

PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DI BADAN USAHA MILIK NEGARA

(Studi Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun Kota)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**GERRY RAMANDHO
NIM. 125030107111096**



Dosen Pembimbing :

- 1. Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA. PHD**
- 2. Niken Lastiti V.A., S.AP, M.AP**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
PRODI ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2016**

MOTTO

“One life, one chance gotta do it right.”

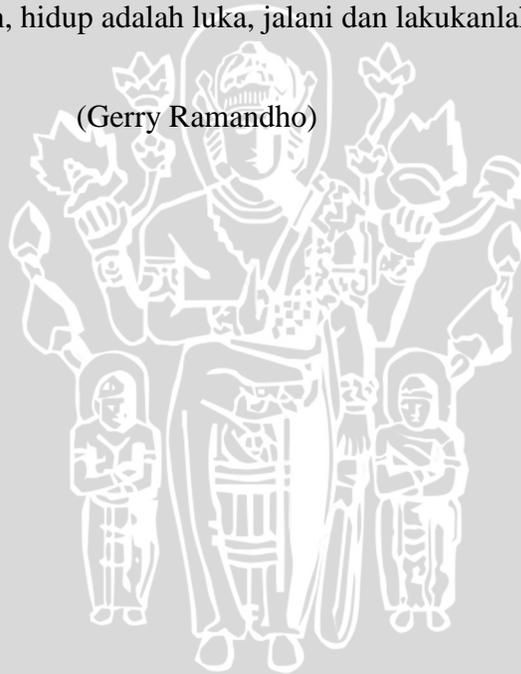
(Toby Morse)

“The only thing that makes people run away from the challenge is lack of confidence.”

(Mohammad Ali)

“Hidup adalah perjuangan, hidup adalah luka, jalani dan lakukanlah yang terbaik.”

(Gerry Ramandho)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

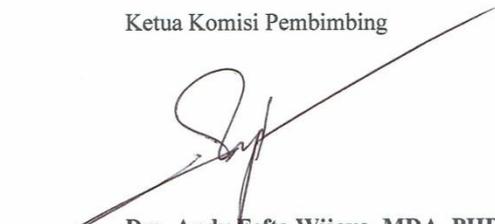
Judul : Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Dalam
Meningkatkan Kinerja Badan Usaha Milik Negara
(Studi pada PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon
Madiun)

Disusun oleh : Gerry Ramandho
NIM : 125030107111096
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Publik

Malang, 3 Agustus 2016

Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing



Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA. PHD
NIP. 19670217 199103 1 000

Anggota Komisi Pembimbing



Niken Lastiti V.A., S.AP. M.AP
NIP. 198102102005 01 2002



TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Kamis
Tanggal : 18 Agustus 2016
Jam : 08.00-09.00
Skripsi atas nama : Gerry Ramandho
Judul : Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Di Badan Usaha Milik Negara (Studi pada PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun)

Dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua Komisi Pembimbing



Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA. PHD

NIP. 19670217 199103 1 000

Anggota Komisi Pembimbing



Niken Lastiti V.A., S.AP.M.AP

NIP. 198102102005 01 2002

Penguji I



M. Chazienul Ulum, S.Sos. MPA

NIP. 19740614 2005 01 001

Penguji II



Drs. Minto Hadi, MS

NIP. 19540127 198103 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 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, 8 Agustus 2016



RINGKASAN

Gerry Ramandho, 2016, **Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* dalam Meningkatkan Kinerja Badan Usaha Milik Negara (Studi pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun Kota)**. 1) Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA.PHD. 2) Niken Lastiti V.A., S.AP, M.AP

Seiring dengan semakin pesatnya perkembangan dan dinamika lingkungan, baik pada tataran regional, nasional, maupun global dimana setiap perusahaan harus mampu menghadapi tantangan yang semakin lama semakin meningkat. Perusahaan milik negara maupun perusahaan asing harus mampu bersaing satu sama lain agar tetap bisa bertahan di dunia perindustrian. Dalam era keterbukaan ini menuntut adanya transparansi dalam suatu entitas dengan menerapkan *Good Corporate Governance* atau tata kelola perusahaan yang baik sehingga setiap perusahaan dapat menerapkannya agar pengelolaan perusahaan dilakukan secara profesional, transparan, dan efisien. Hal ini diatur didalam Pasal 1 dalam surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif model miles dan hubberman. Pada model ini peneliti melakukan 3 tahapan sampai dengan mampu menginterpretasikan data. Dalam penelitian ini dibatasi oleh 2 fokus penelitian. 1) Penerapan Prinsip – Prinsip *Good Corporate Governance* oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun Kota; 2) Manfaat yang diperoleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun Kota dalam penerapan prinsip *Good Corporate Governance*.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang sudah dilakukan oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun ini terbagi menjadi 5 bagian yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, dan kewajaran. Secara umum, pelaksanaan program ini belum bisa dikatakan berjalan dengan baik, karena masih ada permasalahan yang mengganggu jalannya program yaitu tentang masih adanya beberapa karyawan yang kurang memahami tentang *Good Corporate Governance* sehingga penerapannya menjadi kurang maksimal dengan hasil yang tidak maksimal juga.

Rekomendasi penting yang diberikan dari hasil penelitian ini adalah bagi PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun Kota untuk lebih dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kualitas sumber daya manusia yang bekerja didalam perusahaan serta perlu adanya komitmen yang kuat antara karyawan dan perusahaan sehingga penerapan *Good Corporate Governance* bisa berjalan dengan baik.

Kata Kunci : Penerapan Prinsip, Prinsip Penerapan *Good Corporate Governance*

SUMARRY

Gerry Ramandho, 2016, **Application of Principles of Good Corporate Governance in Improving Performance of State Owned Enterprises (Study at PT . Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun City).** 1) Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA.PHD. 2) Niken Lastiti V.A., S.AP, M.AP.

Along with the rapid development and the dynamics of the environment, both at the level of regional, national , or global in which every company must be able to face the challenges progressively increasing . State-owned enterprises and foreign companies should be able to compete with one another in order to survive in the world of industry. In this era of transparency demands for transparency in an entity by implementing good corporate governance or good corporate governance so that any company can apply it to the management company carried out in a professional, transparent and efficient. This is regulated in Article 1 of the Decree of the Minister for State Owned Enterprises No. KEP - 117 / M - MBU / 2002 on the implementation of Good Corporate Governance of State-Owned Enterprises .

This research use descriptive research with a qualitative approach . Analysis of the data used is kualitative data analysis miles and hubberman models . In this model the researchers conducted three phases until able to interpret the data . In this study is limited by two research focus . 1) Application of Principles of Good Corporate Governance by PT . Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun City ; 2) The benefits obtained by PT . Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun City in the application of the principles of Good Corporate Governance.

From the results of this research is that the principles of good corporate governance that has been done by PT . Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiunini divided into five parts, namely transparency , accountability, responsibility , independence and fairness . In general , the implementation of this program can not be said to be going well, because there are issues that interrupt the implementation of the program is still there are some employees who do not understand about good corporate governance makes implementation becomes less than the maximum with maximum results as well.

Important recommendations given from this research is for PT . Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun City to further increase the quality of service and quality of human resources who work within the company as well as the need for a strong commitment between the employee and the company so that the implementation of good corporate governance can work well .

Keywords : Principles , Principles of Good Corporate Governance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena dengan rahamat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan pembuatan skripsi yang berjudul **Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* Di Badan Usaha Milik Negara (Studi pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun Kota)**. dengan baik guna memenuhi syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) dalam bidang administrasi publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dukungan, serta saran dari berbagai pihak yang telah membantu penulis. Maka dari itu penyusun ingin mengucapkan terimakasih kepada beberapa pihak yang telah membantu, yaitu:

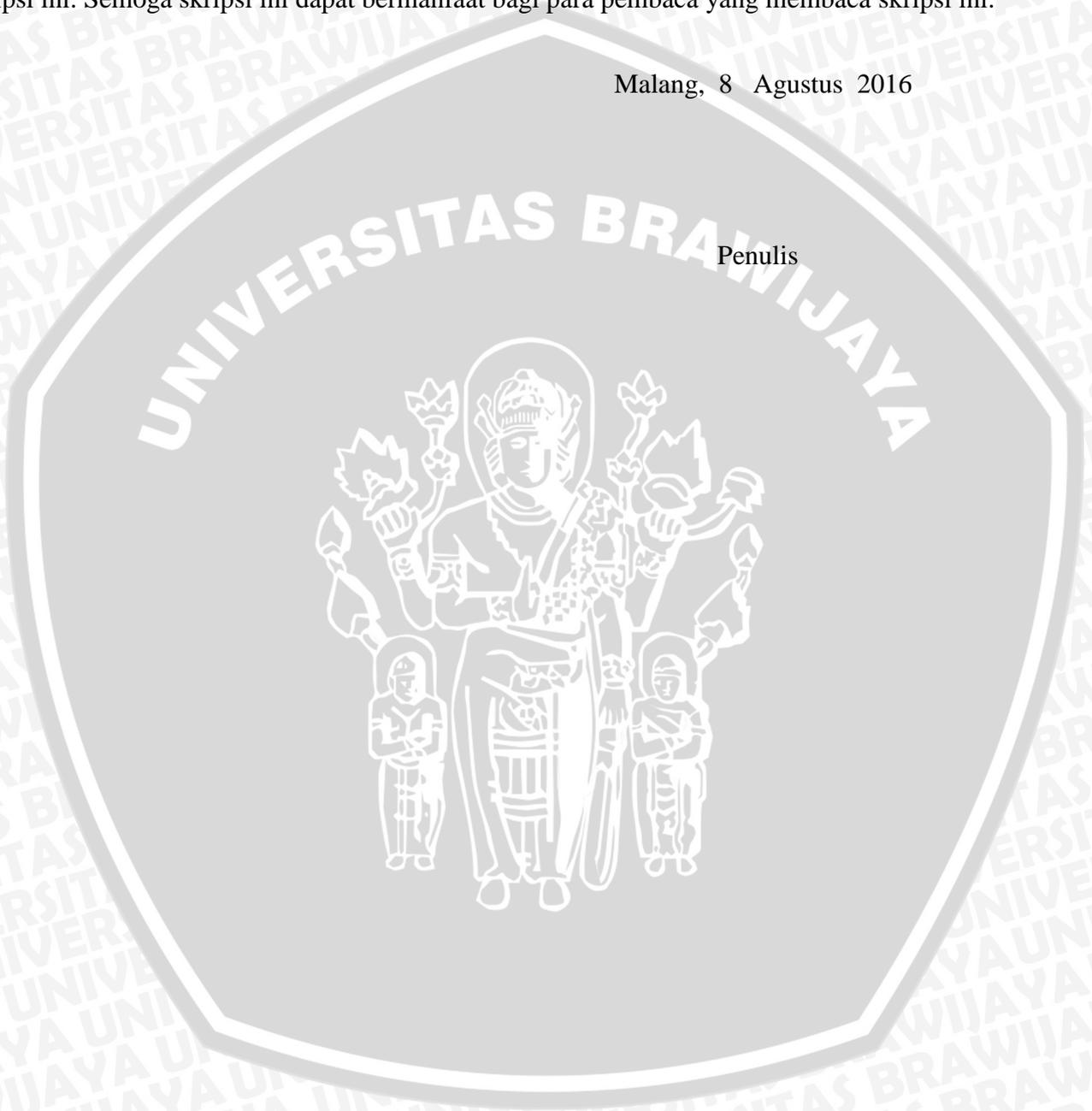
1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Progam Studi Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA.PHD selaku dosen pembimbing satu yang telah membimbing dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Niken Lastiti V.A., S.AP, M.AP selaku dosen pembimbing dua yang telah membimbing dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Eko Wusono Edi selaku Manager PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun Kota yang telah banyak membantu dalam pemberian data dan informasi dalam penelitian skripsi ini.
7. Bapak Didik selaku Spv Pelayanan dan Administrasi PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun Kota yang telah banyak membantu dalam pemberian data dan informasi dalam penelitian skripsi ini.
8. Seluruh staf PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun yang telah bersedia membantu memberikan informasi penelitian skripsi ini.
9. Kepada kedua orang tua saya Bapak Sukarno Kaslan dan Ibu Tutik Indriyani yang telah memberikan semangat serta dukungan kepada saya untuk menyelesaikan skripsi ini.

10. Serta para pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan yang terdapat dalam penulisan skripsi ini, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran agar penulis bisa lebih membenahi penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca yang membaca skripsi ini.

Malang, 8 Agustus 2016

Penulis



LEMBAR PERSEMBAHAN

1. Pertama-tama peneliti mengucapkan syukur kepada Allah SWT atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya, alhamdulillah skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.
2. Terimakasih kepada kedua orang tua, Sukarno Kaslan dan Tutik Indriyani yang selalu mendoakan, mendukung dan selalu mengingatkan untuk selalu berusaha yang terbaik dan bersyukur sehingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik dan lancar
3. Kemudian terimakasih kepada kedua dosen pembimbing, Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA.PHD dan Ibu Niken Lastiti V.A., S.AP, M.AP yang telah membimbing, mengajarkan serta mendukung dalam proses pengerjaan skripsi saya dan tidak bosan untuk mengingatkan kesalahan-kesalahan untuk diperbaiki.
4. Untuk kakakku, Farischa Indri Kumala, Farindra Dwi Laksana, Bherta Aprilia Kharisma yang selalu memberikan semangat, doa, *support* selama saya kuliah sampai mampu menyelesaikan skripsi.
5. Pacar saya Astrid Savira yang telah membantu dan memberi saya semangat dalam menyelesaikan skripsi ini
6. Teman-teman kontrakan Reza, Andre, Anjar, Daka, Handang dan juga teman-teman Publik Kelas F angkatan 2012 Reghi, Hasib, Eko Nova, Richard, Alvian, Ovii, Anggi, Fenti dan teman-teman kelas F lainnya yang senantiasa memberikan doa dan semangat yang luar biasa kepada saya serta tidak pernah lupa memberikan kritik dan saran kepada saya untuk menjadi lebih baik lagi.
7. Seluruh teman-teman seperjuangan yaitu mahasiswa FIA Publik angkatan 2012, yang telah memberikan dukungan, saran, masukan dan berbagi ilmu pengetahuan hingga terselesainya skripsi ini.

8. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu yang telah berkontribusi pada skripsi ini saya sampaikan terimakasih banyak



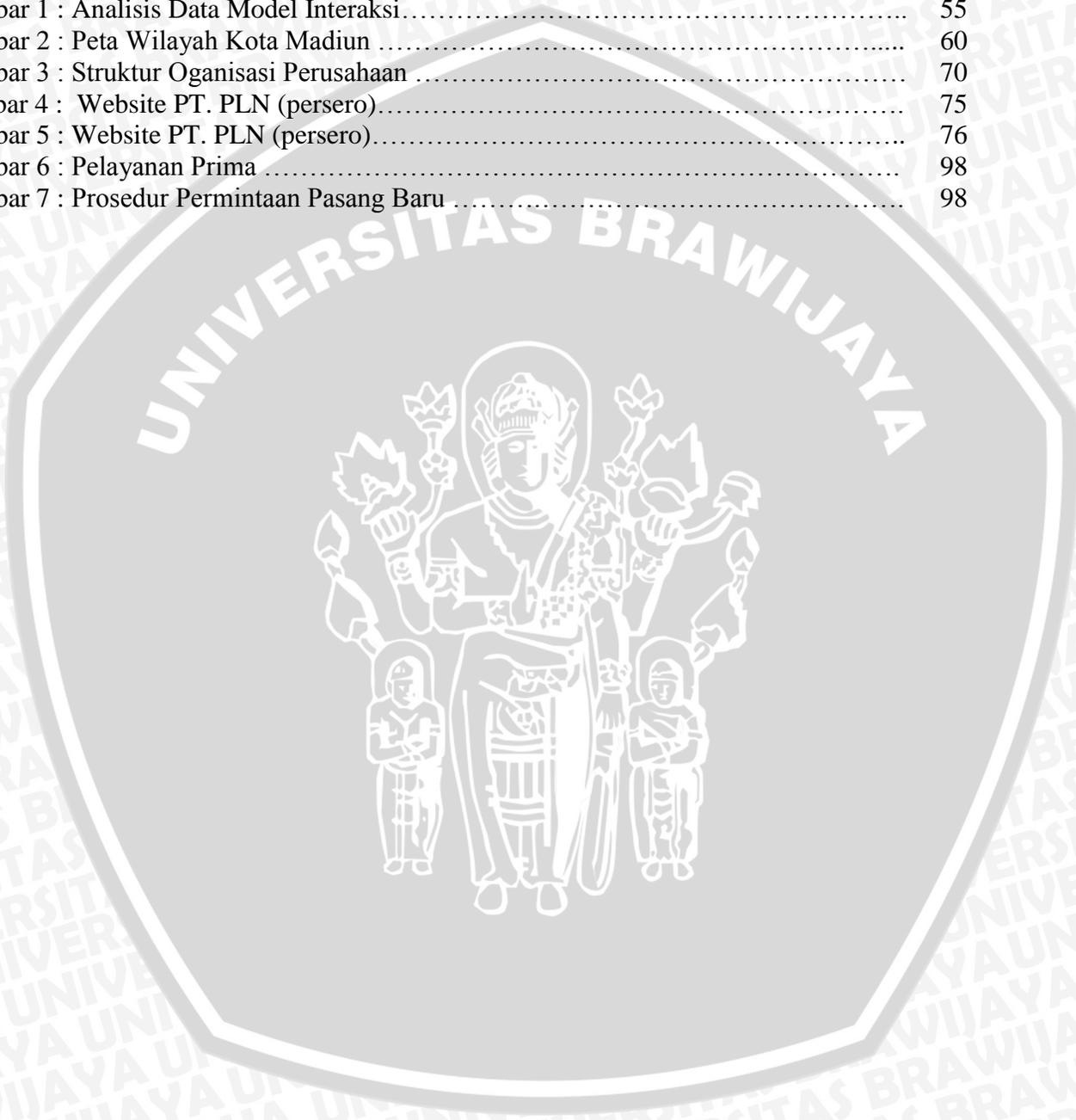
DAFTAR ISI

	Hal
MOTTO.....	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN.....	vi
SUMMARY.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
LEMBAR PERSEMBAHAN	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR GRAFIK.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Kontribusi Penelitian	13
E. Sistematika Penulisan.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Administrasi Publik.....	17
1. Pengertian Administrasi Publik.....	17
2. Paradigma Administrasi	18
B. <i>Governance</i>	20
1. <i>Governance</i>	20
2. <i>Good Governance</i>	23
C. <i>Good Corporate Governance</i>	25
1. Sejarah <i>Good Corporate Governance</i>	25
2. Perkembangan <i>Good Corporate Governance</i> di Indonesia	26
3. Pengertian <i>Good Corporate Governance</i>	27
4. Prinsip – Prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	28
5. Lingkup <i>Good Corporate Governance</i>	32
6. Manfaat dan Tujuan <i>Good Corporate Governance</i>	33
7. Tahap <i>Good Corporate Governance</i>	34
D. Badan Usaha Milik Negara	37
1. Pengertian Badan Usaha Milik Negara.....	37
2. Jenis Badan Usaha Milik Negara	37
3. Tujuan Badan Usaha Milik Negara.....	41
E. Kinerja Perusahaan.....	42
1. Pengertian Kinerja Perusahaan.....	42
2. Efektifitas Kinerja Perusahaan	42
3. Variabel Kinerja Perusahaan	43
4. Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	43
5. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	45

6. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	45
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	47
B. Fokus Penelitian	48
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	49
D. Sumber dan Jenis Data	50
E. Teknik Pengumpulan Data	52
F. Instrumen Penelitian	53
G. Teknik Analisa Data.....	54
H. Keabsahan Data	55
BAB IV PEMBAHASAN.....	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	58
1. Gambaran Umum Kota Madiun	58
2. Gambaran Umum PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur.....	64
3. Gambaran Umum PT. PLN (persero) Area Madiun.....	67
B. Penyajian Data.....	70
1. Penerapan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT. PLN (persero) Rayon Madiun	70
2. Manfaat yang diperoleh dalam menerapkan prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun	96
C. Analisis Data	
1. Penerapan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT. PLN (persero) Rayon Madiun.....	105
2. Manfaat yang diperoleh dalam menerapkan prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun	116
BAB V PENUTUP.....	
A. Kesimpulan.....	120
B. Saran	123
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal
Gambar 1	: Analisis Data Model Interaksi.....	55
Gambar 2	: Peta Wilayah Kota Madiun	60
Gambar 3	: Struktur Oganisasi Perusahaan	70
Gambar 4	: Website PT. PLN (persero).....	75
Gambar 5	: Website PT. PLN (persero).....	76
Gambar 6	: Pelayanan Prima	98
Gambar 7	: Prosedur Permintaan Pasang Baru	98



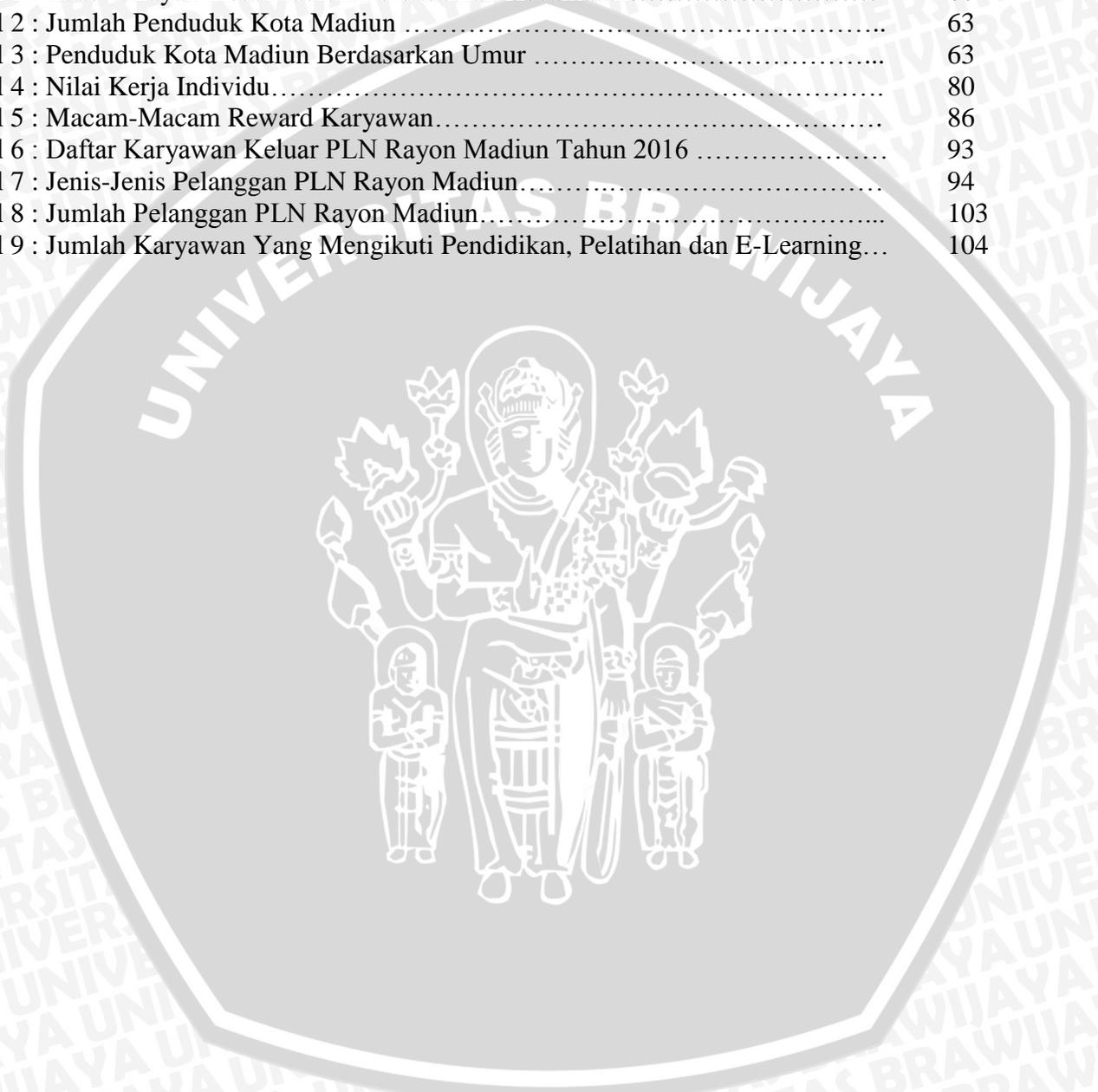
DAFTAR GRAFIK

No.	Judul	Hal
	Grafik 1 : Parameter Penerapan <i>Good Corporate Governance</i>	10



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal
Tabel 1	: Luas Wilayah Kota Madiun Berdasarkan Kecamatan.....	60
Tabel 2	: Jumlah Penduduk Kota Madiun	63
Tabel 3	: Penduduk Kota Madiun Berdasarkan Umur	63
Tabel 4	: Nilai Kerja Individu.....	80
Tabel 5	: Macam-Macam Reward Karyawan.....	86
Tabel 6	: Daftar Karyawan Keluar PLN Rayon Madiun Tahun 2016	93
Tabel 7	: Jenis-Jenis Pelanggan PLN Rayon Madiun.....	94
Tabel 8	: Jumlah Pelanggan PLN Rayon Madiun.....	103
Tabel 9	: Jumlah Karyawan Yang Mengikuti Pendidikan, Pelatihan dan E-Learning...	104



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring dengan semakin pesatnya perkembangan dan dinamika lingkungan, baik pada tataran regional, nasional, maupun global dimana setiap perusahaan harus mampu menghadapi tantangan yang semakin lama semakin meningkat. Perusahaan milik negara maupun perusahaan asing harus mampu bersaing satu sama lain agar tetap bisa bertahan di dunia perindustrian. Perusahaan yang maju dan berkembang tentu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidangnya, nantinya sumber daya manusia tersebut bisa memberikan aspirasi, ide serta pelayanan yang jauh lebih baik kepada para konsumen perusahaan. Maka dari itu sebuah perusahaan yang baik harus memberikan pelatihan dan pengembangan kepada para karyawannya agar sumber daya manusianya mampu bersaing satu dengan lainnya. Apabila tidak segera melakukan tindakan perubahan, dapat dipastikan di masa yang akan datang organisasi tersebut tidak mampu bertahan karena tantangan yang dihadapi organisasi saat ini sangat beragam yaitu bagaimana untuk meningkatkan efisiensi organisasi dengan situasi dan kondisi kompetisi yang semakin ketat, meningkatnya kebutuhan masyarakat, dan pertumbuhan teknologi dan informasi yang semakin cepat. Oleh karena itu, profesionalisme dalam suatu organisasi semakin dibutuhkan untuk menjawab tantangan yang dihadapi organisasi agar pengembangan organisasi dapat dilakukan sehingga organisasi tersebut dapat terus bertahan dari tantangan yang meningkat.

Berdasarkan pernyataan Menteri Badan Usaha Milik Negara menyatakan bahwasanya pada tahun 2013 masih terdapat kinerja Badan Usaha Milik Negara yang memprihatinkan karena manajemen buruk. Sementara itu, berdasarkan hasil penelaahan Badan Akuntabilitas Keuangan Negara DPR RI terhdap laporan hasil BPK semester pertama tahun 2013 menyatakan bahwa masih banyak terjadi kasus penyimpangan keuangan Negara di lingkungan Badan Usaha Milik Negara dan sebagian besar belum memiliki *Good Corporate Governance* sehingga menyebabkan Negara mengalami potensi kerugian dan kekurangan penerimaan Negara (dpr.go.id). Oleh karena itu, dalam *Good Corporate Governance* di Indonesia masih berada pada posisi sepuluh di ASEAN yang disebabkan sebagian Badan Usaha Milik Negara mengalami kondisi yang memprihatinkan sehingga beberapa Badan Usaha Milik Negara tersebut tidak menghasilkan keuntungan tetapi menderita kerugian karena belum dikelola secara professional (Sangap et all, 2014: 2). Dalam era keterbukaan ini menuntut adanya transparansi dalam suatu entitas dengan menerapkan *Good Corporate Governance* atau tata kelola perusahaan yang baik sehingga setiap perusahaan dapat menerapkannya agar pengelolaan perusahaan dilakukan secara professional, transparan, dan efisien. Menurut konstitusi Undang-Undang Dasar 1945 pasal 33 menyatakan bahwa :

1. Perekonomian disusun sebagai usaha bersama atas asas kekeluargaan.
2. Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara.
3. Bumi dan air serta kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.

Berdasarkan undang-undang di atas maka Negara perlu ikut serta dalam perekonomian nasional utamanya dalam bidang yang mencakup hajat hidup orang banyak. Adapun keikutsertaan Negara dalam perekonomian diwujudkan melalui pembentukan Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Koperasi. Badan Usaha Milik Negara

merupakan perusahaan yang dimiliki oleh suatu Negara yang menjadi pelaku kegiatan ekonomi nasional yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional dengan tujuan untuk kesejahteraan masyarakat yang mana keberadaannya diatur melalui Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Hal ini menunjukkan bahwa peran Badan Usaha Milik Negara sangat penting keberadaannya bagi Indonesia dalam menghadapi pesatnya perkembangan teknologi dan informasi serta kompetisi dalam dunia usaha yang semakin ketat, baik secara nasional maupun internasional sehingga dalam pelaksanaannya Badan Usaha Milik Negara dituntut untuk dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan tetap diusahakan perkembangannya dengan memperhatikan keselarasan dengan lingkungan sekitar.

Pasal 1 dalam surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang penerapan Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara menyatakan :

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

Penerapan Good Corporate Governance dalam aktifitas Badan Usaha Milik Negara merupakan alternatif penting dalam rangka mengamankan asset dan menyehatkan pengelolaan Badan Usaha Milik Negara yang diharapkan mampu mengatasi berbagai masalah inkonsistensi akibat benturan kepentingan antara pihak-pihak yang terkait. Sementara itu, Badan Usaha Milik Negara dalam menjalankan aktifitas bisnisnya memerlukan *Good Corporate Governance* agar Badan Usaha Milik Negara memiliki daya saing yang kuat dan dapat bertahan serta dapat dikelola secara professional, efisien dan

efektif. Selain itu juga dapat membantu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan efisiensi dan berkelanjutan bagi sektor korporat sehingga Badan Usaha Milik Negara yang menginginkan unggul dan mampu bersaing agar dapat terus bertahan maka memerlukan *Good Corporate Governance* karena menurut perspektif Hery (2010) dalam Jingga (2011:15) terdapat lima manfaat yang diperoleh perusahaan dalam menerapkan *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut :

1. *Good Corporate Governance* secara tidak langsung akan dapat mendorong pemanfaatan sumber daya perusahaan ke arah yang lebih efektif dan efisien.
2. *Good Corporate Governance* dapat membantu perusahaan dalam hal ini menarik modal investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditor domestik maupun internasional.
3. Membantu pengelolaan perusahaan dalam memastikan atau menjamin bahwa perusahaan telah taat pada ketentuan, hukum, dan peraturan.
4. Membangun manajemen dan *Corporate Board* dalam pemantauan penggunaan asset perusahaan.
5. Mengurangi korupsi.

Oleh karena itu, Badan Usaha Milik Negara di Indonesia diwajibkan untuk mematuhi dan memenuhi praktek tata kelola perusahaan yang telah ditentukan berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara. Pasal 2 (1) BUMN wajib menerapkan *Good Corporate Governance* dan atau menjadikan GCG sebagai landasan operasionalnya. (2) Penerapan GCG pada BUMN dilaksanakan berdasar keputusan ini dengan tetap memperhatikan ketentuan dan norma yang berlaku dan anggaran dasar BUMN. *Corporate Governance* dalam hubungannya dengan Badan Usaha Milik Negara adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan *stakeholder* lainnya (IPB, 2008:1).

Menurut Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor. KEP-117/MBU/2002 tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara pada Pasal 3 mengenai prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* yaitu :

- a. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai perusahaan.
- b. Kemandirian, yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip–prinsip korporasi yang sehat.
- c. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
- d. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang–undangan yang berlaku dan prinsip–prinsip korporasi yang sehat.
- e. Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak–hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang–undangan yang berlaku.

Isu mengenai *Good Corporate Governance* dimulai sejak adanya krisis financial di berbagai Negara di tahun 1997-1998 yang diawali krisis di Thailand (1997), Jepang, Korea, Indonesia, Malaysia, Hongkong dan Singapura sehingga mengakibatkan berubah menjadi krisis financial Asia yang disebabkan oleh lemahnya praktik *Good Corporate Governance* dan selain itu juga karena terdapat hubungan yang erat antara pemerintah dengan pelaku bisnis untuk intervensi pasar sehingga membuat Negara tersebut tidak siap memasuki era globalisasi dan pasar bebas. Sementara itu, isu *Corporate Governance* sudah lama dikenal di Negara Eropa dan Amerika melalui konsep pemisahan antara kepemilikan dan pengendalian perusahaan yang memunculkan masalah yang disebabkan oleh perbedaan kepentingan antara pemegang saham sebagai principal dengan pihak manajemen sebagai agen sehingga pertentangan tersebut menyebabkan permasalahan dalam bentuk informasi yang tidak seimbang karena penyebaran informasi yang tidak sama antara pemegang saham dengan pihak manajemen (Arifin, 2005:3).

Gagasan *Good Corporate Governance* muncul disebabkan oleh adanya reaksi terhadap perilaku bisnis yang dilaksanakan perusahaan yang mana dalam perkembangannya berdasarkan pada pencapaian keuntungan, dan perkembangan perusahaan yang berkelanjutan merupakan konsep yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Sedangkan, pencapaian kinerja yang tinggi, tumbuhnya kepercayaan investor, produk jasa yang ditawarkan berkualitas dan pemberian pelayanan yang maksimal bagi konsumen, serta hak-hak pekerja merupakan bagian dari lingkungan yang harus diperhatikan manajemen. Isu tentang *Good Corporate Governance* di Indonesia mulai mengemukakan pada masa krisis ekonomi tahun 1998 yang mana perekonomian Indonesia mengalami keguncangan yang begitu hebat menyebabkan terjadinya banyak kasus pelanggaran terhadap pengelolaan perusahaan di Indonesia seperti kedekatan pemerintah dengan pelaku usaha menyebabkan adanya praktek KKN dan *insider training* yaitu pemanfaatan hak akses oleh orang dalam terhadap informasi yang mempengaruhi harga saham (Tjager, 2003 dalam Qomariah, 2009:4).

Good Corporate Governance sudah banyak diterapkan di Indonesia melalui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dengan harapan mampu menyelamatkan sektor-sektor perekonomian yang ada didalamnya agar tidak sampai tertindas oleh persaingan global yang ketat. Oleh karena itu, konsep *Good Corporate Governance* di Indonesia menekankan kepada keterbukaan informasi secara transparan bagi pemegang saham sehingga bertujuan agar penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara merupakan suatu tuntutan supaya Badan Usaha Milik Negara tersebut dapat tetap eksis dalam persaingan global (Khairandy dan Malik, 2007:2). Dengan demikian, penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara memberikan banyak manfaat bagi perusahaan itu sendiri dan juga masyarakat karena

pengelolaannya dilakukan secara professional sehingga bebas dari praktik korupsi dan bebas dari terlalu birokratis menyebabkan Badan Usaha Milik Negara mampu beroperasi secara efisien dan menghasilkan produk yang berkualitas serta mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat.

Salah satu Badan Usaha Milik Negara yang menjadi perhatian dalam penerapan *Good Corporate Governance* adalah PT. Perusahaan Listrik Milik Negara (persero), dimana PT. PLN (persero) merupakan perusahaan Negara dalam bidang jasa ketenagalistrikan. Bergerak dalam bidang jasa, diharapkan PT. PLN (persero) harus bisa membuat berbagai inovasi pelayanan yang diberikan kepada para pelanggan. PT. PLN (persero) bertugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum yang kebutuhannya meningkat pada setiap tahunnya. Perindustrian di Indonesia semakin hari juga semakin membutuhkan tenaga listrik yang banyak, maka dari itu PT. PLN (persero) diharapkan harus mampu meningkatkan kinerjanya agar dapat mengatasi tantangan-tantangan yang diberikan pihak publik. PT. PLN (Persero) merupakan satu-satunya BUMN di Indonesia yang menyediakan pelayanan tenaga listrik. Perusahaan yang mulai beroperasi sejak abad 19 ini sangatlah vital untuk menunjang kebutuhan hidup sehari-hari masyarakat Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945 dijelaskan bahwa “bumi, air dan kekayaan yang ada didalamnya dikuasai oleh Negara dan digunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat“. Itulah gambaran umum sasaran utama PT. PLN (Persero) yaitu menginginkan agar listrik dapat membawa masyarakat Indonesia menuju kemakmuran.

Melalui Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara, pada tahun 2003 PT. Perusahaan Listrik Negara (persero)

melalui Dewan Komisaris dan Direksi membuat komitmen dalam menjalankan pekerjaannya berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang masing-masing senantiasa menerapkan Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG Code), Pola Hubungan Kerja Dewan Komisaris dan Direksi (*Board Manual*), Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) serta pedoman lainnya yang terkait dengan penerapan *Good Corporate Governance* (www.pln.co.id). Pedoman tentang *Good Corporate Governance* dibuat guna mengoptimalkan pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di Lingkungan PT. PLN (persero). Pedoman tersebut dimaksudkan untuk memberikan arah dan kejelasan tentang bagaimana prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dijabarkan dan diterapkan di lingkungan dan dalam konteks PT. PLN (persero).

Corporate Governance dalam pedoman tersebut adalah “suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ PT. PLN (persero) 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”. Pedoman tersebut memberikan garis besar struktur dan prosedur yang memungkinkan terciptanya dan dipertahankannya praktek *Corporate Governance* yang efektif dan memperlihatkan tentang bagaimana hubungan antar berbagai bagian dalam konteks *Corporate Governance* tersebut. Pedoman tersebut juga dirancang untuk menjelaskan tentang hak dan kewajiban Pemegang Saham, Direksi dan Komisaris serta seluruh karyawan PT. PLN (persero).

PT. PLN (Persero) juga dituntut untuk menjadi sebuah perusahaan yang profesional, perusahaan yang menjadi pelopor atau acuan perusahaan lainnya. Dari karyawan, sistem perekrutan, pengelolaan keuangan, investasi modal dan yang paling penting pelayanan yang diberikan. Tuntutan itulah PT. Perusahaan Listrik Negara diwajibkan membuat laporan

keuangan yang memiliki manfaat bagi pihak intern maupun ekstern. Selain sebagai wujud pertanggung jawaban kepada dewan pemilik modal, sesuai Peraturan Pemerintah nomor 64 tahun 1999 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1998 Tentang Informasi Keuangan Tahunan Perusahaan bahwa setiap perusahaan wajib memberikan informasi keuangan tahunan. Komitmen perusahaan untuk fokus di layanan kelistrikan tidak hanya sekedar memberikan energi pencahayaan dan penggerak sarana yang digunakan para pengguna akhir dalam kehidupan sehari-hari. Perusahaan juga harus berkonsekuensi untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan sebaik-baiknya mulai dari lingkungan Unit Pelayanan (UP) atau Unit Pelayanan dan Jaringan (UPJ) sampai dengan lingkungan Area Pelayanan dan Jaringan (APJ).

Dari pemaparan di atas, sudah seharusnya PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) untuk senantiasa menerapkan *Good Corporate Governance* karena merupakan salah satu langkah penting dalam meningkatkan dan memaksimalkan nilai perusahaan, mendorong pengelolaan perusahaan yang professional dan transparan serta efisien dengan cara meningkatkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* seperti keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab dan adil. Tujuan penerapan *Good Corporate Governance* pada PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) menurut Pedoman *Good Corporate Governance* PT. PLN (persero) meliputi :

- a. Memaksimalkan nilai PT. PLN (persero) dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional
- b. Mendorong pengelolaan PT. PLN (persero) secara professional, transparan, dan efisien serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ
- c. Mendorong agar Organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab social PT. PLN (persero) terhadap stakeholder maupun kelestarian lingkungan di sekitar PT. PLN (persero)

- d. Meningkatkan kontribusi PT. PLN (persero) dalam perekonomian nasional
- e. Meningkatkan iklim investasi nasional

Sebagai salah satu BUMN, PT. PLN (Persero) memiliki kewajiban untuk menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN. Parameter penerapan *Good Corporate Governance* pada PT. Perusahaan Listrik Negara dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 sebagai berikut :

Grafik 1 : Parameter penerapan *Good Corporate Governance*



Sumber : Perusahaan Listrik Negara (diakses pada 13/11/2015 pukul 19.10)

Berdasarkan parameter diatas dapat kita lihat bahwa keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance* di PT. Perusahaan Listrik Negara pada tahun 2010 adalah sebesar 77,90 %, pada tahun 2011 adalah sebesar 83,55%, pada tahun 2012 adalah sebesar 81,51%, pada tahun 2013 adalah 88,52% dan pada tahun 2014 penerapan *Good Corporate Governance* di PT. Perusahaan Listrik Negara adalah sebesar 84,62%. Pada tahun 2010 dan 2011 penilaian menggunakan Surat Edaran Kementerian Negara BUMN No.S-168/MBU/2008 tentang penerapan praktik *Good Corporate Governance* di BUMN.

Sedangkan mulai tahun 2012 sampai dengan 2014 penilaian menggunakan parameter sesuai Surat Sekretaris Menteri BUMN No.SK-16/S. MBU/2012 tentang indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.

PT. PLN (persero) Rayon Madiun merupakan salah satu kantor cabang di daerah yang berada dibawah kantor Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Madiun. PT. PLN (persero) Rayon Madiun ikut serta melaksanakan penerapan *Good Corporate Governance* dalam manajemen perusahaannya setelah dikeluarkannya Pedoman GCG dari PT. PLN (Persero) itu sendiri pada Tahun 2003. Pedoman GCG, Pola Hubungan Kerja, Pedoman Perilaku inilah yang menjadi dasar PT. PLN (Persero) Rayon Madiun untuk penerapan *Good Corporate Governance*. Produk jasa yang ditawarkan PT. PLN (persero) Rayon Madiun adalah pelayanan produk tentang ketenagalistrikan yang meliputi Pasang baru, tambah daya, pasang sementara dan masih banyak lainnya. Sementara itu, kinerja PT. PLN (persero) Rayon Madiun mengalami peningkatan yang disebabkan oleh penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam menyelenggarakan kerja perusahaan, yang mana bentuk dari peningkatan kinerja tersebut melalui meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Oleh karena itu, semua pencapaian tersebut tidak lepas dari kinerja PT. PLN (persero) Rayon Madiun yang meningkat sehingga PT. PLN (persero) Rayon Madiun harus memandang *Good Corporate Governance* bukan sebagai aksesoris, melainkan sebagai uapaya untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan (Darmawati, 2004 dalam Ambar, 2013:5).

Kelima prinsip tersebut PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) sudah mulai menerapkannya antara lain adalah PT. PLN (Persero) mulai menerapkan sistem transparasi. Salah satu contohnya adalah PT. PLN (Persero) menerapkan slogan “PLN bersih” dimana

slogan tersebut menjelaskan tentang transparansi kegiatan PT. PLN (Persero) dalam pencapaian target kinerja, selain itu juga menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) adalah perusahaan yang bebas korupsi. PT. PLN (Persero) juga mulai menerapkan akuntabilitas, contohnya adalah PT. PLN (Persero) mulai menyiapkan organisasi dengan membagi para karyawan di dalam suatu bidang pekerjaan sesuai dengan kemampuan para karyawan sehingga karyawan bisa lebih fokus dalam melaksanakan tugasnya. Para karyawan juga diberi rapor kinerja yang nantinya membantu dalam promosi jabatan. Tetapi masih ada beberapa kendala dalam melaksanakan prinsip-prinsip tersebut. Misalnya saja seperti para karyawannya yang masih belum terlalu memahami tentang prinsip-prinsip tersebut sehingga penerapannya menjadi terkendala dan belum maksimal. Kurang maksimalnya pemahaman karyawan terhadap prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* diatas juga bisa berpengaruh terhadap pelayanan publik. Kurangnya pemahaman dari karyawan terhadap prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* akan sangat mengganggu kinerja pelayanan publik apabila tidak cepat diatasi. Salah satu indikator kinerja perusahaan berdasarkan dari Brahmansari (2004 : 121-122) Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki. Kondisi di lapangan sendiri, berdasarkan pengamatan peneliti di PT. PLN (Persero) Rayon Madiun, masih banyak pegawai yang kurang paham mengenai *Good Corporate Governance*. Tentu ini yang menjadi salah satu masalah yang dihadapi PT. PLN (Persero) Rayon Madiun dalam menerapkan *Good Corporate Governance* yang nantinya berakhir pada peningkatan kinerja BUMN. Jadi, berdasarkan pemaparan penulis yang telah jelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) dalam bentuk penelitian skripsi yang berjudul **“Penerapan Prinsip**

Good Corporate Governance Di Badan Usaha Milik Negara (Studi Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka diperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun?
2. Apa manfaat yang diperoleh PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun dalam penerapan *Good Corporate Governance* ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diambil tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui, mendiskripsikan dan menganalisis Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun.
2. Untuk mengetahui, mendiskripsikan dan menganalisis Manfaat Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat, adapun kontribusi penelitian ini sebagai berikut :

1. Kontribusi akademik

a. Bagi Mahasiswa

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero).
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain sebagai bahan perbandingan selanjutnya, serta dapat dijadikan acuan bagi pihak yang melakukan penelitian.

b. Bagi Perguruan Tinggi

- 1) Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dalam rangka menambah wawasan tentang penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.
- 2) Penelitian ini dapat dijadikan bahan pustaka untuk mengadakan penelitian selanjutnya.

2. Kontribusi Praktis

- a. Sebagai bahan masukan bagi PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) tentang penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.
- b. Sebagai acuan bagi PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) dalam menerapkan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance*.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam skripsi ini merupakan pemadatan isi dari masing – masing bab. Adapun sistematika pembahasan dalam skripsi ini adalah

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi latar belakang penelitian yaitu latar belakang yang mengemukakan permasalahan yang berkaitan dengan judul. Rumusan masalah yang merupakan kajian yang akan dibahas dan diteliti dalam rangka membatasi penelitian, kemudian juga dijelaskan tujuan penelitian, manfaat dari penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini merupakan uraian dasar teori atau landasan yang digunakan dalam penyusunan skripsi. Teori atau pendapat-pendapat serta konsep-konsep dalam bab ini merupakan kutipan para ahli.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian yang terdiri dari : jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, jenis sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menguraikan hasil penelitian meliputi lokasi penelitian yang disusun menurut keperluan penelitian dan menyajikan data-data dari hasil penelitian serta menyajikan data umum yang merupakan gambaran objek penelitian yang disusun menurut keperluan penelitian dan diinterpretasikan sesuai dengan judul penelitian yaitu Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate*

Governance Di Badan Usaha Milik Negara oleh PT. Perusahaan Listrik Negara
(Persero) Rayon Madiun.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini terdiri dari sub pokok yaitu kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan garis besar dari hasil pembahasan yang ditarik berdasarkan permasalahan, teori dan analisis data. Sedangkan saran merupakan rekomendasi penulis yang didasarkan pada ketidaksesuaian teori dengan kenyataan dilapangan dan diharapkan sebagai bahan pertimbangan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Pengertian Administrasi Publik

Administrasi memiliki bermacam-macam definisi yang mana menurut Sjamsuddin (2006 : 1) menjelaskan bahwa secara etimologis istilah administrasi berasal dari bahasa Latin yaitu *administrare* yang berarti memberikan pelayanan kepada dan juga berasal dari bahasa Inggris yaitu *administration* yang berarti kegiatan mengelola serta dalam bahasa Belanda yaitu kata *administratie* yang berarti kegiatan penatausahaan dan manajemen. Berdasarkan uraian di atas, maka administrasi secara etimologis dapat diartikan sebagai suatu kegiatan dalam mengelola atau penatausahaan organisasi kearah suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi dengan cara kerja sama.

Menurut (Pasolong, 2007 : 3) mendefinisikan administrasi sebagai pekerjaan terencana yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya, Tead dalam (Silalahi, 2007 : 10) menjelaskan administrasi merupakan kegiatan-kegiatan individu-individu (eksekutif) dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur, memajukan, dan menyediakan fasilitas usaha kerja sama sekelompok individu-individu untuk merealisasikan tujuan yang ditentukan.

Sementara itu, menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2004:3) administrasi publik dikoordinasikan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan keputusan dalam kebijakan publik. Sedangkan menurut Starling dalam Sjamsuddin (2006:116) menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan semua yang dicapai pemerintah yaitu sebagaimana dijanjikan pada waktu kampanye pemilihan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa administrasi publik merupakan proses memformulasikan dan mengimplementasikan kebijakan demi kepentingan pemerintah maupun kepentingan masyarakat.

2. Paradigma Administrasi Publik

Berdasarkan pada jurnal Yudiatmaja (2003:4), Denhardt dan Denhardt mencoba membagi paradigma administrasi Negara atas tiga kelompok besar yaitu :

a. *Old Public Administration* (OPA)

Paradigma ini tidak bisa dipisahkan dari tiga pemikiran, yaitu paradigma dikotomi politik administrasi, rational model Herbert Simon dan teori pilihan publik.

- 1) Paradigma dikotomi politik administrasi mencoba menawarkan gagasan pemisahan politik administrasi yang dikemukakan oleh Henry yang mana memiliki dua kunci pokok yaitu politik berbeda dengan administrasi dan pimpinan pada setiap tingkatan dalam organisasi administrasi juga harus mampu menata struktur dan strategi organisasi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya dengan efisien. Selain itu, *Old Public Administration* juga tidak bisa dilepaskan dari prinsip manajemen ilmiah Frederick W. Taylor dan manajemen klasik POSDCORB Luther Gullick sehingga administrasi Negara harus berorientasi secara ketat kepada efisiensi.
- 2) Manusia rasional (administratif) Herbert Simon juga memberikan pengaruh terhadap OPA yang mana menurut Simon, manusia dipengaruhi oleh rasionalitas mereka dalam mencapai tujuannya sehingga manusia yang bertindak secara rasional ini disebut dengan manusia administratif yang merupakan orang yang memiliki perilaku rasional dalam mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi.
- 3) Teori pilihan publik merupakan teori yang melekat dalam OPA yang mana teori ini berasal dari filsafat manusia ekonomi dalam teori ekonomi yang mana inti ajaran teori ini adalah manusia merupakan individu yang rasional dan selalu menginginkan terpenuhinya kebutuhan pribadinya dan memaksimalkan

keuntungan pribadinya maupun kepentingan publik dan memformulasinya menjadi sebuah kebijakan.

b. *New Public Management* (NPM)

Paradigma ini mengacu pada sekelompok ide dan praktik kontemporer untuk menggunakan pendekatan dalam sektor privat pada organisasi sektor publik. *New Public Management* merupakan suatu gerakan yang mencoba menginjeksikan prinsip – prinsip organisasi sektor swasta ke dalam organisasi pemerintah. Inti dari ajaran NPM menurut Keban (2004 : 95) dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pemerintah diajak untuk meninggalkan paradigma administrasi tradisional dan menggantikannya dengan perhatian terhadap kinerja.
- 2) Pemerintah sebaiknya melepaskan diri dari birokrasi klasik dan membuat situasi dan kondisi organisasi, pegawai, dan para pekerja lebih fleksibel.
- 3) Menetapkan tujuan dan target organisasi serta personel lebih jelas sehingga memungkinkan pengukuran hasil melalui indikator yang jelas.
- 4) Staf senior lebih berkomitmen secara politis dengan pemerintah sehari – hari daripada netral.
- 5) Fungsi pemerintah adalah memperhatikan pasar, kontrak kerja keluar, yang berarti pelayanan tidak selamanya melalui birokrasi, melainkan bisa diberikan oleh sektor swasta.
- 6) Fungsi pemerintah dikurangi melalui privatisasi.

c. *New Public Service* (NPS)

Paradigma ini merupakan cara pandang baru dalam administrasi Negara yang mencoba menutupi kelemahan – kelemahan paradigma OPA dan paradigma NPM yang mana menurut Rewansyah (2010) dalam Djuoeni (2012 : 1) bertitik tolak dari doktrin, prinsip dan ciri dari paradigma NPM, maka nampaknya paradigma NPM lebih cocok untuk memformasi sektor perekonomian. Sedangkan menurut Denhardt dan Denhardt (2003) dalam Ambar (2013 : 20) menyebutkan bahwa NPS mengajarkan para birokrat atau administrator yang harus :

- 1) Melayani dari pada mengendalikan
- 2) Mengutamakan kepentingan publik

- 3) Lebih menghargai warga Negara dari pada kewirausahaan
- 4) Berpikir strategis dan bertindak demokratis
- 5) Melayani warga masyarakat, bukan pelanggan
- 6) Menyadari akuntabilitas bukan merupakan hal yang mudah
- 7) Menghargai orang, bukan hanya produktivitas

d. Governance

Menurut Sjamsuddin (2005 : 4) Good Governace masuk ke Indonesia dipelopori oleh lembaga donor seperti Bank dunia, UNDP, IMF, ADB pada akhir tahun 1990an dan konsep ini mendominasi arah reformasi pemerintahan di Indonesia. Sementara itu, menurut Sjamsuddin (2005 : 23) Governance memiliki tiga domain yang meliputi :

- 1) Negara atau pemerintah yang berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif dengan peranan dan tanggung jawab seperti penyelenggaraan pelayanan publik, penyelenggaraan kekuasaan untuk memerintah, dan membangun lingkungan yang kondusif bagi tercapainya tujuan pembangunan baik pada level lokal, nasional maupun internasional.
- 2) Sektor swasta yang mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi sistem pasar seperti industri pengolahan, perdagangan, perbankan, dan koperasi dengan peranan sebagai sumber peluang untuk meningkatkan produktivitas, penyerapan tenaga kerja, sumber penerimaan, investasi publik, pengembangan usaha, dan pertumbuhan ekonomi.
- 3) Masyarakat yang terdiri dari individu atau kelompok yang dapat membantu dalam memberikan kontribusi kepada pembangunan ekonomi dengan mendistribusikan manfaat pertumbuhan tersebut yang lebih merata dalam masyarakat dan menawarkan kesempatan bagi individu untuk memperbaiki standar hidup mereka dengan peranan dalam mengurangi dampak potensial dari ketidakstabilan ekonomi, menciptakan mekanisme alokasi manfaat sosial, memberikan suara kelompok miskin dalam pembuatan keputusan politik dan pemerintah.

B. GOVERNANCE

1. Governance

Kata *governance* kini menjadi satu idiom yang dipakai secara luas, sehingga dapat dikatakan juga menjadi konsep payung dari sejumlah terminologi dalam kebijakan dan politik. Dalam konteks reposisi administrasi publik Frederickson memberikan interpretasi *governance* dalam empat terminologi :

- a. *Governance* menggambarkan bersatunya sejumlah organisasi atau institusi baik itu dari pemerintah atau swasta yang dipertautkan (*linked together*) secara bersama untuk mengurus kegiatan-kegiatan publik. Mereka dapat bekerja secara bersama-sama dalam sebuah jejaring antar Negara. Karenanya terminologi pertama ini, *governance* menunjukkan networking dari sejumlah himpunan-himpunan entitas yang secara mandiri mempunyai kekuasaan otonom. Atau dalam ungkapan Frederickson adalah perubahan citra sentralisasi organisasi menuju citra organisasi yang delegatif dan terdesentralisir. Mereka bertemu untuk melakukan perembungan, merekonsiliasi kepentingan sehingga dapat dicapai tujuan secara kolektif atau bersama-sama. Kata kunci terminologi pertama ini adalah *networking*, desentralisasi.
- b. *Governance* sebagai tempat berhimpunnya berbagai pluralitas pelaku bahkan disebut sebagai hiper pluralitas untuk membangun sebuah konser antar pihak-pihak yang berkaitan secara langsung atau tidak (*stakeholders*) dapat berupa partai politik, badan-badan legislatif dan divisinya, kelompok kepentingan, untuk menyusun pilihan-pilihan kebijakan seraya mengimplementasikan. Hal penting dalam konteks ini adalah mulai hilangnya fungsi kontrol antar organisasi menjadi, menyebarnya berbagai pusat kekuasaan pada berbagai pluralitas pelaku, dan makin berdayanya pusat-pusat pengambilan keputusan yang makin mandiri. Dengan demikian terminologi kedua ini menekankan, *governance* dalam konteks pluralism aktor dalam proses perumusan kebijakan dan implementasi kebijakan. Kata kunci dalam terminologi kedua ini adalah pluralitas aktor, kekuasaan yang makin menyebar, perumusan dan implementasi kebijakan bersama.

- c. *Governance* berpautan dengan kecenderungan kekinian dalam literatur–literatur manajemen publik utamanya spesialisasi dalam rumpun kebijakan publik, dimana relasi multi organisasional antar aktor–aktor kunci terlibat dalam implementasi kebijakan. Kerjasama para aktor yang lebih berwatak politik, kebersamaan untuk memungut resiko, lebih kreatif dan berdaya, tidak mencerminkan watak yang kaku utamanya menyangkut : organisasi, hirarki, tata aturan. Dalam makna lebih luas *governance* merupakan jaringan (*network*) kinerja diantara organisasi–organisasi lintas vertical dan horizontal untuk mencapai tujuan–tujuan publik. Kata kuncinya jaringan aktor lintas organisasi secara vertical dan horizontal.
- d. Terminologi *Governance* dalam konteks administrasi publik kental dengan sistem nilai–nilai kepublikan. *Governance* menyiratkan sesuatu hal yang sangat penting. *Governance* menyiratkan sesuatu keabsahan. *Governance* menyiratkan sesuatu yang lebih bermartabat, sesuatu yang positif untuk mencapai tujuan publik. Sementara terminology pemerintah (*government*) dan birokrasi direndahkan, disepelkan mencerminkan sesuatu yang lamban kurang kreatif. *Governance* dipandang sebagai sesuatu yang akseptabel, lebih abash, lebih kreatif, lebih responsive dan bahkan lebih baik segalanya.

Dari keempat terminologi tersebut dapat ditarik pokok pikiran bahwa *governance* dalam konteks administrasi publik adalah merupakan proses perumusan dan implementasi untuk mencapai tujuan–tujuan publik yang dilakukan oleh aktor : pluralitas organisasi, dengan sifat hubungan yang lebih luwes dalam tataran vertikan dan horizontal, disemangati oleh nilai–nilai kepublikan antara lain keabsahan, responsif, dan kreatif. Dilakukan dalam semangat kesetaraan dan *networking* yang kuat untuk mencapai tujuan publik yang akuntabel.

2. *Good Governance*

Good governance merupakan suatu kesepakatan yang menyangkut pengaturan Negara yang diciptakan bersama oleh pemerintah, masyarakat madani dan sektor swasta dimana kesepakatan tersebut mencakup pembentukan seluruh mekanisme, proses, dan lembaga-lembaga dimana warga dan kelompok – kelompok masyarakat mengutarakan kepentingan mereka, menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan-perbedaan di antara mereka. (Masyarakat Transparansi Indonesia : 2002 : 9)

Disisi lain istilah *Good Governance* menurut Dwi Payana (2003 : 45) merupakan sesuatu yang sulit didefinisikan karena didalamnya terkandung makna etis. Dalam artian bahwa sesuatu yang dipandang baik dalam suatu masyarakat, namun bagi masyarakat lainnya belum tentu mendapat penilaian yang sama. Berbagai definisi *Good Governance* (Dwi Payana, 2003 : 47) lainnya adalah sebagai berikut :

“ *Good Governance* sering diartikan sebagai “kepemerintahan yang baik”. Adapula yang mengartikannya sebagai “tata pemerintahan yang baik” dan ada pula yang mengartikannya sebagai “sistem pemerintahan yang baik”. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa istilah “*governance*” sebagai proses penyelenggaraan kekuasaan Negara dalam melaksanakan *public good and services*. Sedangkan dalam arti “*good*” dalam “*Good Governance*” mengandung dua pengertian, pertama, nilai – nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial; kedua, aspek – aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan – tujuan tersebut. Praktek terbaiknya disebut “*Good Governance*” atau pemerintahan yang baik. Sehingga dengan demikian “*Good Governance*” didefinisikan sebagai “penyelenggaraan pemerintah yang solid dan bertanggung jawab, serta efektif dan efisien dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif di antara domain – domain Negara, sektor swasta dan masyarakat”.

Menurut Sedarmayati (2003 : 76) *Good Governance* adalah suatu bentuk manajemen pembangunan, yang juga disebut administrasi pembangunan. Dengan demikian ia berpendapat bahwa pemerintah berada pada posisi sentral (*agent of chance*) dari suatu masyarakat dalam suatu masyarakat berkembang. Dalam *Good Governance* tidak hanya

pemerintah, tetapi juga *citizen*, masyarakat yang dimaksud adalah masyarakat yang terorganisir, seperti LSM, asosiasi kerja, bahkan paguyuban.

Beberapa aspek yang biasa menunjukkan dijalankannya *Good Governance* atau pemerintahan yang baik menurut Suhardono (2001 : 115), yaitu pertama, pengakuan atas pluralitas politik; kedua, keadilan sosial; ketiga, akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan; keempat, kebebasan. Kasus–kasus yang berkembang di dunia ketiga dan upaya pembauran sistem kapitalisme dunia, telah memunculkan ide perubahan yang cukup penting dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. *Good Governance* dalam konteks ini dapat dipandang sebagai langkah untuk menciptakan mekanisme baru yang memungkinkan Negara kembali berfungsi untuk mengatasi masalah–masalah yang justru diakibatkan oleh kerja mekanisme pasar.

Good Governance sering diartikan sebagai tata pemerintahan yang baik. Konsep *Good Governance* pada suatu gagasan adanya saling (*interdependence*) dan interaksi dari bermacam – macam actor kelembagaan disemua level di dalam Negara (legislatif, eksekutif, yudikatif, militer) dan sector swasta (Perusahaan , lembaga keuangan). Tidak boleh ada aktor kelembagaan di dalam *Good Governance* yang mempunyai kontrol yang *absolute*. Dengan kata lain, dalam *Good Governance* hubungan antar Negara, masyarakat madani, dan sektor swasta harus dilandasi prinsip–prinsip transparansi, akuntabilitas publik dan partisipasi, yaitu suatu prasyarat kondisional yang akseptibilitas masyarakat terhadap suatu kebijakan yang dibuat bukan ditentukan oleh kekuasaan yang dimiliki, tetapi sangat tergantung dari sejauh keterlibatan aktor–aktor di dalamnya.

3. *Good Corporate Governance*

a. *Sejarah Good Corporate Governance*

Timbulnya berbagai skandal besar yang menimpa perusahaan-perusahaan baik di Inggris maupun Amerika Serikat pada tahun 1980an berupa berkembangnya budaya serakah dan pengambilalihan perusahaan secara agresif lebih menyadarkan orang akan perlunya sistem tata-kelola ini. Bagaimana juga dalam perusahaan selalu saja terjadi pertarungan antara kebebasan pribadi dan tanggung jawab kolektif, dan inilah sentral dari pengaturan yang menjadi objek *Corporate Governance*. Suatu lembaga itu tidak mempunyai jiwa, sedangkan yang mempunyai adalah orang-orang yang bekerja didalamnya, yang dipengaruhi oleh interaksi dalam mengejar kepentingan pribadi dan kepentingan bersama (Onvalue, 2007).

Selalu ada potensi konflik antara pemilik saham dan pimpinan perusahaan, antara pemilik saham mayoritas dan minoritas, antara pekerja dan pimpinan perusahaan, ada potensi mengenai pelanggaran lingkungan, potensi karyawan dalam hubungan antara perusahaan dan masyarakat setempat, antara perusahaan dan pelanggan atau pemasok, dan sebagainya. Bahkan besarnya gaji para eksekutif dapat merupakan bahan kritikan.

Pada tahun 1992 misalnya masyarakat industri otomotif Jepang mengkritik industri otomotif Amerika Serikat yang memberikan gaji terlalu tinggi pada para eksekutifnya. Bahkan ketika resesi pada tahun 1989, gaji mereka terus meningkat sebesar rata-rata 6,7% sedangkan nilai kekayaan para pemegang saham pada waktu yang sama merosot sebesar 9%. Untuk itu diperlukan suatu tata kelola perusahaan yang jelas dan bertanggung jawab.

Awalnya faham *Corporate Governance* hanya berkembang di Negara-Negara berbahasa Inggris seperti Inggris dan Amerika, tetapi segera pula berkembang di Negara-

Negara lain. Dewasa ini, *Corporate Governance* sudah bukan merupakan pilihan lagi bagi pelaku bisnis, tetapi juga merupakan suatu keharusan dan kebutuhan vital serta sudah merupakan tuntutan masyarakat, setiap tindakan memerlukan pertanggungjawaban, baik itu tindakan dalam bisnis, tindakan dalam dunia olahraga dan sebagainya, bahkan juga tindakan dalam perang. Bagi Indonesia, *Good Corporate Governance* dewasa ini merupakan salah satu persyaratan yang diminta oleh IMF yang harus diusahakan oleh Pemerintah Indonesia.

b. Perkembangan *Good Corporate Governance* Di Indonesia

Pada awal 2007, Komite Nasional Kebijakan Governance telah menyempurnakan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* dan merintis pembuatan Pedoman *Good Public Governance (Combine Code)* yang pertama di Indonesia, dan mungkin bahkan di dunia. Ini merupakan sebuah terobosan dan bukti kepedulian terhadap penciptaan kondisi usaha yang lebih baik dan menjanjikan di Indonesia jika diterapkan dengan konsisten. Pemerintah melalui perangkatnya juga terlihat melakukan banyak pembenahan untuk memperbaiki citra pemerintah dan keseriusannya dalam meningkatkan praktik *Good Public Governance*, melalui pemberdayaan Badan Pemeriksa Keuangan, Komisi Pemberantasan Korupsi, Mahkamah Agung, Mahkamah Konstitusi, Kejaksaan Agung, dan Kepolisian telah cukup banyak temuan dan kasus yang diangkat ke permukaan dan diterapkan *enforcement* yang tegas (Kristiany, 2011).

Indonesia ditengah dinamika perkembangan global maupun nasional, saat ini menghadapi berbagai tantangan yang membutuhkan perhatian serius semua pihak. *Good Governance* atau tata pemerintahan yang baik, merupakan dari paradigma baru yang berkembang dan memberikan nuansa yang cukup mewarnai terutama pasca krisis multi dimensi seiring dengan tuntutan era reformasi. Situasi dan kondisi ini menuntut adanya

kepemimpinan nasional masa depan, yang diharapkan mampu menjawab tantangan bangsa Indonesia mendatang.

c. Pengertian *Good Corporate Governance*

Menurut Calbury dalam Sutedi (2011:1) *Good Corporate Governance* adalah mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar tercapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan perusahaan. Sedangkan menurut Sutedi (2011:1) *Corporate Governance* dapat diartikan sebagai suatu proses untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan memperhatikan kepentingan *stakeholder*.

Menurut Daniri (2006:8) *Good Corporate Governance* dapat didefinisikan sebagai suatu pola hubungan, system, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku.

Pasal 1 Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor. KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara menyatakan :

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

Berdasarkan pengertian–pengertian di atas, *Good Corporate Governance* dapat diartikan sebagai sistem yang dibuat untuk mengatur dan mengendalikan perusahaan agar menciptakan nilai tambah untuk para pemangku kepentingan karena *Good Corporate*

Governance dapat mendorong terciptanya pola kerja manajemen yang bersih, transparan, dan professional.

d. Prinsip – prinsip *Good Corporate Governance*

Menurut Sutedi (2012:11), ada beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam *Corporate Governance*, yaitu :

- a. *Transparency* (Keterbukaan) merupakan penyediaan informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada stakeholders harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat dikatakan transparan. Pengungkapan yang memadai sangat diperlukan oleh investor dalam kemampuannya untuk membuat keputusan terhadap risiko dan keuntungan dari investasinya. Kurangnya pernyataan keuangan yang menyeluruh menyulitkan pihak luar untuk menentukan apakah perusahaan tersebut memiliki uang yang menumpuk dalam tingkat yang mengkhawatirkan. Kurangnya informasi akan membatasi kemampuan investor untuk memperkirakan nilai dan risiko serta penambahan dari perubahan modal (*volatility of capital*).
- b. *Accountability* (dapat dipertanggungjawabkan) merupakan kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Pengelolaan perusahaan harus didasarkan pada pembagian kekuasaan diantara manajer perusahaan, yang bertanggung jawab pada pengoperasian setiap harinya, dan pemegang sahamnya yang diwakili oleh dewan direksi. Dewan direksi diharapkan untuk menetapkan kesalahan (*oversight*) dan pengawasan.
- c. *Fairness* (kesetaraan) merupakan perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak – hak *stakeholder*. Dalam pengelolaan perusahaan perlu ditekankan pada kesetaraan, terutama untuk pemegang saham minoritas. Investor harus memiliki hak – hak yang jelas tentang kepemilikan dan sistem dari aturan dan hukum yang dijalankan untuk melindungi hak – haknya.
- d. *Sustainability* (kelangsungan) merupakan kelangsungan yang mana perusahaan dapat terus beroperasi dan menghasilkan keuntungan. Ketika perusahaan Negara (*corporation*) exis dan menghasilkan keuntungan dalam jangka mereka juga harus menemukan cara untuk memuaskan pegawai dan komunitasnya agar tetap bisa bertahan dan berhasil. Mereka harus tanggap terhadap lingkungan, memperhatikan hukum, memperlakukan pekerja secara adil, dan menjadi karyawan yang baik. Dengan demikian, akan menghasilkan keuntungan yang lama bagi *stakeholder*-nya.

Sementara itu, menurut pedoman umum *Good Corporate Governance* Indonesia (KNKG, 2006:5-7), setiap perusahaan harus memastikan bahwa prinsip *Good Corporate Governance* diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan yang mana prinsip–prinsip tersebut adalah :

a. Transparansi

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 transparansi adalah sebagai berikut :

- 1) Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- 2) Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan startegi 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, system manajemen resiko, system pengawasan dan pengendalian internal, system dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- 3) 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.
- 4) Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

b. Akuntabilitas

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 akuntabilitas adalah sebagai berikut :

- 1) Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing – masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai–nilai perusahaan (*corporate value*), dan strategi perusahaan.
- 2) Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
- 3) Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- 4) 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*).
- 5) 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.

c. Responsibilitas

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang–undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Pedoman pokok pelaksanaan responsibilitas adalah sebagai berikut:

- 1) Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati–hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang – undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by – laws*).
- 2) 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.

d. Independensi

Untuk melancarkan pelaksanaan prinsip *Good Corporate Governance*, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing – masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

Pedoman pokok pelaksanaan independensi adalah sebagai berikut:

- 1) 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.

- 2) 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.

e. Kewajaran dan kesetaraan

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Pedoman pokok pelaksanaan kewajaran dan kesetaraan adalah sebagai berikut:

- 1) 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.
- 2) Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- 3) Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

Menurut Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor. KEP-117/MBU/2002 tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara pada Pasal 3 mengenai prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* yaitu :

- a. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai perusahaan.
- b. Kemandirian, yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh / tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip – prinsip korporasi yang sehat.
- c. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
- d. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang – undangan yang berlaku dan prinsip – prinsip korporasi yang sehat.
- e. Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak – hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

e. Lingkup *Good Corporate Governance*

Menurut OCED (*The Organization for Economic and Development*) dalam Jingga (2011:13) memberikan pedoman mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan agar tercipta *Good Corporate Governance* dalam suatu perusahaan dalam yaitu :

a. Perlindungan terhadap hak-hak dalam *Corporate Governance* harus mampu melindungi hak-hak para pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas. Hak – hak tersebut mencakup hal-hal dasar pemegang saham, yaitu :

- 1) Hak untuk memperoleh jaminan keamanan atas metode pendaftaran kepemilikan.
- 2) Hak untuk mengalihkan dan memindahtangankan kepemilikan saham.
- 3) Hak untuk memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan secara berkala dan teratur.
- 4) Hak untuk ikut berpartisipasi dan memberikan suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- 5) Hak untuk memilih anggota dewan komisaris dan direksi.
- 6) Hak untuk memperoleh pembagian laba (profit) perusahaan.

b. Perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham (*the equitable treatment of stakeholders*).

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* haruslah menjamin perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan asing. Prinsip ini melarang adanya praktik perdagangan berdasarkan informasi orang dalam (*insider trading*) dan transaksi dengan diri sendiri (*self dealing*). Selain itu, prinsip ini mengharuskan anggota dewan komisaris untuk terbuka ketika menemukan transaksi – transaksi yang mengandung benturan atau konflik kepentingan (*conflict of interest*).

- c. Peranan pemangku kepentingan berkaitan dengan perusahaan (*the role of stakeholders*).

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus memberikan pengakuan terhadap hak-hak pemangku kepentingan, sebagaimana ditentukan oleh undang-undang dan mendorong kerja sama yang aktif antara perusahaan dengan pemangku kepentingan dalam rangka menciptakan lapangan kerja, kesejahteraan, serta kesinambungan usaha (*going concern*).

- d. Pengungkapan dan transparansi (*disclosure and transparency*).

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan tersebut mencakup informasi mengenai kondisi keuangan, kinerja, kepemilikan, dan pengelolaan perusahaan. Informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi. Manajemen juga diharuskan untuk meminta auditor eksternal (KAP) melakukan audit yang bersifat independen atas laporan keuangan.

- e. Tanggung jawab dewan komisaris atau direksi (*the responsibilities of the board*).

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pengawasan yang efektif terhadap manajemen oleh dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham. Prinsip ini juga memuat kewenangan – kewenangan serta kewajiban – kewajiban profesional dewan komisaris kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

- f. Manfaat dan Tujuan *Good Corporate Governance***

Terdapat lima manfaat yang diperoleh perusahaan dalam menerapkan *Good Corporate Governance* menurut Hert (2010) dalam Jingga (2011 : 15) yaitu:

- a. *Good Corporate Governance* secara tidak langsung akan dapat mendorong pemanfaatan sumber daya perusahaan ke arah yang lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan turut membantu terciptanya pertumbuhan atau perkembangan ekonomi nasional.
- b. *Good Corporate Governance* dapat membantu perusahaan dan perekonomian nasional, dalam hal ini menarik modal investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditur domestik maupun internasional.
- c. Membantu pengelolaan perusahaan dalam memastikan atau menjamin bahwa perusahaan telah taat pada ketentuan, hukum, dan peraturan.
- d. Membangun manajemen dan *Corporate Board* dalam pemantauan penggunaan asset perusahaan.
- e. Mengurangi korupsi.

Menurut surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor. KEP-117/MBU/2002 tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Ngera pada Pasal 4 mengenai penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN, bertujuan untuk:

- 1) Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
- 2) Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan, dan efisien serta memberdayakan fungsi yang meningkatkan kemandirian Organ.
- 3) Mendorong agar Organ, dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
- 4) Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
- 5) Meningkatkan iklim investasi nasional.
- 6) Mensukseskan program privatisasi.

g. Tahap *Good Corporate Governance*

Terdapat tiga tahap dalam *Good Corporate Governance* menurut Chin dan Saw (2003) dalam Kaihatu (2006 : 3) sebagai berikut:

- a. Tahap Persiapan

Pada tahap ini terdapat tiga tahap yang harus dilakukan yaitu:

- 1) Tahap *Awareness Building* merupakan tahap awal dalam sosialisasi implementasi *Good Corporate Governance*. Pada tahap ini dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli yang berasal dari luar perusahaan dengan cara melakukan diskusi atau seminar. Tahap ini merupakan tahap yang sangat penting dalam konsep *Good Corporate Governance* karena tahap ini bertujuan untuk membangun kesadaran akan pentingnya *Good Corporate Governance*, sehingga diharapkan dalam tahap implementasi *Good Corporate Governance* dapat diterima dengan baik.
- 2) *Corporate Governance Assessment* merupakan tahap selanjutnya dalam upaya penerapan *Good Corporate Governance* yang mana tahap ini diperlukan untuk memastikan titik awal dari penerapan *Good Corporate Governance* serta mengidentifikasi langkah yang tepat bagi struktur perusahaan yang kondusif sehingga menghasilkan penerapan *Good Corporate Governance* yang efektif.
- 3) *Corporate Governance Manual Development* yaitu pada tahap ketiga dalam tahap persiapan ini dengan cara melihat hasil pemetaan tingkat kesiapan perusahaan. Manual dapat dibedakan antara manual untuk organ perusahaan dan manual untuk keseluruhan anggota perusahaan yang mencakup aspek sebagai berikut:
 - a) Kebijakan *Corporate Governance* perusahaan.
 - b) Pedoman *Good Corporate Governance* bagi organisasi organ perusahaan.
 - c) Pedoman perilaku.
 - d) *Audit commite charter*.
 - e) Kebijakan *disclosure* dan *transparency*.
 - f) Kebijakan dan kerangka manajemen resiko.
 - g) Roundmap implementasi.

b. Tahap Implementasi

Pada tahap ini terdapat tiga hal yang harus dilakukan yaitu:

A. Sosialisasi

Merupakan tahap awal yang memperkenalkan kepada seluruh karyawan perusahaan tentang berbagai aspek yang terkait dengan implementasi *Good Corporate Governance* khususnya mengenai pedoman penerapannya. Tahap ini dilakukan dengan membentuk suatu tim khusus yang berada langsung di bawah pengawasan direktur utama agar karyawan diharapkan dapat mengerti implementasi *Good Corporate Governance*.

B. Implementasi

Merupakan tahap yang mana kegiatan yang dilakukan harus bersifat *top down approach* yang melibatkan dewan komisaris dan direksi perusahaan. Implementasi hendaknya mencakup pula upaya manajemen perubahan guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi *Good Corporate Governance*.

C. Internalisasi

Merupakan suatu tahapan jangka panjang yang mana tahap ini mencakup semua upaya yang bertujuan untuk memperkenalkan *Good Corporate Governance* dalam seluruh proses bisnis perusahaan melalui berbagai prosedur operasi kerja, sistem kerja, dan berbagai peraturan perusahaan.

D. Tahap Evaluasi

Merupakan tahap yang dilakukan untuk mengukur sejauh mana implementasi *Good Corporate Governance* telah efektif dilakukan pada sebuah perusahaan.

Pengukuran ini dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan scoring atas praktik *Good Corporate Governance*. Evaluasi ini dapat dilakukan oleh pihak independen dengan tujuan agar tidak ada intervensi dari pihak tertentu yang akan merugikan.

Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa tahapan – tahapan tersebut memberikan pengetahuan bagi karyawan dan juga perusahaan untuk menerapkan konsep *Good Corporate Governance* dengan tepat agar dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan apa yang diharapkan.

D. BADAN USAHA MILIK NEGARA

1. Pengertian Badan Usaha Milik Negara

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan istilah lain dari perusahaan Negara yang mana istilah tersebut baru dikenal sejak diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983. Sebagaimana disebutkan dalam pasal 1 Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003, Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan.

2. Jenis Badan Usaha Milik Negara

Dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, dijelaskan bahwa Badan Usaha Milik Negara terdiri dari :

a. Perusahaan Perseroan (Pesero)

Badan Usaha Milik Negara yang terbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan. Sementara itu, maksud dan tujuan pendirian Persero adalah menyediakan barang dan jasa yang bermutu tinggi drbatas an

berdaya saing kuat serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan. Organ Persero terbagi menjadi tiga yang terdiri dari :

1) RUPS

Menteri bertindak selaku RUPS dalam hal seluruh saham Persero dimiliki oleh Negara dan bertindak selaku pemegang saham pada Persero dan perseroan terbatas dalam hal tidak seluruh sahamnya dimiliki oleh Negara dan menteri dapat memberikan kuasa dengan hak substitusi kepada perorangan atau badan hukum untuk mewakilinya dalam RUPS sehingga pihak yang menerima kuasa, wajib terlebih dahulu mendapat persetujuan Menteri untuk mengambil keputusan dalam RUPS mengenai :

- a) Perubahan jumlah modal
- b) Perubahan anggaran dasar
- c) Rencana penggunaan laba
- d) Penggabungan, peleburan, pengambilalihan, pemisahan, serta pembubaran Persero
- e) Investasi dan pembiayaan jangka panjang
- f) Kerja sama Persero
- g) Pembentukan anak perusahaan atau penyertaan
- h) Pengalihan aktiva

2) Direksi

Anggota Direksi diangkat berdasarkan pertimbangan keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, serta dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan Persero sehingga pengangkatan anggota Direksi dilakukan melalui mekanisme uji kelayakan dan kepatutan. Masa jabatan anggota Direksi ditetapkan lima tahun dan dapat diangkat kembali untuk satu kali masa jabatan.

Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana jangka panjang yang merupakan rancan strategis yang memuat sasaran dan tujuan Persero yang hendak dicapai dalam jangka waktu lima tahun dan Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang merupakan penjabaran tahunan perusahaan yang merupakan penjabaran tahunan dari rencana jangka panjang serta dalam waktu lima bulan setelah tahun buku Persero ditutup, Direksi wajib menyampaikan laporan tahunan kepada RUPS untuk memperoleh pengesahan.

3) Komisaris

Anggota Komisaris diangkat berdasarkan pertimbangan integritas, dedikasi, memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha Persero tersebut, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya. Dengan masa jabatan anggota Komisaris ditetapkan lima tahun dan dapat diangkat kembali untuk satu kali masa jabatan dan Komisaris bertugas mengawasi Direksi dalam menjalankan kepengurusan Persero serta memberikan nasihat kepada Direksi.

b. Perusahaan Umum (Perum)

Badan Usaha Milik Negara yang seluruh modalnya dimiliki Negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

Maksud dan tujuan Perum adalah menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan atau jasa yang berkualitas dengan harga

yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat.

Organ Perum terbagi menjadi tiga yang terdiri dari :

1) Menteri

Menteri memberikan persetujuan atas kebijakan pengembangan usaha Perum yang diusulkan oleh Direksi dan Menteri tidak bertanggung jawab atas segala akibat perbuatan hukum yang dibuat Perum dan tidak bertanggungjawab atas kerugian Perum melebihi nilai kekayaan Negara yang telah dipisahkan ke dalam Perum, kecuali apabila Menteri :

- a) Baik langsung maupun tidak langsung dengan itikad buruk memanfaatkan Perum semata-mata untuk kepentingan pribadi.
- b) Terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang dilakukan oleh Perum.
- c) Langsung maupun tidak langsung secara melawan hukum menggunakan kekayaan Perum.

2) Direksi

Anggota Direksi adalah orang perseorangan yang mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan atau Perum dinyatakan pailit atau orang yang tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan Negara. Selain itu, anggota Direksi diangkat berdasarkan pertimbangan keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, serta dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan Perum. Masa jabatan anggota Direksi ditetapkan lima tahun dan dapat diangkat kembali untuk satu kali masa jabatan.

Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana jangka panjang yang merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan Perum yang hendak dicapai dalam

jangka waktu lima tahun dan Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang merupakan penjabaran tahunan dari rencan jangka panjang serta dalam waktu lima bulan setelah tahun buku Perum ditutup. Direksi wajib menyampaikan laporan tahunan kepada Menteri untuk memperoleh perusahaan.

3) Dewan Pengawas

Anggota Dewan Pengawas adalah orang perseorangan yang mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi anggota Direksi atau Komisaris atau Dewan Pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan atau Perum dinyatakan pailit atau orang yang tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan Negara. Selain itu, anggota Dewan Pengawas diangkat berdasarkan pertimbangan integritas, dedikasi, memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha Perum tersebut, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya. Masa jabatan anggota Dewan Pengawas ditetapkan lima tahun dan dapat diangkat kembali untuk satu kali masa jabatan dan Dewan Pengawas bertugas mengawasi Direksi dalam menjalankan kepengurusan Perum serta memberikan nasihat kepada Direksi.

3. Tujuan Badan Usaha Milik Negara

Dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, dijelaskan maksud dan tujuan pendirian badan usaha milik Negara adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan Negara pada khususnya.
- b. Mengejar keuntungan.

- c. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
- d. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sector swasta dan koperasi. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

E. KINERJA PERUSAHAAN

1. Pengertian Kinerja Perusahaan

Menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyan (2003:223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja perusahaan menurut Mangkunegara (2001) dalam Koesmono (2005:28) adalah merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu yang berdasarkan kepada standar yang telah ditetapkan.

2. Efektifitas Kinerja Perusahaan

Menurut Gibson dalam Pabunda (2010:129) mengemukakan criteria efektifitas organisasi terdiri dari lima unsure yaitu :

- a. Produksi mengacu pada ukuran keluaran utama organisasi yang mana ukuran ini berhubungan secara langsung dengan yang dikonsumsi oleh pelanggan dan rekanan organisasi yang bersangkutan.
- b. Efisien mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi yang diukur berdasarkan rasio antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang digunakan.
- c. Kepuasan mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya yang meliputi sikap karyawan, absensi, kelambanan.
- d. Keadaptasian mengacu pada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal seperti keinginan pelanggan, kualitas produk dan perubahan internal seperti ketidakefisienan, ketidakpuasan.
- e. Kelangsungan hidup mengacu pada tanggung jawab organisasi atau perusahaan dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.

3. Variabel Kinerja Perusahaan

Secara operasional kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan empat indikator yang diadopsi dari Brahmasari (2004:121-122), yaitu :

- a. Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki.
- b. Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki.
- c. Kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan.
- d. Kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

4. Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Pabundu (2010:124) terdapat dua metode untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu dengan metode UCLA dan metode *balanced scorecard*. Metode UCLA yang dikemukakan oleh Alkin membagi evaluasi kinerja perusahaan dalam lima macam yaitu:

- a. Sistem *assessment* merupakan evaluasi yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi suatu system sehingga dapat menghasilkan antara lain informasi mengenai posisi terakhir dari seluruh elemen program promosi yang tengah diselesaikan.
- b. Program *planning* merupakan evaluasi yang membantu penilaian aktifitas-aktifitas dalam program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhannya.
- c. Program *implementation* merupakan evaluasi yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti yang direncanakan.
- d. Program *improvement* merupakan evaluasi yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dapat mengganggu pelaksanaan kegiatan.
- e. Program *certification* merupakan evaluasi yang memberikan informasi mengenai nilai-nilai atau manfaat program.

Sedangkan metode *balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan merupakan metode untuk mengukur kinerja seseorang atau kelompok atau organisasi dengan menggunakan kartu untuk mencatat skor hasil-hasil kinerja dengan mempertimbangkan empat aspek yaitu :

a. Aspek keuangan

Mengarah kepada perbaikan, perencanaan, implementasi, pelaksanaan strategis yang terdiri dari tiga tahap yaitu :

- 1) Tahap pertumbuhan yang mana perusahaan memiliki produk atau jasa dengan potensi pertumbuhan yang baik sehingga sasaran keuangan menekankan pengukuran tingkat pertumbuhan *revenue* atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.
- 2) Tahap bertahan yang mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan persyaratan tingkat pengembalian yang terbaik, mempertahankan pangsa pasar atau mengembangkannya sehingga sasaran keuangan mengarah kepada pengembalian atas investasi yang telah ditanam.
- 3) Tahap panen yang mana perusahaan melakukan panen atas investasinya sehingga sasaran keuangan mengarah kepada memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

b. Aspek pelanggan

Perusahaan perlu menciptakan dan menyajikan suatu produk dan jasa yang bernilai lebih bagi konsumen yang terdiri dari dua cara yaitu :

- 1) Kelompok pengukuran inti yang mana mengukur tingkat kepuasan, loyalitas akuisisi konsumen dari pasar yang ditargetkan dan profitabilitas pelanggan atau tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani.
- 2) Preposisi nilai pelanggan merupakan kinerja pemicu yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi.

c. Aspek proses bisnis internal

Proses ini terdiri dari tiga tahapan yaitu :

- 1) Inovasi merupakan tahap penelitian dan pengembangan produk yang dapat diukur berdasarkan banyaknya produk yang dihasilkan, besarnya penjualan produk-produk baru, besarnya biaya produk baru.
- 2) Operasi merupakan tahapan untuk memenuhi keinginan pelanggan dan transaksi jual beli dengan pelanggan yang dapat diukur berdasarkan banyaknya permintaan pelanggan tidak terpenuhi, penyimpangan biaya produksi dari anggaran yang sebenarnya.
- 3) Layanan purnajual merupakan layanan transaksi jual beli produk atau jasa yang dapat diukur berdasarkan kecepatan pelayanan dan banyaknya pelanggan yang dilayani, perbaikan kerusakan, jangka waktu untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk.

- d. Aspek proses belajar dan berkembang yang mana kinerja bertujuan mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi yang dapat diukur berdasarkan kemampuan pegawai seperti nilai tambah pegawai, kemampuan system informasi seperti ketersediaan informasi yang dibutuhkan, motivasi dan pemberdayaan serta keserasian individu seperti pegawai yang mengerti visi dan misi serta tujuan perusahaan.

5. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi pemakaiannya apabila menyediakan umpan balik yang membantu manajer dalam pemecahannya. Desain dari system pengukuran kinerja harus mencerminkan asumsi dasar organisasi jika organisasi berubah sedangkan system pengukurannya tetap maka system pengukuran kinerja tersebut tidak efektif lagi.

Ada beberapa hal yang memnuat pengukuran kinerja itu begitu penting. Diantaranya menurut Lynch dan Cros dalam Aprilia (2009:8) manfaat system pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

6. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja pada dasarnya untuk mengetahui seberapa jauh tujuan perusahaan telah terealisasi dan bagaimana cara meningkatkan kinerja tersebut untuk

mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Mulyadi (2001:353) tujuan pengukuran kinerja sebagai berikut :

- a. Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.
- b. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pertanyaan baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian

Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan oleh peneliti di dalam penelitian ini. Krik dan Miller dalam Basrowi (2008) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam penelitian sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya. Strasuss dan Korbin dalam Basrowi (2008), mengungkapkan dua alasan perlunya melakukan penelitian kualitatif, yakni :

1. Karena sifat masalah itu sendiri mengharuskan menggunakan penelitian kualitatif.
2. Karena penelitian yang dilakukan bertujuan untuk memahami apa yang tersembunyi di balik fenomena yang kadang kala merupakan sesuatu yang sulit untuk diketahui dan dipahami.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif berdasarkan pada ciri-ciri dan alasan-alasan tersebut. Pada penelitian kualitatif data yang dihasilkan merupakan data deskriptif seperti yang dikatakan oleh Bogdan dan Taylor dalam Basrowi (2008) bahwa metodologi penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati. Metode ini dipilih karena bertujuan untuk mendeskripsikan permasalahan dalam

pelaksanaan Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* di Badan Usaha Milik Negara oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) serta manfaat yang diperoleh dari penerapan Prinsip *Good Corporate Governanance* tersebut.

B. Fokus Penelitian

Penentuan fokus penelitian bertujuan untuk menentukan objek perhatian menjadi terpusat dan membatasi objek tujuan untuk diteliti. Spradley dalam Sugiyono (2012 : 34) mengatakan bahwa fokus merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terikat dari situasi sosial. Pemilihan fokus pada penelitian kualitatif didasarkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi sosial (lapangan) dan berupaya untuk memahami secara lebih luas dan mendalam serta timbulnya hipotesis dalam situasi social yang diteliti. Untuk memudahkan dalam penetapan fokus Spradley dalam Sugiyono (2012 : 34–35) mengungkapkan 4 alternatif dalam pemilihan fokus, yaitu :

1. Menetapkan fokus pada permasalahan yang disahkan oleh informan
2. Menetapkan fokus berdasarkan *domain–domain* tertentu *organizing domain*
3. Menetapkan fokus yang memiliki nilai temuan untuk pengembangan IPTEK
4. Menetapkan fokus berdasarkan permasalahan yang terkait dengan teori–teori yang telah ada

Fokus penelitian yang dipilih oleh peneliti antara lain :

1. Penerapan Prinsip–Prinsip *Good Corporate Governance* oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun.
 - a. Transparansi

- b. Akuntabilitas
 - c. Responsibilitas
 - d. Kemandirian
 - e. Kewajaran
2. Manfaat yang diperoleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun dalam penerapan prinsip *Good Corporate Governance* seperti :
- a. Kualitas layanan yang lebih baik.
 - b. Citra PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun menjadi lebih baik.
 - c. Kinerja perusahaan menjadi lebih meningkat dari sebelumnya.

C. Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat diadakannya suatu penelitian, sedangkan situs penelitian untuk mendapatkan data yang valid, akurat dan benar-benar dibutuhkan dalam penelitian. Peneliti juga diharapkan dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti termasuk ciri-ciri lokasi, lingkungannya serta segala kegiatan yang berada di dalamnya. Lokasi penelitian dilaksanakan di Kota Madiun. Sedangkan situs penelitian ini adalah PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun. Pemilihan lokasi penelitian harus memenuhi syarat-syarat diantaranya :

1. Sesuai dengan substansi penelitian yang diteliti
2. Lokasi penelitian dapat memberikan data yang cukup sehubungan dengan permasalahan yang akan diteliti
3. Dapat menerima kehadiran peneliti dalam kurun waktu tertentu

Dari situs inilah peneliti mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun. Secara umum situs penelitian di atas dipertimbangkan sebagai berikut :

1. Kesesuaian dengan substansi penelitian
2. Mampu memberikan masukan, baik berupa orang, program, struktur interaksi dan sebagainya yang sesuai dengan ketentuan deskripsi mendalam
3. Sebagai pelaksana *Good Corporate Governance*

Secara khusus situs penelitian di atas dipertimbangkan sebagai berikut :

1. PT. PLN (Persero) merupakan satu-satunya BUMN yang menyediakan tenaga listrik memenuhi kebutuhan publik.

D. Sumber Data

Sumber data keberadaannya memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah penelitian. Oleh karena itu maka dalam penelitian ini peneliti menentukan siapa saja dan data apa saja yang harus didapatkan untuk menjawab fokus dan tujuan dari penelitian. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Arikunto (2006 : 129) “ Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data diperoleh “.

1. Informan, yaitu orang yang menguasai permasalahan, memiliki informasi dan bersedia memberikan informasi berkaitan dengan topic penelitian. Berikut ini informan dalam penelitian ini:

- a. Bapak Eko Wusono Edi selaku Manager PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun
 - b. Bapak Didik selaku Spv Pelayanan dan Administrasi PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun
 - c. Ibu Lis selaku staf PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun
 - d. Ibu Tuti selaku CS PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun
 - e. Bapak Imanuel pelanggan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun
 - f. Bapak Ferry pelanggan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun
2. Dokumen, yaitu sumber data yang berasal dari bahan-bahan tertulis, dokumen, serta arsip yang tersedia yang memiliki relevansi dengan fokus penelitian. Adapun Dokumen yang digunakan oleh peneliti antara lain :
- a. Prosedur Pelayanan
3. Tempat dan Peristiwa, yaitu berbagai peristiwa, situasi ataupun kejadian yang berkaitan langsung dengan penerapan prinsip Good Corporate Governance oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun.

Berdasarkan sumber data yang telah diuraikan oleh peneliti, maka dalam penelitian ini peneliti membagi data, menjadi 2 jenis bagian yaitu :

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh oleh peneliti, maka dalam penelitian ini data ini diperoleh dari informan. Data primer merupakan data yang digunakan sebagai pendukung dalam melakukan analisis.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, arsip-arsip, buku-buku ilmiah, peraturan perundang-undangan yang terkait dengan focus penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan berbagai cara yang disesuaikan dengan informasi yang diinginkan menurut Arikunto (2002 : 135), antara lain dilakukan dengan :

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu. Wawancara itu dilakukan oleh 2 pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan petunjuk umum wawancara. Penelitian ini menggunakan metode atau teknik wawancara semiterstruktur. Melalui wawancara semiterstruktur ini peneliti membuat pertanyaan secara garis besar sebagai acuan dasar, kemudian pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti terus berkembang seiring dengan jawaban dan informasi yang diberikan oleh informan.

2. Observasi

Observasi atau disebut pula pengamatan, meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera. Jadi, observasi dapat dilakukan melalui penglihatan, peraba dan pengecap. Observasi dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.

Dalam menggunakan teknik ini, peneliti mengamati fenomena, peristiwa, sikap dan tingkah laku informan secara teliti dan cermat. Tetapi pengamatan disini bersifat tanpa peran serta, sebab peneliti hanya melaksanakan pengamatan tanpa terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek yang diteliti.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode yang dilakukan oleh peneliti dengan menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, foto, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan penelitian. Berdasarkan teknik pengumpulan data di atas maka instrument penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian Sendiri

Penelitian sendiri merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data, terutama dalam proses wawancara dan analisis data. Seperti yang diungkapkan Sugiyono (2012 : 59–60) dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen penelitian atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Penelitian kualitatif sebagai *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.

2. *Interview Guide* (pedoman wawancara)

Pedoman wawancara bertujuan agar pencarian data dapat terarah sesuai dengan tujuan penelitian. Instrumen ini berupa daftar pertanyaan yang disusun peneliti guna memudahkan dan mengarahkan wawancara agar sesuai dengan topik yang akan dibahas dalam penelitian.

3. Perangkat Penunjang

Perangkat penunjang yang digunakan peneliti meliputi alat tulis atau alat pencatat lainnya yang digunakan untuk menangkap data dan informasi yang diperoleh baik dari sumber sekunder maupun hasil studi lapangan. Serta menggunakan catatan lapangan dipergunakan

untuk mencatat apa yang didengar, dilihat dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data di lapangan.

4. Alat Dokumentasi

Alat dokumentasi yang digunakan peneliti adalah *recorder* atau perekam suara untuk proses wawancara maupun kamera untuk menjelaskan secara visual suatu bentuk kegiatan yang berkenaan dengan penelitian.

G. Analisis Data

Setelah data terkumpul dari hasil pengamatan data, maka diadakan suatu analisis data untuk mengolah data yang ada. Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2005 : 248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan pada orang lain.

Menurut Miles dan Hubberman (2013), tahapan analisis data adalah sebagai berikut :

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan, pemerhatian, pada penyederhanaan, pengabstrakan dan tranformasi data kasar yang diperoleh dari catatan lapangan. Cara mereduksinya dengan meringkas, mengkode, menelusur tema, membuat gugus – gugus dan menulis memo.

2. Penyajian Data

Penyajian data dirancang guna menggambarkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah diraih, misalnya dituangkan dalam berbagai jenis matriks, grafik, jaringan

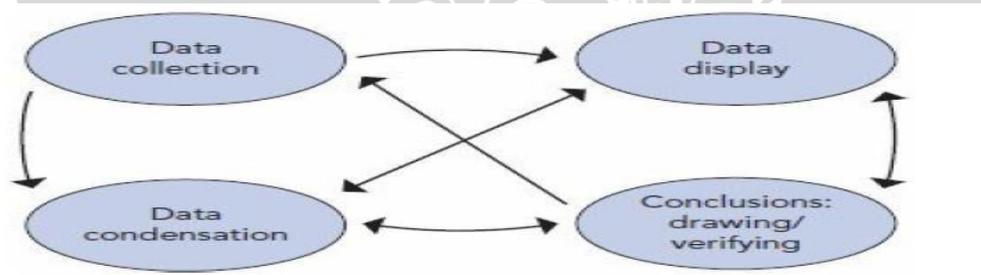
dan bagan. Penyajian data dilakukan dengan menyusun sekumpulan informasi yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verikasi

Penarikan kesimpulan adalah kegiatan mencari arti, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi, yang mungkin alur sebab akibat, dan proosisi. Kesimpulan juga diverifikasi, yaitu pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran penganalisis selama penyimpulan, tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan, tukar pikiran diantara teman sejawat atau meminta respon atau komentar kepada responden yang telah dijaring datanya untuk membaca kesimpulan yang telah disimpulkan peneliti, kekokohnya dan kecocokannya.

Tahapan analisis kualitatif di atas dapat dilihat dalam gambar berikut :

Gambar 1. Analisi Data Model Interaksi



Sumber : *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook.* (Miles dan Hubberman 2013)

H. Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2008:121) keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi empat bagian yaitu :

1. Credibility

Kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data dalam hasil penelitian kualitatif dilakukan melalui triangulasi data yang mana menurut Sugiyono (2008:125) triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara melalui teknik yang berbeda dan berbagai waktu untuk memberikan data yang valid dan kredibel.

2. Transferability

Merupakan validitas eksternal yang menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Oleh karena itu, agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif, maka peneliti harus memberikan uraian yang jelas, rinci, sistematis dan dapat dipercaya sehingga pembaca dapat dengan jelas memahami hasil dari penelitian tersebut.

3. Dependability

Dalam penelitian kualitatif, dependabilitas dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penilaian yang aman untuk menguji dependabilitas dibutuhkan auditor independen atau pembimbing dalam mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian seperti bagaimana peneliti mulai menentukan masalah atau fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.

4. Confirmability

Dalam penelitian kualitatif, konfirmabilitas sama dengan dependabilitas sehingga pengujiaannya dapat dilakukan secara bersamaan yang mana menguji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian yang dilakukan yang dikaitkan proses yang dilakukan dan apabila

hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmabilitas.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Madiun

a. Sejarah Kota Madiun

Kota Madiun adalah sebuah kota di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota ini terletak 160 km sebelah barat Surabaya, atau 111 km sebelah timur Surakarta, Jawa Tengah. Di kota ini terdapat pusat industri kereta api (INKA). Madiun dikenal memiliki Lapangan Terbang Iswahyudi, yakni salah satu pangkalan utama AURI, meski sebenarnya terletak di Kabupaten Magetan. Madiun memiliki julukan Kota Gadis, Kota Brem, Kota Pelajar, Kota Sepur, Kota Pecel, Kota Budaya, Kota Sastra, dan Kota Industri. Madiun merupakan suatu wilayah yang dirintis oleh Ki Panembahan Ronggo Jumeno atau biasa disebut Ki Ageng Ronggo. Asal kata Madiun dapat diartikan dari kata "medi" (hantu) dan "ayun-ayun" (berayunan), maksudnya adalah bahwa ketika Ronggo Jumeno melakukan "Babat tanah Madiun" terjadi banyak hantu yang berkeliaran. Penjelasan kedua karena nama keris yang dimiliki oleh Ronggo Jumeno bernama keris Tundhung Medhiun. Pada mulanya bukan dinamakan Madiun, tetapi Wonoasri.

Sejak awal Madiun merupakan sebuah wilayah di bawah kekuasaan Kesultanan Mataram. Dalam perjalanan sejarah Mataram, Madiun memang sangat strategis mengingat wilayahnya terletak di tengah-tengah perbatasan dengan Kerajaan Kadiri (Daha). Oleh karena itu pada masa pemerintahan Mataram banyak pemberontak-pemberontak kerajaan Mataram yang membangun basis kekuatan di Madiun. Seperti munculnya tokoh Retno Dumilah.

Beberapa peninggalan Kadipaten Madiun salah satunya dapat dilihat di Kelurahan Kuncen, di mana terdapat makam Ki Ageng Panembahan Ronggo Jumeno, Patih Wonosari selain makam para Bupati Madiun, Masjid Tertua di Madiun yaitu Masjid Nur Hidayatullah, artefak-artefak disekeliling masjid, serta sendang (tempat pemandian) keramat.

Kota Madiun dahulu merupakan pusat dari Karesidenan Madiun, yang meliputi wilayah Magetan, Ngawi, Ponorogo, dan Pacitan. Meski berada di wilayah Jawa Timur, secara budaya Madiun lebih dekat ke budaya Jawa Tengah (Mataraman atau Solo-Yogya), karena Madiun lama berada di bawah kekuasaan Kesultanan Mataram.

Pada tahun 1948, terjadi pemberontakan yang dilakukan oleh PKI di Madiun yang dipimpin oleh Musso di daerah Dungus, Wungu, Kabupaten Madiun yang sekarang di kenal dengan nama Monumen Kresek.

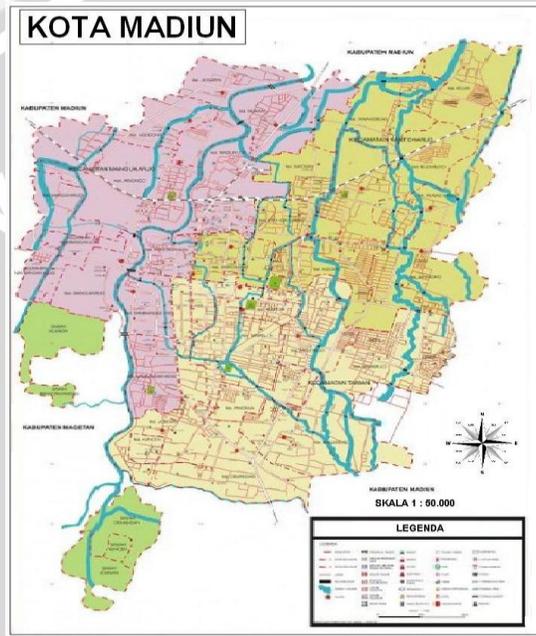
b. Kondisi Geografis dan Batas Wilayah

Secara geografis Kota Madiun terletak pada 111° BT - 112° BT dan 7° LS - 8° LS dan berbatasan langsung dengan Kecamatan Geger di sebelah selatan , sebelah timur dengan Kecamatan Wungu, dan sebelah barat dengan Kabupaten Magetan. Kota Madiun hampir berbatasan sepenuhnya dengan Kabupaten Madiun, serta dengan Kabupaten Magetan di sebelah Barat. Bengawan Madiun mengalir di kota ini, merupakan salah satu anak sungai terbesar Bengawan Solo.

Kota Madiun terletak pada daratan dengan ketinggian 63 meter hingga 67 meter dari permukaan air laut. Daratan dengan ketinggian 63 meter dari permukaan air laut terletak di tengah, sedangkan daratan dengan ketinggian 67 meter dari permukaan air laut terletak di sebelah di selatan. Rentang temperatur udara antara 20 °C hingga 35 °C. Rata-rata curah

hujan Kota Madiun turun dari 210 mm pada tahun 2006 menjadi 162 mm pada tahun 2007. Rata-rata curah hujan tinggi terjadi pada bulan-bulan di awal tahun dan akhir tahun, sedangkan rata-rata curah hujan rendah terjadi pada pertengahan tahun. Wilayah Kota Madiun dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. Peta Wilayah Kota Madiun



Sumber: www.google.co.id

Luas wilayah Kota Madiun dapat di lampirkan sebagai berikut ini:

Tabel 1. Luas Wilayah Kota Madiun berdasarkan kecamatan

Kecamatan	Luas (km ²)	Persentase
Manguharjo	10,04	30,21
Taman	12,46	37,50
Kecamatan	Luas (km ²)	Persentase
Kartoharjo	10,73	32,29
Kota Madiun	33,23	100,00

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Madiun

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa Luas wilayah kecamatan Mangunharjo adalah 10,04 km, dari keseluruhan wilayah Kota Madiun kecamatan Mangunharjo memiliki 30,21%. Untuk Kecamatan Taman luas wilayahnya 12,46 km, dari keseluruhan wilayah Kota Madiun kecamatan Taman memiliki 37,50%. Sedangkan kecamatan Kartoharjo luas wilayahnya 10,73 dan memiliki 32,29% dari total luas wilayah Kota Madiun. Total keseluruhan wilayah Kota Madiun 33,23 km.

c. Visi, Misi dan Semboyan Kota Madiun

Visi dari Kota Madiun adalah:

“TERWUJUDNYA KOTA MADIUN YANG LEBIH MAJU DAN SEJAHTERA”

Visi tersebut diatas, memiliki makna yang sangat dalam dan mendasar serta strategis, sebagai landasan bagi seluruh masyarakat dalam melaksanakan pembangunan di Kota Madiun pada satu sisi. Disisi lain merupakan target capaian yang menjadi keinginan dan cita-cita serta impian yang akan diwujudkan oleh Walikota dan Wakil Walikota Madiun dalam 5 (lima) tahun kedepan.

Misi dari Kota Madiun adalah:

- 1) Mewujudkan pembangunan berbasis pada partisipasi masyarakat
- 2) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa
- 3) Meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan public
- 4) Meningkatkan dan pemeratakan tingkat kesejahteraan masyarakat

Semboyan dari Kota Madiun adalah:

MADIUN BANGKIT : Bersih, Aman, Nyaman, Gagah, Kuat, Indah, Tenteram

d. Kependudukan

Pada 2007, jumlah penduduk Kota Madiun mengalami pertumbuhan rata-rata sebanyak 5 persen. Jumlah penduduk berdasarkan usia cukup dinamis. Usia di bawah 15 tahun, jumlah penduduk laki-laki lebih tinggi dari jumlah perempuan, tetapi untuk usia antara 15 sampai 19 lebih banyak perempuan. Demikian juga untuk usia 50 tahun ke atas, jumlah perempuan jauh lebih besar dari pada jumlah laki-laki.

Dalam periode 2003-2007, rata-rata lama sekolah di Madiun mencapai 9,5 sampai 10,32 tahun atau sampai kelas 10 (setingkat SLTP). Masih jauh dari kebutuhan SDM untuk mendukung pertumbuhan sebuah kota yang berbasis sektor jasa dan perdagangan. Namun, angka tersebut jauh di atas rata-rata Provinsi Jawa Timur yang mencapai 6,5 sampai 7,06 tahun.

Sedangkan pada tahun 2011 berdasarkan data Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Madiun, penduduk Kota Madiun tahun 2011 sejumlah 202.087 jiwa terdiri dari 98.976 laki-laki dan 103.111 perempuan dengan luas Kota madiun 33,23 km², tingkat kepadatan penduduk mencapai 6.081 jiwa/km². Komposisi jumlah penduduk terbanyak di Kecamatan Kartoharjo sejumlah 85.951 jiwa, kemudian di Kecamatan Taman sejumlah 60.804 jiwa dan di Kecamatan Manguharjo sejumlah 55.332 jiwa. Laju pertumbuhan penduduk sebesar 0,56 % per tahun. Berikut adalah table jumlah penduduk Kota Madiun pada tahun 2011:

Tabel 2. Jumlah Penduduk Kota Madiun

Kecamatan	Laki-laki (jiwa)	Perempuan (jiwa)
Kartoharjo	27.118	28.214
Manguharjo	29.732	31.072
Taman	42.126	43.825
Kota Madiun	98.976	103.111

Sumber : Dispendukcapil 2012

Penduduk di Kota Madiun menurut kelompok umur didominasi oleh penduduk usia kerja (15-55 tahun) sebanyak 44 % dari total jumlah penduduk seperti ditunjukkan pada table berikut ini:

Tabel 3. Penduduk Kota Madiun Berdasarkan Umur

Kelompok Umur (tahun)	Laki-laki (jiwa)	Perempuan (jiwa)
75 keatas	2.339	4.444
70-74	1.895	2.718
65-69	2.584	3.419
60-64	3.436	4.084
55-59	5.189	5.443
50-54	6.252	6.828
45-49	6.820	7.599
40-44	8.095	8.283
35-39	9.001	8.594
30-34	9.382	9.229
25-29	8.532	8.702
20-24	6.791	6.688
15-19	7.425	7.166
10-14	7.874	7.322
5-9	7.569	7.055
Kelompok Umur	Laki-laki	Perempuan
0-4	5.792	5.537
Total	98.976	103.111

Sumber: Dispendukcapil 2012

Dari tabel di atas juga dapat dijelaskan bahwa Kota Madiun memiliki penduduk berjenis kelamin Perempuan lebih banyak dibandingkan penduduk dengan jenis kelamin laki-laki yang dapat dilihat dari total keseluruhannya yaitu Penduduk berjenis kelamin Perempuan sebanyak 103.111 jiwa sedangkan penduduk berjenis kelamin laki-laki sebanyak 98.976 jiwa. Penduduk laki-laki dan perempuan dengan jumlah terbanyak yaitu 9.382 jiwa laki-laki dan 9.229 jiwa perempuan berada pada usia 30-34 tahun.

2. Gambaran umum PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

Berdasarkan keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Nomor : Ment, 16/1/20 tanggal 20 Mei 1961 diantaranya disebutkan didaerah-daerah, dibentuk daerah EXPLOITASI yang terdiri dari 10 Daerah Exploitasi Listrik Umum (Pembangkit dan Distribusi) dimana untuk Wilayah Jawa Timur adalah Exploitasi IX yang melaksanakan fungsi pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik.

Berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 054 / DIR / 73 pada tanggal 23 Oktober 1973, Nama PLN Distribusi I/ Pembangkit I, dan kemudian diubah menjadi PLN wilayah XII berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 012 / DIR / 1976 pada tanggal 25 Februari 1976. Selanjutnya sejak tanggal 3 Juli 1982 dengan Keputusan Direksi No 042 / DIR / 1982 nama PLN wilayah XII berubah menjadi PLN Distribusi Jawa Timur, dengan tugas dan tanggung jawab mengelola pendistribusian tenaga listrik di Jawa Timur sampai dengan saat ini. Bahwa sejalan dengan kebijakan restrukturisasi sektor ketenaga listrikan sebagian tertuang dalam keputusan Menteri Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 39 / KEP / MK. WASPAN / 9 / 1998 serta kebijakan PT. PLN (Persero) Kantor Pusat tentang PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur diarahkan kepada stagic bussiness unit / investment centre. Seiring dengan itu dan dalam

rangka optimasi Corporate Gain dan penyusunan organisasinya berdasarkan Value Chain, sehingga tugas pokok dan susunan seperti yang telah ditetapkan dengan Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara Nomor 154.K / 023 / DIR / 2001 tanggal 20 Februari 2001.

Kepuasan Direksi PT. PLN (Persero) No.120.K / 010 / 2002. Tanggal 27 Agustus 2002 tentang Nama Unit Bisnis di lingkungan PT. PLN (Persero) yang intinya Organisasi dengan status Unit Bisnis hanya untuk anak Perusahaan PT.PLN (Persero) sedangkan PLN Jawa Timur menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.

Berdasarkan KEPUTUSAN DIREKSI PT. PLN (Persero) Nomor 012.K/ 010/ DIR/ 2003 tanggal 16 Januari 2003, dengan susunan Organisasi :

- 1) General Manager
- 2) Bidang yang terdiri di atas :
 - a) Perencanaan;
 - b) Operasi;
 - c) Niaga;
 - d) Keuangan;
 - e) Sumber Daya Manusia dan Organisasi.
- 3) Audit Internal
- 4) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ)
- 5) Area Pelayanan (AP)
- 6) Area Jaringan (AJ)
- 7) Area Pengatur Distribusi

Saat ini PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur telah berhasil melayani 7.350.425 pelanggan memakai energi listrik rata – rata sebulan 1.152.907.858 kWh, dengan pendapatan rata-rata Rp 974.332.119.601 per bulan, 92,77% terdiri dari kelompokan Rumah Tangga yang memberikan kontribusi pendapatan sebesar 35,13% sedangkan industri sejumlah 0,18% memberikan pendapatan sebesar 46,83% daya tersambung sebesar 7.568.614.211 VA pemakaian energi Jawa Timur pada siang hari tertinggi 933 MW pada malam hari 2.151 MW. Dikelola oleh 4010 orang pegawai PLN Distribusi dan 14 Area Pelayanan, 1 Unit

Pengaturan Distribusi, 108 UPPTR, 81 Unit Kantor Jaga 1715 Unit Payment Point. Sarana kelistrikan terdiri dari jaringan tegangan menengah 27.756,6 Kms, Jaringan Tegangan Rendah 49.953,5 Kms, Pelanggan Daerah Pelayanan PT. PLN (Persero) Distriusi Jawa Timur dengan luas 47.922 km², yang terdiri dari 29 Kabupaten, 9 Kota Madya, 607 Kecamatan, 8.402 Desa.

Tingkat kebocoran sebesar 12,54% berhasil dikembalikan atas energi yang dipakai secara ilegal berkat Operasi Penerbitan Aliran Listrik (OPAL) rata – rata Rp 2 Milyar per bulan. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur pada akhir tahun 2003 energi terjual mencapai 15.704.975 MWh dan pendapatan sebesar Rp 7.75 juta, harga per kWh Rp 562,23 susut 9,19% langganan tersambung 6.118.120 langganan daya tersambung 7.813.398 kVA. Pengembangan Organisasi menambah 3 Area, Area layanan Surabaya Barat, Area Jaringan Surabaya Barat dan Area Pelayanan Ponorogo. Kontribusi pendapatan keuangan PT. PLN (Persero) sebesar 25% terhadap kelistrikan Indonesia. Urutan puncak Pimpinan PLN di Daerah Tingkat I disebut PEMIMPIN sejak Exploitasi IX (1972) sampai tahun 2001, sedangkan sejak bulan Maret 2001 disebut GENERAL MANAGER.

Wilayah PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur dibagi beberapa daerah yang melayani wilayah administrasi provinsi Jawa Timur :

- 1) APJ Surabaya Selatan, APJ Surabaya Utara, Area Pelayanan Surabaya Barat, Area Jaringan Surabaya Barat. Keempat area tersebut melayani kota Surabaya.
- 2) APJ malang melayani kota malang, Kota Batu dan Kabupaten Malang.
- 3) APJ Pasuruan melayani kota Pasuruan, Kota Probolinggo, Kabupaten Pasuruan, dan Kabupaten Probolinggo.
- 4) APJ Kediri melayani kota Kediri, Kota Blitar, Kabupaten Blitar, Kabupaten Kediri, Kabupaten Tulungagung dan Kabupaten Blitar.
- 5) APJ Mojokerto melayani Kota Mojokerto, Kabupaten Jombang, Kabupaten Nganjuk, dan Kabupaten Mojokerto.
- 6) APJ Madiun melayani kota Madiun, Kabupaten Magetan, Kabupaten Ngawi, dan Kabupaten Madiun.
- 7) APJ Jember melayani Kabupaten Jember, Kabupaten Lumajang.

- 8) APJ Bojonegoro melayani Kabupaten Bojonegoro, Kabupaten Lamongan, dan Kabupaten Tuban.
- 9) APJ Banyuwangi melayani Kabupaten Banyuwangi.
- 10) APJ Pamekasan melayani Kabupaten Pamekasan, Kabupaten Sampang, Kabupaten Sumenep, dan Kabupaten Bangkalan.
- 11) APJ Situbondo melayani Kabupaten Situbondo, dan Kabupaten Bondowoso.
- 12) APJ Gresik melayani Kabupaten Gresik dan Kabupaten Bawean.
- 13) APJ Sidoarjo melayani kabupaten Sidoarjo.
- 14) APJ Ponorogo melayani Kabupaten Ponorogo, Kabupaten Trenggalek dan Kabupaten Pacitan.

Total Luas daerah Jawa Timur 46.428 km², 29 Kabupaten, 9 Kota, 659 Kecamatan, 8.497 Desa dengan jumlah penduduk 37,79 juta jiwa, dengan jumlah 10,275 juta rumah tangga, total pelanggan sebanyak 6,729 juta pelanggan dengan jumlah rata-rata per capital pada tahun 2006 untuk provinsi Jawa Timur tercapai sebanyak 0,24 kVA/ Kapital dan ratio elektrifikasi desa 99,20%

3. Gambaran umum PT. PLN (Persero) Area Madiun

Kantor PLN Cabang Madiun pertama kali berdiri pada tahun 1950. Awal berdirinya kantor PLN ini menempati Rumah Dinas Pembantu Residen Belanda. Kantor PLN ini berlokasi di Jl. Pahlawan No. 32 tepatnya di depan Balai Kota Madiun. Pada awal itu Bp. R. Soediono sebagai Kepala Jawatan Listrik dan Gas Cabang Madiun.

Pada tahun 1992 awal, PLN yang berkantor di Jl. Pahlawan No.32 pindah ke Jl. Letjend MT. Haryono No.30 Madiun. Hal ini dilakukan dengan alasan bahwa gedung yang ditempati sebagai kantor PLN yang lama itu bukan milik PLN melainkan milik Pemerintah Kota Praja Madiun. Kantor PLN Cabang Madiun yang baru diresmikan pada tanggal 3 Desember 1991, oleh Direktur Utama PLN Ir. Emansyah Jamin, dan tahun 1992 segala aktivitas karyawan PLN pindah di Jl. Letjend MT. Haryono No.30 Madiun.

PLN yang awal berdirinya merupakan Perusahaan Umum berubah menjadi PT.PLN (Persero) berdasarkan Akta Notaris Soetjipto, SH. Nomor 169 Tahun 1994. Hal ini dilakukan

dengan alasan untuk menambah modal dengan cara menjual saham, dengan harapan akan meningkatkan profit. Keuntungan ini akan masuk ke negara sebesar 60% dan sisanya sebesar 40% akan masuk ke pemegang saham.

Melihat perkembangan PLN Cabang Madiun, maka tanggal 19 September 2000 PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Cabang Madiun dengan 9 Ranting atau Rayon berubah menjadi PT. PLN (Persero) 1 Unit Pelayanan Jaringan (UPJ) Madiun, 1 Unit Pelanggan Tegangan Rendah (UPP-TR) Madiun, Ponorogo, Magetan, Ngawi, Pacitan, Maospati, Caruban, Dolopo dan Mantingan. Perubahan itu diresmikan oleh pimpinan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Ir. Budi Hardhanto.

Sejak tahun 1992 sampai sekarang (2015) Kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Madiun masih tetap berlokasi di Jl. Letjen MT. Haryono No. 30 Madiun 631339. Karena semakin meningkatnya pertumbuhan pelanggan di wilayah ponorogo dan sekitarnya, maka pada tahun 2003 PLN Ponorogo berdiri sendiri menjadi Cabang/Area tersendiri dan mulai pada saat itu hingga sekarang PT PLN Area Madiun terdiri dari 7 Rayon antara lain :

- 1) Rayon Madiun Kota : Jl. Mt. Haryono No. 30 A Madiun (0351) 457022
- 2) Rayon Dolopo : Jl. Raya Ponorogo No. 246 Madiun (0351) 369432
- 3) Rayon Maospati : Jl. Raya Solo No. 50 Maospati, Madiun (0351) 869710
- 4) Rayon Ngawi : Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 37, Ngawi (0351) 746694,
749018
- 5) Rayon Magetan : Jl. Basuki Rachmad No. 7, Magetan (0351) 894525
- 6) Rayon Caruban : Jl. Raya Surabaya Madiun KM. 138 Caruban, Madiun
(0351) 386060
- 7) Rayon Mantingan : Jl. Raya Solo 44 Mantingan, Ngawi (0351) 671620

a. Visi dan Misi PT. PLN (Persero) Rayon Madiun**Visi**

Diakui sebagai unit pelayanan unggul dan yang mengutamakan kepuasan pelanggan dan mengedepankan budaya integrasi.

Misi

- 1) Memberikan pelayanan yang transparan kepada pelanggan, cepat, mudah, tuntas dan efisien.
- 2) Meningkatkan pelayanan berkesinambungan untuk kepuasan pelanggan.

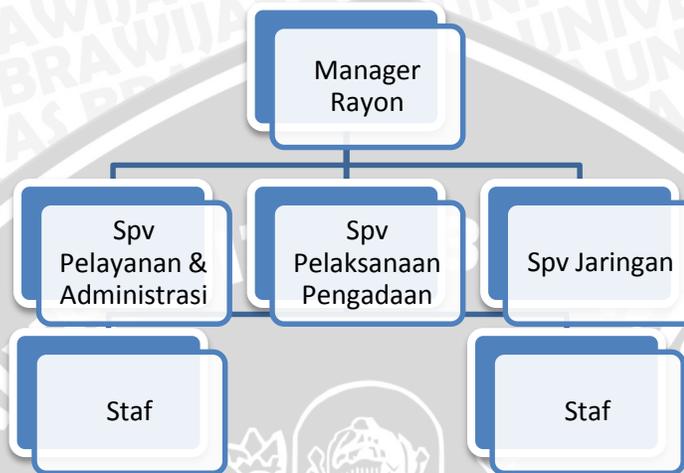
Moto

GUNUNG WILIS (Pelayanan Tangguh, Integritas Unggul, Berwibawa, Inovatif dan Kualitas Ekselen)

b. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Rayon Madiun

PT. PLN (Persero) Area Madiun merupakan salah satu Unit Pengusahaan yang berada di bawah PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur yang melayani pelanggan yang tersebar di Kota Madiun, Kabupaten Madiun, Kabupaten Magetan, Kabupaten Ngawi. Adapun Struktur Organisasi Area Madiun adalah sebagai berikut :

Gambar 3. Struktur Organisasi Perusahaan



Sumber : Dokumen PT. PLN (persero) Rayon Madiun.

Keterangan :

- Manager Rayon Madiun : Eko Wusono Edi
- Spv Pelayanan & Adm : Didik
- Spv Pelaksanaan Pengadaan : Sujianto
- Spv Jaringan : Desi

A. Penyajian Data

1. Penerapan prinsip Good Corporate Governance di PT. PLN (persero) Rayon Madiun

Kota

Dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Miliki Negara Nomor 117/M-MBU/2002 yang mewajibkan seluruh BUMN untuk menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) dan dengan diratifikasinya Undang-Undang BUMN yang didalamnya

juga terkandung prinsip-prinsip GCG maka PT. PLN (persero) mempersiapkan Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG Manual) pada tahun 2003 guna mengoptimalkan pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di lingkungan PT. PLN (persero). Pedoman tersebut dimaksudkan untuk memberikan arah dan kejelasan tentang bagaimana prinsip-prinsip GCG dijabarkan dan diterapkan di lingkungan dan dalam konteks PT. PLN (persero).

Corporate Governance dalam pedoman tersebut adalah “suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ PT. PLN (persero) 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”. Pedoman tersebut memberikan garis besar struktur dan prosedur yang memungkinkan terciptanya dan dipertahankannya praktek *Corporate Governance* yang efektif dan memperlihatkan tentang bagaimana hubungan antar berbagai bagian dalam konteks *Corporate Governance* tersebut. Pedoman tersebut juga dirancang untuk menjelaskan tentang hak dan kewajiban Pemegang Saham, Direksi dan Komisaris serta seluruh karyawan PT. PLN (persero).

Adanya pedoman atau arahan dari PT. PLN (persero) yang mewajibkan seluruh lingkungan PT. PLN (persero) baik itu Area Pelayanan dan Jaringan (APJ), Area Pelayanan atau Rayon (AP), Area Jaringan (AJ) dan Area Pengaturan Distribusi untuk melaksanakan *Good Corporate Governance*. PT. PLN (persero) Rayon Madiun ikut serta melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada tahun 2003 setelah dikeluarkannya pedoman dari PT. PLN (persero) pusat.

a. Transparansi

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang valid 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 penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya. Informasi yang tepat waktu, jelas dan akurat dapat mencakup informasi yang berupa suatu kebijakan, keuangan, operasi produk, pemasaran, teknologi, manajemen sumber daya manusia, internal auditor, pengembangan usaha, serta keputusan-keputusan lainnya yang dianggap penting untuk dipublikasikan kepada karyawan dan public.

PT. PLN (persero) Rayon Madiun Kota juga sebagai perusahaan public yang bergerak di bidang pemberian jasa ketenagalistrikan, PLN memiliki tanggungjawab dan kewajiban atas keterbukaan informasi baik kepada karyawan PLN, stakeholder PLN, atau pelanggan PLN yang senantiasa menggunakan jasa PLN. Berikut ini beberapa bentuk transparansi yang dilakukan oleh PT. PLN (persero) Rayon Madiun Kota :

1) Transparansi dalam pengambilan keputusan

Untuk mendapatkan suatu keputusan yang mampu membawa perbaikan dan perubahan dalam organisasinya, PLN Rayon Madiun Kota menerapkan pola *measurement* (ukuran), *analysis*, dan *improvement* (perbaikan/kemajuan) terhadap performansi yang dicapai secara terukur dan sistematis. Keterbukaan informasi menjadi bagian yang penting dalam proses pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan, PLN Rayon Madiun

Kota senantiasa melibatkan karyawan untuk memberikan ide mereka dalam menghasilkan keputusan yang terbaik bagi keberlangsungan perusahaan. Sebagai bentuk transparansi dalam pengambilan keputusan, PLN Madiun Kota mengadakan kegiatan yang mana kegiatan tersebut merupakan wadah bagi karyawan untuk langsung bertatapmuka dengan atasan dalam memberikan saran, perbaikan, masukan ataupun ide-ide baru sebagai bahan bagi atasan dalam membuat keputusan. Berikut ini adalah kegiatan yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan :

- COC (*Code of Conduct*) diadakan setiap minggu, pada hari senin dan kamis bertempat di aula Rayon Madiun Kota. Rapat ini dihadiri oleh semua karyawan PLN Rayon Madiun Kota. Dalam rapat yang dilakukan setiap hari senin dan kamis tersebut karyawan tidak hanya dilaporkan masalah perilakunya seperti Datang tepat waktu, tidak masuk kerja dan semua kegiatan yang berkaitan dengan kedisiplinan tetapi karyawan dapat melaporkan hambatan dalam pekerjaannya dan juga diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide baru sebagai bahan dalam pengambilan keputusan.

Data tersebut didukung pula dengan hasil wawancara penulis dengan Bapak Eko Wusono Edi selaku Manager pada hari selasa tanggal 07 Juni 2016 pukul 11.00, yang mengatakan bahwa :

“Saya selaku manager sangat memberikan kesempatan bagi karyawan dalam menyampaikan idenya sebagai bahan masukan untuk kegiatan kerja Rayon Madiun ini dan juga masukan untuk saya pribadi. Hambatan-hambatan karyawan sangat mudah diatasi apabila ada keterbukaan seperti COC ini. Seperti yang kita tahu bahwa COC ialah pedoman perilaku maka dari situ perilaku karyawan akan bisa menjadi terarah yang lebih baik. Keterbukaan sangat penting dalam peningkatan kinerja”

Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan Ibu Lies selaku staf di PT. PLN (persero) Rayon Madiun Kota, pada hari Selasa tanggal 07 Juni 2016 pukul 13.00, yang menyatakan bahwa :

“ya saya selaku pegawai PLN Rayon Madiun sangatlah merasakan adanya transparansi dalam pengambilan keputusan. Nah pada rapat COC yang diadakan setiap minggu pada hari Senin dan Kamis tersebut kita semua pegawai dikumpulkan untuk diberi laporan tentang kedisiplinan kita. Dalam rapat tersebut juga karyawan dipersilahkan untuk menuangkan ide-idenya dan juga memberikan saran dan masukan kepada Rayon Madiun sendiri maupun kepada atasan. Nah dari situ Manager akan merumuskan suatu keputusan baru yang sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan.”

Dari uraian dan hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa prinsip transparansi dalam proses pengambilan keputusan telah dijalankan oleh PT. PLN (persero) Rayon Madiun Kota, yang mana selain memberikan informasi data internal dan eksternal perusahaan yang dapat diakses oleh setiap karyawan guna sebagai bahan atasan dalam mengambil keputusan, PLN Rayon Madiun Kota juga memberikan kesempatan karyawannya dalam memberikan ide-ide, masukan kritik atau saran kepada Rayon sendiri ataupun kepada atasan.

2) Transparansi kepada pelanggan

Transparansi atau keterbukaan informasi dan pelayanan kepada pelanggan merupakan salah satu kunci untuk menciptakan kepuasan terhadap pelanggan. Oleh karena itu, PT. PLN (persero) Rayon Madiun Kota berusaha untuk menerapkan prinsip transparansi pada semua pelanggan. Bentuk transparansi PT. PLN (persero) Rayon Madiun Kota kepada pelanggan diwujudkan dalam hal-hal berikut ini :

- a) Menyediakan pusat pelayanan konsumen yang dapat langsung didatangi di setiap kantor wilayah yang sering dikenal Rayon PLN.

- b) Menyediakan pelayanan secara online yang bisa diakses melalui website perusahaan (www.pln.co.id) , maka akan muncul lembar-lembar yang mengacu pada pelayanan pelanggan, keluhan pelanggan, serta lembar-lembar lain yang berkaitan dengan transparansi perusahaan.

Gambar 4. Website PT. PLN (persero)

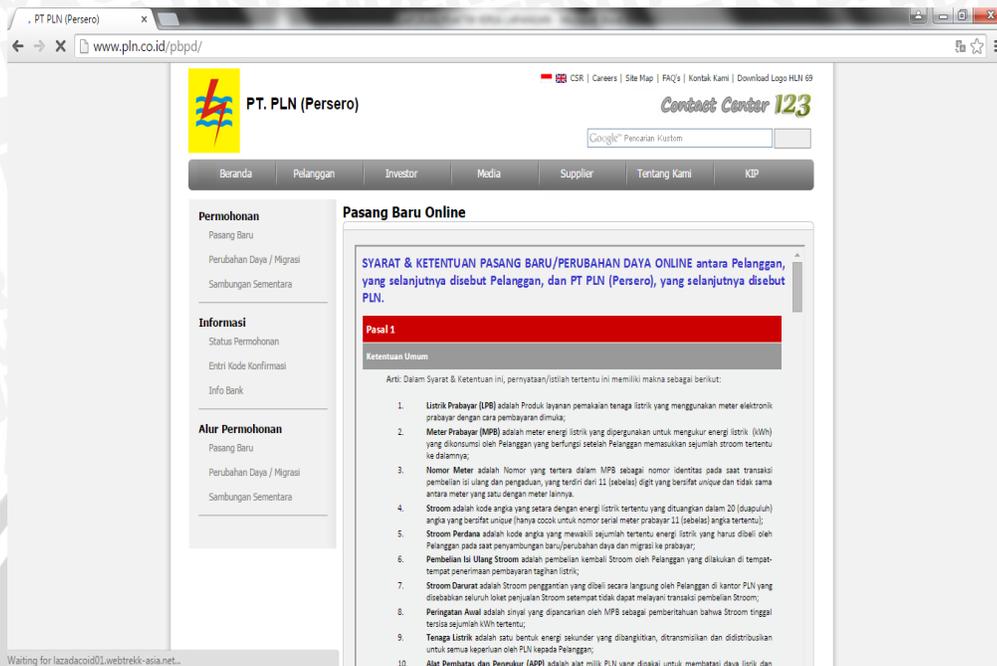


Sumber : www.pln.co.id yang diakses pada 20 Juli 2016 pukul 19.15

Adapun Pelayanan yang bisa dilakukan melalui website PLN :

- Penyambungan Baru
- Perubahan Daya / Migrasi
- Penyambungan Sementara

Gambar 5. Website PT. PLN (persero)



Sumber : www.pln.co.id yang diakses pada 20 Juli 2016 pukul 19.15

Untuk layanan PLN yang sedang dibutuhkan bisa langsung melalui website. Tetapi pada daya 450–900 kWh pelayanan hanya dilakukan pada loket pelayanan pelanggan di rayon sekitar karena pada daya tersebut mendapatkan subsidi dari pemerintah. Oleh sebab itu maka pelanggan diharapkan langsung mengurus pelayanan Penyambungan baru / Penambahan daya di rayon sekitar dengan membawa SKTM (Surat Keterangan Tidak Mampu) untuk mengetahui bahwa pemohon merupakan golongan ekonomi yang tidak mampu. Daya 1300 kWh ke atas dapat langsung melakukan proses panyambungan baru dan penambahan daya melalui call center maupun website resmi PLN.

c) Selain itu, juga tersedia call center dengan nomor “123”.

Call center merupakan salah satu pelayanan listrik yang dibuat untuk mendekatkan dan memudahkan pelanggan berkomunikasi dengan PT. PLN (persero).

Melalui call center 123, pelanggan dapat melakukan / mengajukan :

- 1) Penyambungan Baru
- 2) Perubahan Daya
- 3) Penyambungan sementara sampai dengan 197 kVa

Selain itu, bisa mendapatkan informasi yang meliputi :

- 1) Informasi tentang cara penyambungan tenaga listrik antara lain :
 - a) Penyambungan baru
 - b) Perubahan Daya
 - c) Penyambungan Sementara
 - d) Perubahan / balik nama
 - e) Perubahan alamat dan lain-lain
- 2) Informasi tentang cara perhitungan dan besarnya biaya yang harus dibayar antara lain :
 - a) Harga jual listrik
 - b) Biaya penyambungan
 - c) Uang jaminan pelanggan
 - d) Perhitungan rekening listrik
 - e) Dan biaya lain-lain
- 3) Informasi tentang ketentuan persyaratan penyambungan tenaga listrik dan instalasi pelanggan
- 4) Informasi lainnya yang berhubungan dengan penyambungan tenaga listrik antara lain:
 - a) Daftar instalasi dan PJU

Transparansi terhadap pelanggan tersebut tidak sejalan dengan temuan penulis saat melakukan wawancara dengan pelanggan PLN yang bernama bapak Ferry, pada hari Rabu 08 Juni 2016 pukul 10.30 yang menyatakan bahwa :

“kalau masalah transparansi kepada pelanggan saya kurang puas ya, karena pernah saya mengalami tagihan yang tiba-tiba melonjak tinggi padahal pemakaian saya pada saat itu wajar-wajar saja. Saya complain kepada pihak PLN namun responnya

sangatlah lamban dalam mengatasi masalah ini. Dan sampai akhirnya saya diminta untuk mengganti meteran saya dari Pasca bayar menjadi pra bayar agar tidak terjadi kekeliruan seperti itu lagi.”

Disisi lain terdapat pelanggan PLN yang merasa cukup puas dengan transparansi atau keterbukaan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Hal ini terlihat dari hasil wawancara penulis dengan Ibu Tutik pada hari rabu 08 Juni 2016 pukul 11.00 yang menyatakan bahwa :

“menurut saya PLN cukup transparan ya dalam memberikan informasi kepada pelanggannya. Kan ada call centre 123 yang mana kita dapat menanyakan tentang informasi yang berhubungan dengan pelayanannya. Dan kalau ada masalah seperti rumah terkena konsleting listrik kita bisa langsung menghubunginya tanpa harus pergi ke Rayon. Dari situkan sudah kelihatan bahwa PLN sudah transparan.”

Pernyataan atas kepuasan pelanggan terhadap prinsip transparansi juga diungkapkan oleh salah seorang pelanggan PLN yakni saudara Imanuel pada hari Rabu 08 Juni 2016 pukul 11.30 yang menyatakan bahwa :

“Saya tidak ada masalah dengan pelayanan PLN sampai saat ini. Dan sekarang penggunaan meteran Pra Bayar juga masih menguntungkan saya. Dimana keuntungan saya dapat mengontrol pemakaian listrik rumah saya. Membeli token pun sekarang juga sudah mudah sekali. Kalau masalah transparan sih PLN sudah menunjukkan hal tersebut. Seperti apabila terjadi pemadaman giliran, PLN pasti akan memberikan pengumuman bahwa nanti ada pemadaman. Jadi, kita masih bisaantisipasi dulu. Oya terus website PLN juga sangat membantu kita dalam pelayanan produknya. Kita juga bisa memberikan komplin melalui website tersebut”

Dari ketiga hasil wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa, PLN Rayon Madiun telah menyediakan Call Center “123” bagi pelanggan yang ingin mengadukan keluhan atau menanyakan berbagai informasi yang berkaitan dengan pelayanan produk PLN. Selain itu website PLN juga sangat membantu pelanggan apabila ingin mengetahui produk layanan, semua yang berkaitan dengan PLN dan juga pelanggan dapat memberikan komplin kepada PLN. Sedangkan apabila terdapat keluhan mengenai tagihan listrik pascabayar , pelanggan

dapat mendatangi langsung ke Rayon untuk menanyakan atau meminta rincian pemakaiannya.

3) Transparansi kepada Mitra Kerja

Peran mitra tidak hanya focus pada bisnis yang menjadi inti bisnisnya, namun secara umum mitra dapat dioptimalkan dalam mendukung bisnis PT. PLN (persero) secara keseluruhan. Sebagai wujud komitmen penerapan GCG dan Integritas, PT. PLN (persero) terus konsisten hingga saat ini untuk mengelola proses pengadaan dan kemitraan dengan berbasis prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kesetaraan.

Untuk meningkatkan transparansi kepada seluruh mitra kerja, PT. PLN (persero) selalu mengadakan pertemuan rutin, dimana pertemuan ini memberikan kesempatan para mitra kerja untuk presentasi mengenai produknya dan menjunjung tinggi asas win-win solution dan win-win profit. Dengan kegiatan tersebut maka proses mitra kerja yang dilakukan PT. PLN (persero) telah mencerminkan prinsip keterbukaan yang mana dalam setiap kegiatan tersebut terdapat persyaratan yang tertuang dalam perjanjian kerja sama (PKS) dan ketentuan-ketentuan yang dibuat PT. PLN (persero) sehingga diketahui oleh seluruh mitra kerja.

Uraian diatas juga dipertegas dengan hasil wawancara penulis dengan bapak Didik selaku SPV pelayanan dan administrasi di PT. PLN (persero) Rayon Madiun Kota, pada hari selasa tanggal 07 Juni 2016 pukul 14.30, yang menyatakan bahwa :

“kita selalu mengundang mitra kerja apabila ada tender, tidak dengan cara tertutup. Kita selalu terbuka pada semua mitra kerja apabila ada tender, nah biasanya dilakukan dengan pertemuan rutin yang mana kegiatan tersebut kita kasih info yang sama pada semua pemasok atau supplier.”

Hal tersebut juga senada dengan pernyataan Bapak Eko Wusono Edi selaku Manager PT. PLN (persero) Rayon Madiun pada hari Selasa tanggal 07 Juni pukul 15.00, yang menyatakan bahwa :

“ya benar kita sangat transparan kepada mitra kerja kita. Kita selalu mengundang mereka apabila ada tender. Pertemuan-pertemuan rutin juga sering diadakan. Transparan inilah yang menjadikan kenyamanan bagi mitra kerja kita.”

Dari hasil wawancara penulis dengan Bapak Didik, dapat diketahui bahwa PT. PLN (persero) Rayon Madiun telah menerapkan prinsip keterbukaan pada mitra kerja. Apabila terdapat tender, maka PLN selalu mengundang mitra kerjanya melalui pertemuan rutin sehingga pada akhirnya semua mitra kerja memperoleh informasi yang sama.

4) Transparansi penilaian kinerja pegawai

Penilaian kinerja pegawai di PT.PLN (persero) Rayon Madiun dengan cara penilaian yang dilakukan secara langsung, yang melibatkan pegawai yang bersangkutan dengan atasan langsung, rekan kerja dan bawahan serta dokumen nilai kinerja individu. Kinerja pegawai dinilai dari dua sisi yaitu sisi performansi atau individu (P) dan kompetensi (K). Performansi merupakan bentuk tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya dalam SKI (sasaran kinerja individu) untuk mencapai NKI (nilai kinerja individu). NKI dengan indicator range P1 sebagai nilai tertinggi dan P5 sebagai nilai terendah, agar lebih jelas akan dipaparkan pada table 4 berikut ini :

Tabel 4. Nilai Kerja Individu

Range Nilai (%)	Nilai Prestasi	Keterangan
≤ 100	P1	Perlu Penyesuaian
101-200	P2	Kandidat Potensial

201-300	P3	Potensial
301-400	P4	Optimal
401-500	P5	Sangat Potensial

Sumber : Dokumentasi PT. PLN (persero), 2015.

Apabila nilai kinerja pegawai sangat potensial, maka pegawai tersebut minimal dalam jangka waktu dua tahun akan naik peringkat yang kemudian mempercepat untuk naik jabatan. Apabila nilai kinerja pegawai dalam taraf yang biasa (potensial) saja maka pegawai tersebut akan mendapatkan promosi jabatan dengan kurun waktu yang lebih lama. Sedangkan apabila kinerja pegawai meragukan maka tidak akan mendapatkan promosi jabatan.

Uraian mengenai transparansi penilaian kinerja pegawai juga diterangkan dengan hasil wawancara penulis dengan bapak Eko Wusono Edi selaku manager di PT. PLN (persero) Rayon Madiun pada hari Jumat tanggal 07 Juni 2016 pukul 11.00, yang menyatakan bahwa :

“ ya rapor pegawai memang ada, ini salah satu bentuk penilaian pegawai. Rapor ini nantinya akan dijadikan patokan bagi atasan untuk setuju atau tidaknya memberikan promosi bagi bawahannya. Apabila rapornya bagus jelas akan dipromosikan dan apabila jelek ya dia akan stagnan di jabatannya.”

Pertanyaan tersebut juga diperkuat dengan pernyataan ibu Lies selaku staf PT. PLN (persero) Rayon Madiun pada hari Selasa tanggal 07 Juni 2016 pukul 13.00, yang menyatakan bahwa :

“ iya penilaian kinerja ada rapornya, yang mana rapor tersebut bersangkutan dengan kinerja saya. Yang menilai manager dan teman-teman rekan kerja saya. Nah rapor tersebut yang nantinya akan menjadikan pertimbangan atasan dalam mempromosikan jabatan.”

Transparansi penilaian kinerja pegawai juga diungkapkan oleh Bapak Didik selaku Spv pelayanan dan administrasi di PT. PLN (persero) Rayon Madiun, pada hari Jumat tanggal 07 Juni 2016 pukul 14.30, yang menyatakan bahwa :

“Agar proses promosi jabatan berjalan dengan adil maka diperlukan rapor kinerja setiap pegawai. Rapor pegawai merupakan salah satu bentuk penilaian kinerja pegawai di PT. PLN (persero), yang mana penilaian dilakukan oleh atasan dan rekan kerja. Jadi menurut saya cukup transparan dalam hal penilaian pegawai, karena penilaiannya tidak hanya didasarkan pada keputusan atasan melainkan rekan kerja juga.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa PT. PLN (persero) Rayon Madiun telah menerapkan prinsip transparansi dalam penilaian kinerja pegawai. Dengan adanya rapor yang diberikan kepada setiap pegawai sebagai bentuk penilaian kinerja mereka, maka rapor tersebut nantinya dapat dijadikan acuan bagi atasan dalam proses promosi jabatan pegawai. Sehingga promosi jabatan tidak didasarkan dengan kedekatan ataupun hubungan kekerabatan antara atasan dan bawahan melainkan berpedoman dengan rapor yang dimiliki oleh masing-masing pegawai PT. PLN (persero) Rayon Madiun.

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. 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. Berikut ini terdapat beberapa aspek yang mencerminkan akuntabilitas di PT. PLN (persero) Rayon Madiun.

1) Akuntabilitas dalam penyampaian laporan keuangan

RUPS (rapat umum pemegang saham) merupakan sarana direksi perusahaan untuk mempertanggungjawabkan laporan keuangan tahunan perusahaan dan laporan tersebut telah disetujui oleh pemegang saham. Di PT. PLN (persero) kewenangan dalam mengelola data keuangan secara keseluruhan hanya dimiliki oleh kantor PLN pusat, sedangkan setiap rayon hanya menyerahkan laporan keuangan kepada area masing-masing yang kemudian baru diserahkan kepada kantor PLN pusat yang nantinya laporan tersebut akan diaudit kembali oleh kantor PLN pusat.

Laporan keuangan PT. PLN (persero) yang telah diaudit kemudian dipublikasikan melalui web resmi yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga semua pelanggan, *stakeholders* ataupun karyawan dari PT. PLN (persero) dapat mengakses secara mudah laporan keuangan tersebut.

Laporan keuangan PLN juga dijelaskan oleh Bapak Eko Wusono Edi selaku manager PT. PLN (persero) Rayon Madiun, pada hari Rabu 08 Juni 2016 pukul 10.00, yang menyatakan bahwa :

“ kami ada divisi keuangan, tapi divisi keuangan tersebut melaporkan data keuangan kepada kantor area. Yang kemudian dari area akan dilaporkan ke kantor PLN pusat dan nantinya laporan tersebut akan diaudit oleh kantor pusat dan sesudah itu akan dipublikasikan di web resmi www.pln.co.id.”

Pernyataan tersebut juga sejalan dengan pernyataan dari Bapak Didik selaku Spv pelayanan dan administrasi yang penulis wawancara pada hari Rabu tanggal 08 Juni 2016 pukul 12.00, yang menyatakan bahwa :

“ iya memang jelas sekali bahwa laporan keuangan PLN Rayon Madiun tidak menerbitkan laporan keuangan sendiri melainkan semuanya diterbitkan oleh PLN pusat. Selain itu, laporan keuangan sudah berbasis online jadi tidak ada laporan

keuangan yang tulis menulis. Jadi dengan adanya system online maka sangat kecil terjadinya kecurangan, sehingga tidak adanya lagi kasus KKN.”

Dari hasil uraian dan wawancara penulis mengenai akuntabilitas dalam aspek penyampaian laporan keuangan, dapat dikatakan bahwa pengelolaan laporan keuangan merupakan kewenangan dari kantor pusat, sedangkan PT. PLN (persero) Rayon Madiun hanya diberikan kewenangan untuk menyampaikan laporan keuangannya kepada kantor area yang nantinya akan teruskan ke kantor PLN pusat yang kemudian diaudit oleh kantor pusat. Setelah itu baru diterbitkan di web resmi www.pln.co.id. Dengan demikian PLN Rayon Madiun telah menerapkan prinsip akuntabilitas dalam penyampaian laporan keuangan, karena secara rutin wajib menyampaikan laporan keuangannya kepada kantor pusat sebagai bentuk pertanggungjawaban mereka dalam aspek keuangan.

2) Akuntabilitas dalam sumber daya manusia (SDM)

Pertanggungjawaban tidak hanya dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaan tetapi juga sebaliknya perusahaan juga harus memberikan pertanggungjawaban kepada para karyawannya. Karyawan atau sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak paling penting yang ada di sebuah perusahaan. Semakin baik sumber daya manusia yang dimiliki maka akan semakin mudah perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kompensasi baik yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya diharapkan para karyawan bisa menghasilkan kinerja yang maksimal kepada perusahaan.

Perusahaan Listrik Negara memandang karyawan Perusahaan Listrik Negara sebagai modal (*human capital*) perusahaan serta ujung tombak dalam penerapan tiga prinsip dasar berkelanjutan yaitu profit, people, dan planet. Karyawan memiliki peran yang penting untuk menghasilkan laba perusahaan (*profit*), menciptakan kesejahteraan untuk masyarakat sekitar

(*people*), dan menjaga lingkungan sekitar agar tetap asri dan nyaman (*planet*). Dalam konteks berkelanjutan karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi perusahaan karena karyawan memiliki peran sangat penting untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Dalam peningkatan kinerja karyawan PT. PLN (persero) Rayon Madiun juga menilai laporan kinerja menggunakan *Key Performance Indicator* yang sesuai dengan *Job description* untuk masing-masing *Job Title*. Laporan penilaian tersebut nantinya akan sangat membantu para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya karena laporan tersebut nantinya juga berdampak pada promosi jabatan karyawan. Pembelajaran melalui *e-learning* adalah salah satu penilaian dari *Key Performance Indicator*. E-learning sangatlah membantu karena para karyawan nantinya akan mendapat wawasan yang cukup luas lagi untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya.

Untuk meningkatkan kinerja para karyawannya Perusahaan Listrik Negara juga menerapkan sistem penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) kepada para karyawannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Sistem *reward* yang diberikan perusahaan antara lain adalah promosi jabatan, hadiah umroh atau haji yang dilangsungkan satu tahun sekali yang diberikan kepada karyawan yang telah pensiun, tunjangan kesehatan bagi seluruh karyawan yang masih aktif bekerja maupun karyawan yang sudah pension, serta adanya program k3 (kesehatan, keselamatan, dan keamanan).

Sedangkan sistem *punishment* diberikan dalam bentuk ringan, sedang dan berat sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Hukuman yang ringan biasanya dapat berupa teguran secara lisan kepada karyawan yang bersangkutan, untuk yang sedang biasanya akan diberikan surat peringatan kepada karyawan yang bersangkutan, sedangkan untuk yang berat bisa berupa stagnasi jabatan, pemecatan maupun pelaporan kepada pihak

yang berwajib. Berikut ini adalah table macam-macam reward yang diberikan Perusahaan Listrik Negara kepada para karyawannya.

Tabel 5. Macam-Macam Reward Karyawan

Jenis Reward	Keterangan
Promosi Jabatan	Diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik serta dengan memperhatikan lama bekerja karyawan tersebut.
Umroh dan Haji	Perusahaan memberikan bantuan kepada para karyawan yang sudah pension sebesar 12 juta untuk pasangan suami istri yang akan melaksanakan ibadah haji atau umroh.
Tunjangan kesehatan untuk para karyawan.	Perusahaan memberikan tunjangan kesehatan bagi para karyawan yang masih aktif maupun sudah pension maupun yang masih berstatus sebagai outsourcing. Untuk karyawan tetap dan pensiun diberikan dokter khusus yang disediakan oleh perusahaan. Sedangkan untuk karyawan outsourcing di sediakan tunjangan kesehatan berupa BPJS kesehatan.
Program k3 (kesehatan, keselamatan, dan keamanan)	<p>K3 disini berupa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. diperbolehkan meninggalkan masa tugas dalam periode tertentu dengan alasan kesehatan tetapi masih menerima hak-hak nya sebagai karyawan. 2. pemebrian masa cuti untuk karyawan yang sedang hamil maupun melahirkan. 3. pemebrian cuti kepada karyawan yang sedang dalam masa sakit maupun penyembuhan pasca sakit yang didukung oleh keterangan dari dokter. 4. memberikan asuransi keselamatan kepada para karyawan yang bekerja dilapangan yang Berhubungan langsung dengan listrik. 5. memberikan penjagaan yang cukup ketika karyawan bekerja dikantor sehingga karyawan bekerja dengan rasa aman dan nyaman.

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016.

Reward dan *punishment* merupakan salah satu bentuk akuntabilitas yang diberikan Perusahaan Listrik Negara kepada para karyawannya. *Reward* digunakan untuk memberikan penghargaan kepada para karyawan yang dapat berprestasi dalam pekerjaan mereka, selain itu reward juga ditujukan untuk memotivasi para karyawan agar bisa bekerja dengan baik. *Punishment* diberikan perusahaan kepada para karyawan untuk memberikan efek jera kepada para karyawan yang bermalas-malasan maupun karyawan yang tidak taat kepada peraturan perusahaan. Keduanya baik *reward* maupun *punishment* diberikan kepada karyawan agar dapat memotivasi dan mengendalikan para karyawannya sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawannya bisa maksimal.

Akuntabilitas dalam aspek SDM ini juga dijelaskan oleh Bapak Eko Wusono Edi selaku Manager PT. PLN (persero) Rayon Madiun yang penulis wawancarai pada hari Rabu tanggal 08 Juni 2016 pukul 10.00, yang menyatakan bahwa :

“ untuk bentuk pertanggungjawaban organisasi kepada pegawai memang di PT. PLN (persero) Rayon Madiun dilakukan melalui reward dan punishment. Selain untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui reward, PLN juga memberikan efek jera melalui system hukuman atau punishment. Nah hukuman ini ada tiga bentuknya yaitu berat, sedang dan ringan. Ringan biasanya Cuma ditegur saja, kalau sedang sudah dikasih surat sedangkan yang berat dia tidak akan dinaikkan jabatannya atau dipromosikan karena kinerjanya kurang baik.”

Hal tersebut juga sejalan dengan pernyataan dari Bapak Didik selaku Spv pelayanan dan administrasi di PT. PLN (persero) Rayon Madiun pada hari Rabu tanggal 08 Juni 2016 pukul 12.00, yang menyatakan bahwa :

“ iya memang ada reward dan punishment disini, rewardnya seperti naik jabatan, umroh dan haji. Reward disini sangat membantu para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Jika kesejahteraan pegawai sangat diperhatikan, maka pegawai akan bersemangat untuk bekerja. Kalau masalah punishment ada bentuknya dari ringan,

sedang dan berat. Sebanarnya punishment bertujuan juga untuk memotivasi para pegawai agar tidak melakukan hal-hal tercela.”

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dilihat akuntabilitas dalam aspek SDM yang digunakan Perusahaan Listrik Negara dilakukan melalui reward dan punishment.

c. **Responsibilitas**

Responsibilitas merupakan kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan, pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Perusahaan harus bisa mematuhi perundang-undangan yang berlaku saat ini serta dapat bertanggungjawab kepada masyarakat dan lingkungan sekitar sehingga terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai good corporate citizen dan bentuk responsibilitas Perusahaan Listrik Negara Rayon Madiun kepada masyarakat adalah dengan menerapkan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Dengan adanya program csr tersebut diharapkan PLN Rayon Madiun bisa memberikan kepedulian kepada masyarakat dan lingkungan sekitar.

Corporate Social Responsibility (CSR) di PT. PLN (persero) Rayon Madiun melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). PKBL tersebut juga merupakan pelaksana dari Undang-undang Nomor. 40 Tahun 2007 pasal 74 tentang tanggung jawab social dan lingkungan, peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor. PER-05/MBU/2007 tentang program kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan usaha kecil dan bina lingkungan. Adapun wewenang dan tanggung jawab Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dan Tanggung jawab Sosial Perusahaan (CSR) PT. PLN (persero), mencakup di antaranya :

- Menyusun dan melaksanakan kebijakan pemberdayaan masyarakat di lingkungan perusahaan sebagai bagian dari tanggung jawab social perusahaan dan CSR dengan lingkup kegiatan *Community relation, Community Services, Community Empowering* dan pelestarian alam
- Menyusun dan melaksanakan program kepedulian sosial perusahaan
- Menyusun dan melaksanakan proram kemitraan social dan bina UKM dan peningkatan citra perusahaan
- Memastikan tersedianya dan terlaksananya program pelestarian alam termasuk penghijauan dan upaya pengembangan citra perusahaan sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance*

Uraian diatas sejalan dengan hasil wawancara penulis dengan Bapak Didik selaku Spv pelayanan dan administrasi PT. PLN (persero) Rayon Madiun pada hari Kamis tanggal 09 Juni 2016 pukul 11.00, yang menyatakan bahwa :

“Jadi CSR yang dilakukan PLN Rayon Madiun bentuknya berupa Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Dalam PKBL ini terdapat dua program yaitu program kemitraan dan kedua adalah bina lingkungan. Nah program kemitraan bentuknya adalah memberikan pinjaman kepada UKM dengan bunga yang sangat rendah per tahun, sedangkan bina lingkungan merupakan bentuk kepedulian PLN Rayon Madiun kepada masyarakat.”

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dibagi menjadi dua program besar.

Program Kemitraan merupakan program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana yang berasal dari bagian laba BUMN. Pelaksanaan PK umumnya dilakukan melalui pembinaan secara structural oleh Perseroan langsung pada Mitra Binaan melalui Kantor Wilayah/Distribusi, Cabang, Unit Pelayanan, Area Pelayanan (kecuali yang berlokasi sama dengan Kantor Wilayah/Distribusi). Pelaksanaan PK pada dasarnya dilakukan melalui beberapa tahap, sebagai berikut :

- Melakukan survey penelitian lapangan atas permohonan bantuan dari calon Mitra Binaan. Evaluasi kelayakan dilakukan sesuai kadah usaha yang layak dan sehat, serta dikoordinasikan dengan instansi terkait;
- Melakukan pembinaan kemitraan berupa pendidikan dan pelatihan, pemasaran, bantuan modal kerja, memproses jaminan kredit, pemantauan dan evaluasi pada Mitran Binaan, pencatatan dan pembukuan transaksi yang terkait;
- Membuat laporan secara periodik (triwulan dan tahunan).

Sedangkan untuk Program Bina Lingkungan dilaksanakan dalam bentuk kegiatan bantuan pendidikan bagi masyarakat sekitar lokasi transmisi dan distribusi yang tidak mampu, namun memiliki kecerdasan dan kemauan yang besar untuk melanjutkan pendidikan. Selain itu, dilakukan melalui kegiatan pelestarian alam berupa partisipasi program penghijauan yang diselenggarakan oleh pihak eksternal bekerja sama dengan Pemerintah dan realisasi penghijauan sekitar instalasi PLN. Kegiatan lain yang dilakukan dalam rangka Bina Lingkungan adalah kegiatan bantuan bencana alam (BUMN peduli) yang terjadi di Merapi, Mentawai, Gunung Sinabung, banjir bandang Wasior dan kegiatan social lainnya.

Corporate Social Responsibility (CSR) yang dilakukan PT. PLN (persero) untuk nasional memang sangat banyak seperti halnya beasiswa, bantuan pendidikan, bantuan kesehatan dan lainnya. Tetapi untuk daerah, CSR PT. PLN (persero) Rayon Madiun memberikan bantuan seperti kawasan terang. Kawasan terang merupakan salah satu bentuk kepedulian serta apresiasi yang diberikan PLN kepada warga pedesaan tertentu mampu teratur membayar listrik tanpa ada keterlambatan atau ada kecurangan maka PT. PLN (persero) Rayon Madiun akan memberikan bantuan kepada desa berupa lampu jalan.

Uraian tersebut senada dengan hasil wawancara penulis dengan Bapak Didik selaku Spv Pelayanan dan administrasi PT. PLN (persero) Rayon Madiun yang penulis wawancarai pada hari Kamis tanggal 11 Juni 2016 pukul 11.30, yang menyatakan bahwa :

“kalau yang saya tahu, CSR PLN lebih banyak di nasional daripada di daerah. Kalau di PLN Madiun sekarang ini yang lagi gencar ya masalah Kawasan Terang itu, dimana desa yang teratur membayar listrik atau taat dengan tidak adanya keterlambatan dan kecurangan akan diberikan bantuan berupa Lampu untuk penerangan jalan.”

Wawancara diatas juga sejalan dengan hasil wawancara penulis dengan Ibu Lis selaku pegawai di PT. PLN (persero) Rayon Madiun pada hari Rabu tanggal 09 Juni 2016 pukul 11.00, yang menyatakan bahwa :

“Ya CSR PLN Madiun sekarang ini hanya kawasan terang saja yang sangat kelihatan. Untuk yang lainnya seperti pendidikan, kesehatan itu lebih banyak di nasional.”

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dilihat bahwa Responsibilitas PT. PLN (persero) Rayon Madiun dalam aspek CSR lebih banyak memberikan bantuan dalam skala nasional daripada skala daerah. Hal ini menunjukkan bahwa PT. PLN (persero) Rayon Madiun belum sepenuhnya menerapkan prinsip responsibitas dalam tata kelola perusahaan.

d. Independensi

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. hal tersebut dapat dilihat dalam bidang SDM, yang mana PLN Rayon madiun dalam memberikan jabatan kepada pegawai, melalui siding jabatan dengan memephatikan hasil kinerja individu yang tertuang dalam rapor individu. Sehingga dalam proses promosi tidak ada keputusan yang diintervensi oleh pihak-pihak lain.

Uraian tersebut senada dengan hasil wawancara penulis dengan Bapak Eko Wusono Edi selaku Manager PT. PLN (persero) Rayon Madiun yang penulis wawancarai pada hari Jumat tanggal 10 Juni 2016 pukul 10.00, yang menyatakan bahwa :

“kalau masalah independensi mungkin dapat dilihat salah satunya yaitu promosi jabatan, yang mana dalam proses tersebut keputusan atasan untuk mempromosikan bawahannya tidak boleh dipengaruhi oleh pihak manapun, karena promosi jabatan didasari pada nilai rapor pegawai.”

Wawancara diatas juga sejalan dengan hasil wawancara penulis dengan Ibu Lies selaku staf di PT. PLN (persero) Rayon Madiun pada hari Jumat tanggal 10 Juni 2016 pukul 11.00, yang menyatakan bahwa :

“ya mungkin salah satu contoh penerapan prinsip independensi adalah pada saat melakukan promosi jabatan ya. Yang mana semua karyawan yang melakukan promosi tidak asal dipromosikan, tetapi acuannya pada rapor pegawai yang dimilikinya. Jadi menurut saya hal itu independen karena keputusan untuk mempromosikan pegawai tidak dapat dipengaruhi oleh pihak lain, kecuali ya rapor pegawai itu dengan berapa lamanya ia bekerja diperusahaan.”

Berdasarkan uraian dan wawancara yang dilakukan penulis, salah satu bentuk prinsip independensi di PT. PLN (persero) Rayon Madiun adalah dalam bidang SDM, dimana keputusan untuk menaikkan jabatan seorang pegawai tidak boleh dipengaruhi dari pihak manapun, melainkan berpedoman pada rapor yang dimiliki pegawai tersebut. Apakah pegawai tersebut pantas atau tidak untuk dinaikkan jabatannya.

Salah satu bentuk independensi di PLN Rayon Madiun adalah keputusan untuk menaikkan jabatan karyawan tidak boleh dipengaruhi oleh pihak manapun melainkan harus mengacu pada rapor yang dimiliki pegawai tersebut. Dengan berpedoman pada rapor pegawai tersebut maka akan terlihat apakah pegawai tersebut pantas atau tidak dinaikkan jabatannya. Selain itu impelementasi bentuk independensi adalah dengan tidak diperbolehkannya adanya hubungan keluarga dalam satu jajaran hal tersebut dilakukan agar bisa mengurangi kecurangan dalam pelaksanaan program yang dijalankan oleh PLN Rayon Madiun.

Uraian tersebut senada dengan hasil wawancara penulis dengan Bapak Eko Wusono Edi selaku Manager PT. PLN (persero) Rayon Madiun yang penulis wawancarai pada hari Jumat tanggal 10 Juni 2016 pukul 10.00, yang menyatakan bahwa :

“Ya benar hubungan keluarga tidak boleh berada dalam satu divisi atau bagian. Karena apabila terjadinya nantinya bisa menimbulkan suatu tekanan yang dapat mengakibatkan terjadinya praktik KKN. Maka dari itu apabila ada hubungan keluarga dalam satu divisi salah orang tersebut nantinya akan dipindah tugaskan.”

Adapun daftar karyawan keluar PT. PLN (persero) Rayon Madiun Tahun 2016 seperti berikut :

Tabel 6. Daftar Karyawan Keluar PT.PLN (persero) Rayon Madiun Tahun 2016

Klasifikasi	Wanita	Pria	Jumlah
Permintaan Sendiri	-	-	-
Hukuman Disiplin	-	-	-
Meninggal Dunia	-	-	-
Pensiun	1	-	1
Pensiun Dini	-	-	-
Lain-lain	-	-	-
Total	1	-	1

Sumber : Data primer yang diolah, 2016.

Apabila dilihat dari tabel diatas maka karyawan yang keluar adalah karena sudah masa pension untuk pegawai tersebut. Belum ada karyawan yang keluar karena adanya ikatan atau hubungan suami istri, padahal dalam kenyataannya dilapangan terdapat pegawai yang memiliki hubungan suami istri yang bekerja sama-sama di PT. PLN (persero) Rayon Madiun. Hal ini menunjukkan bahwa PT. PLN (persero) Rayon Madiun belum sepenuhnya menerapkan prinsip independensi dalam tata kelola perusahaan.

e. Kewajaran dan Kesetaraan

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus bisa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas

kewajaran dan kesetaraan. Kewajaran merupakan keadilan di dalam memenuhi hak-hak insane perusahaan dan pelanggan yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan. Prinsip kewajaran di PLN Rayon Madiun dapat dilihat dari beberapa aspek berikut ini:

1) Aspek pelanggan

Pelanggan bagi PLN Rayon Madiun merupakan salah satu hal yang sangat penting yang digunakan untuk kelangsungan usaha serta meningkatkan pendapatan ekonomi perusahaan. PLN Rayon Madiun terus berusaha untuk menjaga kepuasan pelanggan untuk memenangkan persaingan pasar dengan cara berusaha memahami dan memenuhi apa yang pelanggan inginkan. Pelanggan PLN Rayon Madiun dibagi menjadi lima jenis, yaitu:

Tabel 7. Jenis-Jenis Pelanggan PLN Rayon Madiun

Jenis Pelanggan	Keterangan
1. Rumah Tangga	Yang termasuk golongan rumah tangga adalah rumah-rumah yang didirikan per keluarga.
2. Bisnis	Yang termasuk dalam golongan bisnis contohnya adalah took, ruko, praktek dokter, dan lain sebagainya.
3. Sosial	Yang termasuk didalam social contohnya adalah masjid, gereja dan lain sebagainya.
4. industry	Yang termasuk didalam industry contohnya adalah INKA, PT. Gula Rejoagung, Plaza Madiun, dan lain sebagainya.
5. Publik	Yang termasuk dalam public contohnya adalah Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan dan lain sebagainya.

Sumber : Data primer yang diolah, 2016.

Kenaikan jumlah pelanggan merupakan salah satu yang diharapkan oleh perusahaan. Untuk mengetahui jumlah pelanggan setiap tahunnya maka perusahaan harus memantau terus jumlah pelanggannya, sehingga perusahaan mengerti apakah perusahaan mengalami penambahan pelanggan atau mengalami kekurangan pelanggan.

Dari kelima jenis pelanggan tersebut para pelanggan mendapatkan pelayanan yang sama dimana apabila kelimanya ingin menyampaikan keluhan masalah listrik maka PLN Rayon Madiun menyediakan layanan call center. Berbagai penjelasan tersebut sejalan dengan wawancara penulis dengan Bapak Didik selaku Spv Pelayanan pada hari Senin tanggal 13 Juni 2016 pukul 11.30, yang menyatakan bahwa :

“ Di PLN pelanggan dibagi menjadi lima bagian yaitu rumah tangga, bisnis, sosial, industry dan publik. Semua pelanggan di PLN sama. Apabila ingin melakukan complain langsung ke call center atau melalui website resmi kita.”

Dengan uraian diatas maka dapat dilihat bahwa PT. PLN Persero Rayon Madiun mengutamakan para pelanggannya tanpa ada perbedaan sehingga semua pelanggan dilakukan dengan adil dan setara.

2) Aspek pegawai atau SDM

Setiap pegawai PT. PLN Rayon Madiun diperlakukan dengan sama. Setiap tahun para karyawan diikutkan pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan demi menunjang kinerja mereka. Pelatihan tersebut dilakukan secara bergiliran oleh masing-masing pegawai PT. PLN (persero) Rayon Madiun, dan semua pegawai berhak mengikuti pelatihan tersebut. Pelatihan tersebut dapat berupa seminar ataupun pelajaran di dalam kelas. Tujuan dari pelatihan pegawai ini adalah untuk menunjang kinerja setiap pegawai agar mereka mampu bekerja dan memberikan kontribusi lebih baik lagi kepada perusahaan.

Berkenaan dengan kegiatan pelatihan pegawai PT. PLN (persero) Rayon Madiun tersebut sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan Ibu Lis selaku pegawai pada hari Senin 13 Juni 2016 pukul 12.30, yang menyatakan bahwa :

“ Setiap pegawai berhak mengikuti pelatihan-pelatihan setiap satu kali dalam setahun untuk meningkatkan kinerja. Biasanya dilakukan di Pandaan. Saya bagian pelayanan, biasanya diajarkan dan diberi masukan tentang pelayanan administrasi kepegawaian. Dan saya mengikuti pelatihan dengan orang-orang yang tersebar di PT. PLN (persero) Jatim.”

Pernyataan Ibu Lis juga sejalan dengan pernyataan yang diberikan oleh Bapak Eko Wusono Edi selaku Manager PT. PLN (persero) Rayon Madiun pada hari Jumat tanggal 13 Juni 2016 pukul 13.00, yang menyatakan bahwa :

“ iya setiap pegawai di PLN Rayon Madiun tidak terkecuali berhak untuk mengikuti pelatihan kerja guna menunjang kinerja mereka di perusahaan. Biasanya dilakukan setiap satu tahun sekali, kalau kami area Madiun biasanya lokasi pelatihannya di kantor PLN Pandaan.”

Dari uraian dan wawancara penulis tersebut, dapat dilakukan bahwa PT. PLN (persero) Rayon Madiun telah menerapkan prinsip kewajaran dalam aspek SDM, yang mana setiap pegawai memiliki hak yang sama untuk menerima pelatihan-pelatihan guna meningkatkan kinerja mereka.

2. Manfaat yang diperoleh dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun adalah sebagai berikut:

a. Kualitas pelayanan yang diberikan menjadi lebih baik

Pada tahun 2015 PT. PLN (persero) sudah menerapkan pelayanan prima tetapi dalam penerapannya masih belum sempurna karena masih banyaknya sarana dan prasarana yang kurang memadai contohnya seperti tidak adanya nomor antrian dan kurangnya Customer

Service. Hal ini menyakibatkan banyaknya keluhan pelanggan yang mengakibatkan kualitas pelayanan yang diberikan PT. PLN (persero) Rayon Madiun belum baik. Setelah adanya pembaruan ruang kerja, ruang layanan dan ruang lainnya yang berkaitan dengan pelayanan, kualitas pelayanan PT. PLN (persero) Rayon Madiun menjadi lebih baik dari sebelumnya.

PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Rayon Madiun menerapkan kebijakan teknis operasional untuk memberikan pelayanan prima kepada para pelanggannya. Dalam wawancara dengan Bapak Didik selaku Spv pelayanan dan administrasi pada hari Selasa tanggal 14 Juni 2016 pukul 12.00, menyatakan bahwa :

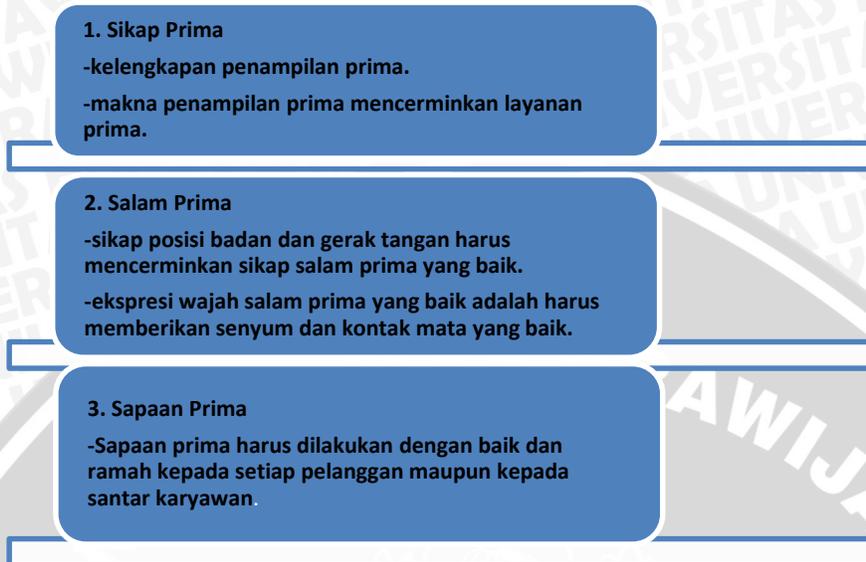
“PLN Rayon Madiun dalam meningkatkan kualitas pelayanan menerapkan pelayanan prima kepada para pelanggan melalui senyum, salam, sapa dan melakukan disiplin kerja yang baik. Pagi sebelum kantor dibuka PLN juga mengawali dengan pembacaan doa, visi-misi, dan etos kerja yang dilakukan bersama-sama. Serta membersihkan dan menata ulang tempat pelayanan, ruang kerja, toilet, dan juga halaman parkir agar nantinya para pelanggan yang datang merasa nyaman. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan juga semakin lebih baik setelah adanya pembaruan ruang kerja maupun pelayanan”.

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Tuti selaku Customer Service pada hari Selasa tanggal 14 Juni 2016 pukul 14.00, yang menyatakan bahwa :

“ya dikantor ini memang tradisinya begitu. Jadi sebelum kantor dibuka kita bersama-sama membaca doa, visi-misi dan etos kerja yang dilakukan bersama-sama. Dan juga adanya pembersihan dan penataan ulang pada ruang kerja, tempat pelayanan dan lain lain. untuk kenyamanan para pelanggan.”

Pelayanan yang diberikan oleh PT. PLN (Persero) Rayon Madiun yang berpedoman pada pelayanan prima menitikberatkan pada senyum, salam, sapa yang dilakukan oleh seluruh karyawan pada saat memberikan pelayanan kepada para pelanggan. Berikut adalah pelayanan prima yang diberikan PT. PLN (Persero) Rayon Madiun:

Gambar 6. Pelayanan Prima



Sumber : PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Tahun 2015

PT. PLN (persero) Rayon Madiun juga memberikan kejelasan prosedur pelayanan kepada para pelanggannya seperti halnya prosedur penyambungan baru. Penyambungan Baru dapat dilakukan melalui website resmi PLN www.pln.co.id untuk daya 1300kwh keatas dan untuk daya dibawah itu silahkan melakukan pengajuan di Rayon Madiun. Berikut ini adalah prosedur penyambungan baru :

Gambar 7. Prosedur Permintaan Pasang Baru



Sumber: Dokumen PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) tahun 2015

Dari gambar diatas dapat djelaskan seperti berikut :

Petugas loket menerima permintaan Penyambungan Baru dengan membuat TUL I-01 yang ditanda tangani clon pelanggan dan penerima pendaftaran disertai dokumen pendukung Foto Copy KTP / identitas diri dari pemohon / Calon Pelangga, copy rekening tetangga / denah lokasi yang sudah mempunyai program GIS. Setiap permintaan penyambungan baru dan dukungan lainnya disusun dalam 1 berkas permintaan penyambungan baru dan dimaksudkan agenda permintaan Penyambungan Baru TUL I-02. Tabel diatas ialah penyambungan baru melalui loket PLN (persero) Rayon Madiun. Apabila melalui website resmi PLN pelanggan langsung mengisi form yang disediakan dan nantinya langsung membayar ke koperasi yang telah disediakan.

Uraian tersebut senada dengan hasil wawancara penulis dengan Bapak Eko Wusono Edi selaku Manager PT. PLN (persero) Rayon Madiun yang penulis wawancarai pada hari Selasa tanggal 14 Juni 2016 pukul 10.00, yang menyatakan bahwa :

“ya kami harus memberikan prosedur pelayanan kepada para pelanggan agar para pelanggan nantinya tidak kebingungan waktu melakukan pelayanan yang diinginkan. Untuk penyambungan baru daya 1300kwh ke atas bisa langsung melakukan melalui website. Jadi bisa dikatakan agar pelayanan juga cepat teratasi, biar tidak ada banyaknya antrian.”

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu Tuti selaku CS di PT. PLN (persero) Rayon Madiun pada hari Selasa tanggal 14 Juni 2016 pukul 14.00, yang menyatakan bahwa :

“Prosedur pelayanan harus diberikan kepada para pelanggan agar para pelanggan mengetahui apa yang harus dibawa untuk pelayanan yang sedang dibutuhkan. Kenyamanan dan kepuasan pelanggan adalah salah satu tujuan kami.”

Dengan adanya pelayanan prima yang dilakukan PT. PLN (persero) Rayon Madiun seperti diatas maka diharapkan pelanggan akan merasa nyaman dan puas atas pelayanan yang diberikan oleh pihak PT. PLN (persero) Rayon Madiun.

b. Citra Perusahaan yang lebih baik

Citra Perusahaan PT. PLN (persero) Rayon Madiun menjadi lebih baik setelah mendapatkan Award pada tahun 2016, dimana para karyawan lebih berpacu lagi dalam produktifitas kerja. Penghargaan tersebut diberikan untuk perusahaan penerima kecelakaan nihil (*zero accident*) dan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). Maksud dan tujuan penghargaan ini untuk lebih membudayakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di perusahaan di Jatim pada khususnya sehingga tercipta tempat kerja yang aman, nyaman, sehat dan produktif dalam rangkaian Ekonomi Asean (MEA).

Para karyawan juga berusaha sebaik mungkin dalam pelayanan dengan menerapkan budaya PLN Bersih. Budaya tersebut dilakukan agar dalam memberikan pelayanan atau kinerja perusahaan jauh dari praktek KKN. Kepuasan dan kenyamanan pelanggan adalah nomor satu bagi perusahaan, agar nantinya citra perusahaan akan semakin terus-menerus lebih baik untuk kedepannya.

PT. PLN (Persero) Rayon Madiun memiliki citra perusahaan yang baik dikalangan masyarakat., yang mana dalam wawancara dengan Bapak Didik selaku Spv pelayanan dan administrasi PT. PLN (persero) Rayon Madiun pada Rabu tanggal 15 Juni 2016 pukul 11.00, yang menyatakan bahwa :

“PT. PLN (Persero) Rayon Madiun telah mengelola perusahaan dengan baik dan professional melalui budaya organisasi yang salah satunya adalah PLN Bersih. Dengan adanya penerapan PLN Bersih tersebut membuat masyarakat lebih percaya kepada PLN Rayon Madiun dan nantinya citra perusahaan akan meningkat.”

PT.PLN (Persero) Rayon Madiun memberikan pelayanan secara prposional dan bersih kepada para pelanggan tanpa melakukan praktik KKN dan sesuai dengan prosedur perusahaan yang berlaku. Dengan adanya sikap jujur ini maka kepercayaan dan kepuasan pelanggan akan terus meningkat kepada perusahaan.

Uraian tersebut senada dengan hasil wawancara penulis dengan Bapak Eko Wusono Edi selaku Manager PT. PLN (persero) Rayon Madiun yang penulis wawancarai pada hari Rabu tanggal 15 Juni 2016 pukul 12.00, yang menyatakan bahwa :

“Pelayanan yang diberikan PLN Rayon Madiun sangat baik karena memberikan pelayanan secara maksimal kepada para pelanggan tanpa membeda-bedakan. Semua sama layanan untuk rumah tangga, bisnis, industry dan lainnya akan kami proses secara sama. Proses pelayanan ataupun complain pelanggan juga sangat mudah sehingga pelanggan merasakan kenyamanan. Sikap jujur PLN juga sangat ditonjolkan dapat dilihat melalui website resmi www.pln.co.id yang berisi tentang informasi, laporan keuangan, prosedur layanan PLN. Kejujuran ini sangat membantu kepercayaan dan kepuasan pelanggan pada perusahaan.”
Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Didik selaku Spv Pelayanan PT. PLN (persero) Rayon Madiun pada hari Rabu tanggal 15 Juni 2016 pukul 11.00, yang menyatakan bahwa :

“PLN Rayon Madiun telah memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggan secara proposional tanpa membeda-bedakan. Sikap pelayanan prima yang diberikan sangat diterima dengan baik oleh para pelanggan. Timbal baliknya nanti ya kepada perusahaan. Pelanggan merasa nyaman dan puas begitu juga perusahaan, citra perusahaannya menjadi lebih baik dari sebelumnya.”
Dengan mendapatkannya award dan tidak adanya praktik KKN di PT. PLN (persero) Rayon Madiun menjadikan citra perusahaan menjadi lebih baik. Kejujuran adalah kunci kepercayaan dan kepuasan para pelanggan untuk menjadikan citra perusahaan menjadi lebih baik dari sebelumnya. PLN Bersih adalah hal nyata yang ada di PT. PLN (persero) Rayon Madiun untuk menumbuhkan perusahaan yang bebas dari KKN.

c. Kinerja perusahaan lebih meningkat dari sebelumnya

PT. PLN (Persero) Rayon Madiun mengalami peningkatan kinerja perusahaan, dalam wawancara dengan Bapak Eko Wusono Edi selaku Manager PT. PLN (persero) Rayon Madiun pada Kamis tanggal 16 Juni pukul 11.30, yang menyatakan bahwa :

“PLN Rayon Madiun mengalami peningkatan kinerja dalam bentuk meningkatnya pelanggan yang ada di PLN Rayon Madiun. Dengan adanya peningkatan pelanggan PLN Rayon Madiun mengalami peningkatan jumlah laba yang nantinya laba bersih

tersebut bisa digunakan dalam bentuk laba Corporate Social Responsibility (CSR) melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada lingkungan dan masyarakat. Selain itu dalam bentuk peningkatan kinerja karyawan yang mana karyawan diberikan pendidikan dan pelatihan. Selain itu PLN juga melakukan penilaian kinerja melalui Competency Based Human Resource Management (CBHRM) dengan modul seperti e-learning untuk meningkatkan kompetensinya dan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kualitas dan profesionalisme dengan tujuan agar karyawan dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada para pelanggannya sehingga pelanggan bisa merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PLN.”

CSR PT. PLN (persero) dalam skala nasional sangatlah besar. Penyebaran dana CSR untuk lingkungan dan masyarakat sangatlah terlihat, seperti halnya bantuan bencana alam, pendidikan dan juga kesehatan. Adapun wewenang dan tanggung jawab Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dan Tanggung jawab Sosial Perusahaan (CSR) PT. PLN (persero), mencakup di antaranya :

- Menyusun dan melaksanakan kebijakan pemberdayaan masyarakat di lingkungan perusahaan sebagai bagian dari tanggung jawab social perusahaan dan CSR dengan lingkup kegiatan *Community relation, Community Services, Community Empowering* dan pelestarian alam
- Menyusun dan melaksanakan program kepedulian sosial perusahaan
- Menyusun dan melaksanakan proram kemitraan sosial dan bina UKM dan peningkatan citra perusahaan
- Memastikan tersedianya dan terlaksananya program pelestarian alam termasuk penghijauan dan upaya pengembangan citra perusahaan sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance*

Pada PT. PLN (persero) Rayon Madiun CSR bergerak dalam bantuan desa, seperti Kawasan Terang. Kawasan Terang merupakan bantuan dari PT. PLN (persero) Rayon Madiun berupa lampu penerangan untuk kawasan desa yang sangat tertib dalam melakukan pembayaran listrik.

Adapun jumlah pelanggan PT. PLN (Persero) Rayon Madiun adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Jumlah Pelanggan PLN Rayon Madiun

Tahun	Jumlah Pelanggan
2014	96,919
2015	99,797
2016	100,903

Sumber : Dokumen PT. PLN (persero) Rayon Madiun, 2016.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa mulai tahun 2014 sampai tahun 2016 pelanggan PT. PLN (persero) Rayon Madiun terus meningkat. Pada tahun 2014 pelanggan berjumlah 96,919 orang, tahun 2015 pelanggan berjumlah 99,797 orang dan pada tahun 2016 per juni pelanggan sudah mencapai angka 100,903 orang. Jadi, pelayanan PT. PLN (persero) Rayon Madiun tepat sasaran yang membuahkan peningkatan pelanggan setiap tahunnya.

Peningkatan pelanggan terjadi karena kinerja perusahaan terus meningkat menjadi lebih baik dari sebelumnya. PT. PLN (persero) Rayon Madiun terus menerus berusaha untuk membantu para karyawan meningkatkan kinerjanya sesuai dengan bagian masing-masing. Hal ini senada dikatakan oleh Ibu Lies selaku staf pada hari Kamis 16 Juni 2016 pukul 12.30, yang menyatakan bahwa :

“Setiap triwulan PLN melakukan penilaian kinerja karyawan sesuai dengan *Job Description* untuk masing-masing *Job Title* melalui *Key Performance Indicator*. Penilaian itu nantinya akan masuk dalam rapor pegawai.”

Pernyataan Ibu Lis sejalan dengan pernyataan Bapak Lilik yang penulis wawancarai pada hari Rabu tanggal 16 Juni 2016 pukul 13.00, yang menyatakan bahwa :

“Ya PLN sering mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk karyawannya. Semua karyawan diwajibkan untuk mengikuti untuk menunjang kinerjanya agar lebih baik. Dan nanti hasilnya akan kelihatan di rapor kinerja setiap karyawan. Rapor kinerja sangatlah penting karena menyangkut promosi jabatan.”

Adapun jumlah karyawan PT. PLN (persero) Rayon Madiun yang mengikuti pendidikan, pelatihan dan *e-learning* pada tahun 2016 yang dapat dilihat pada table:

Tabel 9. Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pendidikan, Pelatihan dan E-Learning

	Karyawan
Pendidikan	10
Pelatihan	10
E-learning	13

Sumber : Data primer yang diolah, 2016.

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwasanya pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh seluruh organ perusahaan memiliki tujuan agar para karyawan setelah mengikuti Pendidikan, pelatihan dan *e-learning* dapat meningkatkan kualitas kerjanya dan profesionalisme sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada para pelanggan. Selain itu, juga digunakan untuk meningkatkan kompetensinya secara mandiri sehingga pegawai dapat memperoleh hasil penilaian kinerja yang baik. Penilaian tersebut dilakukan setiap triwulan melalui *Key Performance Indicator*. Pembelajaran mandiri melalui *e-learning* mampu meningkatkan kompetensi pegawai PT. PLN (persero) Rayon Madiun karena konten *e-learning* yang banyak sehingga menambah wawasan bagi para pegawai untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya.

Setiap organ perusahaan PT. PLN (persero) Rayon Madiun yang telah mengikuti program pembelajaran mandiri dan program pendidikan pelatihan serta dapat menyelesaikannya maka akan memperoleh hasil penilaian yang baik.

C. Analisis Data

1. Penerapan Good Corporate Governance pada PT. PLN (persero) Rayon Madiun

Dalam konsep *Governance* tidak hanya melibatkan pemerintah (*state*) sebagai aktor dalam melakukan pembangunan, namun juga melibatkan actor diluar pemerintah yakni swasta dan masyarakat. Pemerintah (*state*), swasta (*private sector*) dan masyarakat (*civil society*), merupakan tiga domain utama yang membentuk suatu lembaga yang disebut dengan *Governance*. Dalam mencapai keberhasilan pembangunan di suatu Negara diperlukan suatu penguatan peran dan kerjasama yang baik diantara ketiga pihak tersebut demi mewujudkan *Good Governance*. Dalam *Good Governance* menekankan pentingnya kesetaraan hubungan antara pemerintah, swasta dan masyarakat. Selanjutnya *Good Governance* ini lebih diterapkan didalam instansi pemerintahan dengan tujuan untuk menjalankan suatu pemerintahan yang baik. Sedangkan yang dijadikan dasar di dalam penegelolaan perusahaan pemerintah ataupun swasta ada yang disebut dengan *Good Corporate Governance*.

PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) sebagai salah satu BUMN yang bertugas untuk mengelola kekayaan Negara dalam bidang ketenagalistrikan di Indonesia, memiliki peranan langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) maka akan memudahkan masyarakat untuk melakukan kegiatan yang berhubungan dengan kelistrikan sesuai kebutuhan masing-masing. Melihat perkembangan PT. PLN (persero) seperti apa yang telah disebutkan, maka tentunya PT. PLN (persero) memberikan pengaruh dan manfaat yang besar bagi masyarakat dan lingkungan.

Dalam melakukan kegiatan usahanya baik perusahaan swasta maupun BUMN, tidak hanya memiliki kewajiban yang bersifat legal yakni dengan memberikan pelayanan yang

terbaik kepada masyarakat, tetapi juga dituntut untuk memenuhi kewajiban yang bersifat etis dimana didalamnya terdapat kewajiban bagi dunia usaha yang bersifat etika bisnis. Di era globalisasi saat ini banyak sekali persaingan usaha yang mana setiap perusahaan berlomba-lomba untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya, sehingga dikhawatirkan akan banyak terjadi pelanggaran etika bisnis. Oleh karena itulah, diperlukan suatu konsep tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yang digunakan sebagai pedoman bagi dunia usaha agar usahanya dapat berjalan lebih baik dan bertanggungjawab. Menurut Cadbury dikutip Sutedi (2012:1) mengatakan bahwa GCG adalah mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar tercapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan perusahaan.

Kewajiban menerapkan GCG juga diatur dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor 117 tahun 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada BUMN serta Salinan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER-01-MBU-2011 tentang tata kelola perusahaan yang baik milik Negara. Dalam peraturan tersebut dijelaskan adanya keharusan bagi setiap BUMN untuk menerapkan GCG dalam tata kelola perusahaannya. Sedangkan tujuan dari penerapan GCG di BUMN adalah memaksimalkan nilai perusahaan dengan cara meningkatkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat baik secara nasional maupun internasional. Mendorong penegelolaan perusahaan secara professional, transparan dan efisien serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Komisaris, Direksi dan Pemegang Saham. Mendorong agar Pemegang Saham, Komisaris, Direksi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap perundang-undangan yang berlaku serta kesadaran

akan adanya tanggung jawab social perusahaan terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan. Meningkatkan kontribusi perusahaan dalam perekonomian nasional, Meningkatkan iklim investasi nasional, Mensukseskan program privatisasi.

Berdasarkan berbagai tujuan tersebut dapat dikatakan bahwa tujuan utama penerapan GCG di BUMN adalah untuk memaksimalkan kinerja perusahaan Negara agar mampu berdaya saing dengan perusahaan-perusahaan lainnya, sehingga diakui eksistensinya dimata masyarakat. Selain itu, penerapan GCG, tidak hanya memberikan dampak positif bagi perusahaan tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat dan pegawai dalam perusahaan itu sendiri. Masyarakat akan memperoleh perlakuan yang memuaskan dari perusahaan dalam bentuk keterbukaan informasi dan pelayanan prima, sedangkan bagi pegawai dapat diberikan kesempatan untuk mengembangkan kinerjanya sesuai dengan penilaian yang fair dan transparan. Oleh karena itu, PT. PLN (persero) sebagai salah satu BUMN di Indonesia telah berkomitmen untuk menerapkan GCG. PT. PLN (persero) menyadari bahwa penerapan GCG lebih dari sekedar mematuhi peraturan yang ada, tetapi juga merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan demi melindungi kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya dalam upaya mempertahankan pertumbuhan industry ketenagalistrikan. PT. PLN (persero) Rayon Madiun sebagai anak cabang dari PT. PLN (persero) juga serta merta menerapkan GCG dalam tata kelola perusahaannya. PT. PLN (perso) Rayon Madiun sebagai salah satu rayon PLN Area Madiun berkomitmen untuk menerapkan praktek GCG dalam tata kelola perusahaannya. Pelaksanaan GCG di PT. PLN (persero) Rayon Madiun dilaksanakan melalui penerapan lima prinsip dasar, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajiban. Berikut

ini adalah paparan mengenai penerapan lima prinsip GCG di PT. PLN (persero) Rayon Madiun.

a. Transparansi

Transparansi merupakan prinsip pertama yang harus ada dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik. Sebagaimana seperti yang diungkapkan pada tinjauan pustaka bahwa untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang valid dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Sesuai pasal 3 Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor 117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara, pelaksanaan prinsip transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan mengemukakan informasi materil yang relevan mengenai perusahaan. Berdasarkan pelaksanaan prinsip transparansi tersebut, langkah yang telah dilakukan oleh PT. PLN (persero) Rayon Madiun selama ini adalah dalam proses pengambilan keputusan, yang mana dalam hal ini PT. PLN (persero) Rayon Madiun selalu terbuka kepada karyawan dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk menyalurkan ide ataupun berbagi masukan dan saran atas keputusan yang akan diambil oleh perusahaan. Selain itu, keputusan dalam melakukan promosi jabatan juga dilakukan secara transparan, yang mana pegawai yang dipromosikan harus memiliki kinerja yang baik sesuai dengan nilai yang ada pada rapor masing-masing pegawai PT. PLN (persero) Rayon Madiun.

Pedoman pokok pelaksanaan prinsip transparansi menurut KNKG (2006:5) antara lain :

- 1) Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- 2) Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatasnya 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, system manajemen risiko, system pengawasan dan pengendalian internal, system dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- 3) 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.
- 4) Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

Berdasarkan pedoman pelaksanaan prinsip transparansi KNKG, langkah yang dilakukan PT. PLN (persero) Rayon Madiun dalam menerapkan prinsip transparansi adalah dengan memberikan informasi yang jelas dan memadai kepada melalui website yakni www.pln.co.id yang mana dalam website tersebut mencantumkan hampir seluruh informasi yang berkaitan dengan perusahaan dan dapat diakses oleh semua kalangan masyarakat umum, baik *stakeholders* maupun *shareholders* dengan tetap memperhatikan asas kerahasiaan perusahaan sesuai dengan aturan perundang-undangan. Selain itu bagi pelanggan personal PT. PLN (persero) Rayon Madiun yang ingin menanyakan berbagai informasi terkait dengan produk yang digunakannya ataupun memberikan kritik dan saran, disediakan call center dengan nomor “123”. Transparansi kepada pegawai perusahaan berupa rapor kinerja pegawai, dimana rapor inilah yang nantinya yang menjadi acuan untuk melakukan promosi jabatan.

Keterbukaan informasi ini, menunjukkan kepatuhan perusahaan pada ketetapan aturan KNKG poin pertama dan ketiga, dimana perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas dan akurat serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan

sesuai dengan haknya, selain itu 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.

b. Akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas berarti menunjukkan adanya kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Manajemen perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif dan ekonomis. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berimbang. Pedoman GCG Indonesia telah mengatur pelaksanaan prinsip akuntabilitas, diantaranya adalah (KNKG,2006:6) :

- 1) Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) dan strategi perusahaan.
- 2) Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
- 3) Perusahaan harus memastikan adanya system pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- 4) Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki system penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
- 5) 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.

Dalam hal akuntabilitas, PT. PLN (persero) Rayon Madiun berupaya untuk selalu membagi struktur organisasi secara rinci dan jelas sehingga tidak ada benturan kepentingan dan tugas dalam proses pelaksanaannya. Misalnya dalam devisi keuangan, yang mana devisi ini secara jelas melaksanakan tugasnya tanpa ada pengaruh atau benturan kepentingan dari devisi yang lain. Hal tersebut dapat terlihat pada alur keuangan PT. PLN (persero). Pada devisi keuangan, penyampaian laporan keuangan langsung diserahkan kepada kantor pusat,

sehingga setiap Rayon tidak memiliki kewenangan untuk menerbitkan laporan keuangan mereka. Hal ini sesuai dengan pedoman pelaksanaan prinsip akuntabilitas poin pertama yang menyebutkan bahwa perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) dan strategi perusahaan.

Selain itu upaya PT. PLN (persero) Rayon Madiun dalam menerapkan prinsip akuntabilitas adalah dengan meningkatkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia dengan cara memberikan *reward* dan *punishment*. Hal ini dilakukan agar perusahaan mampu mempertahankan keunggulan di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat. *Reward* diberikan dalam bentuk promosi jabatan, hadiah umroh haji yang diberikan kepada para pegawai yang sudah pensiun dengan bantuan 12 juta untuk pasangan suami istri, sedangkan *punishment* diberikan dalam bentuk hukuman ringan, sedang dan berat. Hukuman ringan biasanya berupa teguran lisan, hukuman sedang biasanya berupa pemberian surat peringatan bagi pegawai bersangkutan dan pemberian skorsing, sedangkan hukuman berat berupa stagnasi jabatan, pemecatan ataupun diserahkan kepada pihak yang berwajib. Sistem *reward* dan *punishment* ini sesuai dengan pedoman pelaksanaan prinsip akuntabilitas poin keempat yang menyebutkan bahwa 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*).

c. **Responsibilitas**

Prinsip responsibilitas memiliki pemahaman bahwa perusahaan harus memenuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan

mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Pedoman pelaksanaan prinsip tanggung jawab sosial menurut KNKG (2006:6) adalah :

- 1) Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-laws*).
- 2) 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.

Berdasarkan hal tersebut penerapan prinsip Tanggung Jawab Sosial PT. PLN (persero) Rayon Madiun dalam bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR) melalui program kemitraan dan bina lingkungan. Program CSR PT. PLN (persero) skala nasional sangatlah banyak seperti halnya beasiswa, bantuan pendidikan, kesehatan dan juga lingkungan (kawasan hijau, bantuan bencana alam), sedangkan pada skala daerah seperti yang dilakukan CSR PT. PLN (persero) Rayon Madiun sangatlah kurang. PT. PLN (persero) Rayon Madiun dalam hal CSR hanya memberikan bantuan berupa lampu penerangan dalam program kawasan terang. Kawasan terang merupakan salah satu bentuk kepedulian serta apresiasi yang diberikan PLN kepada warga pedesaan tertentu yang mampu teratur membayar listrik tanpa ada keterlambatan atau ada kecurangan. Dilihat dari pedoman prinsip tanggung jawab sosial KNKG (2006:6), PT. PLN (persero) Rayon Madiun belum sepenuhnya menerapkan prinsip tanggung jawab sosial yang sesuai dengan pedoman pelaksanaan GCG.

d. Kemandirian / Independensi

Kemandirian berdasarkan pasal 3 Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor 117/MBU/2002 adalah tidak adanya campur tangan pihak diluar lingkungan perusahaan terhadap berbagai keputusan yang diambil perusahaan. Sedangkan berdasarkan pedoman pelaksanaan KNKG (2006:6) adalah sebagai berikut :

- 1) 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.
- 2) 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.

Berdasarkan penegertian tersebut penerapan prinsip kemandirian PT. PLN (persero) Rayon Madiun dapat dilihat dalam bidang SDM (Sumber Daya Manusia), yang mana PT. PLN (persero) Rayon Madiun dalam memberikan jabatan kepada pegawai, melalui siding jabatan dengan memperhatikan hasil kinerja individu yang tertuang dalam rapor individu. Sehingga dalam proses promosi tidak ada keputusan yang di intervensi oleh pihak-pihak lain. Namun penerapan prinsip kemandirian tidak seutuhnya dilaksanakan oleh PT. PLN (persero) Rayon Madiun, hal ini terlihat dari adanya peraturan PT. PLN (persero) yang tidak memperbolehkan pasangan suami istri untuk bekerja dalam perusahaan yang sama dikarenakan menghindari terjadinya *moral hazard*. Namun, peraturan yang ditetapkan oleh PT. PLN (persero) tidak dijalankan oleh Rayon Madiun, karena menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, tidak ada pegawai PT. PLN (persero) Rayon Madiun yang mengundurkan diri dari jabatannya karena alasan hubungan suami istri, selain itu peneliti juga menemukan masih adanya suami istri yang sama-sama bekerja di PT. PLN (persero) Rayon Madiun. Apabila pasangan suami istri bekerja dalam satu perusahaan yang sama dan ditempat yang sama maka akan menyebabkan terjadinya *moral hazard* dan adanya ketidakadilan serta keputusan yang diambil hanya akan menguntungkan beberapa pihak saja karena adanya pengaruh atau tekanan dari pihak-pihak tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa, PT. PLN (persero) Rayon Madiun belum sepenuhnya menerapkan prinsip kemandirian yang sesuai dengan pedoman pelaksanaan GCG

e. Kewajaran dan Kesetaraan

Secara sederhana kewajaran bisa didefinisikan sebagai pemberian perlakuan yang adil dan setara didalam memenuhi hak-hak *stakeholders* ataupun *shareholders* sesuai dengan perundang-undangan. Pedoman pelaksanaan prinsip kemandirian adalah sebagai berikut (KNKG, 2006:7) :

- 1) 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.
- 2) Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- 3) Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender dan kondisi fisik.

Prinsip kesetaraan dapat diberikan PT. PLN (persero) Rayon Madiun melalui banyak hal dan berbagai cara. Sesuai dengan pedoman pelaksanaan pada poin pertama dan kedua misalnya, PT. PLN (persero) Rayon Madiun selalu memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses informasi sesuai dengan prinsip transparansi. Hal ini dilakukan dengan cara diadakannya RAOP (Rapat Operasional), COC (*Code of conduct*), Forum Sinergi.

RAOP adalah rapat yang dihadiri oleh semua karyawan dan juga manager PT. PLN (persero) Rayon Madiun setiap satu bulan sekali. Dalam rapat bulanan tersebut karyawan tidak hanya melaporkan hambatan dalam pekerjaannya tetapi juga diberi kesempatan untuk memberikan ide-ide baru sebagai bahan dalam pengambilan keputusan. COC adalah rapat yang diadakan setiap minggu pada hari senin dan kamis. Kegiatan ini merupakan kegiatan laporan mingguan masalah perilaku karyawan, seperti halnya kedisiplinan waktu kerja.

Forum sinergi merupakan suatu bentuk sinergi antara manager dan bawahannya, dapat berlangsung setiap hari atau setiap saat manager memberikan masukan kepada bawahan dan bawahan memberikan saran kepada managernya. Forum ini dilakukan oleh masing-masing divisi. Melalui berbagai kegiatan tersebut menunjukkan bahwa PT. PLN (persero) Rayon Madiun telah berusaha untuk memberikan kesetaraan kepada setiap karyawannya dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat yang berguna bagi kepentingan perusahaan.

Berkaitan dengan kesetaraan kepentingan karyawan, PT. PLN (persero) Rayon Madiun memberikan kesempatan kepada setiap karyawannya untuk mengembangkan karir mereka melalui pelatihan-pelatihan yang dilakukan setiap satu tahun sekali bagi semua karyawan tetap PT. PLN (persero) Rayon Madiun, tanpa memilah-milah kepentingan ras, suku, gender dan agama serta memberikan kesempatan kepada semua karyawannya untuk berkarir secara obyektif sesuai dengan prestasi kerja masing-masing sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan pedoman pelaksanaan prinsip kesetaraan pada poin ketiga yang menyebutkan bahwa perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender dan kondisi fisik.

PT. PLN (persero) Rayon Madiun juga memberikan prinsip kewajaran kepada para pelanggannya. Prinsip tersebut bisa dilihat dari kesamaan pelayanan yang diberikan kepada para pelanggannya. Semua pelanggan apabila ingin melakukan complain atau pelayanan bisa langsung ke call center "123" dan juga bisa melalui website resmi www.pln.co.id. Tidak membeda-bedakan antara pelanggan rumah tangga, bisnis, social, industry dan public

menunjukkan bahwa PT. PLN (persero) Rayon Madiun telah memberikan prinsip kewajaran sesuai dengan aturan pedoman GCG khususnya pada prinsip kewajaran dan kesetaraan.

2. Manfaat yang diperoleh dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun antara lain

:

a. Kualitas pelayanan public yang lebih baik

PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang mana melalui penerapan prinsip transparansi seluruh informasi dan prosedur layanan PT. PLN (persero) Rayon Madiun dapat dilihat dalam website resmi perusahaan www.pln.co.id. Melalui penerapan prinsip akuntabilitas semua karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam melayani pelanggan harus didasari dengan pedoman perilaku yang telah ada. Para karyawan PT. PLN (persero) Rayon Madiun setiap pagi hari sebelum beraktivitas juga melakukan pembacaan doa, visi-misi, nilai-nilai perusahaan dan etos kerja yang dilakukan bersama-sama yang tujuannya adalah membangun *team work* yang kuat dan pembiasaan diri sehingga akan menumbuhkan passion bagi setiap individu. Selain itu, PT. PLN (persero) Rayon Madiun dalam meningkatkan kualitas pelayanan menerapkan pelayanan prima kepada para pelanggannya melalui senyum, salam, sapa dan melakukan disiplin waktu kerja dan disiplin kerja dengan cara setiap pagi hari sebelum beraktivitas karyawan PT. PLN (persero) Rayon Madiun mengawali dengan pembacaan doa, visi-misi, nilai-nilai perusahaan dan etos kerja yang dilakukan secara bersama-sama. Tidak hanya itu, PT. PLN (persero) Rayon Madiun juga melakukan pembersihan dan penataan ulang tempat pelayanan, ruang kerja, WC, halaman parkir dengan tujuan agar para pelanggan merasa nyaman akan kebersihan tempat

pelayanan. Dengan keterbukaan informasi, cara melayani yang baik menggunakan pedoman perilaku dan pelayanan prima diharapkan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggan setia PT. PLN (persero) Rayon Madiun.

b. Citra perusahaan yang baik

PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang mana melalui prinsip transparansi, dimana perusahaan ini terbuka untuk melaporkan setiap informasi, laporan-laporan, serta prosedur layanan pada website resmi. Dalam penerapan prinsip tersebut PT. PLN (persero) Rayon Madiun berusaha untuk memberikan kejujuran kepada para pelanggannya serta untuk menumbuhkan rasa kepercayaan pelanggan kepada perusahaan. Citra perusahaan yang baik dapat tercipta apabila kepercayaan para pelanggan tinggi kepada perusahaan tersebut. PT. PLN (persero) Rayon Madiun juga melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* melalui prinsip Independensi, yang terlihat pada slogan PLN Bersih. Slogan tersebut sangat berkaitan dengan kejujuran perusahaan untuk mengelola perusahaan secara professional dan untuk menghindari praktik KKN.

Melalui penerapan prinsip *Fairness* (Kewajaran dan kesetaraan) PT. PLN (persero) Rayon Madiun memberikan pelayanan kepada para pelanggan secara proposional tanpa membeda-bedakan. Semua layanan yang diberikan sama, untuk rumah tangga, bisnis, industry dan lainnya akan diproses pelayanannya secara sama. Proses pelayanan ataupun complain pelanggan juga sangat mudah. Pelanggan bisa langsung melakukan complain dan juga layanan melalui call center “123” atau langsung melalui website resmi www.pln.co.id.

c. Kinerja perusahaan lebih meningkat dari sebelumnya

PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sehingga perusahaan tersebut memiliki peningkatan pelanggan setiap tahunnya. Dalam peningkatan pelanggan tersebut PT. PLN (persero) memperoleh juga peningkatan laba perusahaan yang mana sebagian laba bersih tersebut dapat digunakan dalam bentuk penambahan dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada lingkungan dan masyarakat melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL).

Selain dalam bentuk meningkatnya jumlah pelanggan, juga dalam bentuk peningkatan kinerja karyawan yang mana melalui prinsip akuntabilitas perusahaan memiliki struktur organisasi dengan *Job Description* untuk masing-masing *Job title*. Dalam penilaiannya untuk masing-masing *Job Title* mempertanggungjawabkan kegiatannya melalui penilaian *Key Performance Indicator*. Hasil dari penilaian *Key Performance Indicator* digunakan sebagai dasar dalam memberikan penghargaan (*reward*) bagi karyawan berprestasi dan sanksi (*punishment*) bagi karyawan yang melakukan pelanggaran. Selain menggunakan *Key Performance Indicator* dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. PLN (persero) Rayon Madiun juga menerapkan *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) dengan modul seperti *e-learning* yang mana merupakan konten pembelajaran mandiri bagi karyawan dalam meningkatkan kompetensinya dan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kualitas dan profesionalisme. Tindakan di atas yang telah dilakukan oleh PT. PLN (persero) Rayon Madiun sesuai dengan teori kinerja perusahaan yang mana menurut Brahmasari (2004:121-122) mengenai variabel kinerja perusahaan dalam poin (a) berisi tentang

kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki yang mana PT. PLN (persero) Rayon Madiun meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusianya melalui *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM).

Sedangkan untuk *Key Performance Indicator* sudah sesuai dengan teori pengukuran kinerja perusahaan menurut Robert S. Kaplan dalam Pabundu (2010:124) yang mana aspek pengukuran dalam *Key Performance Indicator* yang dilakukan oleh PT. PLN (persero) Rayon Madiun sama dengan aspek pengukuran kinerja perusahaan menurut Robert S. Kaplan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pertanggungjawaban yang telah dilakukan PT. PLN (persero) Rayon Madiun merupakan bentuk pengukuran kinerja karyawan yang bertujuan agar memotivasi karyawan dalam memberikan pelayanan yang mana hal ini sesuai dengan menurut Mulyadi (2001:353) mengenai tujuan pengukuran kinerja dalam poin (a) adalah untuk memotivasi karyawan/karyawati agar mencapai sasaran perusahaan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya dan menurut Lynch dan Cros dalam Aprilia (2009:8) manfaat system pengukuran kinerja yang baik dalam poin (b) adalah memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang penerapan *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Negara pada PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) di Rayon Madiun, maka peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun meliputi :

- a. Transparansi

PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun telah menerapkan prinsip transparansi dalam bentuk keterbukaan informasi mengenai perusahaan secara tertulis dan dikomunikasikan kepada para pelanggan, pegawai, dan juga stakeholder melalui saluran komunikasi yang telah disediakan perusahaan dalam bentuk system online. Selain itu, juga dilakukan dalam bentuk penilaian kinerja pegawai dimana para pegawai dinilai dengan menggunakan rapor pegawai. Rapor pegawai tersebut yang nantinya akan membantu para pegawai dalam melakukan promosi jabatan.

- b. Akuntabilitas

PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun telah menerapkan prinsip akuntabilitas dalam bentuk kejelasan fungsi, tugas dan tanggung jawab perusahaan yang mana perusahaan telah memberikan laporan keuangan setiap tahunnya kepada public. Selain

itu perusahaan juga memberikan pertanggungjawaban kepada para pegawai dengan memberikan penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*).

b. **Responsibilitas**

PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun telah menerapkan prinsip responsibilitas dalam bentuk tanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat dalam bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR). Kebijakan *Corporate Social Responsibility* (CSR) berkontribusi kepada lingkungan seperti penanaman pohon / penghijauan lingkungan, kawasan terang. Sedangkan dalam masyarakat antara lain beasiswa, bantuan kesehatan, donasi dan sumbangan dalam batas kewajaran dan kepatutan. PT. PLN (persero) Rayon Madiun masih belum sepenuhnya menerapkan prinsip responsibilitas.

c. **Independensi**

PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun menerapkan prinsip independensi dalam bentuk promosi jabatan kepada para pegawai. Promosi jabatan dilakukan dengan acuan rapor pegawai. Penilaian kinerja menyangkut atasan, rekan kerja dan bawahan. Dengan didasari pada rapor pegawai maka akan sangat memperkecil kecurang untuk melakukan promosi jabatan. Selain itu implemmentasi bentuk independensi adalah dengan tidak diperbolehkannya adanya hubungan keluarga dalam satu jajaran, tetapi dalam prinsip ini PT. PLN (persero) Rayon Madiun masih belum sepenuhnya menjalankannya.

d. **Kewajaran dan kesetaraan**

PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Rayon Madiun menerapkan prinsip Kewajaran dan kesetaraan dalam bentuk keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-

hak pelanggan, stakeholders maupun pegawai perusahaan yang mana perusahaan telah memberikan perlakuan yang proposional dalam melayani tanpa membeda-bedakan. Dan perusahaan juga memberikan perlakuan yang proposional kepada pegawai dalam bentuk memberikan kesempatan yang sama keseluruh pegawai dalam meningkatkan kinerjanya melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan.

2. Manfaat yang diperoleh dalam penerapan prinsip—prinsip *Good Corporate Governance* antara lain adalah sebagai berikut:
 - a. Peningkatan kualitas pelayanan menjadi lebih baik yang diberikan oleh perusahaan kepada para pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan adanya pelayanan yang dilakukan perusahaan melalui web yang disediakan sehingga pelanggan dapat mengakses apa pun yang mereka butuhkan dimana pun para pelanggan berada. Selain itu adanya pelayanan prima yang dilakukan oleh para pegawai kepada para pelanggan sehingga pelanggan akan merasa nyaman dan puas atas service yang diberikan oleh perusahaan.
 - b. Meningkatnya citra perusahaan yang semakin baik. PT. PLN (persero) Rayon Madiun mendapatkan award atas penerima kecelakaan kecil (*zero accident*) dan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Penerapan PLN Bersih merupakan salah satu hal yang menunjukkan bahwa perusahaan tidak melakukan KKN kepada para pelanggannya. Adanya keterbukaan tersebut membuat para pelanggan semakin percaya kepada perusahaan. Dengan meningkatnya kepercayaan konsumen maka citra baik perusahaan akan terus bertambah dikalangan masyarakat sekitar.
 - c. Peningkatan kinerja perusahaan yang dilihat dari semakin banyaknya pelanggan perusahaan. Pertambahan pelanggan setiap tahunnya membuktikan bahwa kinerja yang

dilakukan oleh para karyawan sangatlah semakin membaik. Peningkatan jumlah pelanggan pada setiap tahunnya juga memberikan dampak positif bagi program *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT. PLN (persero).

A. Saran

Dalam rangka usaha menyempurnakan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. PLN (persero) Rayon Madiun, maka penulis memberikan beberapa saran yang mungkin dapat bermanfaat, diantaranya adalah sebagai berikut ini :

1. Untuk kualitas pelayanan lebih ditingkatkan lagi. Salah satunya dengan cara sosialisasi yang bisa melalui iklan ataupun brosur yang dibagikan kepada masyarakat sehingga masyarakat akan mengetahui tentang pelayanan-pelayanan yang diberikan PT. PLN (persero) baik pelayanan yang langsung maupun tidak langsung. Karena tidak semua masyarakat mengerti akan teknologi dan informatika.
2. Selain itu, untuk penerapan *Good Corporate Governance* agar lebih efektif dan maksimal yang perlu diperbaiki, adalah kualitas dari sumber daya manusia yang bekerja didalamnya. Oleh karena itulah perlu dibentuk tim khusus yang langsung dibawah direktur PT. PLN (persero) untuk mensosialisasikan tentang makna GCG kepada semua karyawan PT. PLN (persero) Rayon Madiun.
3. Perlu adanya komitmen yang kuat dari setiap karyawan di PT. PLN (persero) Rayon Madiun untuk menerapkan konsep GCG, dengan mengaplikasikannya konsep-konsep *Good Corporate Governance* kedalam operasional perusahaan sehari-hari. Hal ini dapat dilakukan menyeluruh melalui pola kerja, sikap mental, dan kebiasaan-kebiasaan atau budaya yang berkembang di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar, Aldilah Kusuma. 2013. *Transparansi Informasi Dalam Rangka Good Corporate Governance pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)*. Skripsi: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Aprilia, Ulin Sunanti. 2009. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Penerapan Balanced Scorecard pada PT. PLN (persero) APJ Malang*. Skripsi : Program Sarjana Universitas Brawijaya
- Arifin, 2005. *Peran Akuntan Dalam Menegakkan Prinsip Good Corporate Governance Pada Perusahaan Di Indonesia (Tinjauan Perspektif Teori Keagenan)*. Sidang Senat Guru Besar Universitas Diponegoro.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- _____. 2002. *Prosedur Penulisan suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Basrowi & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta
- Brahmasari, Ida Ayu. 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Daniri, Mas Achmad. 2006. *Good Corporate Governance Konsep dan Penerapannya Dalam Konteks Indonesia*, Jakarta: PT Ray Indonesia.
- Darmawati. 2004. *Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan*. Denpasar. Simposium Nasional Akuntansi VII
- Djuaeni, Achmad. 2012. *Paradigma Baru Administrasi Public: New Public Management dan New Public Service*. Jawa Barat: Badiklatda.
- Denhardt, Janet V. dan Robert B. Denhardt. 2003. *The New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk, New York: M.E Sharpe.
- Dwipayana, AAGN. Ari. 2003. *Membangun Good Governance*. Raja Grafindo Pustaka, Jakarta.
- <https://alamsyahprasetio.wordpress.com/2010/10/28/pelaksanaan-good-corporate-governance-di-indonesia/> (diakses pada 22/02/2016)
- <http://www.artikelsiana.com/2014/11/pengertian-badan-usaha-milik-negara-bumn.html#> (diakses pada 22/02/2016)
- IPB. 2008. *Persepsi Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Terhadap Penerapan Good Corporate Governance*.
- Jingga, Violetta Tadikapury. 2011. *Penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada PT bank X Tbk KANWIL X*. Skripsi: Program Sarjana Universitas Hasanudin.

- Kaihatu, S. Thomas. 2006. *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia*. Jurnal manajemen dan kewirausahaan.
- Khairandy, Ridwan dan Camelia Malik, 2007. *Good Corporate Governance Perkembangan Pemikiran dan Implementasinya di Indonesia dalam Perspektif Hukum*. Yogyakarta. Total Media Yogyakarta
- Koesmono H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Keban, Jeremias T. 2004. *Enam Dimensi Administrasi Strategis Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta.. Gava Media
- Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
- Kristiany, (2011). *Perkembangan Corporate Governance di Indonesia*. Diakses dari www.accounting1st.wordpress.com pada tanggal, 21 Januari 2016.
- Masyarakat Transparansi Indonesia. 2002. *“Good Governance Ian Penguatan Instansi Daerah”*. Cetakan pertama, Penerbit Masyarakat Transparansi Indonesia. Bekerjasama Dengan AusAID, Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta. Salemba Empat
- Moleong, Lexy J. 2001. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Onvalue, (2007). *Sejarah Timbulnya Corporate Governance*. Diakses dari www.onvalue.wordpress.com pada tanggal, 21 Januari 2015.
- Pasolong Harbani, 2007, *Teori Administrasi Publik*: Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Pabundu, Moh. Tika. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta. Bumi Aksara
- Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia yang diakses dari www.bapepam.go.id.
- Sangap, Marcellus Nauli Radjagukgukdkk. 2014. *Pengaruh peran satuan pengawas intern Dan Komite Audit Terhadap Tingkat Penerapan Good Corporate Governance Pada PT. Pengembangan Pariwisata Bali (persero)/BTDC*. Jurnal ekonomi dan bisnis.
- Sedarmayati. 2003. *Good Governance: Kepemerintahan Yang Baik Dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Bandung : Mandar Maju
- Silalahi, Ulbert. 2007. *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.

Sjamsuddin, Sjamsiar Indradi. 2006. *Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang: Yayasan Pembangunan Nasional kerja sama dengan CV Sofa Mandiri dan Indonesia Print Malang.

_____. 2005. *Kepemerintahan dan kemitraan* Malang: Agritek YPN Malang.

Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA

Suhardono, Edi dkk. 2001. "*Good Governance Untuk Daulat Siapa?*". Forum LSM DIY, Yogyakarta

Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta

Sutedi, Ardian. 2011. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika.

_____. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara.

www.antaraneews.com/berita/386809/dahlan-tegaskan-rapor-30-bumn-masih-buruk (diakses pada 22/02/2016)

www.pln.co.id (diakses pada 13/11/2015 pukul 19.10)

Yudiatmaja, Wahyu E. 2003. *The New Public Service: Nalar Politik dalam Administrasi Negara*. Yogyakarta: FISIPOL UGM.

LAMPIRAN

Pertanyaan Wawancara

Transparansi

1. Penilaian kinerja pegawai seperti apa ?
 - a. Adakkah rapor untuk pegawai ?
 - b. Nilai prestasinya seperti apa ?
 - c. Jangka waktu berapa tahun untuk bisa melakukan promosi jabatan ?
 - d. Jumlah karyawan PLN Rayon Madiun

Akuntabilitas

1. Bagaimana alur Laporan keuangan PLN Rayon Madiun ?
 - a. Apakah keuangan akan terkumpul menjadi satu di area madiun atau langsung ke PLN pusat ?
2. SDM... Mengenai reward karyawan PLN Rayon Madiun
 - a. Promosi jabatan seperti apa ?
 - b. Umroh / Haji ?
 - c. Tunjangan Kesehatan ?
 - d. Program K3 (Kesehatan, Keselamatan, Keamanan)

Responsibilitas

1. Kepedulian perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan seperti apa ?
 - a. Memberikan pinjaman dana ? UMKM
 - b. Bantuan bidang pendidikan ? sarana & prasarana

Independensi

1. Apakah perusahaan memperbolehkan adanya hubungan keluarga dalam satu jajaran ?
2. Masalah promosi jabatan. (sesuai rapor kinerja, keputusan atasan atau bagaimana ?
3. Daftar karyawan yang keluar. (Pensiun, hukuman, meninggal)

Kewajaran & Kesetaraan

1. Aspek pelanggan..
 - a. Jenis pelanggan ? (Untuk penyumbang pendapatan paling besar, sedang, kecil)
2. Aspek SDM

Kinerja Perusahaan

1. Kualitas pelayanan PLN Rayon Madiun seperti apa ?
 - a. Bagaimana dengan pelayanan prima ? (Senyum,sapa,salam)
2. Citra Perusahaan yang baik
 - a. Jumlah klaim pelanggan / masukan kritik dan saran
3. Kinerja
 - a. Peningkatan Pelanggan ? dari tahun ke tahun (data)
 - b. Pengikutan diklat oleh pegawai ? semakin banyak atau gimana ?
 - c. Persyaratan promosi jabatan (Spv, manager)
 - d. Pelaksanaan e-learning ?

