barang dalam negeri.

2) Paketpos standar luar negeri

Layanan hemat untuk pengiriman barang luar negeri.

3) Paketpos kilat khusus

Layanan prioritas pengiriman barang untuk kota tujuan tertentu di Indonesia. Garansi waktu tempuh kiriman dan ganti rugi jika terjadi keterlambatan.

4) Paketpos perlakuan khusus

Layanan pengiriman barang dengan perlakuan khusus tersebut, dapat disesuaikan dengan permintaan pelanggan seperti permintaan : *Berita Terima, Reporting, Track and Trace, Pick Up Service, Inserting* dan *Pra Posting*.

Keunggulan yang dimiliki :

- 1) Dijamin penyerahan kiriman paketpos kilat khusus ke alamat tujuan, maksimal H+4 di seluruh Indonesia.

- 2) Tarif ekonomis dan kompetitif.
- 3) Informasi layanan, tarif dan jaringan kiriman paketpos
- 4) Jaminan ganti rugi atas ketepatan waktu penyerahan barang dan keamanan isi kiriman.
- 5) Jaringan paketpos kilat khusus terintegrasi dan terkoneksi dengan sistem teknologi informasi yang memungkinkan status kiriman lebih mudah dilacak dan diketahui.
- 6) Jaringan pengiriman barang melalui paketpos kilat khusus menjangkau seluruh Indonesia (182 kota/ kabupaten) dan terus dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.
- 7) *Pick up service* disediakan bagi pengiriman barang dengan paketpos dalam jumlah tertentu. Demikian juga, layanan tambahan dapat diberikan sesuai dengan kebutuhan pelanggan bisnis, antara lain berupa : Penyesuaian jangkauan pelayanan atau Standar Waktu Penyerahan, *Pick Up Service*, Bukti Pengeposan, Berita Acara Penyerahan Barang, Jejak Lacak, Garansi, Ganti Rugi, Reporting atau investigasi yang sifatnya *customized by contract* dengan tarif *negotiable*.

d. Posexpress

Posexpress, layanan istimewa dari Pos Indonesia untuk kota tujuan tertentu di Indonesia yang mengedepankan akurasi pengiriman, cepat, tepat, mudah dilacak dengan harga kompetitif. Kami jamin penyerahan kiriman posexpress maksimal sehari sampai, PASTI.

Jenis layanan posexpress :

1) Sameday Service

Kiriman hari ini, tiba di tempat tujuan di hari yang sama.

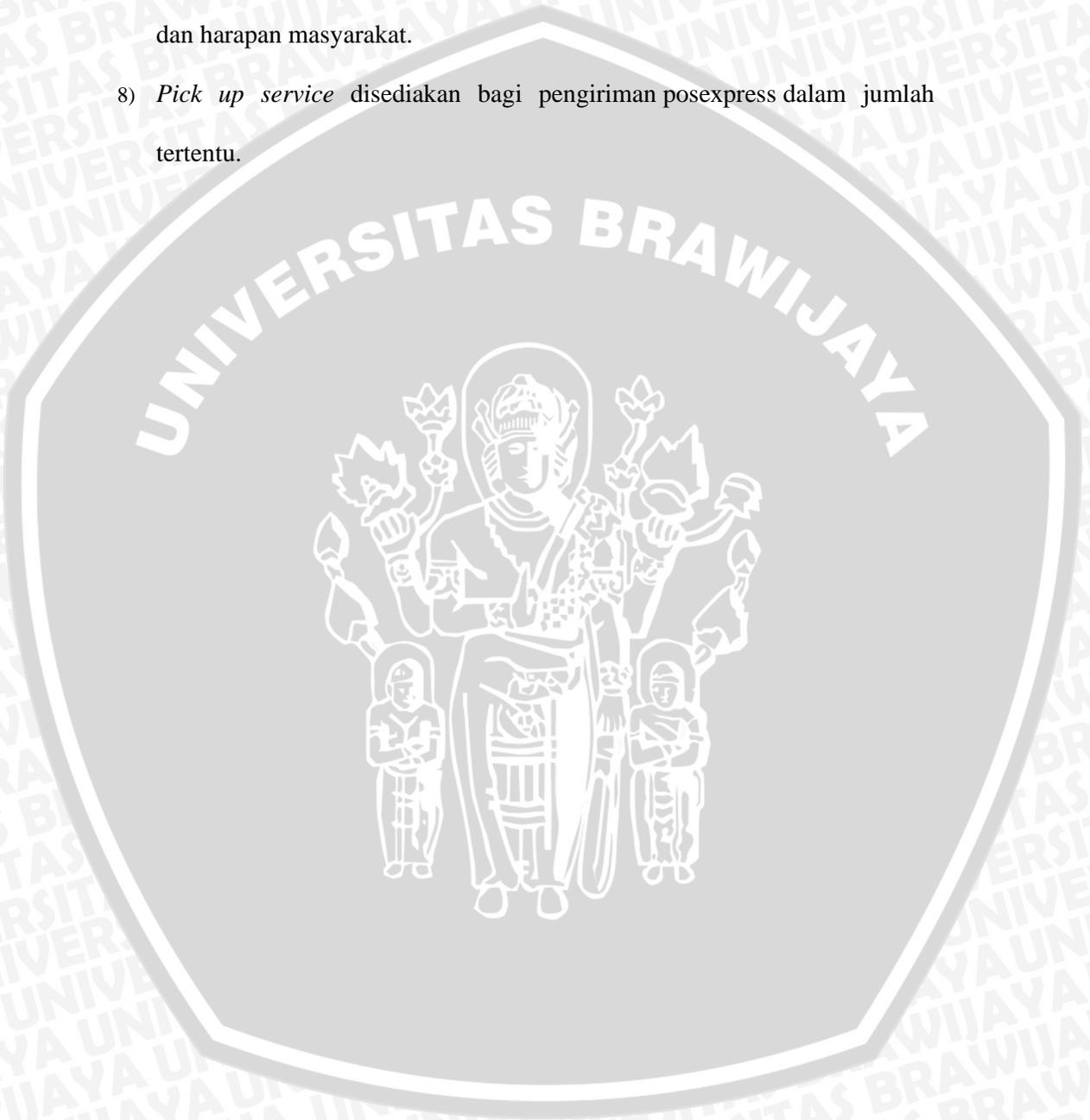
2) Nextday Service

Kiriman hari ini, tiba di tempat tujuan keesokan harinya.

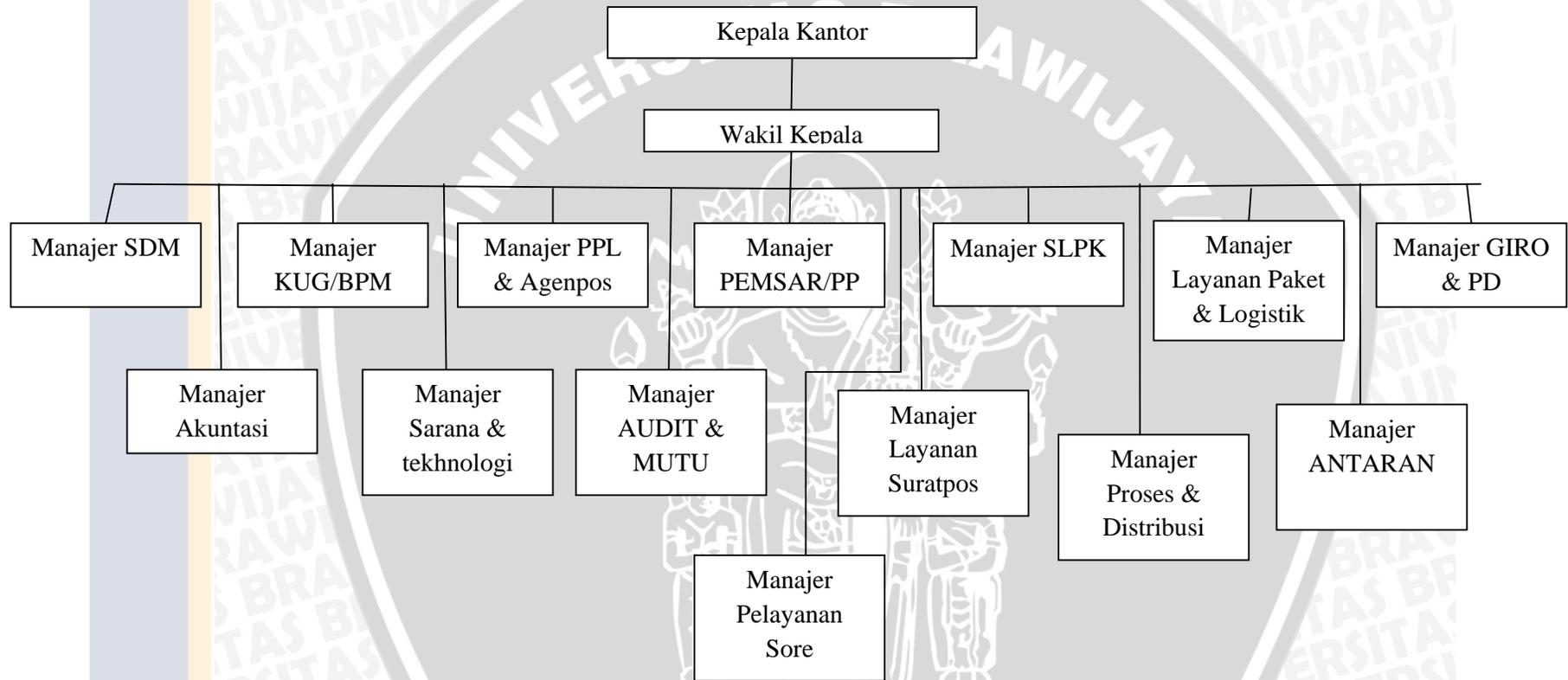
Keunggulan yang dimiliki :

- 1) Dijamin penyerahan kiriman posexpress ke alamat tujuan, maksimal sehari sampai, pasti.
- 2) Tarif kompetitif, variatif dan menguntungkan.
- 3) Informasi tarif dan jaringan kiriman posexpress.
- 4) Jaminan ganti rugi atas ketepatan waktu penyerahan dan keamanan isi kiriman.
- 5) Aman terjaga, karena diasuransikan sepenuhnya oleh PT Pos Indonesia.
- 6) Jaringan posexpress terintegrasi dan terkoneksi dengan sistem teknologi informasi yang memungkinkan status kiriman lebih mudah dilacak dan diketahui.

- 7) Jaringan nasional posexpress meliputi 48 kota/ kabupaten serta regional di 201 kota/ kabupaten yang terus dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.
- 8) *Pick up service* disediakan bagi pengiriman posexpress dalam jumlah tertentu.



3. Struktur Organisasi



Gambar 1. Struktur Organisasi Kantor Pos Malang 65100

Sumber: Kantor Pos Malang 65100

B. Penyajian Data Fokus

1. Penerapan *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan layanan

Paket Pos di Kantor Pos Malang

1.1 Transparansi (*Transparency*)

Transparansi (*transparency*) adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan dengan cara yang mudah diakses.

Untuk mengetahui transparansi pada layanan paket pos, Ibu Anna Maria Ulfa selaku Manajer Layanan Paket dan Suratpos menjelaskan tentang transparansi pada proses pelayanan paketpos, sebagai berikut:

“Setiap ada orang yang mengirim barang, petugas loket kami menanyakan isi barang kiriman dan memastikan alamat tujuan, nomor telepon pengirim dan penerima pengiriman tertulis dengan benar, lalu menimbang berat barang tersebut dengan menggunakan alat timbangan elektronik dengan disaksikan juga oleh pengirim, jadi pengirim juga mengetahui berapa total berat barang kiriman tersebut. Karena biaya pengiriman berdasarkan total berat dan tujuan. Jadi pengirim sama-sama tahu, tidak sepihak. Setelah mengetahui total berat kiriman dan kota tujuan kiriman, kami meng-*input* data ke komputer untuk mengetahui total biaya dan waktu sampainya ke kota tujuan. Setelah itu kami menginformasikan total biaya dan lamanya pengiriman ke pengirim.” (Wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Dari hasil wawancara dengan Ibu Anna dapat diketahui bahwa masyarakat yang ingin menggunakan jasa pengiriman paket di Kantorpos Malang dapat mengetahui sendiri total berat kiriman dan waktu sampainya barang kiriman ke kota tujuan. Karena pada saat dilakukan penimbangan dengan alat timbangan elektronik pengirim dapat melihat sendiri total berat barang kirimannya. Berat kiriman sangat penting untuk diketahui karena total biaya didasarkan pada berat kiriman.

Pada penyebaran informasi diperlukan adanya sarana atau media agar masyarakat dapat mengakses informasi tentang produk layanan paketpos dengan mudah. Kantorpos Malang menggunakan media internet dan media cetak untuk memudahkan penyebaran informasi yang terkait dengan produk layanan paketpos. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Anna Maria Ulfa selaku Manajer Layanan Paket dan Surat Pos, sebagai berikut :

"Untuk mendukung layanan paketpos dari segi keterbukaan informasi, kami menyediakan informasi yang mudah diakses oleh masyarakat tentang biaya pengiriman melalui spanduk, brosur, tabel harga. Informasi tersebut bisa diakses dengan cara telpon ke *poscall* 161 atau langsung datang ke kantor untuk menanyakan ke *Costumer Service*. kami juga menyediakan website www.posindonesia.co.id, di website tersebut terdapat informasi tentang produk, tarif, keluhan pelanggan, pelacakan kiriman." (wawancara pada 14 April 2014 di ruang kerja)

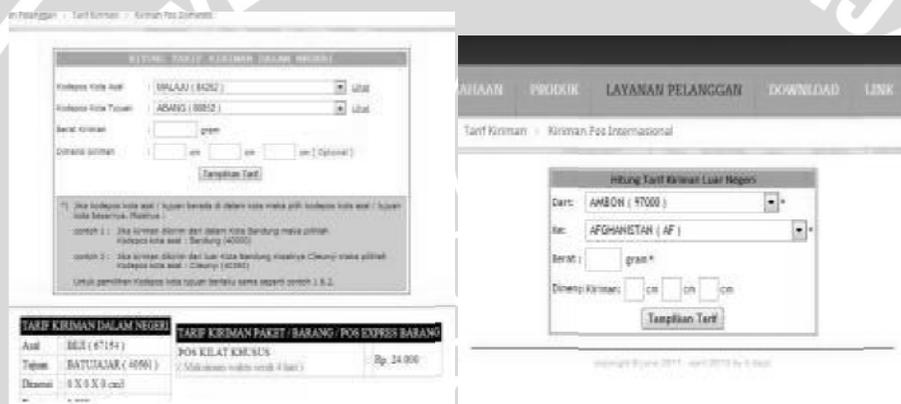
hal tersebut dipertegas oleh Ibu Arin selaku *Costumer Service*, sebagai berikut :

"Untuk mengetahui biaya kiriman paket pos bisa ditanyakan ke *Costumer Service* melalui *poscall* 161 atau langsung mengakses *website* kantorpos, diwebsite sudah ada informasi tentang produk dan informasi biaya. Pada halaman *web* Informasi tarif, masyarakat dapat dengan mudah mengetahui total tarif yang dibebankan. Caranya dengan memasukan kota asal, kota tujuan dan mengisi kolom berat kiriman,lalu tinggal klik tarif kiriman maka akan muncul berapa biayanya " (wawancara pada 14 April 2014 di ruang kerja)

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa kantorpos menyebarkan informasi tentang produk layanan paketpos dan informasi biaya menggunakan media internet dan media cetak. Hal tersebut bertujuan untuk memudahkan akses informasi yang berhubungan dengan produk layanan paketpos. Untuk mengetahui biaya kiriman tanpa harus datang langsung ke

kantor, masyarakat bisa langsung menggunakan layanan *poscall* dengan cara telepon ke nomor 161. Selain *poscall*, masyarakat dapat melihat tarif dengan mengakses *website* yang beralamat www.posindonesia.co.id. Pada *website* tersebut terdapat halaman tarif kiriman yang berguna untuk mengetahui biaya kiriman paketpos yang dibebankan kepada pengirim.

Berikut ini tampilana layanan Tarif Kiriman pada *website* Kantorpos :



Gambar 2. Simulasi Tarif kiriman Pos Domestik dan Kiriman Pos Internasional

Sumber : www.posindonesia.co.id

Pada halaman layanan tarif kiriman diatas, masyarakat dapat mengetahui biaya yang dibebankan dengan cara mengisi kolom kota asal, kota tujuan dan berat kiriman lalu klik tampilan tarif, maka akan muncul total biaya yang harus dikeluarkan.

Pada saat proses pengiriman ke kota tujuan, masyarakat bisa mengawasi barang kirimannya dengan mengecek posisi barang kirimannya. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Arin selaku *Costumer Service*, sebagai berikut:

“Kami menyediakan layanan pelacakan kiriman sebagai pendukung dari layanan paketpos, pelacakan kiriman berguna untuk mengetahui posisi barang kiriman. Jika ada konsumen yang ingin mengetahui posisi barang kirimannya, maka harus menunjukkan nomor resi kiriman yang diberikan diawal transaksi ke *Costumer Service*. Dengan memasukan nomor resi ke sistem kami nanti akan terlihat posisi barang kiriman berada dimana.” (wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Ditambahkan oleh Ibu Anna selaku Manajar Layanan Paket dan Surat, sebagai berikut :

“Untuk memudahkan konsumen mengetahui posisi barang kirimannya, kami telah menyediakan layanan pelacakan kiriman. Pelacakan kiriman dapat dilakukan dengan membuka *web* kantorpos. Dalam halaman pelacakan kiriman tersebut konsumen cukup memasukan nomor resi, maka akan muncul tampilan posisi barang kiriman.” (wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa masyarakat sebagai konsumen dapat mengawasi proses kiriman dengan memantau posisi barang kirimannya. Untuk mengetahui posisi barang kiriman masyarakat cukup menunjukkan nomor resi (nomor kiriman) kepada petugas kantorpos. Pelacakan kiriman juga bisa melalui media internet /*web* dengan tujuan untuk mempermudah masyarakat mengetahui posisi barang kiriman tanpa harus datang menemui petugas kantorpos, dengan cara mengakses aplikasi pelacakan kiriman yang berada di *website* kantorpos www.posindonesia.co.id.

Berikut ini tampilan aplikasi pelacakan kiriman :



Gambar 3. Simulasi Pelacakan Kiriman pada *website* Pos Indonesia

Sumber : www.posindonesia.co.id

Pada aplikasi pelacakan kiriman diatas masyarakat cukup memasukan nomor resi (nomor kiriman) dan menekan pilihan “cari kiriman” maka akan muncul keterangan posisi barang kiriman berada di kota mana.

Pada layanan paketpos, status kiriman juga diinformasikan kepada pengirim dan penerima, hal tersebut dijelaskan oleh Ibu Anna selaku Manajer Layanan Paket dan Surat sebagai berikut :

“Kiriman paket yang sudah diterima ataupun belum diterima oleh penerima kiriman, semuanya akan diinformasikan melalui aplikasi pelacakan kiriman tersebut atau dengan menghubungi langsung nomor telepon penerima. Jika paket kiriman tersebut sudah sampai ke tangan penerima maka akan muncul keterangan bahwa paket sudah diterima oleh penerima kiriman, jika paket belum diterima karena alamat yang dituju tidak ada orang maka paket tersebut disimpan kembali ke kantorpos setempat dan petugas kami akan memberitahukan kepada orang penerima dengan menghubungi nomor teleponnya bahwa paket sudah sampai dan

berada di kantopos untuk segera diambil ” (Wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Dari keterangan tersebut dapat diketahui bahwa untuk menginformasikan status kiriman paket kepada masyarakat, Kantorpos Malang menggunakan media aplikasi pelacakan pada website *www.posindonesia.co.id*. paket kiriman yang sudah sampai ke tempat alamat tujuan akan terlihat di aplikasi pelacakan kiriman dan jika paket kiriman sudah sampai ke kota tujuan namun belum diterima oleh penerima kiriman maka paket tersebut kembali disimpan dan petugas dari kantorpos menginformasikan kepada penerima melalui nomor telepon untuk memberitahukan bahwa kiriman paket telah sampai.

Pada kesempatan lain peneliti mewawancarai Bapak Husin yang pernah menggunakan layanan paketpos tentang keterbukaan akses informasi yang dimiliki Kantor Pos Malang, beliau mengatakan bahwa :

"Dengan adanya sistem online sangat membantu bagi saya yang berbisnis online mas karena saya tidak perlu lagi repot-repot datang ke kantorpos, cukup dengan membuka *web* untuk mengecek harga kiriman paket dan konsumen saya bisa mengecek posisi barang yang dibeli melalui pelacakan kiriman cukup dengan memasukan nomor resi" (wawancara pada 14 April 2014 di halaman parkir Kantorpos Malang)

Bapak Ridho Wahab juga merasakan kemudahan akses informasi yang disediakan oleh kantorpos, sebagai berikut :

"Saya biasanya langsung buka *web* kantorpos untuk informasi harga pengiriman barang, lebih mudah tidak perlu repot-repot datang ke kantorpos mas. untuk memantau barang kiriman saya juga buka web kantorpos tanpa harus bertanya langsung ke petugas kantorpos" (wawancara pada 14 April 2014 di halaman parkir Kantorpos Malang)

Ditambahkan oleh Ibu Hani, sebagai berikut :

“Sebelum datang ke kantorpos saya biasanya mengecek biaya dulu di *web*,supaya nanti saya bawa duitnya gak kurang. Pada waktu barang ditimbang oleh petugasnya saya juga bisa melihat berat barang saya, jadi saya juga bisa menghitung sendiri biayanya” (wawancara pada 14 April 2014 di halaman parkir Kantorpos Malang)

Dari hasil wawancara dengan masyarakat diatas dapat diketahui bahwa masyarakat bisa merasakan kemudahan akses yang diberikan oleh Kantorpos. Pada aspek transparansi, masyarakat bisa melihat sendiri berat barang kirimannya sehingga tindak kecurangan bisa dihindari.

1.2 Akuntabilitas (*Akuntabilitas*)

Accountability (akuntabilitas) adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.

Dalam penerapan prinsip akuntabilitas, perlu adanya rincian tugas dan tanggungjawab secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan. Untuk lebih jelas tentang rincian tugas dan tanggung jawab ,peneliti memaparkan data tentang rincian tugas dan tanggung jawab pada pengelolaan layanan paket.

Tugas pokok dan tanggung jawab bagian loket yang telah ditetapkan oleh Kantorpos Malang, sebagai berikut :

- 1) Melakukan transaksi jasa pos, jasa dan produk lainnya kepada pelanggan di loket sesuai dengan standar pelayanan *outlet* :

- a) Standar senyum , Sapa , Salam
 - b) Standar interaksi Transaksi layanan
 - c) Standar Interaksi layanan Informasi
 - d) Standar Perilaku Petugas Loker
- 2) Mengembangkan jati dirinya sebagai bagian perusahaan yang selalu menjunjung tinggi komitmen serta selalu semangat dalam memberikan pelayanan yang terbaik dengan berpedoman pada budaya perusahaan yaitu “CINTA POS” (*Customer Orientation, Integrity, Networking, Team Work, Accountable, Professional, Obsessed, Spiritual*)

Selanjutnya, rincian tugas bagian loket adalah sebagai berikut :

- 1) Memasang/menghidupkan timbangan elektronik dan memastikan timbangan berfungsi dengan baik
- 2) Mempersiapkan resi , register atau form yang diperlukan
- 3) mempersiapkan cap tanggal dan memeriksa apakah teraan cap tanggal sesuai dengan jadwal (jam), tanggal pada hari itu dan pastikan akan tampak jelas bila diterapkan
- 4) Mempersiapkan buku bukti serah
- 5) Memastikan brosur , tabel harga sudah diletakkan ditempat yang seharusnya
- 6) Melakukan *greeting* pada saat *costumer* datang di loket (senyum-sapa-salam)

- 7) Melakukan penyerahan kiriman skh , ekspres, Ems, Surat Biasa , Surat Kilat , Surat Dinas, Paket kepada Asisten Manajer Layanan Surat dan Paket
- 8) Menerima dan memeriksa bukti terima setor dari kasir : nama , nippos, tanda tangan, cap tanggal kasir, jumlah setoran (nominal dan terbilang)
- 9) Melaksanakan standar penampilan petugas loket sebagaimana tertuang dalam kebijakan *outlet* melalui Standar Pelayanan *Outlet* meliputi : tata rambut, *make-up/* wajah , pakaian kerja , asesoris dan sepatu.

Selanjutnya tugas dan tanggung jawab pada setiap tahap pengelolaan pengiriman paket adalah sebagai berikut :

- 1) Pada tahap *collecting* petugas loket (*frontliner*) telah memastikan bahwa :
 - a) Alamat penerima dan pengirim dikonfirmasi kepada pengirim telah tepat dan benar berikut kodepos
 - b) Input data pada aplikasi i-POS di-*entry* setelah proses konfirmasi;
- 2) Pada Tahap *processing*:
 - a) Petugas khusus yang menyerahkan kiriman *outgoing* telah memastikan bahwa Jumlah kiriman fisik sesuai dengan jumlah yang tertulis dalam i-POS bukti serah;

b) Petugas yang menerima kiriman *outgoing* (petugas *sortir*) telah memastikan bahwa jumlah kiriman fisik sesuai dengan jumlah yang tertulis dalam i-POS bukti serah, Menandatangani i-POS bukti serah sebagai tanda validitas; *Sortir* kiriman sesuai *pigeon hole* tujuannya, Pemeriksaan uji petik sebagai bukti pengendalian oleh *Supervisor*; Memasukkan kiriman ke dalam kantongpos dan/atau anak kantong sesuai jadwalutupan pos yang telah ditetapkan, Pembuatan i-POS bukti serah kepada pihak petugas angkutan.

3) Pada tahap *transporting*:

Modal transportasi yang digunakan untuk mengangkut kiriman terdiri dari pesawat, kapal laut dan angkutan darat seperti armada milik perusahaan/kontrak *Charter*, kereta api, bis dan lain-lain. Pengelolaan risiko alat angkutan udara, telah tertuang dalam kontrak (perjanjian) dan dipastikan bahwa:

- a) Agen penerbangan sepakat dengan *service level agreement* (SLA) yang dijanjikan kepada pelanggan;
- b) Tersedianya *alotment* dan *flight scheduled* sesuai SLA;
- c) Alternatif mengikutsertakan kirimanpos dengan *next flight schedule* pesawat milik maskapai yang sama saat terjadi *delay*;

d) Pemanfaatan maskapai lainnya jika karena satu dan lain hal tidak memungkinkan menggunakan pesawat sesuai jadwal.

e) Pengelolaan risiko alat angkutan laut :

Mengingat kiriman pos yang diangkut dengan kapal laut adalah layanan paketpos biasa sehingga modal transportasi laut berupa angkutan penumpang dengan alternatif angkutan niaga dan tidak ada alternatif pilihan yang lain, maka keduanya tetap digunakan.

f) Pengelolaan risiko alat angkutan darat

Alternatif pengganti modal transportasi darat cukup banyak sehingga penanganan risiko relatif terencana dengan baik.

4) Pada tahap *delivery*

a) Perusahaan harus mensosialisasikan kepada masyarakat tentang standar penulisan alamat yang benar;

b) Perusahaan harus memiliki *database* jalan antar dan senantiasa *updated*

c) Perusahaan harus memiliki peta wilayah antaran disesuaikan dengan perkembangan pemekaran wilayah dan pemukiman penduduk

5) Pada tahap *reporting*

a) imbauan secara gradual dan intensif untuk mengingatkan petugas pelaksana agar secara rutin tiap akhir dinas bahwa

kirimanpos telah berhasil diantar dan langsung diinput kedalam aplikasi *web* i-POS (aplikasi pelacakan kiriman).

Dari pemaparan data diatas dapat diketahui bahwa pada pengelolaan layanan paket, mempunyai standar, tugas dan tanggung jawab pada masing-masing bidang dan karyawan yang selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*).

Pada tahap *collecting*, petugas loket dituntut untuk mempunyai sikap ramah kepada pelanggan dengan menerapkan standar pelayanan yang meliputi senyum, sapa, salam. Petugas loket juga harus memastikan alat-alat penunjang seperti alat timbangan elektronik berfungsi dengan baik agar tidak terjadi kesalahan dalam mengukur berat kiriman. selanjutnya, data alamat pengirim dan penerima paket kiriman dipastikan diisi dengan benar dan segera menginput data tersebut ke aplikasi i-pos.

Pada tahap *processing*, petugas memastikan bahwa jumlah paket kiriman sesuai dengan yang tertulis di i-pos bukti serah, selanjutnya menandatangani i-POS bukti serah sebagai tanda validitas. Mengelompokkan paket kiriman sesuai dengan alamat tujuannya. Pembuatan i-POS bukti serah kepada pihak petugas angkutan dan pada tahap *delivery*, petugas antaran harus mempunyai harus memiliki peta wilayah antaran yang sesuai dengan perkembangan pemekaran wilayah dan pemukiman penduduk, setelah kirimanpos berhasil diantar, maka data langsung diinput kedalam aplikasi *web* i-POS (aplikasi pelacakan kiriman) dengan tujuan pengirim dapat mengetahui status kiriman sudah diterima oleh penerima.

Untuk bisa melaksanakan dari apa yang telah ditetapkan dalam *job description* dengan baik, maka diperlukan petugas yang memiliki kemampuan yang baik. Untuk mengetahui kemampuan dari petugas, Bapak Muhammad selaku manajer antaran menjelaskan sebagai berikut :

“Setiap petugas yang bekerja disini harus mampu menjalankan tugasnya dengan baik dan memiliki rasa tanggung jawab dan kedisiplinan yang tinggi sesuai dengan *jobdesc*-nya. Petugas disini dituntut untuk bisa mengoperasikan computer dengan baik dan mengetahui cara mengelompokan barang kiriman dengan benar” (wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Ditambahkan oleh Bapak Sony selaku manajer MSDM, berikut :

“petugas disini sudah mempunyai kemampuan untuk mengelola layanan paket. Kami biasanya mengirim pegawai disini untuk mengikuti pelatihan kepegawaian di Kantor Pos pusat. Materi pelatihan yang diajarkan beragam sesuai dengan kebutuhan. Secara teknis, pelatihannya meliputi pelatihan untuk melakukan *collecting, processing, transporting, delivery* ,. Kami juga melakukan bimbingan bagi pegawai baru agar mereka cepat menguasai tugasnya masing-masing” (wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Dari wawancara diatas dapat diketahui petugas yang mengelola layanan paket memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan. Untuk menjamin hal tersebut, Kantorpos Malang memberikan bimbingan kepada petugas baru agar mereka cepat menguasai tugasnya. Selain itu, Kantorpos Malang juga mengikut sertakan petugasnya ke dalam program pelatihan yang diselenggarakan oleh kantorpos pusat.

Untuk mencapai optimaliasi kinerja karyawan diperlukan adanya sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*). Pemberian *reward* yang

tepat akan menimbulkan semangat untuk bekerja dengan lebih efektif, begitu pula dengan pemberian sanksi akan menimbulkan motivasi untuk bekerja dengan sangat hati-hati.

Bapak Sony selaku Manajer MSDM memberikan keterangan tentang *reward and punishment* :

“Untuk menjaga agar petugas selalu bekerja dengan baik, kami memberikan penghargaan atas kinerjanya. Petugas yang bekerja dengan baik, tidak malas-malasan akan diberi penghargaan dengan mempromosikan jabatannya setelah memenuhi persyaratan. Petugas yang memiliki kinerja yang buruk, melakukan tindakan kecurangan, atau melanggar aturan akan diberikan sanksi. Sanksi yang diberikan mulai dari sanksi peringatan sampai dengan pemecatan, berdasarkan besar kecilnya tindak pelanggaran yang dilakukan. Untuk mengetahui kinerja petugas, manajer yang berkewajiban untuk mengawasi bawahannya” (Wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Dari wawancara diatas dapat diketahui bahwa setiap petugas dituntut untuk bekerja dengan optimal dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Petugas yang memiliki kinerja yang buruk atau melanggar aturan akan diberikan sanksi. Petugas yang bekerja dengan baik akan diberikan penghargaan, penghargaan yang diberikan berupa promosi jabatan. Dengan adanya sistem penghargaan dan sanksi diharapkan akan tercipta susasan kerja yang berlomba-lomba untuk memberikan yang terbaik bagi kepentingan perusahaan.

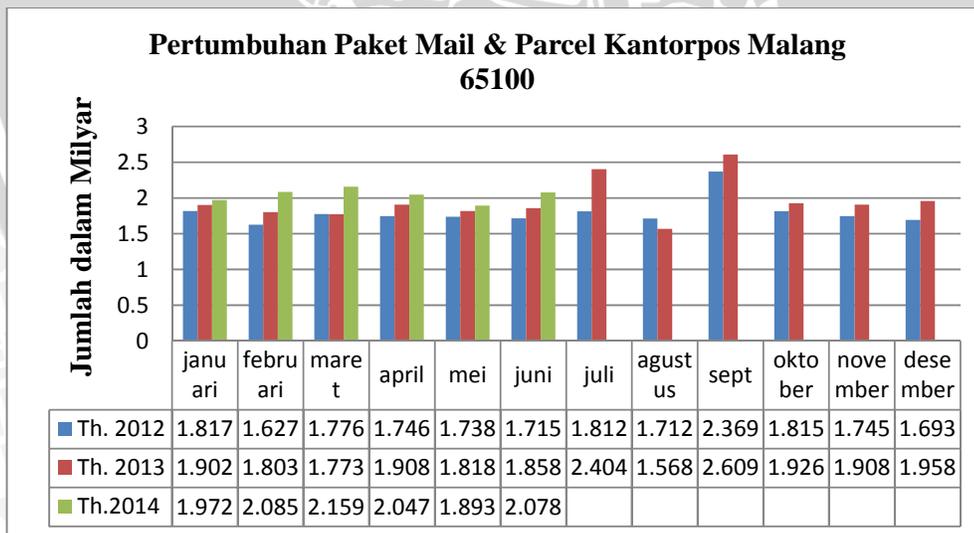
Untuk menjamin mutu layanan paketpos agar paket kiriman sampai di tempat tujuan dengan aman dan mencegah terjadinya salah kirim. Bapak Kiswo selaku Mandor Antaran memberikan keterangan sebagai berikut :

"Supaya tidak terjadi kesalahan dalam proses kiriman barang, pada setiap barang yang akan dikirim memiliki nomor kiriman yang ada di bukti

serah. Dari nomor kiriman tersebut nantinya dapat diketahui tempat kota tujuan kiriman, sehingga memudahkan kami untuk melakukan pengawasan."(wawancara pada 14 April 2014 di ruang kerja)

Dari keterangan diatas dapat diketahui bahwa nomor pengiriman yang terdapat di resi (formulir) pengiriman dijadikan sebagai patokan. Dalam proses kiriman setiap barang kiriman memiliki nomor kiriman dan dari nomor kiriman tersebut dapat diketahui kota asal, kota tujuan, jenis layanan yang digunakan sehingga sangat berguna untuk mengelompokan barang kiriman tesebut dan kesalahan salah kirim dapat dihindari.

Kepentingan perusahaan disini adalah memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen dan meningkatkan penjualan layanan paketpos. Untuk mengetahui total produksi layanan paketpos, berikut ini grafik Pertumbuhan produksi layanan paket dalam kurun waktu 2012-2014 :



Gambar 5. Grafik Pertumbuhan Paket Mail dan Parcel

Sumber : Kantorpos Malang 65100 (data diolah)

Pada grafik diatas dapat diketahui bahwa pada pertumbuhan produksi layanan paketpos dari tahun 2012 sampai dengan bulan Juni 2014 mengalami peningkatan. Pada tahun 2012 jumlah produksi surat dan paket mencapai 21.5 Milyar, pada tahun 2013 produksi layanan paket mencapai peningkatan sebesar 1.86 milyar. Pada bulan Januari-Juni 2014 pertumbuhan paket mengalami peningkatan dibandingkan dengan produksi pada bulan Januari-Juni 2012-2013.

Pada kesempatan lain, peneliti meminta keterangan dari sisi masyarakat sebagai pengguna jasa yang merasakan langsung layanan paketpos. salah satunya adalah ibu Sista yang memberikan komentar tentang pelayanan yang dilakukan oleh petugas Kantorpos Malang, sebagai berikut :

“Pelayanan dari petugas-petugas yang ada disini cukup bagus, pelayanannya ramah, mulai masuk sudah disapa dan dibantu mengambil nomer antrian oleh satpam yang ada di depan. Petugas loketnya juga ramah dan cekatan dalam melayani” (Wawancara pada 23 mei 2014 di Kantorpos Malang)

Bapak Edi juga menambahkan sebagai berikut :

“Petugas loketnya teliti dan cekatan mas, selalu ditanya tentang isi paket dan selalu dihimbau mengisi nama pegirim, nama penerima , alamat penerima lengkap dengan kodeposnya dengan benar dan jelas.” (Wawancara pada 23 mei 2014 di Kantorpos Malang)

Dari hasil keterangan masyarakat diatas dapat diketahui bahwa masyarakat sebagai pengguna jasa menilai pelayanan yang dilakukan petugas dari kantorpos Malang ramah dalam menghadapi konsumen dan cekatan dalam menangani proses layanan paketpos .

1.3 Responibilitas (*Responsibility*)

Responibilitas (*Responsibility*), yaitu kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Dalam memenuhi prinsip responibilitas, perusahaan dituntut untuk bertanggung jawab secara penuh terhadap segala produk yang mereka keluarkan.

Kantor Pos Malang memberikan jaminan ganti rugi kepada pelanggan sebagai bentuk jaminan terhadap produk layanan paketpos yang diberikan kepada masyarakat. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ibu Anna Maria Ulfa selaku Manajer Pelayanan Jasa Suratpos dan Paketpos bahwa :

"Untuk menjaga komitmen kami dalam menjaga kualitas layanan, kami memberikan ganti rugi apabila ada kiriman paket yang mengalami kelambatan penyerahan, hilang atau rusak. Dengan catatan barang kiriman tersebut masih berada dalam tanggungjawab perusahaan. " (wawancara pada 8 Oktober 2013 di ruang kerja)

Selanjutnya, Ibu Arin selaku *Costumer Service* menjelaskan tentang ganti rugi, sebagai berikut :

"Ganti rugi adalah sejumlah uang tertentu yang diberikan pihak Kantorpos kepada pengirim, karena barang kiriman terlambat penyerahannya, kehilangan atau kerusakan. "(wawancara pada 14 April 2014 di ruang kerja)

Dari wawancara diatas dapat diketahui bahwa sebagai bentuk pertanggung jawaban perusahaan terhadap produk yang dikeluarkan, yaitu dengan menyediakan layanan ganti rugi apabila pengirim mengalami kerugian yang disebabkan oleh terjadinya kelambatan penyerahan, hilang atau mengalami kerusakan selama barang kiriman tersebut masih berada dalam tanggungjawab

perusahaan atau dalam hal ini barang kiriman masih belum diserahkan ke penerima.

Ibu Arin selaku *Costumer Service* menambahkan, sebagai berikut :

“Layanan ganti rugi dapat diklaim dengan cara menunjukkan resi kiriman dan bukti fisik kerusakan dari barang tersebut. Untuk pengajuan ganti rugi hanya bisa dilakukan oleh pengirim. Besaran nilai ganti rugi berdasarkan penilaian pengirim atau nilai yang disepakati berdasarkan harga pasar atau harga fakturnya. proses ganti rugi tidak memakan waktu lama, kalau barang kiriman sudah memenuhi persyaratan dan ketentuan maka langsung dibayarkan biaya ganti ruginya” (wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa layanan ganti rugi hanya bisa dilakukan oleh pengirim, tidak bisa diwakilkan dan untuk besaran ganti rugi berdasarkan harga barang yang telah disepakati diawal atau berdasarkan harga pasar atau nilai fakturnya. Layanan ganti mempunyai ketentuan dan persyaratan yang jelas. Proses ganti rugi tidak membutuhkan waktu yang lama.

Namun, pihak Kantor Pos tidak memberikan ganti rugi atas kiriman yang diakibatkan oleh:

- 1) Kerugian atau kerusakan yang disebabkan unsur kesengajaan yang dilakukan oleh pengirim.
- 2) Isi kiriman tidak sesuai dengan dengan pernyataan tertulis dari pengirim yang tercantum pada resi kiriman.
- 3) Semua resiko teknis yang terjadi selama pengangkutan yang menyebabkan barang yang dikirim, tidak berfungsi atau berubah fungsinya baik yang menyangkut mesin atau sejenisnya maupun barang elektronik

- 4) Kerugian atau kerusakan sebagai akibat oksidasi, kontaminasi, polusi, dan reaksi nuklir.
- 5) Kerugian atau kerusakan sebagai akibat *force majeure* atau hal-hal diluar kemampuan manusia seperti bencana alam, perang, huru-hara, aksi melawan pemerintah, pemberontakan, perebutan kekuasaan atau penyitaan oleh pejabat yang berwenang.
- 6) Kerugian tidak langsung atau keuntungan yang tidak jadi diperoleh (*potensial loss*), yang disebabkan oleh kekeliruan dalam penyelenggaraan pos.

Selain itu, untuk menjamin mutu layanan paketpos agar paket kiriman sampai di tempat tujuan dengan aman dan mencegah terjadinya salah kirim. Bapak Muhammad selaku Manajer Antarann menjelaskan tentang keamanan paket, sebagai berikut :

“Untuk menjamin keamanan paket kiriman agar paket yang dikirim aman dan tidak terjadi kerusakan atau cacat, Kami menggunakan *packing* yang berbeda- beda untuk setiap barang kiriman. Untuk barang yang rentan terhadap benturan seperti barang elektronik kami menggunakan *packing* yang kuat, biasanya menggunakan *packing* kayu agar barang yang ada di dalam tidak rusak.” (wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Dari keterangan diatas dapat diketahui bahwa paket kiriman di-*packing* dengan baik sesuai dengan jenis barang yang dikirim demi menjaga keamanan isi dari benturan yang dapat merusak isi paket kiriman tersebut. *packing* yang digunakan dirancang tahan terhadap benturan sehingga barang kiriman tersebut dapat sampai ke tangan penerima dengan kondisi yang baik.

Masyarakat sebagai pengguna jasa yang mengetahui dan merasakan langsung layanan paketpos berpendapat bahwa layanan paket dari Kantorpos Malang sudah bagus, dalam artian barang kiriman tersebut sampai ke tempat tujuan dengan aman. Berikut ini wawancara dari Ibu Nita yang pernah menggunakan jasa layanan paket pos :

"Pendapat saya tentang layanan paket pos baik mas. Saya pernah mengirim barang dari Malang ke Gresik menggunakan paket biasa, barangnya sampai ke gresik kira-kira 3-4 hari sesuai dengan yang dijanjikan" (Wawancara pada 14 April 2014 di ruang tunggu Kantorpos Malang)

Pada kesempatan lain peneliti juga melakukan wawancara dengan konsumen yang lain yaitu Ibu Marina, Beliau mengatakan bahwa :

"Pelayanannya bagus,petugasnya ramah tapi saya pernah mengirim barang ke Jakarta agak lama mas sampainya, sampai seminggu. mungkin jauh kali ya" (Wawancara pada 14 April 2014 di ruang tunggu Kantorpos Malang)

Ibu Vita menambahkan, sebagai berikut :

“waktu itu saya pernah membeli tas secara *online* ,dipaketkan sama penjualnya dari gresik pakai paketpos yag biasa. barangnya sampai 4 hari dengan aman” (wawancara pada 30 april 2014 di halaman parkir Kantorpos Malang)

Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat diatas dapat diketahui bahwa paket kiriman dapat terjamin keamanannya. Namun masih perlu diperhatikan soal ketepatan waktu kiriman.

1.4 Kewajaran (*Fairness*)

Kewajaran (*Fairness*), yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. Perusahaan harus senantiasa memperhatikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan. Dalam hal ini pemangku kepentingan tersebut adalah masyarakat sebagai konsumen/pengguna jasa.

Dalam memenuhi hak masyarakat sebagai pengguna jasa untuk menyampaikan pendapat, Kantor Pos Malang telah menyediakan layanan *Complain Handling* (layanan Pengaduan) untuk menampung berbagai keluhan yang dialami oleh konsumen. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ibu Anna Maria Ulfa selaku Manajer Pelayanan Jasa Suratpos dan Paketpos bahwa :

"Dalam menampung berbagai keluhan konsumen pengguna jasa paket pos, Kami menyediakan layanan *Complain Handling* (layanan pengaduan). Layanan tersebut bertujuan untuk membantu konsumen menyampaikan berbagai kendala yang dirasakan selama memakai layanan kami. Caranya bisa datang langsung menemui *Costumer Service*, telpon ke 161 (*Pos Call*) atau bisa melalui *website* www.posindonesia.co.id" (wawancara pada 8 Oktober 2013 di ruang kerja)

Hal tersebut diperjelas dengan penjelasan Ibu Arin selaku *Costumer Service*, bahwa :

"Jika ada konsumen yang mempunyai keluhan atau kendala pada saat menggunakan layanan kami, kami menyediakan layanan *complain handling*. Jadi konsumen bisa menyampaikan keluhannya dengan cara datang ke *Costumer Service* atau melalui telpon ke nomor 161 (*Pos Call*) atau juga bisa mengakses *website* www.posindonesia.co.id. Jika pengaduannya tentang keadaan barang, konsumen cukup memberikan nomor resi kiriman nanti petugas kami akan mengecek posisi barang dan menginformasikan kembali kepada konsumen" (wawancara pada 14 April 2014 di ruang kerja)

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa *complain handling* (layanan pengaduan) merupakan sarana bagi konsumen untuk menyampaikan segala keluhan atau masukan berupa saran yang terkait dengan pelayanan yang diberikan oleh pihak Kantorpos Malang. Layanan pengaduan dapat dilakukan dengan mudah yaitu dengan cara bertemu langsung dengan petugas, melalui telepon ke nomor 161, atau dengan mengakses website www.posindonesia.co.id.

Berikut ini simulasi layanan keluhan dan informasi :



The image shows a screenshot of a web application for customer complaints and information. The page title is "KELUHAN & INFORMASI". The breadcrumb navigation is "Layanan Pelanggan > Kontak Kami > Keluhan". The form contains the following fields:

KELUHAN & INFORMASI	
Tanggal	: 18 Desember 2013 21:16:16
E-mail *	: <input type="text"/>
Jenis Kelamin	: <input checked="" type="radio"/> Laki-laki <input type="radio"/> Perempuan
Tujuan *	: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"><p>SILAHKAN PILIH</p><p>SILAHKAN PILIH</p><p>Keluhan Kiriman Pos</p><p>Permintaan Informasi</p></div>

Gambar 5. Aplikasi layanan pelanggan keluhan dan informasi pada *website*

PT.POS Indonesia (Persero)

Sumber: www.posindonesia.co.id

Dengan adanya aplikasi layanan keluhan pada *website* tersebut pelanggan dapat menyampaikan berbagai keluhan tentang layanan paket pos yang telah dirasakan tanpa harus datang langsung menemui petugas Kantor Pos.

Pada kesempatan lain peneliti mencoba mewawancarai konsumen dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh layanan *complain handling* dapat membantu masyarakat. Salah satunya adalah Bapak Fatra yang pernah menanyakan status barang kirimannya, beliau mengatakan bahwa :

"Saya waktu itu pernah menayakan soal barang kiriman yang belum sampai ke teman saya di Blitar. Karena saya kuatir ada apa-apa lalu saya menayakan kepada petugas disini dengan menunjukkan nomor resi dan saya diberitahu langsung kalo barang saya masih dalam proses dan posisinya masih transit di Surabaya. besok harinya saya dikabari teman saya kalau barangnya sudah sampai dirumahnya". (wawancara pada 14 April 2014 di halaman parkir Kantorpos Malang)

Ibu Sofia Rosalina menambahkan, sebagai berikut :

“Mengenai pelayanan untuk *complain* saya rasa bagus, gak ribet. Waktu itu saya *complain* paket yang dikirimkan teman saya di bandung belum sampai dirumah, padahal saya cek di pelacakan kiriman barang saya sudah sampai di Malang.akhirnya saya datang ke kantorpos menanyakan paket saya dan diberitahu kalau paketnya memang sudah datang tapi belum diproses ke alamat tujuan ,nunggu jadwal ” (Wawancara pada 30 april 2014, dihalaman Kantorpos Malang)

Dari beberapa wawancara diatas dapat dikatakan bahwa dengan adanya layanan *complain handling* sangat membantu bagi masyarakat yang mengalami masalah dengan paket kirimannya. Selain itu, petugas yang melayani ramah dan cepat menanggapi keluhan dari para konsumen.

2. Faktor pendukung dan penghambat

Pada proses pelayanan paketpos di kantorpos Malang kepada pelanggan, dalam pelaksanaannya terdapat juga beberapa faktor yang dapat menjadi pendukung dan penghambat.

2.1 Faktor Pendukung

1) Faktor internal

a) Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana menjadi bagian penting dalam mendukung proses pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, karena pelayanan yang didukung dengan sarana dan prasarana yang baik akan membantu mewujudkan pelayanan yang efektif.

Bapak Purwanto selaku Manajer Sarana dan Teknologi menjelaskan tentang sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Kantorpos Malang, sebagai berikut:

“Kami disini memiliki gedung kantor yang cukup luas, didalamnya terdapat terdapat 13 Loker, ruang tunggu yang cukup luas dan area parkir yang luas. Untuk membantu kinerja pelayanan, pada setiap loket memiliki alat timbangan, cap tanggal, printer, computer. Untuk menunjang operasional kami memiliki alat angkutan berupa 105 unit sepeda motor pos, 2 unit mobil dan peta wilayah Malang yang berukuran kecil untuk setiap pengantar” (wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Dari keterangan diatas dapat diketahui bahwa Kantorpos Malang memiliki sarana dan prasarana yang mendukung proses pelayanan, diantaranya adalah gedung cukup luas untuk menampung konsumen, terdapat 13 loket siap melayani kebutuhan konsumen yang dilengkapi dengan alat-alat penunjang dalam pelayanan paketpos seperti alat timbangan, cap tanggal, mesin cetak. Dalam kegiatan pengiriman paket didukung dengan alat angkutan berupa 105 unit sepeda motor dan 2 unit mobil.

b) Teknologi Informasi

Teknologi Informasi (TI) menjadi bagian yang penting dalam mewujudkan pelayanan yang prima, karena TI merupakan salah satu faktor yang

mendukung dalam penyampaian informasi kepada masyarakat. seperti yang dijelaskan oleh Bapak Purwanto selaku Manajer Sarana dan Teknologi, sebagai berikut:

“Selain didukung dengan gedung, peralatan yang baik, kami juga didukung dengan teknologi informasi seperti *website*, aplikasi informasi tarif, aplikasi pelacakan kiriman. dengan adanya Teknologi tersebut membantu kami dalam menyampaikan informasi yang berhubungan dengan produk layanan paketpos” (wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Dari keterangan diatas dapat dikatakan bahwa dukungan teknologi informasi menjadi sangat berguna dalam memudahkan masyarakat untuk mengakses segala informasi yang berkaitan dengan layanan yang digunakannya

2) Faktor eksternal

a) Kerjasama Agenpos dengan pihak ketiga

Bapak Purwanto menjelaskan tentang kerjasama agenpos sebagai berikut:

“Kami melakukan perluasan jangkauan pelayanan melalui penjualan produk pos dengan mengikutsertakan peran serta masyarakat yang dinamakan agenpos. Pengelola agenpos bisa badan usaha, lembaga yang berbadan hukum atau perorangan yang telah mendapatkan ijin dan persetujuan tertulis untuk mengelola agenpos. Sekarang ini jumlah agenpos sebanyak 44 outlet yang tersebar di Kota dan Kabupaten Malang” (wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Dari keterangan diatas dapat diketahui bahwa yang menjadi faktor pendukung eksternal adalah kerjasama agenpos, agenpos merupakan perluasan jangkauan usaha yang melibatkan pihak ketiga yang ingin menjual produk layanan dari kantorpos melalui kontrak kerjasama keagenan.

2.2 Faktor Penghambat

1) Faktor Internal

a) SDM yang kurang disiplin

Tingkat kedisiplinan sumber daya manusia (SDM) berpengaruh terhadap proses pelayanan yang diberikan. Jika pegawai kurang disiplin dalam melaksanakan tugas maka menyebabkan layanan menjadi kurang maksimal.

Bapak Sony selaku Manajer MSDM menjelaskan tentang kurangnya kedisiplinan dapat menjadi faktor penghambat, sebagai berikut :

“Terkadang ada petugas yang kurang disiplin dalam meng-*input* data kiriman ke aplikasi *web i-pos*, sehingga menyebabkan status kiriman paket seolah-olah belum sampai pada penerima” (wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Dari keterangan diatas dapat dikatakan bahwa kurangnya kedisiplinan dari petugas dalam meng-*input* data kiriman dapat menyebabkan menurunnya reputasi, karena status paket kiriman yang sebenarnya sudah sampai kepada penerima seolah-olah belum sampai ke tangan penerima.

b) Sarana dan prasarna

Kondisi sarana dan prasarana yang kurang maksimal berpengaruh terhadap kelancaran kegiatan operasional layanan. Sarana dan prasarana yang kurang maksimal dapat menghambat jalannya operasional layanan.

Bapak Purwanto menjelaskan sebagai berikut :

“Pernah perangkat keras seperti komputer mengalami hang, aplikasi mengalami error atau server down, tapi untungnya teknisi kami dapat segera mengatasi. Akibat dari permasalahan itu kami mengalami

keterlambatan dalam menginput data.” (wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Dari wawancara diatas dapat diketahui bahwa kondisi alat-alat penunjang kegiatan operasional layanan yang buruk dapat menjadi penghambat. Dalam hal ini masalah tersebut dapat mengakibatkan keterlambatan dalam meng-*input* data

2) Faktor Eksternal

a) Akses jalan

Pada proses pengantaran sulitnya akses jalan dapat menjadi hambatan.

Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Kiswo selaku mandor antaran :

“Yang menjadi hambatan pada saat pengantaran kiriman paket adalah jalan yang buruk. Jalan yang buruk kebanyakan di desa-desa, nama alamat jalan juga banyak yang tidak terpasang kalau di desa. Itu menyebabkan petugas antaran kami mengalami kesulitan menemukan alamat rumah penerima” (wawancara pada 30 April 2014 di ruang kerja)

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa yang menjadi hambatan adalah pada saat proses pengantaran kiriman kepada penerima yang berada di desa. Hal itu disebabkan oleh akses jalan yang sulit seperti jalan yang rusak dan nama jalan ada yang tidak terpasang sehingga menyulitkan petugas antaran menemukan rumah penerima.

C. Pembahasan

1. Penerapan *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan layanan Paket Pos di Kantorpos Malang

1.1 Transparansi (*Transparency*)

Transparansi (*transparency*) mengandung unsur pengungkapan (*disclosure*) dan penyediaan informasi yang memadai dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan. Transparansi diperlukan agar Perusahaan menjalankan bisnis secara objektif dan sehat. Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan (KNKG,2006).

Dalam keterbukaan informasi, yang menjadi poin penting adalah pengungkapan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan mudah dipahami oleh *stakeholder*. Pada layanan paketpos yang menjadi *stakeholder* adalah masyarakat, karena Masyarakat sebagai pengguna jasa layanan paketpos yang kepentingan utamanya adalah mendapatkan jasa yang baik. Dari segi transparansi, masyarakat berhak mengetahui segala informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses yang berhubungan dengan produk layanan paketos.

Pada layanan paketpos di Kantorpos Malang, Keterbukaan tentang tarif pengiriman diwujudkan dengan menyediakan alat timbangan elektronik pada setiap loket, hal tersebut bertujuan supaya konsumen juga dapat melihat total berat paket kirimannya, karena berat kiriman berpengaruh pada total biaya yang

dibebankan. Selain itu, penghitungan tarif dapat dilakukan oleh konsumen tanpa harus datang ke gedung Kantorpos Malang yaitu melalui aplikasi penghitungan tarif yang terdapat di *website* www.posindonesia.co.id.

Pada saat proses pengiriman paket, masyarakat dapat memantau paket kirimannya melalui layanan pelacakan kiriman. Pelacakan kiriman dapat dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada petugas yang bersangkutan dengan menunjukkan nomor resi kiriman atau dengan melalui aplikasi pelacakan kiriman yang terdapat di *website* (www.posindonesia.co.id).

Penyebaran informasi tentang layanan paketpos dilakukan dengan menggunakan media cetak dan media internet. Informasi yang diberikan kepada masyarakat meliputi informasi tarif layanan, informasi produk paketpos, informasi pelacakan kiriman dan status kiriman. Untuk media cetak yang digunakan adalah berupa pamflet, spanduk, tabel harga, ketersediaan media cetak tersebut hanya terbatas di dalam dan sekitar lingkungan gedung Kantorpos Malang. Untuk informasi yang menggunakan media internet berupa *website*, pada *website* tersebut terdapat berbagai informasi yang berhubungan tentang produk layanan paketpos.

Penerapann prinsip transparansi yang dilakukan oleh kantorpos Malang sudah cukup baik menurut masyarakat, hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara terhadap masyarakat sebagai pengguna jasa layanan paketpos. Masyarakat berpendapat bahwa dengan adanya keterbukaan informasi mengenai pelacakan kiriman dan status kiriman yang mudah diakses melalui *online* dapat membantu mereka memantau posisi paket kirimannya. Untuk informasi harga,

masyarakat juga merasa dimudahkan karena untuk mengetahui total biaya yang akan dikeluarkan tidak perlu repot-repot datang ke gedung kantorpos, cukup dengan membuka aplikasi penghitungan tarif yang ada di *website*.

1.2 Akuntabilitas (*Accountability*)

Prinsip akuntabilitas menekankan pengelolaan perusahaan dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan agar efektifitas dapat tercapai. Dalam hal layanan paketpos, setiap bidang dan karyawan yang mengelola layanan mempunyai peran penting dalam menciptakan layanan yang efektif. Oleh karena itu diperlukan adanya kejelasan fungsi, struktur, sistem untuk dapat membantu kelancaran dalam proses pengelolaan layanan yang diberikan kepada masyarakat sebagai pengguna jasa.

Secara umum, untuk mengukur kinerja program terdapat dua pendekatan utama, yaitu pendekatan yang menilai perilaku atau yang dikenal dengan pendekatan perilaku, dan pendekatan yang menilai hasil dan manfaat yang diberikan atau disebut pendekatan hasil. Pendekatan perilaku memusatkan perhatian pada cara atau proses untuk menghasilkan layanan yang berkualitas, sedangkan pendekatan hasil memusatkan perhatian pada capaian hasil sesuai dengan harapan atau rencana (Keban,2008).

Pada pengelolaan layanan paketpos, masing-masing bidang dan karyawan dalam menjalankan tugasnya mempunyai pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan berupa *job description*. Di dalam *jobdesc* tersebut terdapat nilai perusahaan, standar, dan kejelasan fungsi tentang operasional pelayanan paketpos

yang mencakup tahap *collecting*, *processing*, dan *delivery*. Hal tersebut sesuai dengan pedoman pelaksanaan yang dibuat oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006) yaitu perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggungjawab pada semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*).

Suatu pelayanan akan dapat terlaksana dengan baik dan memuaskan apabila didukung oleh petugas/karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan tugas/pekerjaan yang dipertanggungjawabkan. Karena efektifitas organisasi pada dasarnya adalah efektifitas perorangan, atau dengan kata lain apabila setiap karyawan/petugas yang mengangani pengelolaan layanan paketpos secara terkoordinasi melaksanakan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik, maka efektifitas perusahaan secara keseluruhan akan tercapai.

Untuk memastikan petugas/ karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab, Kantorpos Malang selalu mengikutsertakan petugasnya ke dalam program pelatihan yang diselenggarakan oleh kantorpos pusat dan memberikan bimbingan kepada petugas baru agar mereka cepat menguasai tugasnya. Selain itu, Kantorpos Malang menggunakan sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*). Pemberian *reward* yang tepat akan menimbulkan semangat untuk bekerja dengan lebih efektif, begitu pula dengan pemberian sanksi akan menimbulkan motivasi untuk berkerja dengan sangat hati-hati.

Dengan adanya pedoman berupa *job description* dan pelatihan serta *system reward and punishment* diharapkan terciptanya karyawan/petugas yang berkompeten dalam mengelola layanan paketpos. Sehingga produk yang dikeluarkan menjadi berkualitas dan dapat menambah nilai perusahaan dimata masyarakat sebagai pengguna jasa layanan paketpos.

Kantorpos juga Malang berupaya untuk menjamin sampainya paket kiriman ke tempat tujuan dengan menggunakan nomor pengiriman yang terdapat di resi (formulir) pengiriman sebagai patokan. Dalam proses kiriman setiap barang kiriman memiliki nomor kiriman dan dari nomor kiriman tersebut dapat diketahui kota asal, kota tujuan, jenis layanan yang digunakan sehingga sangat berguna untuk mengelompokkan barang kiriman tersebut dan kesalahan salah kirim dapat dihindari.

Masyarakat menilai bahwa pelayanan yang dilakukan petugas Kantorpos Malang sudah cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara yang menunjukkan bahwa petugas yang menangani layanan paketpos ramah dan cekatan dalam melayani kebutuhan konsumen. Pendapat lain menyatakan bahwa petugas loket sangat teliti dan berhati-hati dalam memeriksa isi paket, nama alamat pengirim dan penerima paket.

Dari sisi penjualan layanan paketpos, dalam kurun waktu 2012-2014 produk layanan paketpos mengalami peningkatan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan konsumen setiap tahun terhadap layanan paketpos meningkat.

1.3 **Responsibilitas** (*Responsibility*)

Responsibility (pertanggungjawaban), yaitu kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Perusahaan harus mematuhi peraturan perundangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen* (KNKG,2006).

Ketentuan mengenai perlindungan konsumen memegang peranan yang sangat penting. Kebutuhan akan produk yang bermutu merupakan kebutuhan mendasar bagi seluruh masyarakat sebagai pengguna jasa. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memenuhinya, karena bagaimanapun juga perusahaan tanpa adanya konsumen pasti tidak bertahan dalam kerasnya dunia persaingan usaha.

Masyarakat sebagai konsumen, yang kepentingan utamanya adalah mendapatkan produk barang dan jasa yang baik. Disisi lain, perusahaan bertanggung jawab secara penuh terhadap segala produk yang mereka keluarkan. Dalam hal ini, masyarakat berhak mendapatkan jaminan keamanan atas produk yang mereka gunakan. Sehingga terciptanya kepercayaan masyarakat kepada perusahaan sebagai penyedia jasa.

Sebagai bentuk tanggungjawab terhadap produk layanan yang dikeluarkan, Kantorpos Malang memberikan layanan ganti rugi apabila kiriman paketpos mengalami keterlambatan, kerusakan isi paket kiriman dan kehilangan.

Paket kiriman juga di-*packing* dengan baik sesuai dengan jenis barang yang dikirim demi menjaga kemaanan isi dari benturan yang dapat merusak isi paket kiriman tersebut. *packing* yang digunakan dirancang tahan terhadap benturan sehingga barang kiriman tersebut dapat sampai ke tangan penerima dengan kondisi yang baik.

Masyarakat sebagai pengguna jasa yang mengetahui dan merasakan langsung layanan paketpos berpendapat bahwa layanan paket dari Kantorpos Malang sudah bagus, dalam artian barang kiriman tersebut sampai ke tempat tujuan dengan aman. Namun, dari segi ketepatan waktu masih perlu dioptimalkan, karena masih ada pelanggan /konsumen yang mengalami keterlambatan.

1.4 Kewajaran (*Fairness*)

Fairness (kesetaraan dan kewajaran), yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.

Masyarakat sebagai pelanggan/konsumen yang kepentingan utamanya adalah mendapatkan barang dan jasa yang baik, maka Perusahaan sebagai penyedia barang dan jasa harus memperhatikan kepentingan pelanggan tersebut. Dalam hal ini prinsip *fairness* dari *good corporate governance* mempunyai peranan untuk mewujudkan kepentingan tersebut.

Prinsip *Fairness* menekankan bahwa perusahaan harus memberikan kesempatan hak pemangku kepentingan dalam memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan. Dengan adanya penerapan prinsip *fairness*, perusahaan dapat segera mengetahui kekurangannya dan dapat segera memperbaiki kekurangan tersebut.

Berdasarkan data yang diperoleh dilapangan dapat diketahui bahwa dalam layanan paketpos, prinsip *fairness* diwujudkan dengan menyediakan layanan pengaduan (*complain handling*). masyarakat dapat memberikan masukan atau keluhan kepada petugas Kantorpos Malang apabila mengalami masalah atau ketidaknyamanan terhadap layanan yang diberikan. Pengaduan tersebut bisa disampaikan melalui bertatap muka dengan petugas Kantorpos Malang, melalui telpon ke *pos call* 161 atau menggunakan aplikasi keluhan dan informasi yang ada *website* www.posindonesia.co.id.

Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat sebagai pengguna jasa, dengan adanya layanan *complain handling* sangat membantu bagi masyarakat yang mengalami masalah dengan paket kirimannya. Selain itu, petugas yang melayani ramah dan cepat dalam menanggapi keluhan dari para konsumen.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat

2.1 Faktor Pendukung

1) Fakor Internal

a. Sarana dan Prasarana

Dengan adanya sarana dan prasarana yang memadai akan dapat membantu proses pengelolaan layanan berjalan dengan efektif. Sarana dan prasarana yang memadai juga dapat membantu mewujudkan prinsip-prinsip dari *Good Corporate Governance*.

Penerapan prinsip *Fairness* yang diwujudkan Kantorpos Malang dengan layanan *complain handling* membutuhkan media computer, jaringan sistem *online* (akses data), dan loket sebagai sarana menerima laporan keluhan dan masalah terkait layanan jasa paketpos.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki Kantorpos Malang untuk menunjang penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* cukup baik. Sarana dan prasarana yang mendukung proses pelayanan, diantaranya adalah gedung cukup luas untuk menampung konsumen, terdapat 13 loket siap melayani kebutuhan konsumen yang dilengkapi dengan alat-alat penunjang dalam pelayanan paketpos seperti alat timbangan, cap tanggal, mesin cetak. Dalam kegiatan pengiriman paket didukung dengan alat angkutan berupa 105 unit sepeda motor dan 2 unit mobil.

b) Teknologi Informasi

Dengan adanya teknologi informasi yang dimiliki Kantorpos Malang sangat membantu dalam kelancaran layanan paketpos. teknologi informasi yang dimiliki berupa *website*, aplikasi informasi tarif dan aplikasi pelacakan kiriman. dengan adanya teknologi informasi tersebut dapat membantu penyampaian

informasi kepada masyarakat menjadi mudah dan mendukung penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dengan baik

2) Faktor eksternal

a) Kerjasama agenpos

Berdasarkan data yang diperoleh, yang menjadi faktor pendukung eksternal adalah kerjasama agenpos. Agenpos merupakan perluasan jangkauan usaha yang melibatkan pihak ketiga yang ingin menjual produk layanan dari kantorpos melalui kontrak kerjasama keagenan.

Dengan adanya kerjasama keagenan tersebut, dapat membantu penjualan melalui pihak ketiga untuk memenangkan persaingan bisnis, meningkatkan aksesibilitas dan kemudahan pelayanan pos kepada masyarakat.

2.2 Faktor Penghambat

1) Faktor Internal

a) SDM yang kurang disiplin

Pegawai kurang disiplin dalam melaksanakan tugas dapat menyebabkan layanan menjadi kurang maksimal. Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui bahwa ada pegawai yang tidak tepat waktu dalam menginput data kiriman. Hal tersebut mengakibatkan status kiriman sudah sampai kepada penerima seolah-olah belum sampai ke tangan penerima.

Pegawai yang kurang disiplin akan menghambat kelancaran proses layanan paketpos sehingga berdampak pada reputasi yang buruk pada perusahaan di mata masyarakat.

b) Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana yang bermasalah akan berdampak pada kegiatan proses layanan. Berdasarkan data dilapangan, masalah yang biasanya terjadi adalah perangkat keras seperti komputer yang mengalami masalah/*hang* mengakibatkan *input* data tidak bisa dijalankan, aplikasi mengalami error atau *server down* mengakibatkan pelacakan kiriman tidak dapat digunakan dan status kiriman tidak dapat diperbarui.

Masalah-masalah tersebut dapat menghambat proses keterbukaan informasi karena masyarakat tidak bisa mengakses segala informasi yang berhubungan dengan layanan paketpos.

2) Faktor Eksternal

a) Akses jalan

Berdasarkan data dilapangan dapat diketahui bahwa yang menjadi hambatan adalah akses jalan yang sulit seperti jalan yang rusak dan nama jalan ada yang tidak terpasang sehingga menyulitkan petugas antaran menemukan rumah penerima. Masalah tersebut dapat mengakibatkan terjadinya keterlambatan waktu kiriman paket. Pengiriman paket yang terlambat berdampak pada menurunnya rasa kepercayaan masyarakat terhadap kantorpos sebagai penyedia jasa.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) pada layanan paketpos, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengelolaan layanan paketpos sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance*, yang meliputi prinsip transparansi, *accountability*, *responsibility* dan *fairness*. Hal tersebut dapat dilihat dari :
 - a) Prinsip transparansi yang menekankan adanya keterbukaan informasi yang material dan relevan serta kemudahan akses. Pertama, Kantorpos Malang menerapkan keterbukaan mengenai tarif kiriman yang dilakukan dengan perhitungan harga dengan menyediakan informasi produk paketpos ; informasi pelacakan kiriman paket dan status kiriman paket. Dari segi kemudahan akses, Kantorpos Malang menggunakan media *website* (www.posindonesia.co.id), media telepon berupa layanan *poscall* 161 dan media cetak berupa brosur, tabel harga, pamflet dan spanduk. Transparansi juga diterapkan ketika masyarakat yang menggunakan layanan paketpos dapat mengetahui biaya yang dikenakan dengan jujur yakni dengan melihat total berat dan harga paket yang harus dibayarkan. Jadi disini kantorpos malang

telah menerapkan prinsip transparansi sesuai dengan prinsip GCG cukup baik, hal ini juga dapat dilihat dari data wawancara bahwa masyarakat pengguna layanan merasa terbantu dengan adanya kemudahan akses atas informasi yang berhubungan dengan layanan paketpos.

- b) Prinsip *accountability* yang menekankan adanya pengelolaan yang benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan. Secara umum, untuk mengukur kinerja program terdapat dua pendekatan utama, yaitu pendekatan yang menilai perilaku atau yang dikenal dengan pendekatan perilaku, dan pendekatan yang menilai hasil dan manfaat yang diberikan atau disebut pendekatan hasil. Bila dilihat dari pendekatan perilaku, pada pengelolaan layanan paketpos, masing-masing bidang dan karyawan dalam menjalankan tugasnya mempunyai pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan berupa *job description*. Di dalam *jobdesc* tersebut terdapat nilai perusahaan, standar, dan kejelasan fungsi tentang operasional pelayanan paketpos. Mengadakan program pelatihan dan menggunakan sistem *reward and punishment* untuk menjamin karyawan memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Kantorpos Malang berupaya untuk menjamin keamanan barang kiriman dengan menggunakan nomor pengiriman yang terdapat di resi (formulir) pengiriman sebagai patokan sehingga sangat berguna untuk mengelompokan barang kiriman tersebut dan kesalahan salah kirim dapat dihindari.. Sedangkan

dilihat dari pendekatan yang menilai hasil dan manfaat yang diberikan Kantorpos Malang, dapat diketahui dari penilaian masyarakat yang menyatakan bahwa pelayanan yang dilakukan petugas Kantorpos Malang sudah cukup baik, ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang menunjukkan bahwa petugas yang menangani layanan paketpos ramah, cekatan dan paket kiriman sampai ke tangan penerima dengan benar. Tingkat kepuasan masyarakat juga dapat dilihat dari sisi penjualan layanan paketpos, dalam kurun waktu 2012-2014 produk layanan paketpos mengalami peningkatan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan konsumen setiap tahun terhadap layanan paketpos meningkat.

- c) Prinsip *responsibility* yang menekankan pertanggungjawaban terhadap produk yang dikeluarkan diwujudkan dengan menjaga keamanan isi paket dari benturan yang dapat merusak isi paket kiriman dengan menggunakan *packing* yang baik sesuai dengan jenis barang kiriman. Memberikan layanan ganti rugi apabila barang kiriman mengalami kerusakan, proses pengajuan ganti rugi cukup mudah dengan menunjukkan resi kiriman, namun memiliki beberapa syarat yang cukup ketat yang harus dipenuhi untuk mendapatkan biaya ganti rugi.
- d) Prinsip *fairness* yang menekankan perlakuan yang setara kepada *stakeholder* dengan memberikan kesempatan untuk memberikan masukan bagi kepentingan perusahaan diwujudkan dengan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk dapat memberikan

masukannya atau keluhan terkait dengan layanan paketpos dengan menyediakan layanan *complain handling*.

2. Faktor pendukung dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut :

- a) Sarana dan prasarana yang dimiliki cukup baik untuk menunjang penerapan prinsip *Good corporate governance*. Gedung yang cukup luas dilengkapi dengan tempat antrian yang tertata untuk memberikan rasa nyaman kepada konsumen, terdapat 13 loket yang siap melayani kebutuhan konsumen yang dilengkapi dengan alat-alat penunjang seperti alat timbangan, cap tanggal yang dapat membantu mewujudkan prinsip transparansi melalui keterbukaan soal harga.
- b) Teknologi informasi yang dimiliki berupa *website*, aplikasi informasi tarif dan aplikasi pelacakan kiriman dapat membantu kemudahan akses dalam penyampaian informasi kepada konsumen.
- c) Kerjasama agenpos dengan masyarakat, dengan adanya kerjasama tersebut dapat membantu penjualan melalui pihak ketiga untuk memenangkan persaingan bisnis.

3. Faktor penghambat

- a) Ada beberapa perangkat keras berupa komputer yang biasanya mengalami masalah/*hang*. Hal tersebut mengakibatkan terhambatnya proses *input* data dan status kiriman terlambat untuk diperbarui.

- b) Masih adanya pegawai yang tidak tepat waktu dalam memasukan data kiriman. Hal tersebut berdampak pada status kiriman yang seharusnya sudah sampai seolah-olah belum sampai ke tujuan.

B. Saran

Dari hasil data yang sudah disajikan dan dibahas dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk memberikan saran dan rekomendasi.

1. Sumber Daya manusia merupakan bagian yang penting dalam suatu organisai, karena efektifitas organisasi pada dasarnya adalah efektifias perorangan. Dengan kata lain apabila setiap karyawan/petugas yang menangani pengelolaan layanan paketpos dapat melaksanakn tugas dengan baik, maka efektifitas perusahaan secara keseluruhan dapat tercapai. Untuk mengatasi kurangnya rasa disiplin dari karyawan/petugas hendaknya lebih ditingkatkan pemahaman tentang pentingnya ketaatan waktu pelayanan dan ketegasan dalam pemberian sangsi (sistem *reward and punishment*)
2. Perlunya mengganti komputer yang rentan terhadap masalah dengan komputer (PC) yang memiliki kemampuan/spesifikasi yang *support* dengan beban kerja keseluruhan agar gangguan/ *error* dapat dihindari dan menyiapkan teknisi apabila sewaktu-waktu terjadi masalah *error* atau *server down* dapat segera diatasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bapepam-LK, Kemenkeu RI. 2010. *Kajian tentang Pedoman Good Corporate Governance di Negara-Negara Anggota ACMF*. Jakarta: Kemenkeu-RI
- Bapepam-LK, Kemenkeu RI. 2006. *Studi Penerapan Prinsip-Prinsip OECD 2004 Dalam Peraturan Bapepam Mengenai Corporate Governance*. Jakarta: Kemenkeu-RI
- Daniri, Mas Ahmad. 2005. *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya di Indonesia*. Jakarta: Ray Indonesia.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Faisal, Sanapiah. 1992. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: Rajawali Pers
- Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep Vincent dalam manajemen Bisnis Total*. Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Herdiansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media
- Johan, Pieris dan Nizam, Jim. 2007. *Etika Bisnis & Good Corporate Governance*. Jakarta: Pelangi Cendikia.
- Keban, Yeremis T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik; konsep teori dan isu*. Yogyakarta : Gava Media.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta: KNKG
- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2010. *Pedoman Etika Bisnis Perusahaan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Kotler, Philip. 2003. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta; Gramedia
- Miles, B Mathew & Huberman 1992. *Analisis Data Kualitatif : Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohadi. Jakarta: UI Press
- Moenir, H.A.S. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Moleong, Lexy J., 2008. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Pasolong, Harbani. 2012. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. 2004. *Good Governance, Pemerintahan yang baik, Bagian Dua*. Bandung: Mandar Maju
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Surya, Indah dan Ivan Yustiavandana. 2008. *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha*. Jakarta:Kencana
- Steers, M. Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. 2004. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)*. Bandung: Mandar Maju
- Siagian, Sondang, P. 2001. *Administrasi Pembangunan (Konsep, Dimensi dan Strateginya)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, 2005. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sjamsuddin, Sjamsiar. 2005. *Kepemerintahan dan Kemitraan*. Malang: Agritek YPN
- Sjamsuddin, Sjamsiar. 2006. *Seminar Nasional : Mewirauahakan Birokrasi Untuk Mensejahterakan Rakyat*. Malang : Brawijaya University Press
- Tangkilisan, Hessel, Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : P.T. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Thoha, Miftah. 2009. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta : Kencana Prenada Media group
- Thoha, Miftah. 2007. *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Zauhar Susilo, dalam Achmady Z.A. dkk, 1994, *Kebijakan Publik dan Pembangunan*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang berkerjasama dengan penerbit IKIP Malang, Malang

Jurnal

Asian Corporate Governance Association (ACGA). 2012. *Corporate Governance (CG) Watch 2012: Market rankings*. A joint publication from the Asian Corporate Governance Association and CLSA Asia-Pacific Markets. Room 1801, 18th Floor, Wilson House 19-27 Wyndham Street, Central, Hong Kong.

Daniri, Mas Ahmad, dan Prasetyantoko, A. 2009. *Reformasi Kelembagaan dan Penerapan Governance Menuju BUMN Berdaya Saing Global*. Paper BUMN- 3 Juni 2009

Emirzon, Joni. 2006. *Regulatory Driven Dalam Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Perusahaan Di Indonesia*, Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 4, No 8 Desember 2006.

Mahmudi. 2003. *New Public Management (NPM): Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik, Sinergi Kajian Bisnis Dan Manajemen* Vol. 6 No. 1, 2003 Hal: 69 - 76, ISSN : 1410 - 9018

Kaihatu, Thomas S. 2006. *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia*, Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.8 No.1, Maret 2006: 1-9, Fakultas Ekonomi-Universitas Kristen Petra. <http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php?DepartmentID=MAN>

Hambra. 2007. *Sejarah Terminologi BUMN*. Majalah BUMN TRACK. Edisi Desember

Perundang-undangan

Keputusan Menteri BUMN Nomor. KEP – 117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN.

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang BUMN

Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER — 01 /MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara

Internet

www.posindonesia.co.id

www.jawapos.com

www.madani-ri.com

LAMPIRAN

1. Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
 Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia
 Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 Fax. +62-341-558227
 E-mail: fia@ub.ac.id Website: http://fia.ub.ac.id

Program Studi : Sarjana - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Pemerintahan - Ilmu Administrasi Bisnis - Peggapan - Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata
 • Magister - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

Nomor : /UN 10.3//PG/2013
 Lampiran : -
 Hal : Riset

Kepada : Yth. Pimpinan
 PT. Pos Cabang Malang
 Jl. Merdeka Selatan No 5
 Malang

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Yoga Murlianto
 Alamat : Jl. Griya Saipocerna blok E 4, Karangploso, Malang
 NIM : 0810313154
 Jurusan : Administrasi Publik
 Konsentrasi : Non-Konsentrasi
 Tema : Penerapan *Good Corporate Governance* Pada Kantor Pos Malang dalam Pelayanan Paketpos
 Lamanya : 30 hari / 1 Bulan
 Peserta : 1 (satu) orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

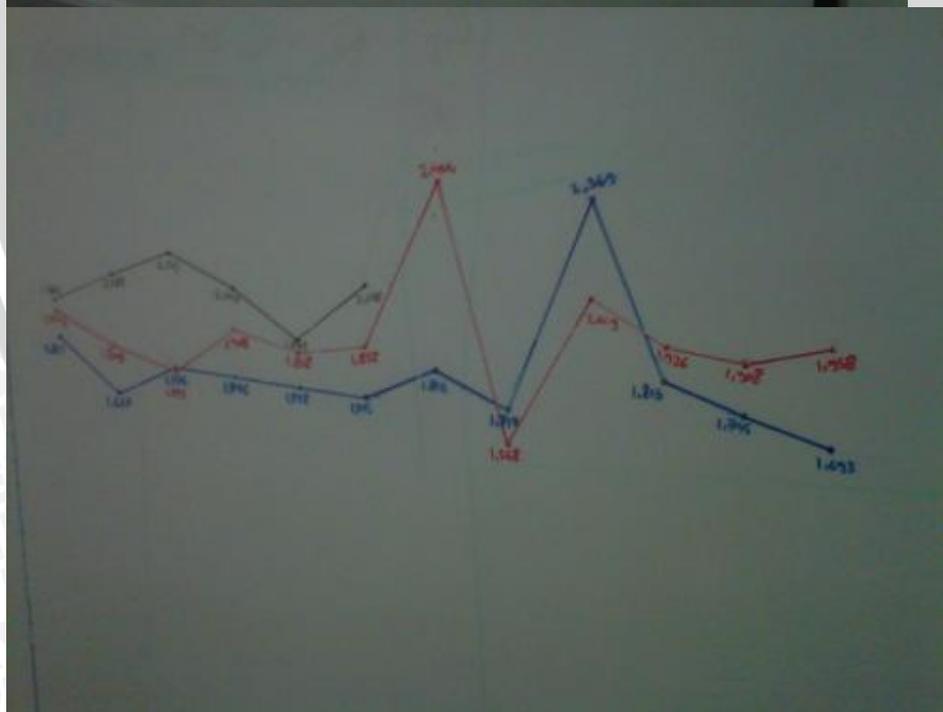
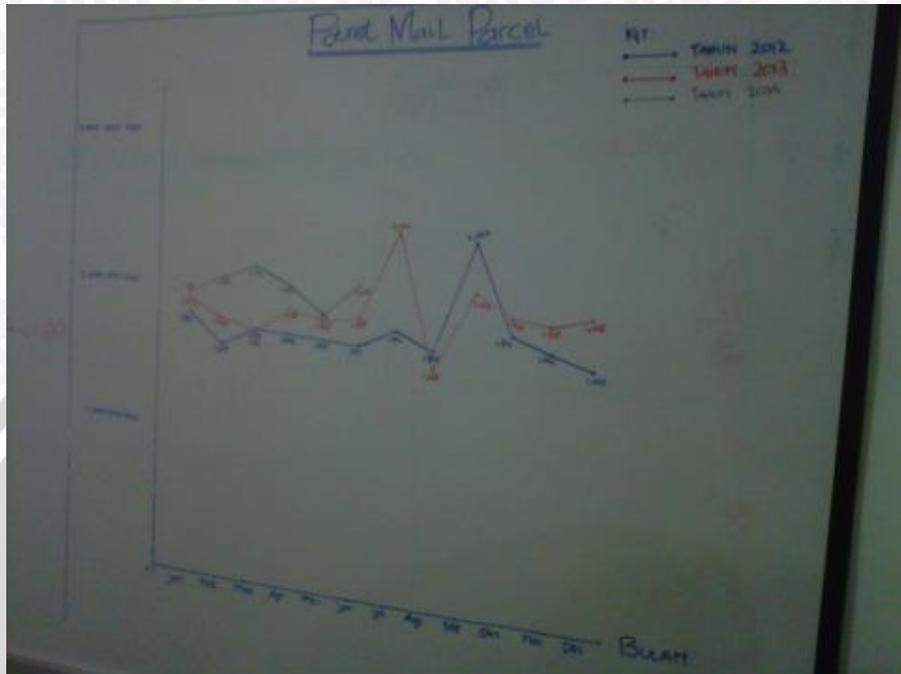
Malang, 25 Februari 2013
 a.n. Dekan
 Ketua Jurusan Administrasi Publik

Dr.MR. Khairul Muluk,S.Sos,M.Si
 NIP. 19710510 199803 1 004

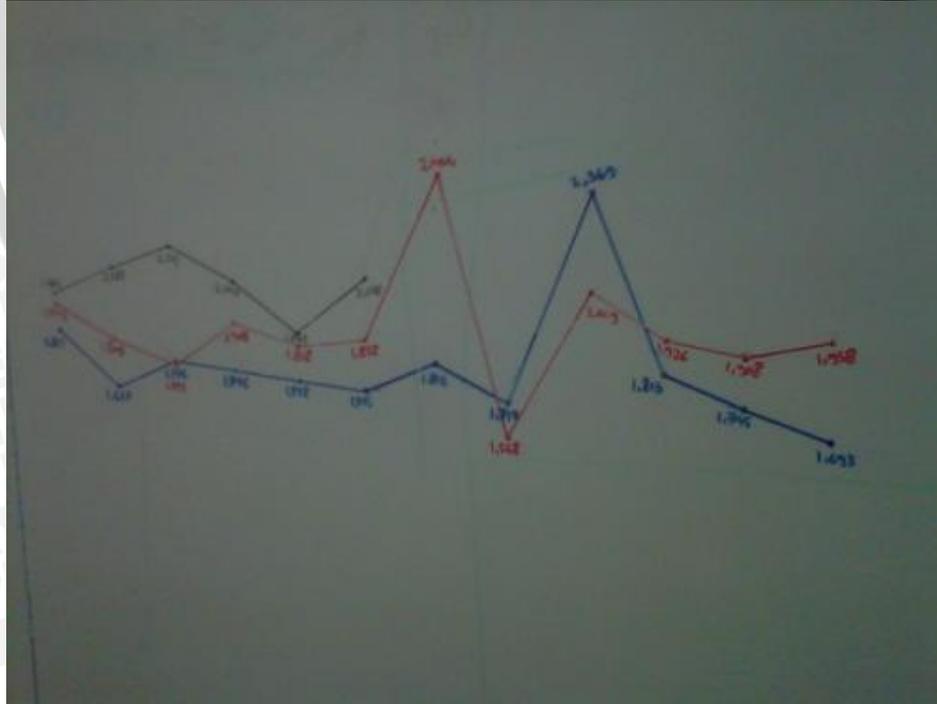
Ace
Sepanjang tidak mengganggu dan


SONY SUNYOTO
 NIPPOS. 908331804

2. Grafik penjualan paket Mail dan Parcel 2012-2014



Grafik penjualan paket Mail dan Parcel 2012-2014



CURRICULUM VITAE

Nama : Yoga Murlianto
NIM : 0810313154
Tempat/Tgl Lahir : Pasuruan, 03 Februari 1990
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Alamat : Perum Karya Bhakti blok J no 9, Kota Pasuruan
Email : yoga.murlianto@gmail.com
Pendidikan : 1. SDN Kandang Sapi III-IV Pasuruan Lulus Tahun 2002
2. SMP N 1 Pasuruan Lulus Tahun 2005
3. SMA N 1 Pasuruan Lulus Tahun 2008
4. Universitas Brawijaya Lulus Tahun 2014

