

**PERWUJUDAN *GOOD CORPORATE  
GOVERNANCE* (GCG) DI BUMN MELALUI  
STRATEGI KEMITRAAN**  
(Studi pada PT.PLN (Persero) Rayon Malang Kota)

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana (S1)  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya**

**MUTHIAH**

**NIM. 0910310086**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG  
2014**

## MOTTO

*Jadikan Al-Qur'an sebagai pedoman hidup*

*Rasul sebagai teladan*

*Sholat sebagai tiang kehidupan*

*Zakat sebagai pembersih jalan dan harta*

*Puasa sebagai obat*



**TANDA PENGESAHAN**

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

Hari : Kamis  
 Tanggal : 18 Desember 2014  
 Jam : 09.00 WIB  
 Skripsi atas nama : Muthi'ah  
 Judul : Perwujudan Good Corporate Governance (GCG) Di BUMN Melalui Strategi Kemitraan ( Studi di PT.PLN (Persero) Rayon Malang Kota)

**dan Dinyatakan Lulus**

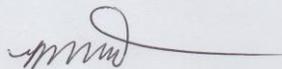
MAJELIS PENGUJI

Ketua



**Dr. Tjahjanulin Domai, MS**  
 NIP. 19531222 198010 1 001

Anggota



**Drs. Minto Hadi M.Si**  
 NIP. 19540127 198103 1 003

Ketua



**Drs. Mochamad Rozikin, M.AP**  
 NIP. 19630503 198802 1 001

Anggota



**Mochamad Chazienul Ulum S.SOS, MPA**  
 NIP. 19740614 200501 1 001



### 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 dalam daftar pustaka.

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

Malang, 1 Desember 2014



Muthi'ah

NIM. 0910310086

## RINGKASAN

Muthi'ah, 2014, *Perwujudan Good Corporate Governance ( GCG ) di BUMN Melalui Strategi Kemitraan ( Studi di PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota)*, Dr. Tjahjanulin Domai, MS, Drs. Minto Hadi M,Si

---

Kerjasama pemerintah dan swasta awal mulanya adalah untuk mengantisipasi pengadaan barang/jasa publik. Konsep “*contract operations*”, dimana pemerintah tetap mengendalikan badan usahanya dan meminta suatu kontraktor untuk memberikan jasa manajemen atau jasa-jasa lainnya selama periode tertentu. Kontraktor dibayar langsung oleh pemerintah atas jasa-jasa yang diberikannya, yang meliputi berbagi bidang yang luas, mulai dari pekerjaan konstruksi sipil, jasa konsultasi sampai manajemen. Setiap BUMN dituntut untuk menerapkan *Good Corporate Governance*. Salah satu strategi untuk mewujudkan GCG adlah dengan kemitraan. Salah satu perusahaan yang menerapkan strategi tersebut adalah PT. PLN (Persero) Rayon malang Kota.

Penelitian ini menggunakan jenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini di lakukan di PT. PLN (Persero) Rayon Malang Kota. Sumber data diperoleh dari informan yang merupakan mitra kerja PT. PLN Rayon Malang Kota berupa wawancara, observasi, maupun dokumentasi dari berbagai sumber. Analisis data didasarkan pada analisis interaktif oleh Miles dan Hubberman.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) Rayon Malang kota telah menerapkan GCG dengan cukup baik, pertama, penerapan prinsip *transparency* Terkait hal itu alur kerjasama dengan perusahaan lain yakni PT. Borobudur Medecon tetap terjaga berdasarkan sistem perjanjian kontrak kerjasama antar kedua perusahaan. Penerapan prinsip *responsibility*, perjanjian kerjasama antara PT. PLN Rayon Malang Kota dengan PT. Borobudur Medecon telah sesuai dengan aspek hukum yang berlaku. Penerapan prinsip *independency* telah memberikan pengaruh sinergitas antara PT. PLN Rayon malang Kota dengan PT. Borobudur Medecon baik itu dalam kemitraan maupun kerjasama, memerlukan sinergitas yang baik terutama dalam proses pengambilan kebijakan atau keputusan demi mewujudkan GCG. Penerapan prinsip *fairness* telah terwujud dalam pelaksanaan pelayanan teknik dalam mewujudkan prinsip GCG ini , berhubungan dengan keselamatan pekerja dalam mengerjakan bidang pekerjaan masing-masing. Oleh karenanya semua yang dikerjakan harus sesuai dengan SOP (*Standar Operation Procedure*) yang berlaku.Faktor pendukung dari perwujudan GCG di PT. PLN Rayon Malang Kota adalah kesesuaian target dengan kinerja, adanya *Service Local Agreement* (SLA), jaminan dengan kontrak kerjasama. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu, kedala teknis yang meliputi responsivitas dalam mengambil keputusan, sanksi dalam kontrak kerja sama, sarana dan peralatan pelayanan teknis. Selanjutnya kendala non teknis diantaranya pemeliharaan jaringan kelistrikan, penyediaan sarana dan prasarana pekerjaan lapangan, dan menangani keluhan dan permasalahan di masyarakat.

**Kata Kunci : Kemitraan, GCG ( Good orporate Governance), BUMN ( Badan Usaha Milik Negara)**

## SUMMARY

Muthi'ah, 2014, **Realization of Good Corporate Governance (GCG) in SOEs Through Partnership Strategy (Studies in PT. PLN (Persero) Rayon Malang)**, Dr. Tjahjanulin Domai, MS, Drs. Minto Hadi M, Si

---

Public-private partnerships are beginning to anticipate the procurement of public goods / services. The concept of "contract operations", where the government still controls the business entity and ask a contractor to provide management services or other services for a certain period. Contractors are paid directly by the government for services rendered, which includes sharing a broad field, ranging from civil construction work, consulting services to management. Each SOE is required to implement good corporate governance. One strategy to realize the GCG round by the partnership. One of the companies that implement these strategies is PT. PLN (Persero) Rayon Malang .

This research uses descriptive qualitative approach. The research was conducted at PT. PLN (Persero) Rayon Malang. Sources of data obtained from informants who are partners of PT. PLN Rayon Malang through interviews, observation, and documentation from various sources. Data analysis was based on interactive analysis by Miles and Hubberman.

The results of this study indicate that the PT. PLN (Persero) Rayon Malang has implemented GCG quite well, first, the application of the principle of transparency. Related to the flow of cooperation with other companies, PT. Borobudur Medecon maintained by the system partnership agreements between the two companies. Application of the principle of responsibility an agreement between PT. PLN Rayon Malang with PT. Borobudur Medecon accordance with prevailing legislation. Application of the principle of independency has synergy effect between PT. PLN Rayon Malang with PT. Borobudur Medecon both in partnership and cooperation, requires a good synergy, especially in policy or decision-making process in order to realize the GCG. Application of the principle of fairness has been manifested in the implementation of engineering services in realizing this GCG principle, related to the safety of workers in the field doing their respective jobs. Therefore, all that must be done in accordance with SOP (Standard Operating Procedure). Supporting factor of embodiment GCG in PT. PLN Rayon Malang is conformity with performance targets, the presence of the Local Service Agreement (SLA) guarantee with the contract. While inhibiting factor ie, technical constraint which includes responsiveness to make decision, sanctions in the contract of cooperation, facilities and equipment technical services. Furthermore, non-technical constraints include the maintenance of the electrical network, the provision of facilities and infrastructure of field work, and dealing with complaints and problems in society.

**Keywords: Partnership, GCG (Good Corporate Governance), SOE (State Owned Enterprises)**

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan syukur Alhamdulillah atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat serta Hidayah-Nya hingga akhirnya dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Perwujudan Good Corporate Governance di BUMN Melalui Strategi Kemitraan ( Studi di PT. PLN (persero) Rayon Malang Kota.” Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi.

Atas tersusunnya skripsi ini disampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini dengan penuh kesungguhan dan tulus ikhlas. Pada kesempatan ini disampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku ketua Prodi Jurusan Ilmu Administrasi Publik
4. Bapak Dr. Tjahjanulin Domai, MS dan Drs. Minto Hadi, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, pengarahan dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi terutama dosen jurusan Administrasi Publik atas bimbingan dan ilmu yang telah diberikan.
6. Kepada Misnurul, Mas Sanjaya, dan Mas aziz selaku narasumber obyek penelitian atas waktu dan kemudahan yang diberikan dalam melakukan penelitian dan wawancara.
7. Kepada Bapak dan Ibu serta Adik-adikku, dan serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dukungan, doa, serta motivasi yang besar sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

8. Sahabat angkatan 2009 kelas F, teman-teman Fakultas Ilmu Administrasi terutama Jurusan Administrasi Publik angkatan 2009 yang selalu mendukung dalam pengerjaan skripsi ini serta masih banyak lainnya yang selalu menemani dalam menjalani kuliah di Malang selama ini. Semoga kita dapat bertemu lagi dalam keadaan sehat dan sukses.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 26 November 2014



Penulis

DAFTAR ISI

<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>iii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A.Latar Belakang .....	1
B.Rumusan Masalah .....	7
C.Tujuan Penelitian .....	7
D.Kontribusi Penelitian .....	8
E.Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
A.Pengertian dan Paradigma Administrasi Publik.....	10
1.Pengertian Administrasi Publik .....	10
2.Peran Administrasi Publik .....	11
B. <i>Good Governance</i> .....	12
1.Definisi <i>Good Governance</i> .....	12
2.Prinsip-prinsip pokok <i>Good Governance</i> .....	12
3.Konsep <i>Good Governance</i> .....	16
4.Karakteristik <i>Good Governance</i> .....	19
C. <i>Good Corporate Governance</i> .....	20
D. <i>Public Private Partnership</i> .....	22
E.Teori Struktur.....	26
F.Kemitraan.....	29
1.Pengertian Kemitraan.....	29
2.Prinsip Kemitraan.....	29
3.Langkah-langkah Kemitraan.....	30
4.Model-model Kemitraan dan Jenis Kemitraan .....	31
5.Konflik Dalam Kemitraan .....	32
G.BUMN.....	33
1.Manfaat BUMN .....	34
2.Ciri-ciri BUMN.....	34



3.Perusahaan Perseroan.....	35
-----------------------------	----

**BAB III METODE PENELITIAN ..... 38**

A.Jenis Penelitian .....	38
B.Fokus Penelitian .....	39
C.Lokasi Penelitian .....	40
D.Sumber dan Jenis Data .....	41
E.Teknik Pengumpulan Data .....	42
F.Instrumen Penelitian .....	43
G.Analisis Data .....	43

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN ..... 47**

A.Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	47
1.Gambaran Umum Kota Malang .....	47
2.Sejarah.....	47
3.Visi dan Misi.....	49
4.Kondisi Geografis .....	49
5.Jumlah Penduduk .....	51
6.Pemerintah Kota Malang.....	52
B.Gambaran Umum PT.PLN (Persero) Rayon Malang Kota.....	53
1.Sejarah.....	53
2.Profil perusahaan.....	55
3.Motto, Visi dan Misi .....	57
4.Yel-yel.....	57
5.Bentuk dan Makna Lambang .....	58
C.Penyajian Data Fokus Penelitian .....	60
1.Perwujudan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) di PLN Kota Malang.....	60
a. Penerapan prinsip <i>transparency</i> .....	62
b.Penerapan Prinsip <i>Responsibility</i> .....	67
c.Penerapan Prinsip <i>Indenpendency</i> .....	72
d.Penerapan Prinsip <i>accountability</i> .....	81
e.Penerapan Prinsip <i>Fairness</i> .....	82
2.Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat Perwujudan GCG melalui <i>partnership</i> di PLN Kota Malang .....	85
a.Faktor Pendukung .....	85
b.Faktor Penghambat.....	87
D.Pembahasan.....	90
1.Perwujudan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) di PLN Kota Malang.....	90
a.Penerapan prinsip <i>transparency</i> .....	92
b.Penerapan Prinsip <i>Responsibility</i> .....	93

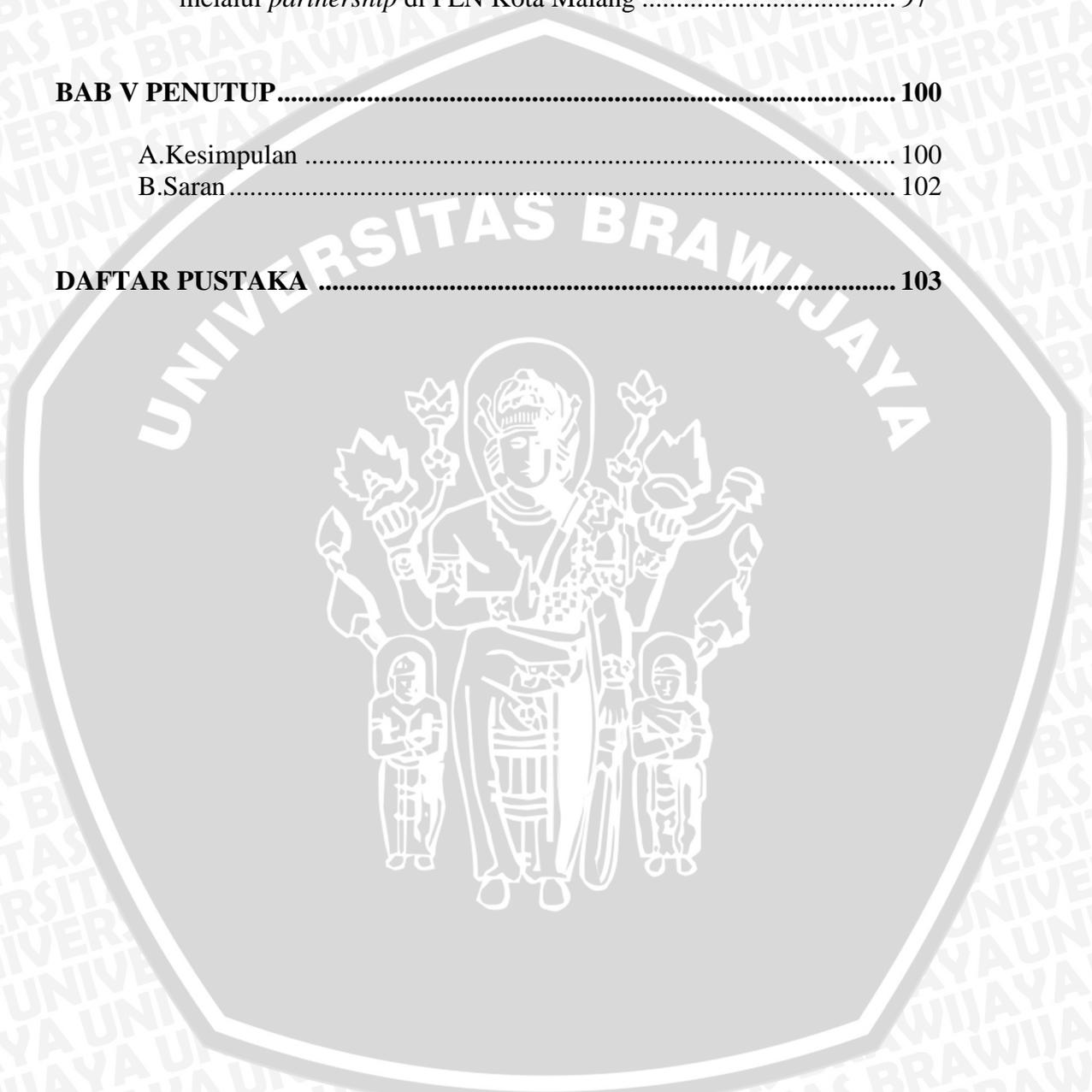


c.Penerapan Prinsip <i>Independency</i> .....	94
d.Penerapan Prinsip <i>accountability</i> .....	95
e.Penerapan Prinsip <i>Fairness</i> .....	96
2.Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat Perwujudan GCG melalui <i>partnership</i> di PLN Kota Malang .....	97

**BAB V PENUTUP..... 100**

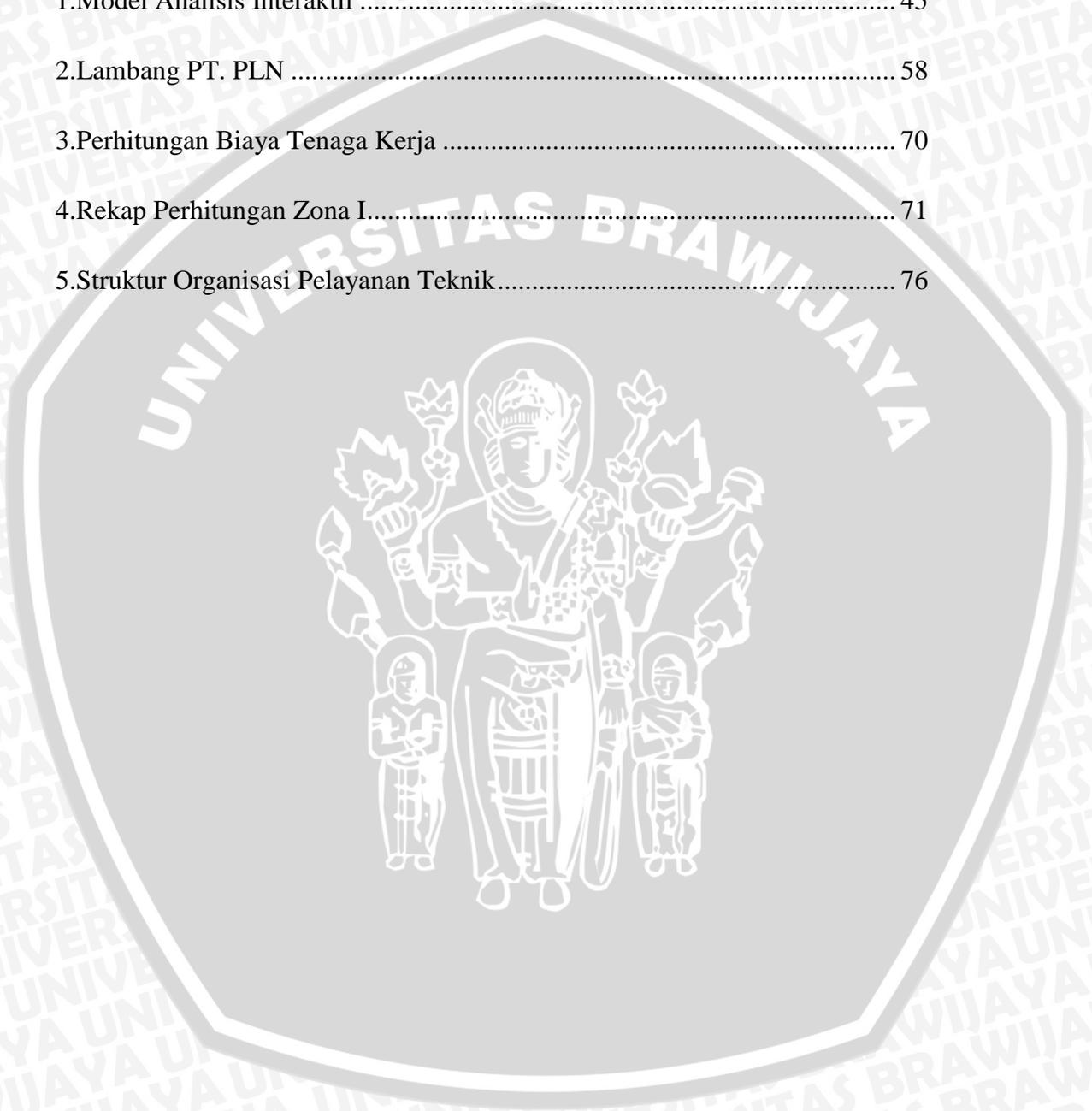
A.Kesimpulan .....	100
B.Saran.....	102

**DAFTAR PUSTAKA ..... 103**



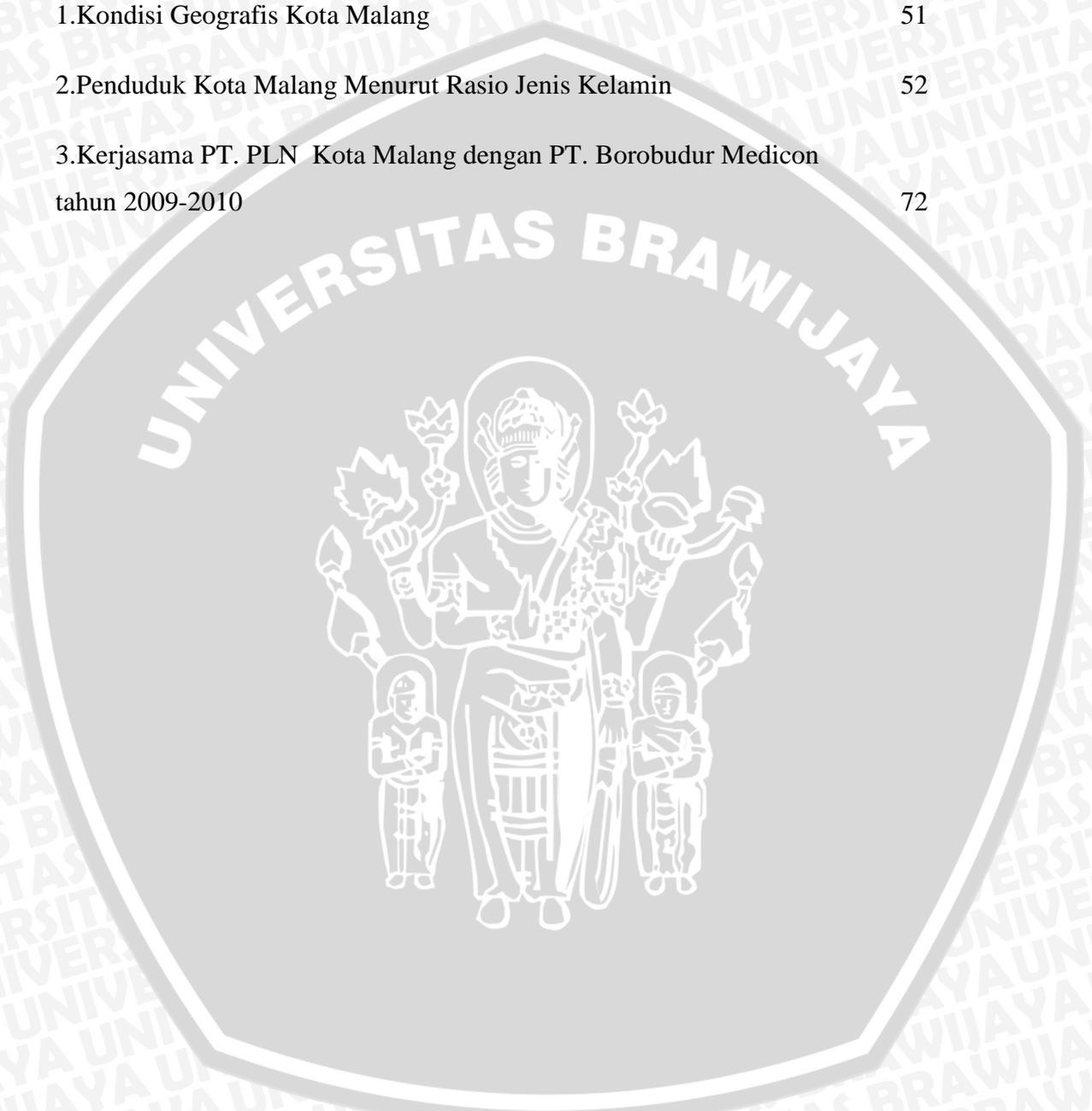
## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal.
1.	Model Analisis Interaktif .....	45
2.	Lambang PT. PLN .....	58
3.	Perhitungan Biaya Tenaga Kerja .....	70
4.	Rekap Perhitungan Zona I.....	71
5.	Struktur Organisasi Pelayanan Teknik.....	76



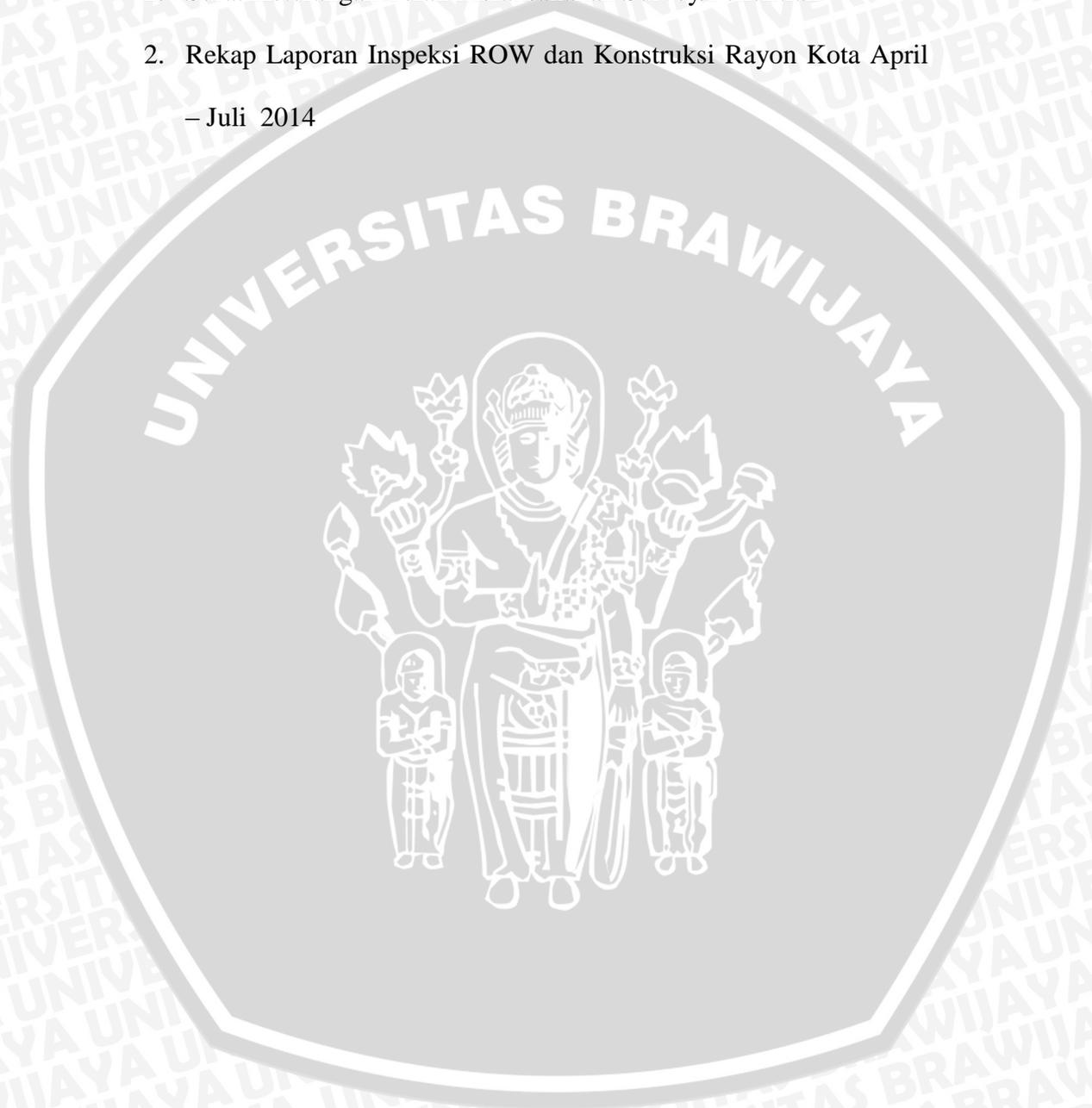
**DAFTAR TABEL**

No	Judul	Hal.
1.	Kondisi Geografis Kota Malang	51
2.	Penduduk Kota Malang Menurut Rasio Jenis Kelamin	52
3.	Kerjasama PT. PLN Kota Malang dengan PT. Borobudur Medicon tahun 2009-2010	72



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Survey/Penelitian
2. Rekap Laporan Inspeksi ROW dan Konstruksi Rayon Kota April  
– Juli 2014



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Kerjasama pemerintah dan swasta awal mulanya adalah untuk mengantisipasi pengadaan barang/jasa publik (*public goods*). Menurut Chang dan Rowthord (Soesilo, 2003:7-1), ada banyak kekurangan pemerintah dalam memenuhi kewajibannya untuk mensejahterakan rakyat, yaitu negara cenderung reaktif dan bukan proaktif terhadap pasar, kesulitan pemerintah dalam memantau pasar dan kegagalan yang dilakukan oleh pemerintah akan berakibat lebih serius dari kegagalan yang dilakukan oleh swasta. Sementara itu teori ekonomi neoklasik berpendapat bahwa swasta itu: produktif, inovatif, efektif, dan cukup luwes dalam pelayanan sehingga sektor swasta dapat melayani secara lebih efisien dibanding pemerintah. Sektor swasta dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang belum dapat tertangani oleh pemerintah, tanpa mengambil alih tanggung jawab pemerintah. Hal tersebut yang menjadi alasan perlunya peran serta swasta dalam pembangunan Peranan sektor swasta akan cenderung meningkat yang disebabkan oleh (Rukmana, 1993:131):

1. Kebutuhan prasarana yang sangat besar dan terus berkembang seiring dengan pertumbuhan jumlah penduduk;
2. Dibutuhkan peningkatan kualitas pelayanan melalui pengelolaan yang efektif dan efisien. Masuknya sektor swasta yang berkompetisi akan meningkatkan perubahan dari monopoli pemerintah ke persaingan dalam penyediaan layanan. Keadaan demikian akan meningkatkan efisiensi dan menurunkan harga.
3. Terdapat anggapan bahwa swasta akan memberikan pilihan yang lebih banyak dan memberikan pelayanan yang lebih luwes kepada konsumen dibanding instansi pemerintah.

4. Masih banyak bidang pelayanan perkotaan yang belum mampu ditangani oleh pemerintah. Dengan demikian sektor swasta dapat memenuhi kebutuhan yang belum tertangani tanpa mengambil alih tanggung jawab pemerintah.

Menurut Rukmana (1993:197-198) ada 6 jenis partisipasi swasta yang secara umum dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Konsep "*Built, Operate and Transfer (BOT)*", dimana swasta membangun, mengoperasikan dan memperoleh pendapatan dari suatu fasilitas selama jangka waktu tertentu yang disepakati dan kemudian diserahkan kepada pemerintah.
2. Konsep "*divestiture*" dimana fasilitas atau badan usaha pemerintah dijual kepada swasta untuk bersaing melalui tender pekerjaan (konstruksi atau jasa) yang semula hanya diperuntukkan pemerintah.
3. Konsep "*leasing*", dimana badan usaha swasta menyewa suatu fasilitas selama jangka waktu tertentu yang disepakati dan memperoleh pemasukan. Setelah akhir batas waktu perjanjian fasilitas dikembalikan kepada pemerintah.

Konsep "*contract operations*", dimana pemerintah tetap mengendalikan badan usahanya dan meminta suatu kontraktor untuk memberikan jasa manajemen atau jasa-jasa lainnya selama periode tertentu. Kontraktor dibayar langsung oleh pemerintah atas jasa-jasa yang diberikannya, yang meliputi berbagai bidang yang luas, mulai dari pekerjaan konstruksi sipil, jasa konsultasi sampai manajemen.

Diundangkannya Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas membawa cukup banyak perubahan signifikan bagi dunia usaha di Indonesia. Perubahan-perubahan tersebut wajib dicermati oleh semua pihak, agar semua kegiatan usaha perseroan senantiasa dijalankan dalam koridor hukum yang tepat dan benar.

Salah satu bentuk penyempurnaan Undang-undang No. 40 Tahun 2007 adalah pembaruan tentang konsep pengelolaan perseroan. Pendirian perseroan terbatas dihadapkan pada dua kepentingan, yaitu kepentingan pemegang saham/ pemilik

serta kepentingan masyarakat luas dalam hal ini adalah *stake holder* dan *share holders*. Sehingga dengan dua kepentingan yang saling tarik-menarik ini, diharapkan pada pengelolaan perseroan yang bisa mengakses kepentingan kedua belah pihak. Tujuan pembaharuan Undang-undang Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007, salah satunya adalah untuk mendukung implementasi GCG atau *Good Corporate Governance*. Pengelolaan yang baik lazim disebut dengan *Good Corporate Governance* (GCG) atau prinsip Tata Kelola Usaha yang Baik. Prinsip Tata Kelola Usaha yang Baik diadopsi dari Undang-undang No. 1 Tahun 1995 maupun Undang-undang No. 40 Tahun 2007. GCG diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha.

Perseroan terbatas yang di maksud dalam Undang-undang Nomor 40 tahun 2007 pasal 1 dan Undang-undang BUMN nomor 19 tahun 2003 pasal 1 adalah perseroan yang berbentuk badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham. Dalam perusahaan perseroan yang modalnya terbagi dalam saham dimalan paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. Salah satu BUMN yang berbentuk persero adalah PT. PLN.

Sebagai salah satu BUMN, PT PLN (Persero) memiliki kewajiban untuk menerapkan GCG sebagaimana diamanatkan didalam Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 tentang penerapan GCG pada BUMN. Perusahaan menyadari bahwa penerapan GCG saat ini tidak hanya sebagai pemenuhan kewajiban saja, namun telah menjadi kebutuhan dalam menjalankan kegiatan bisnis Perusahaan dalam rangka menjaga pertumbuhan usaha secara berkelanjutan, meningkatkan nilai perusahaan dan sebagai upaya agar perusahaan mampu bertahan dalam persaingan. Kemitraan dibutuhkan untuk mendukung Penerapan GCG di BUMN yang dalam hal ini adalah PT. PLN.

PT. PLN sudah tidak lagi memonopoli infrastruktur ketenagalistrikan (pembangkit tenaga listrik, transmisi dan pendistribusian). Namun PLN tetap melakukan fungsinya selaku *off-taker* dari pembangkit tenaga listrik yang dihasilkan. Badan usaha dapat berpartisipasi dalam sektor ini melalui tender yang kompetitif. Badan usaha tersebut akan akan berkompetisi dalam pengajuan tarif. Pembangkit listrik, transmisi, pendistribusian dan konsesi panas bumi akan menjadi kegiatan yang berlisensi dengan pemisahan *off-taker* atau perjanjian layanan antara pengguna dan badan usaha. Pemberi otoritas lisensi adalah sebagai berikut:

1. Menteri: untuk proyek pembangkit tenaga listrik yang terhubung dengan jaringan listrik nasional, atau untuk konsesi panas bumi lintas propinsi.
2. Gubernur: infrastruktur lintas kotamadya/kabupaten dalam satu propinsi
3. Walikota/Bupati: untuk infrastruktur kelistrikan atau konsesi panas bumi di dalam satu kotamadya/kabupaten.

Jawa timur merupakan wilayah dengan konsumsi kebutuhan listrik yang cukup beragam, karena memiliki pembangkit yang menghubungkan Jawa dengan

Bali. Kota Malang merupakan salah satu daerah di Jawa Timur yang ikut merasakan Aliran listrik tersebut. Dengan jumlah penduduk sebanyak 836.373 jiwa yang dibagi dalam 5 kecamatan yaitu: kecamatan Blimbing, Kecamatan Klojen, Kecamatan Sukun, Kecamatan Kedungkandang, dan Kecamatan Lowokwaru. Terdapat kantor area pelayanan listrik Malang raya yang terbagi dalam 14 rayon yaitu, rayon malang kota, rayon blimbing, rayon ngantang, rayon kebon agung, rayon dinoyo, rayon singosari, rayon lawang, rayon batu, rayon kepanjen, rayon tumpang, rayon bululawang, rayon gondanglegi, rayon dampit, dan rayon sumberpucung. Rayon Malang kota adalah satu dari 14 rayon yang banyak penduduknya karena letaknya yang berada di pusat kota.

Dalam kaitan dengan latar belakang yang telah diuraikan diatas, PLN melimpahkan sebagian tugasnya kepada pihak kedua untuk melakukan pekerjaan yaitu diantaranya pelayanan teknik . Lingkup pekerjaan Pelayanan Teknik yang ditawarkan adalah pelaksanaan pekerjaan yang meliputi :

1. Penanganan Gangguan Distribusi
  - a. Gangguan pada Jaringan Tegangan Menengah (JTM)
  - b. Gangguan pada Jaringan Tegangan Rendah (JTR)
  - c. Gangguan pada Gardu Trafo Distribusi dan perlengkapannya
  - d. Gangguan pada Gardu Kubikel dan perlengkapannya
  - e. Gangguan pada Sambungan Rumah (SR)
  - f. Gangguan Alat Pengukur dan Pembatas (APP)
2. Inspeksi Jaringan Distribusi
  - a. Inspeksi Jaringan Distribusi adalah inspeksi terhadap jarak bebas jaringan (ROW) terhadap tanam tumbuh (pohon) dan benda lain (umbul-umbul, spanduk, papan reklame, bangunan) disekitarnya dan inspeksi terhadap sampah jaringan (kerangka layangan, sarang burung, benang layangan, dan benda lainya yang tersangkut di jaringan) yang berpotensi menyebabkan gangguan.
  - b. Inspeksi konstruksi (kondisi tiang, kondisi penghantar dan kelengkapan aksesoris) pada Jaringan Distribusi,
  - c. Membuat rekapitulasi dan dokumentasi hasil inspeksi.
3. Pemeliharaan ROW Jaringan Distribusi

Pemeliharaan ROW jaringan distribusi adalah pekerjaan yang menjamin jaringan bersih dari sentuhan benda disekitarnya dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Jaringan distribusi tegangan menengah (JTM) dan jaringan distribusi tegangan rendah (JTR) jaringan memiliki jarak bebas minimum 3 (tiga) m terhadap tanam tumbuh (pohon) dan benda lain serta sampah jaringan yang berpotensi menyebabkan gangguan dan atau membahayakan keselamatan umum.
- b. Pembersihan / pengamanan dari sentuhan pohon atau benda lain yang berpotensi mengganggu jaringan distribusi meskipun jarak radius amannya masih lebih jauh dari 3 meter, misal : pohon dengan jarak lebih dari 3 meter, maka pekerjaan pembersihan ini akan dilaksanakan dengan Surat Perintah Kerja tersendiri.
- c. Pelaksanaan pemeliharaan ROW pada suatu penyulang secara tuntas harus diselesaikan dalam waktu tertentu yang ditetapkan oleh pihak PLN.
- d. Pelaksanaan pemeliharaan ROW per penyulang harus ada jaminan garansi selama 3 (tiga) bulan yang dituangkan kedalam Berita Acara Bebas ROW yang ditanda tangani oleh Manajer Rayon dan Pihak Pelaksana Pekerjaan. Jika dalam masa garansi didapatkan ROW tidak sesuai standar, harus diselesaikan oleh Pihak Pelaksana dan biaya yang timbul menjadi tanggung jawab Pihak Pelaksana.
- e. Berita Acara Penyulang Bebas ROW menjadi syarat pembayaran jasa perabasan pohon.

Adanya pelimpahan pekerjaan tersebut bertujuan untuk mewujudkan GCG.

Telah di jelaskan poin-poin pekerjaan yang di limpahkan dari PLN kepada pihak kedua disini adalah PT. Borobudur Medecon yang berperan sebagai mitra dari PT.

PLN tersebut dalam pelaksanaannya masih belum sempurna. Prinsip – prinsip GCG diantaranya akuntabilitas, keterbukaan, tanggungjawab, independensi dan kewajaran juga masih kurang membantu dalam perwujudan GCG di PT. PLN.

sejalan dengan latar belakang yang telah di paparkan di atas, maka penulis mengambil judul “**Perwujudan Good Corporate Governance (GCG) Di BUMN**

**Melalui Strategi Kemitraan (Studi Pada PT. PLN (Persero) Rayon Kota Malang)”**.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana perwujudan Good Corporate Governance (GCG) di BUMN melalui kemitraan di PT. PLN Rayon Malang Kota?
2. Faktor Apa saja yang mempengaruhi adanya perwujudan Good Corporate Governance (GCG) di BUMN melalui strategi Kemitraan di PT. PLN Rayon Malang Kota?

## C. Tujuan Penelitian

Agar suatu kegiatan itu dapat mencapai titik yang optimal, maka setiap kegiatan hendaknya harus memiliki tujuan yang jelas dan nyata. Seperti yang dikemukakan oleh Masri Singarimbun dan Efendi Sofyan bahwa tujuan pokok penelitian sosial adalah untuk menerangkan fenomena (Masri Singarimbun & Efendi Sofyan, 1989: 25). Menurut Sutrisno Hadi (1983:25), pada umumnya pengetahuan empiris bertujuan untuk menentukan, mengembangkan, menguji kebenaran suatu pengetahuan.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis perwujudan Good Corporate Governance di BUMN melalui strategi Kemitraan di PT. PLN Rayon Malang Kota.

2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis dampak dari adanya perwujudan Good Corporate Governance di BUMN melalui kemitraan di PT. PLN Rayon Malang Kota .

#### **D. Kontribusi Penelitian:**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, adapun kontribusi penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Secara Akademis
  - a. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran tentang ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan *Good Corporate Governance* (GCG).
  - b. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran tentang ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan kemitraan
2. Secara Praktis
  - a. Bagi PT.PLN Kota Malang  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara praktis tentang penerapan Good Corporate Governance di PT.PLN. penelitian ini juga bisa menambah wawasan bagi karyawan PT.PLN untuk membantu terwujudnya Good Corporate Governance di PT. PLN.
  - b. Bagi Penulis

Sebagai alat untuk mempraktekkan ilmu yang di dapat selama Kuliah dan dijadikan untuk melihat secara langsung perwujudan GCG di Lapangan khususnya di PT.PLN Kota Malang.

#### **E. Sistematika Pembahasan:**

Adapun sistematika pembahasan dalam penyusunan skripsi ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika penelitian.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini penulis mengemukakan secara garis besar teoritis yang menjadi dasar bagi penulis dalam memberikan alternatif solusi atas segala permasalahan yang ada.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini diuraikan tentang jenis penelitian yang dipakai, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, metode analisis, dan keabsahan data yang digunakan.

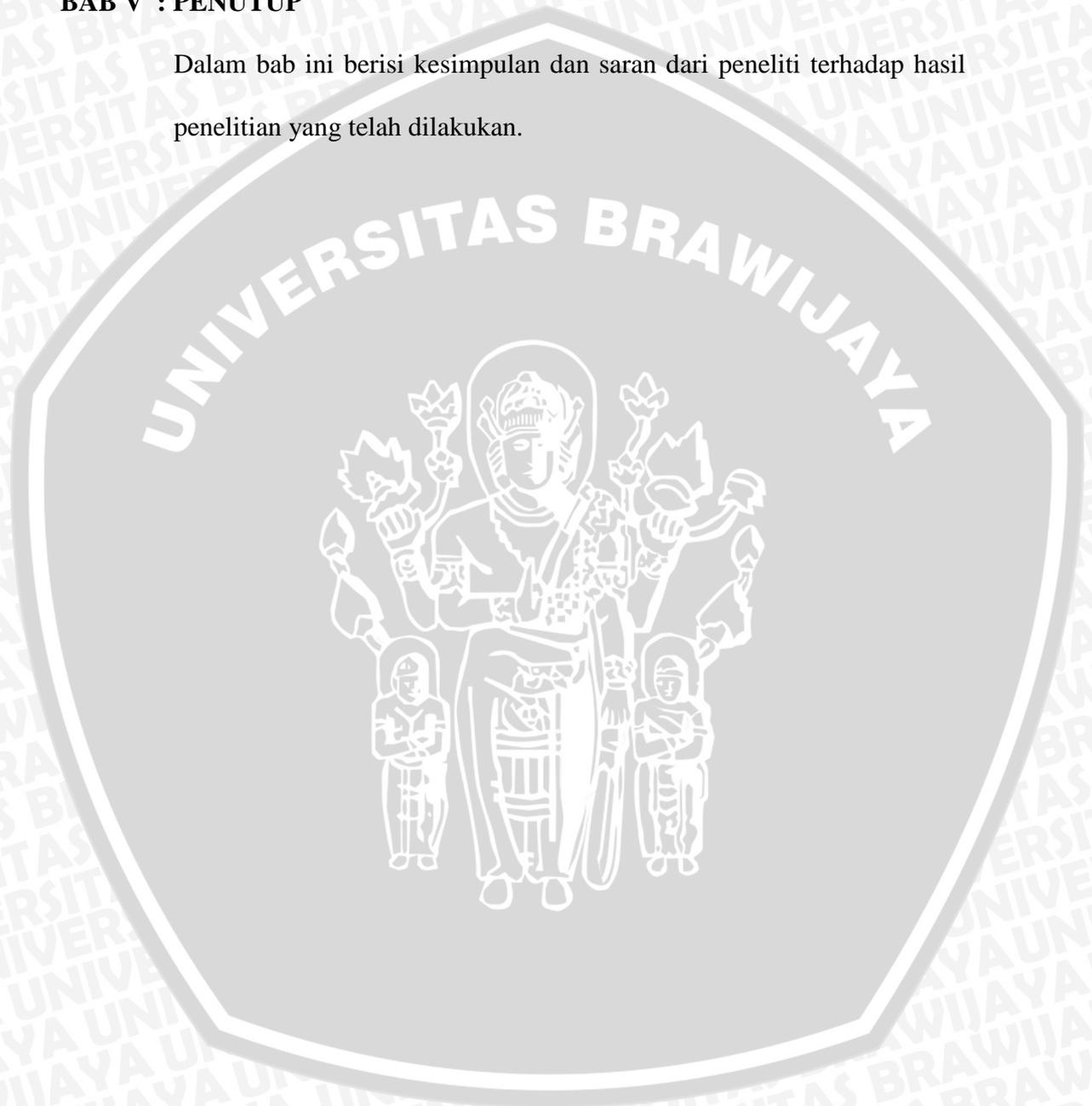
#### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini diuraikan hasil penelitian yang diperoleh yang terdiri dari gambaran umum organisasi yang menjadi lokasi penelitian dan data

fokus penelitian serta analisis dan interpretasi terhadap data yang diperoleh.

## **BAB V : PENUTUP**

Dalam bab ini berisi kesimpulan dan saran dari peneliti terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Administrasi Publik

##### 1. Pengertian Administrasi Publik

Dalam kehidupan sehari-hari administrasi publik sangat penting, karena administrasi publik merupakan ilmu yang mempelajari tentang bagaimana pengelolaan organisasi publik. Menurut pendapat Keban (2004:6) Administrasi Publik yaitu :

Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek dengan tujuan memberikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

Menurut Sondang Siagian (2008:2) mendefinisikan sebagai administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan administrasi publik menurut Soempomo dalam (Thoha, 2008:44) adalah bagian dari keseluruhan lembaga-lembaga dan badan-badan pemerintah negara sebagian dari pemerintah eksekutif baik dipusat maupun di daerah yang tugas dan kegiatannya terutama melaksanakan kebijakan pemerintah. Pandangan ini lebih menekankan peran Negara yang sangat dominan dan terpusat dalam mengelola pemerintah dan mengabdikan masyarakat atau publik untuk

mengambil peran dalam mengelola pemerintah, meskipun dalam pelaksanaannya masyarakatlah yang menjadi tujuan utama.

Jadi dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa administrasi publik pada intinya merupakan melaksanakan pembangunan dan mengurus atau memberikan pelayanan untuk kepentingan masyarakat dan pencapaian tujuan yang dilakukan lebih dari satu orang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

## **2. Peran Administrasi Publik**

Administrasi publik memiliki peran penting bagi para pengambilan kebijakan dalam menentukan strategi pengelolaan pemerintahan maupun organisasi publik. Di dalam ilmu administrasi publik, Thoha (2011:104) memandang bahwa studi mengenai kebijaksanaan dalam administrasi publik menjadi sangat populer, akan tetapi sebagai halnya barang baru bidang kajian ini sebagian besar masih deskriptif, dan masih sangat sulit membangunnya. Setapak demi setapak para peneliti memulai untuk menggeneralisasikan dan membangun teori tentang proses pengambilan kebijaksanaan pemerintah dengan menggunakan model-model yang dikembangkan dari bidang studi lainnya.

Sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Hebert A. Simon dalam (Thoha, 2011:105) bahwa studi tentang kebijakan adalah meminjam dari semua ilmu-ilmu sosial, dan analisis tentang kebijakan dipandang sebagai bidang studi yang bisa berintegrasi dengan ilmu-ilmu sosial. Dalam menjalankan pengelolaan sumberdaya harus disertai dengan tanggung jawab publik dan pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat sehingga perlu transparansi dalam mengelola sumber daya pemerintah daerah. Salah satu aspek penting dalam

pengelolaan sumber daya adalah pemberdayaan masyarakat sehingga masyarakat dapat berpartisipasi dalam proses perencanaan, pelaksanaan, penggerakan, dan pengawasan dalam pengelolaan sumberdaya agar memenuhi harapan pemerintah dan masyarakat.

Dapat disimpulkan bahwa peran administrasi publik sangat diperlukan untuk pengelolaan sumberdaya yang bertujuan pada kesejahteraan sebagai salah satu bentuk pencerminan Negara demokrasi dalam mengimplementasikan strategi-strategi, kebijakan-kebijakan, maupun program-program. Dalam proses pengelolaan atau pengembangan sumber daya, masyarakat adalah faktor terpenting karena tanpa keikutsertaan masyarakat tujuan pemerintahan tidak akan berjalan lancar.

## **B. *Good Governance***

### **1. *Definisi Good Governance.***

“Menurut saya ilmu administrasi publik merupakan suatu kajian yang sistematis yang tidak hanya sekedar lukisan abstrak akan tetapi memuat perencanaan realitas dari segala upaya dalam menata pemerintahan menjadi pemerintahan yang baik (*good governance*)” (Thoha, 2000).

### **2. *Prinsip-prinsip Pokok Good Governance***

Lembaga Administrasi Negara (LAN) merumuskan sembilan aspek fundamental dalam *good governance* yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Partisipasi (*participation*)

Semua warga masyarakat mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, baik langsung maupun melalui lembaga perwakilan sah yang mewakili kepentingan mereka. Partisipasi menyeluruh tersebut dibangun berdasarkan prinsip demokrasi yaitu kebebasan berkumpul dan mengungkapkan pendapat secara konstruktif.

b. Penegakan Hukum (*rule of law*)

Partisipasi masyarakat dalam proses politik dan perumusan-perumusan kebijakan publik memerlukan sistem dan aturan-aturan hukum. Tanpa ditopang oleh sebuah aturan hukum dan penegakannya secara konsekuen, partisipasi publik dapat berubah menjadi tindakan publik yang anarkis. Santoso menegaskan bahwa proses mewujudkan cita-cita *good governance*, harus diimbangi dengan komitmen untuk menegakkan *rule of law* dengan karakter-karakter sebagai berikut :

- 1) Supremasi hukum
- 2) Kepastian hukum
- 3) Hukum yang responsif
- 4) Penegakan hukum yang konsisten dan non diskriminatif
- 5) Independensi peradilan

c. Transparansi (*transparency*)

Transparansi (keterbukaan umum) adalah unsur lain yang menopang terwujudnya *good governance*. Akibat tidak adanya prinsip transparansi ini, menurut banyak ahli Indonesia telah terjerembab dalam kubangan korupsi yang berkepanjangan dan parah. Untuk itu, pemerintah harus menerapkan transparansi dalam proses kebijakan publik. Menurut Gaffar,

terdapat 8 (delapan) aspek mekanisme pengelolaan negara yang harus dilakukan secara transparan, yaitu :

- 1) Penetapan posisi, jabatan dan kedudukan
- 2) Kekayaan pejabat publik
- 3) Pemberian penghargaan
- 4) Penetapan kebijakan yang terkait dengan pencerahan kehidupan
- 5) Kesehatan
- 6) Moralitas para pejabat dan aparatur pelayanan public
- 7) Keamanan dan ketertiban
- 8) Kebijakan strategis untuk pencerahan kehidupan masyarakat

d. Responsif (*responsive*)

Affan menegaskan bahwa pemerintah harus memahami kebutuhan masyarakat-masyarakatnya, jangan menunggu mereka menyampaikan keinginannya, tetapi mereka secara proaktif mempelajari dan menganalisa kebutuhan-kebutuhan masyarakat, untuk kemudian melahirkan berbagai kebijakan strategis guna memenuhi kepentingan umum.

e. Konsensus (*consensus*)

Prinsip ini menyatakan bahwa keputusan apapun harus dilakukan melalui proses musyawarah melalui konsesus. Model pengambilan keputusan tersebut, selain dapat memuaskan sebagian besar pihak, juga akan menjadi keputusan yang mengikat dan milik bersama, sehingga akan memiliki kekuatan memaksa bagi semua komponen yang terlibat untuk melaksanakan keputusan tersebut.

f. Kesetaraan (*equity*)

*Clean vand good governance* juga harus didukung dengan asa kesetaraan, yakni kesamaan dalam perlakuan dan pelayanan. Asas ini harus diperhatikan secara sungguh-sungguh oleh semua penyelenggara

pemerintahan di Indonesia karena kenyataan sosiologis bangsa kita sebagai bangsa yang majemuk, baik etnis, agama, dan budaya.

g. Efektivitas dan efisiensi

Konsep efektivitas dalam sektor kegiatan-kegiatan publik memiliki makna ganda, yakni efektivitas dalam pelaksanaan proses-proses pekerjaan, baik oleh pejabat publik maupun partisipasi masyarakat, dan kedua, efektivitas dalam konteks hasil, yakni mampu memberikan kesejahteraan pada sebesar-besarnya kelompok dan lapisan sosial.

h. Akuntabilitas (*accountability*)

Asas akuntabilitas adalah pertanggung jawaban pejabat publik terhadap masyarakat yang memberinya kewenangan untuk mengurus kepentingan mereka. Secara teoritik, akuntabilitas menyangkut dua dimensi yakni akuntabilitas vertikal yang memiliki pengertian bahwa setiap pejabat harus mempertanggung jawabkan berbagai kebijakan dan pelaksanaan tugas-tugasnya terhadap atasan yang lebih tinggi, dan yang kedua akuntabilitas horisontal yaitu pertanggungjawaban pemegang jabatan publik pada lembaga yang setara.

i. Visi Strategis

Visi strategis adalah pandangan-pandangan strategis untuk menghadapi masa yang akan datang. Tidak sekedar memiliki agenda strategis untuk masa yang akan datang, seseorang yang memiliki jabatan publik atau lembaga profesional lainnya, harus memiliki kemampuan menganalisa

persoalan dan tantangan yang akan dihadapi oleh lembaga yang dipimpinnya.

### 3. Konsep *Good Governance*

Pemerintah atau *government* dalam bahasa Inggris adalah:

"The *authoritative direction and administration of the affairs of men/women in a nation, state, city, etc.*" Atau dalam bahasa Indonesia berarti "Pengarahan dan administrasi yang berwenang atas kegiatan orang-orang dalam sebuah negara, negara bagian, kota, dan sebagainya." Bisa juga berarti "*The governing of nation, state, city, etc.*" Atau lembaga atau badan yang menyelenggarakan pemerintahan negara, negara bagian atau kota, dan sebagainya.

Sedangkan istilah "kepemerintahan" atau dalam bahasa Inggris "*governance*" adalah "*The act, fact, manner of governing,*" berarti: tindakan, fakta, pola, dan kegiatan atau penyelenggaraan pemerintahan." Dengan demikian '*governance* adalah suatu kegiatan (proses), sebagaimana dikemukakan oleh Kooiman (1993) bahwa *governance* lebih merupakan "...serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintahan dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut."

Istilah "*governance*" tidak hanya berarti pemerintahan sebagai suatu kegiatan, tetapi juga mengandung arti pengurusan, pengelolaan, pengarah-an, pembinaan penyelenggaraan serta bisa juga diartikan pemerintahan. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila terdapat istilah *public governance, private*

*governance, corporate governance, dan banking governance. Governance* sebagai terjemahan dan pemerintahan kemudian berkembang dan menjadi populer dengan sebutan pemerintahan atau tata kelola, sedangkan praktik terbaiknya disebut pemerintahan atau tata kelola yang baik (*good governance*).

Secara konseptual, pengertian kata baik (*good*) dalam istilah pemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung dua pemahaman:

- a. Nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam mencapai tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial.
- b. Aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Selanjutnya, lembaga administrasi negara mengemukakan bahwa *good governance* berorientasi pada:
  - 1) Orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional.
  - 2) Pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional. Orientasi pertama mengacu pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen-elemen konstitusinya seperti: *legitimacy* (apakah pemerintah dipilih oleh dan mendapat kepercayaan dari rakyatnya), *accountability*, *scuring of human right, autonomy, and devolution of power dan assurance of civilian*

*control*. Sedangkan orientasi kedua, bergantung pada sejauh mana struktur serta mekanisme politik dan administrasinya berfungsi/ so cara efektif dan efisien.

Lembaga Administrasi Negara (2000) menyimpulkan bahwa wujud *good governance* adalah menyelenggarakan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga kesinergisan interaksi yang konstruktif diantara domain domain negara, sektor swasta, dan masyarakat.

Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 merumuskan arti *good governance* sebagai berikut: "Kepemerintahan yang mengemban menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat."

Dengan demikian, pada dasarnya pihak-pihak yang berkepentingan dalam pemerintahan (*governance stakeholders*) dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu :

- a. Negara/Pemerintahan. Konsepsi pemerintahan pada dasarnya adalah kegiatan kenegaraan, tetapi lebih jauh dan itu melibatkan pula sektor swasta dan kelembagaan masyarakat madani.
- b. Sektor Swasta. Pelaku sektor swasta mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi sistem pasar, seperti: industri pengelolaan perdagangan, perbankan, dan koperasi, termasuk kegiatan sektor informal.
- c. Masyarakat Madani. Kelompok masyarakat dalam konteks kenegaraan pada dasarnya berada di antara atau di tengah-tengah antara pemerintah dan perorangan, yang mencakup baik perseorangan maupun kelompok masyarakat yang berinteraksi secara sosial, politik, dan ekonomi.

#### 4. Karakteristik *Good Governance*

Ada tiga karakteristik dasar *good governance*:

- a. Diakuinya semangat pluralisme. Artinya, pluralitas telah menjadi sebuah keniscayaan yang tidak dapat dielakkan sehingga mau tidak mau, pluralitas telah menjadi suatu kaidah yang abadi. Dengan kata lain, pluralitas merupakan sesuatu yang kodrati (*given*) dalam kehidupan. Pluralisme bertujuan mencerdaskan umat melalui perbedaan konstruktif dan dinamis, dan merupakan sumber dan motivator terwujudnya kreativitas yang terancam keberadaannya jika tidak terdapat perbedaan. Satu hal yang menjadi catatan penting bagi kita adalah sebuah peradaban yang kosmopolit akan tercipta apabila manusia memiliki sikap inklusif dan kemampuan (*ability*) menyesuaikan diri terhadap lingkungan sekitar. Namun, dengan catatan, identitas sejati atas parameter-parameter otentik agama tetap terjaga.
- b. Tingginya sikap toleransi, baik terhadap saudara sesama agama maupun terhadap umat agama lain. Secara sederhana, Toleransi dapat diartikan sebagai sikap suka mendengar dan menghargai pendapat dan pendirian orang lain. Senada dengan hal itu, Quraish Shihab menyatakan bahwa agama tidak semata-mata mempertahankan kelestariannya sebagai sebuah agama, namun juga mengakui eksistensi agama lain dengan memberinya hak hidup, berdampingan, dan saling menghormati.
- c. Tegaknya prinsip demokrasi. Demokrasi bukan sekadar kebebasan dan persaingan, demokrasi juga merupakan suatu pilihan untuk bersama-sama membangun dan memperjuangkan perikehidupan warga dan masyarakat yang semakin sejahtera.

Masyarakat madani mempunyai ciri-ciri ketakwaan yang tinggi kepada Tuhan, hidup berdasarkan sains dan teknologi, berpendidikan tinggi, mengamalkan nilai hidup modern dan progresif, mengamalkan nilai kewarganegaraan, akhlak, dan moral yang baik, mempunyai pengaruh yang luas dalam proses membuat keputusan, serta menentukan nasib masa depan yang baik melalui kegiatan sosial, politik, dan lembaga masyarakat.

### C. *Good Corporate Governance*

*Good Corporate Governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan (FCGI, 2001:20). Untuk lebih jelas, berikut adalah beberapa kutipan dari pengertian *corporate governance* : *Forum for Corporate Governance in Indonesia/FCGI (2001:22) Corporate governance* : seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *Corporate Governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Menurut Wahyudi Prakarsa (2007:120) *Corporate Governance*: mekanisme administratif yang mengatur hubungan-hubungan antara manajemen perusahaan, komisaris, direksi, pemegang saham dan kelompok-kelompok kepentingan (*stakeholders*) yang lain. Hubungan-hubungan ini dimanifestasikan dalam bentuk berbagai aturan permainan dan sistem intensif sebagai kerangka kerja yang diperlukan untuk menentukan tujuan-tujuan perusahaan dan cara-cara pencapaian tujuan-tujuan serta pemantauan kinerja yang dihasilkan.

Dari berbagai pengertian *good governance*, dapat disimpulkan bahwa wujud *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid

dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga “kesinergisan” interaksi yang konstruktif diantara domain negara, sektor swasta dan masyarakat (LAN, 2000: 6).

Sementara tujuan dari *Good Corporate Governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Menurut Maruf (2006:15) Pelaksanaan *good corporate governance* diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat berikut ini :

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah sehingga dapat lebih meningkatkan *corporate value*.
3. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholders value* dan *dividen*.

Pelaksanaan *good corporate governance* dilakukan dengan menggunakan prinsip-prinsip yang berlaku secara internasional. Prinsip-prinsip dasar ini diharapkan menjadi rujukan bagi para regulator pemerintah dalam membangun *framework* bagi penerapan GCG. Prinsip-prinsip dasar penerapan GCG yang dikemukakan oleh *Forum For Corporate Governance in Indonesia* (2001: 31) adalah sebagai berikut:

a. *Fairness*

Perlakuan yang sama terhadap para pemegang saham, terutama kepada pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam

b. *Transparency*

Hak-hak para pemegang saham yang harus diberi informasi dengan benar dan tepat waktu mengenai perusahaan, dapat ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan-perubahan yang

mendasar atas perusahaan dan turut memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan.

c. *Accountability*

Tanggung jawab manajemen melalui pengawasan yang efektif berdasarkan balance of power antara manajer, pemegang saham, Dewan Komisaris dan auditor.

d. *Responsibility*

Peranan pemegang saham harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerja sama yang aktif antara perusahaan serta pemegang kepentingan dalam menciptakan kesejahteraan.

e. *Independency*

Independency yaitu pengelolaan bank secara profesional tanpa pengaruh/tekanan dari pihak manapun sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggungjawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif.

#### **D. Public Private Partnership**

PPP adalah cara mengkolaborasikan peran untuk memperoleh manfaat bersama. Keuntungan yang dapat diperoleh dari PPP adalah inovasi; kemudahan pembiayaan; ilmu teknologi; efisiensi; semangat entrepreneurship; yang dikombinasikan dengan tanggung jawab sosial; kepedulian pada lingkungan; pengetahuan dan budaya lokal.

Pada dasarnya, PPP memiliki tiga karakteristik, yaitu memiliki perjanjian kontrak yang menjelaskan peran dan tanggung jawab masing-masing; menanggung resiko bersama; timbal balik finansial kepada swasta sepadan dengan pencapaian yang diinginkan pemerintah. Dalam merancang PPP, sangat penting untuk memperhatikan tujuan bersama, batasan lingkup hukum / peraturan, kerangka institusi, kebutuhan finansial dan sumberdaya, serta kepentingan *stakeholders*.

Permasalahan yang sering timbul dalam PPP adalah perbedaan budaya organisasi. Setiap organisasi cenderung bertindak, bekerjasama dengan organisasi lain, sesuai dengan apa yang mereka ketahui. Pemerintah bertindak sebagai sektor publik dan swasta bertindak sebagai sektor swasta, meskipun pemerintah dan swasta telah lama bekerjasama. Pemerintah berpikir bahwa swasta akan mengambil keuntungan dari pemerintah sedangkan swasta berpikir bahwa pemerintah terlalu banyak pertimbangan dan menghabiskan waktu. Pemecahan permasalahan tersebut adalah pemerintah dan swasta harus menyadari posisinya masing-masing, sadar saling mempengaruhi, dan sadar bahwa PPP adalah untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Menurut Siregar (2004), persyaratan pelaksanaan kerjasama antara lain infrastruktur yang dibangun sejalan dengan tugas pokok, fungsi dan kebutuhan pemerintah; tidak membebani APBD/APBN; harus dapat dimanfaatkan langsung oleh pemerintah sesuai bidang tugasnya baik masa pengoperasian maupun saat penyerahan kembali; swasta harus mempunyai kemampuan keuangan dan keahlian; tanah dan bangunan tetap milik pemerintah; penggunaan tanah harus sesuai Rencana Umum Tata Ruang Wilayah/Kota (RUTRW/K); penggunausahaan paling lama 25 tahun sejak masa pengoperasian.

Sedangkan Perpres 67 / 2005 *juncto* Perpres 13 / 2010 pasal 7, menyatakan bahwa Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah selaku penanggung jawab proyek kerjasama, harus mempertimbangkan kesesuaian proyek dengan rencana pembangunan jangka menengah nasional/daerah dan rencana strategis sektor infrastruktur; kesesuaian lokasi proyek dengan Rencana Tata Ruang

Wilayah; keterkaitan antar sektor infrastruktur dan antar wilayah; analisa biaya dan manfaat sosial.

Bentuk-bentuk PPP yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. *Build, Operate, Lease-hold and Transfer* (BOLT) yakni pemerintah menyerahkan aset berupa tanah/lahan kepada swasta untuk dibangun, dikelola (termasuk menyewakan kepada pihak lain) selama waktu tertentu, kemudian menyerahkan kembali kepada pemerintah setelah habis masa kontraknya (Noor, 2007).
2. *Buid Own Operate* (BOO) yakni pemberian konsesi, investor punya hak mendapatkan pengembalian investasi, keuntungan yang wajar, sehingga investor dapat menarik biaya dengan persetujuan pemerintah dari pemakai jasa infrastruktur yang dibangunnya (Noor, 2007).
3. *Build Own Operate Transfer* (BOOT) yaitu swasta membiayai, membangun, mengoperasikan, memelihara, mengelola dan menghimpun pembayaran dari pengguna infrastruktur, dan pada akhir hak guna pakai, kembali menjadi hak milik pemerintah (Supriyatna, 2010).
4. *Build Operate Transfer* (BOT) adalah pemberian konsesi kepada swasta selama periode tertentu. Swasta membangun, termasuk pembiayaannya dan mengoperasikan infrastruktur, kemudian diserahkan kepada pemerintah setelah masa kontrak berakhir (Noor, 2007; Supriyatna, 2010; Siregar, 2004; Suhartono, 2005; Permendagri Nomor 17 / 2007)
5. *Build Rent Transfer* (BRT) mirip dengan BTL, bedanya dalam BRT pihak swasta dapat mengelola dan mengoperasikan infrastruktur yang telah dibangunnya dengan cara menyewa kepada pemerintah, dan biaya sewa diperhitungkan dari biaya pembangunan (Noor, 2007).
6. *Build Transfer* (BT) yaitu swasta melaksanakan kegiatan konstruksi dan pembiayaan sesuai waktu yang disepakati dalam kontrak perjanjian. Setelah konstruksi proyek selesai, swasta menyerahkan kepada pemerintah. Pemerintah diwajibkan membayar kepada swasta sebesar nilai investasi yang dikeluarkan ditambah keuntungan wajar (Noor, 2007; Siregar, 2004)
7. *Build Transfer Lease* (BTL) yakni swasta membangun infrastruktur di atas tanah pemerintah. Infrastruktur yang dibangun menjadi milik pemerintah, swasta punya hak opsi atau pilihan untuk menyewa atau tidak infrastruktur tersebut (Noor, 2007).
8. *Build Transfer Operate* (BTO) adalah swasta membangun proyek infrastruktur, termasuk pembiayaannya dan bila telah selesai infrastruktur tersebut diserahkan penguasaan dan kepemilikannya kepada pemerintah, pembayaran pendanaan ditetapkan dalam jangka waktu tertentu (Noor, 2007) dan swasta menyewanya dalam kontrak

sewa jangka panjang (Supriyatna, 2010; Siregar, 2004; Permendagri Nomor 17 / 2007)

9. *Contract, Add and Operate* (CAO) adalah pemerintah bekerjasama dengan swasta untuk membangun infrastruktur. Nilai dan sewa infrastruktur tersebut dihitung dan ditetapkan secara berkala (Noor, 2007).
10. *Design Build* (DB) yakni kontrak pemerintah dan swasta untuk mendesain dan membangun infrastruktur sesuai standar kinerja yang dibutuhkan pemerintah, setelah dibangun menjadi milik pemerintah, selanjutnya pemerintah bertanggung jawab mengoperasikan infrastruktur tersebut (Supriyatna, 2010).
11. *Design Build Operate* (DBO) yaitu kontrak pemerintah dan swasta untuk mendesain dan membangun infrastruktur sesuai standar kinerja yang dibutuhkan pemerintah, setelah dibangun kemudian dioperasikan swasta. Apabila masa kontrak selesai, aset dikembalikan ke pemerintah.
12. *Delegated Management Contract* (DMC) adalah kontrak penugasan untuk mengurus manajemen.
13. *Management Contract* (MC) adalah swasta mengelola infrastruktur milik pemerintah, yang dikontrakkan adalah jabatan dalam organisasi / manajemen saja (Bastian, 2001).
14. *Concession Contract* (CC) adalah swasta menyediakan jasa pengelolaan atas sebagian atau seluruh sistem infrastruktur tertentu, termasuk pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas serta pemberian layanan kepada masyarakat dan penyediaan modal kerjanya (Bastian, 2001).
15. *Lease Contract* (LC) yakni swasta menyewakan ke pemerintah infrastruktur dalam jangka waktu tertentu untuk kemudian dioperasikan dan dipelihara. Swasta menyediakan modal kerja untuk pengoperasian dan pemeliharaan yang dimaksud, termasuk penggantian bagian-bagian tertentu (Bastian, 2001).
16. Kerjasama Operasi (KSO) = pemerintah menyediakan aset dan swasta menanamkan modal yang dimilikinya dalam salah satu usaha, selanjutnya kedua belah pihak secara bersama-sama atau bergantian mengelola manajemen dan proses operasionalnya, keuntungan dibagi sesuai dengan besarnya *sharing* masing-masing (Siregar, 2004)
17. *Lease Develop Operate or Buy Develop Operate* (LDO/BDO) : swasta menyewa dan/atau membeli fasilitas dari pemerintah, melakukan ekspansi, modernisasi kemudian mengoperasikannya berdasarkan kontrak. Swasta berharap dengan melakukan investasi akan mendapat pengembalian investasi dan keuntungan wajar (Supriyatna, 2010).
18. *Lease – Purchase* (LP) : kontrak dengan swasta untuk melakukan desain, pembiayaan, dan pembangunan fasilitas layanan publik milik pemerintah. Swasta kemudian menyewanya kepada pemerintah (Supriyatna, 2010).

19. *Operation Maintenance* (OM) : kontrak pemerintah dan swasta untuk mengoperasikan dan memelihara fasilitas layanan publik (Supriyatna, 2010).
20. *Service Contract* (SC) : swasta diberi tanggung jawab melaksanakan pelayanan jasa untuk suatu jenis pelayanan tertentu dalam jangka waktu tertentu (Bastian, 2001; Suhartono, 2005)
21. *Turnkey Operation* (TO) : pemerintah mendanai proyek, sementara swasta melakukan desain, konstruksi, dan operasi fasilitas publik untuk jangka waktu tertentu. Persyaratan standar dan unjuk kinerja ditentukan oleh pemerintah sekaligus pemilik fasilitas tersebut (Supriyatna, 2010).
22. *Temporary Privatization* (TP) : swasta memperbaiki / melengkapi / mengembangkan / mengoperasikan untuk periode waktu tertentu tanpa campur tangan pemerintah (Supriyatna, 2010).
23. *Warp Around Addition* (WAA) : Swasta membiayai dan melaksanakan pembangunan suatu pekerjaan tambahan dan dapat mengoperasikannya untuk waktu tertentu dalam rangka pengembalian investasi (Supriyatna, 2010).
24. *Joint Venture* : tanggung jawab dan kepemilikan ditanggung bersama, mempunyai posisi seimbang, bertujuan memadukan keunggulan swasta seperti modal, teknologi, manajemen dan keunggulan pemerintah, yakni otoritas dan kepercayaan masyarakat (Suhartono, 2005).

Selanjutnya bentuk PPP diatas dapat dikelompokan berdasarkan asal dana investasi, asal modal kerja, kebutuhan modal swasta, risiko finansial swasta, jangka waktu, kepemilikan aset, kewenangan manajemen dan tujuan utama kerjasama.

### **E. Teori Struktur**

Struktur organisasi dalm hal ini mengkhususkan tentang pemerintah, tentunya setiap orang tahu dalam pelaksanaan pelayanan,dengan banyaknya rentetan struktur pemerintah yang perlu dilalui mengakibatkan lamanya dalam pelayanan yang cepat tanggap. Dalam hal ini sudah banyak mempelajari berbagai

jurus-jurus untuk perubahan organisasi, bukan hanya perubahan struktur tapi juga perubahan kualitas. Salah satunya adalah pembaharuan organisasi.

Pembaharuan adalah transformasi sistem dan organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dalam efektivitas, efisiensi, dan kemampuan mereka (anggota organisasi) dalam melakukan inovasi. Transformasi ini dicapai dengan mengubah tujuan, system insentif, pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, dan budaya system dan organisasi pemerintah.

Pembaharuan membuat pemerintah siap untuk menghadapi tantangan-tantangan, memperbaiki efektivitas. Dengan begitu akan menciptakan (dalam pemerintahan) birokrasi yang berbeda dari pemikiran masyarakat yang selalu benci, sebuah Pemerintahan Wirausaha.

Pemerintah wirausaha, menurut penelitian semata-mata suatu organisasi yang menjalankan bisnis. Tapi, disini memiliki arti yang luas seperti menurut J.B. ,”Wirausaha adalah memindahkan berbagai sumber ekonomi dari suatu wilayah dengan produktivitas rendah ke wilayah dengan produktivitas lebih tinggi dan hasil yang lebih besar”. Dengan kata lain, seorang wirausahawan menggunakan sumber daya dengan cara baru untuk memaksimalkan produktivitas dan efektivitas. Tentunya hal ini berlaku pada sektor swasta dan pemerintah.

Untuk mencapai pembaharuan pemerintahan diperlukan strategi. Strategi yang dimaksud bukanlah rencana yang rinci. Tentunya tidak ada tahapan-tahapan yang dilalui untuk mencapai pembaharuan pemerintahan, karena proses perubahan organisasi tidaklah berurutan, dan tentu tidak teratur.

Disini strategi yang dimaksud adalah alat dongkrak ntuk melakukan perubahan pada pemerintahan. Pembaharuan membutuhkan perjuangan yang terus-menerus dan tak kenal menyerah. Menurut David Osborne ada 5 strategi antara lain:

1. Strategi Inti

Strategi ini menentukan tujuan system dan organisasi pemerintahan. Jika suatu organisasi tidak jelas tujuannya atau punya tujuan ganda dan saling bertentangan, organisasi itu tidak bisa mencapai kinerja yang tinggi.

Strategi inti mengutamakan mengenai perbaikan fungsi mengarahkan, sehingga meningkatkan kemampuan pemerintah untuk mengarahkan dengan mengetahui kejelasan tujuan, peran, dan arah.

Pengarahannya tentang privatisasi atau tidaknya suatu sector, tentunya harus diperhatikan hal tersebut.

2. Strategi Konsekuensi

Strategi yang menentukan system insentif pemerintah. Kemampuan untuk bersaing untuk memperoleh hasil yang dapat memuaskan tuan mereka yang tentunya bukan pejabat di pusat melainkan orang-orang yang dilayani (masyarakat). Meski bersaing, kerja sama tetap bisa dikerjakan dengan aturan yang jelas, tegas, dan system insentif yang tepat.

3. Strategi Pelanggan

Strategi yang memusatkan pada akuntabilitas, pertanggungjawaban. Strategi ini memberi pilihan kepada pelanggan mengenai organisasi yang memberikan pelayanan dan menetapkan standar pelayanan pelanggan yang harus dipenuhi oleh organisasi-organisasi itu. Dengan tanggung jawab kepada pelanggan membuat organisasi untuk memperbaiki hasil-hasil mereka.

4. Strategi Kontrol

Strategi ini menggeser bentuk pengendalian yang digunakan dari aturan-aturan yang rinci serta komando hierarkis ke misi bersama dan system yang menciptakan akuntabilitas kinerja.

5. Strategi Budaya

Strategi yang menentukan budaya organisasi pemerintah: nilai-nilai, norma, sikap, dan harapan pegawai. Budaya ada yang mungkin bisa diubah tapi ada yang akan tetap eksis dalam organisasi atau luar organisasi.

## F. Kemitraan

### 1. Pengertian Kemitraan

Kemitraan pada esensinya adalah dikenal dengan istilah gotong royong atau kerjasama dari berbagai pihak, baik secara individual maupun kelompok. Menurut Notoatmodjo (2003), kemitraan adalah suatu kerja sama formal antara individu-individu, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi untuk mencapai suatu tugas atau tujuan tertentu. Ada berbagai pengertian kemitraan secara umum (Promkes Depkes RI) meliputi:

- a. kemitraan mengandung pengertian adanya interaksi dan interelasi minimal antara dua pihak atau lebih dimana masing-masing pihak merupakan "mitra" atau "partner".
- b. Kemitraan adalah proses pencarian/perwujudan bentuk-bentuk kebersamaan yang saling menguntungkan dan saling mendidik secara sukarela untuk mencapai kepentingan bersama.
- c. Kemitraan adalah upaya melibatkan berbagai komponen baik sektor, kelompok masyarakat, lembaga pemerintah atau non-pemerintah untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama berdasarkan atas kesepakatan, prinsip, dan peran masing-masing.
- d. Kemitraan adalah suatu kesepakatan dimana seseorang, kelompok atau organisasi untuk bekerjasama mencapai tujuan, mengambil dan melaksanakan serta membagi tugas, menanggung bersama baik yang berupa resiko maupun keuntungan, meninjau ulang hubungan masing-masing secara teratur dan memperbaiki kembali kesepakatan bila diperlukan. (Ditjen P2L & PM, 2004)

### 2. Prinsip Kemitraan

Terdapat 3 prinsip kunci yang perlu dipahami dalam membangun suatu kemitraan oleh masing-masing naggota kemitraan yaitu:

- a. Prinsip Kesetaraan (*Equity*)  
Individu, organisasi atau institusi yang telah bersedia menjalin kemitraan harus merasa sama atau sejajar kedudukannya dengan yang lain dalam mencapai tujuan yang disepakati.
- b. Prinsip Keterbukaan

Keterbukaan terhadap kekurangan atau kelemahan masing-masing anggota serta berbagai sumber daya yang dimiliki. Semua itu harus diketahui oleh anggota lain. Keterbukaan ada sejak awal dijalinnya kemitraan sampai berakhirnya kegiatan. Dengan saling keterbukaan ini akan menimbulkan saling melengkapi dan saling membantu diantara golongan (mitra).

c. Prinsip Azas manfaat bersama (*mutual benefit*)

Individu, organisasi atau institusi yang telah menjalin kemitraan memperoleh manfaat dari kemitraan yang terjalin sesuai dengan kontribusi masing-masing. Kegiatan atau pekerjaan akan menjadi efisien dan efektif bila dilakukan bersama. (Ditjen P2L & PM, 2004)

### 3. Langkah-Langkah Kemitraan

Kemitraan memberikan nilai tambah kekuatan kepada masing-masing sektor untuk melaksanakan visi dan misinya. Namun kemitraan juga merupakan suatu pendekatan yang memerlukan persyaratan, untuk itu diperlukan langkah-langkah tahapan sebagai berikut:

- a. Pengenalan masalah
- b. Seleksi masalah
- c. Melakukan identifikasi calon mitra dan pelaku potensial melalui surat menyurat, telepon, kirim brosur, rencana kegiatan, visi, misi, AD/ART.
- d. Melakukan identifikasi peran mitra/jaringan kerjasama antar sesama mitra dalam upaya mencapai tujuan, melalui: diskusi, forum pertemuan, kunjungan kedua belah pihak, dll
- e. Menumbuhkan kesepakatan yang menyangkut bentuk kemitraan, tujuan dan tanggung jawab, penetapan rumusan kegiatan memadukan sumberdaya yang tersedia di masing-masing mitra kerja, dll. Kalau ini sudah ditetapkan, maka setiap pihak terbuka kesempatan untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang lebih bervariasi sepanjang masih dalam lingkup kesepakatan.
- f. Menyusun rencana kerja: pembuatan POA penyusunan rencana kerja dan jadwal kegiatan, pengaturan peran, tugas dan tanggung jawab
- g. Melaksanakan kegiatan terpadu: menerapkan kegiatan sesuai yang telah disepakati bersama melalui kegiatan, bantuan teknis, laporan berkala, dll.
- h. Pemantauan dan evaluasi

#### 4. Model-model Kemitraan dan Jenis Kemitraan

Secara umum, model kemitraan dalam sektor kesehatan dikelompokkan menjadi dua (Notoadmodjo, 2007) yaitu:

a. Model I

Model kemitraan yang paling sederhana adalah dalam bentuk jaring kerja (*networking*) atau *building linkages*. Kemitraan ini berbentuk jaringan kerja saja. Masing-masing mitra memiliki program tersendiri mulai dari perencanaannya, pelaksanaannya hingga evaluasi. Jaringan tersebut terbentuk karena adanya persamaan pelayanan atau sasaran pelayanan atau karakteristik lainnya.

b. Model II

Kemitraan model II ini lebih baik dan solid dibandingkan model I. Hal ini karena setiap mitra memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap program bersama. Visi, misi, dan kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan kemitraan direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi bersama. Menurut Beryl Levinger dan Jean Mulroy (2004), ada empat jenis atau tipe kemitraan yaitu:

1. *Potential Partnership*  
Pada jenis kemitraan ini pelaku kemitraan saling peduli satu sama lain tetapi belum bekerja bersama secara lebih dekat.
2. *Nascent Partnership*  
Kemitraan ini pelaku kemitraan adalah partner tetapi efisiensi kemitraan tidak maksimal
3. *Complementary Partnership*  
Pada kemitraan ini, partner/mitra mendapat keuntungan dan penambahan pengaruh melalui perhatian yang besar pada ruang lingkup aktivitas yang tetap dan relatif terbatas seperti *program delivery* dan *resource mobilization*.
4. *Synergistic Partnership*

Kemitraan jenis ini memberikan mitra keuntungan dan pengaruh dengan masalah pengembangan sistemik melalui penambahan ruang lingkup aktivitas baru seperti advokasi dan penelitian.

## 5. Konflik Dalam Kemitraan

Beberapa literatur menyebutkan makna konflik sebagai suatu perbedaan pendapat di antara dua atau lebih anggota atau kelompok dan organisasi, yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja dan mereka mempunyai status, tujuan, nilai, atau pandangan yang berbeda, dimana masing-masing pihak berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya. Sedangkan menurut Brown(1998), konflik merupakan bentuk interaksi perbedaan kepentingan, persepsi, dan pilihan. Wujudnya bisa berupa ketidak-setujuan kecil sampai ke perkelahian (Purnama, 2000).

Konflik dalam organisasi biasanya terbentuk dari rangkaian konflik-konflik sebelumnya. Konflik kecil yang muncul dan diabaikan oleh manajemen merupakan potensi munculnya konflik yang lebih besar dan melibatkan kelompok-kelompok dalam organisasi. Umstot (1984) menyatakan bahwa proses konflik sebagai sebuah siklus yang melibatkan elemen-elemen : 1) elemen isu , 2) perilaku sebagai respon dari isu-isu yang muncul, 3) akibat-akibat, dan 4) peristiwa-peristiwa pemicu. Faktor-faktor yang bisa mendorong konflik adalah (Daft: 1992) :

- 1) perubahan lingkungan eksternal,
- 2) perubahan ukuran perusahaan sebagai akibat tuntutan persaingan,
- 3) perkembangan teknologi,
- 4) pencapaian tujuan organisasi, dan

#### 5) struktur organisasi.

Menurut Myer dalam Nursya'bani Purnama (2000), terdapat tiga bentuk konflik dalam organisasi, yaitu :

- 1) Konflik pribadi, merupakan konflik yang terjadi dalam diri setiap individu karena pertentangan antara apa yang menjadi harapan dan keinginannya dengan apa yang dia hadapi atau dia peroleh,
- 2) Konflik antar pribadi, merupakan konflik yang terjadi antara individu yang satu dengan individu yang lain, dan
- 3) Konflik organisasi, merupakan konflik perilaku antara kelompok-kelompok dalam organisasi dimana anggota kelompok menunjukkan "keakuan kelompoknya" dan membandingkan dengan kelompok lain, dan mereka menganggap bahwa kelompok lain menghalangi pencapaian tujuan atau harapanharapannya.

#### **G. BUMN**

Di Indonesia, definisi BUMN menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. BUMN dapat pula berupa perusahaan\_nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat. Sejak tahun 2001 seluruh BUMN dikoordinasikan pengelolaannya oleh Kementerian BUMN, yang dipimpin oleh seorang Menteri BUMN. BUMN di Indonesia berbentuk perusahaan perseroan, perusahaan umum, dan perusahaan jawatan.

BUMN utama berkembang dengan monopoli atau peraturan khusus yang bertentangan dengan semangat persaingan usaha sehat (UU no. 5 tahun 1999), tidak jarang BUMN bertindak selaku pelaku bisnis sekaligus sebagai regulator.

BUMN kerap menjadi sumber korupsi, yang lazim dikenal sebagai *sapi perahan* bagi oknum pejabat atau partai.

Pasca krisis moneter 1998, pemerintah giat melakukan privatisasi dan mengakhiri berbagai praktek persaingan tidak sehat. Fungsi regulasi usaha dipisahkan dari BUMN. Sebagai akibatnya, banyak BUMN yang terancam gulung tikar, tetapi beberapa BUMN lain berhasil memperkokoh posisi bisnisnya.

Dengan mengelola berbagai produksi BUMN, pemerintah mempunyai tujuan untuk mencegah monopoli pasar atas barang dan jasa publik oleh perusahaan swasta yang kuat. Karena, apabila terjadi monopoli pasar atas barang dan jasa yang memenuhi hajat hidup orang banyak, maka dapat dipastikan bahwa rakyat kecil yang akan menjadi korban sebagai akibat dari tingkat harga yang cenderung meningkat.

### **1. Manfaat BUMN**

- a. Memberi kemudahan kepada masyarakat luas dalam memperoleh berbagai alat pemenuhan kebutuhan hidup yang berupa barang atau jasa.
- b. Membuka dan memperluas kesempatan kerja bagi penduduk angkatan kerja.
- c. Mencegah monopoli pasar atas barang dan jasa yang merupakan kebutuhan masyarakat banyak oleh sekelompok pengusaha swasta yang bermodal kuat.
- d. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi komoditi ekspor sebagai sumber devisa, baik migas maupun non migas.
- e. Menghimpun dana untuk mengisi kas negara, yang selanjutnya dipergunakan untuk memajukan dan mengembangkan perekonomian negara.
- f. Memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### **2. Ciri-ciri BUMN**

- a. Penguasaan badan usaha dimiliki oleh pemerintah.
- b. Pengawasan dilakukan, baik secara hirarki maupun secara fungsional dilakukan oleh pemerintah.

- c. Kekuasaan penuh dalam menjalankan kegiatan usaha berada di tangan pemerintah.
- d. Pemerintah berwenang menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan usaha.
- e. Semua risiko yang terjadi sepenuhnya merupakan tanggung jawab pemerintah.
- f. Untuk mengisi kas negara, karena merupakan salah satu sumber penghasilan negara.
- g. Agar pengusaha swasta tidak memonopoli usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak.
- h. Melayani kepentingan umum atau pelayanan kepada masyarakat.
- i. Merupakan lembaga ekonomi yang tidak mempunyai tujuan utama mencari keuntungan, tetapi dibenarkan untuk memupuk keuntungan.
- j. Merupakan salah satu stabilisator perekonomian negara.
- k. Dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi serta terjaminnya prinsip-prinsip ekonomi.
- l. Modal seluruhnya dimiliki oleh negara dari kekayaan negara yang dipisahkan.
- m. Peranan pemerintah sebagai pemegang saham. Bila sahamnya dimiliki oleh masyarakat, besarnya tidak lebih dari 49%, sedangkan minimal 51% sahamnya dimiliki oleh negara.
- n. Pinjaman pemerintah dalam bentuk obligasi.
- o. Modal juga diperoleh dari bantuan luar negeri.
- p. Bila memperoleh keuntungan, maka dimanfaatkan untuk kesejahteraan rakyat.
- q. Pinjaman kepada bank atau lembaga keuangan bukan bank.

### 3. Perusahaan perseroan

Perusahaan perseroan (persero) adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh pemerintah (atas nama negara) yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.

Ciri-ciri persero adalah sebagai berikut:

- a. Pendirian persero diusulkan oleh menteri kepada presiden
- b. Pelaksanaan pendirian dilakukan oleh menteri dengan memperhatikan perundang-undangan
- c. Statusnya berupa perseroan terbatas yang diatur berdasarkan undang-undang
- d. Modalnya berbentuk saham

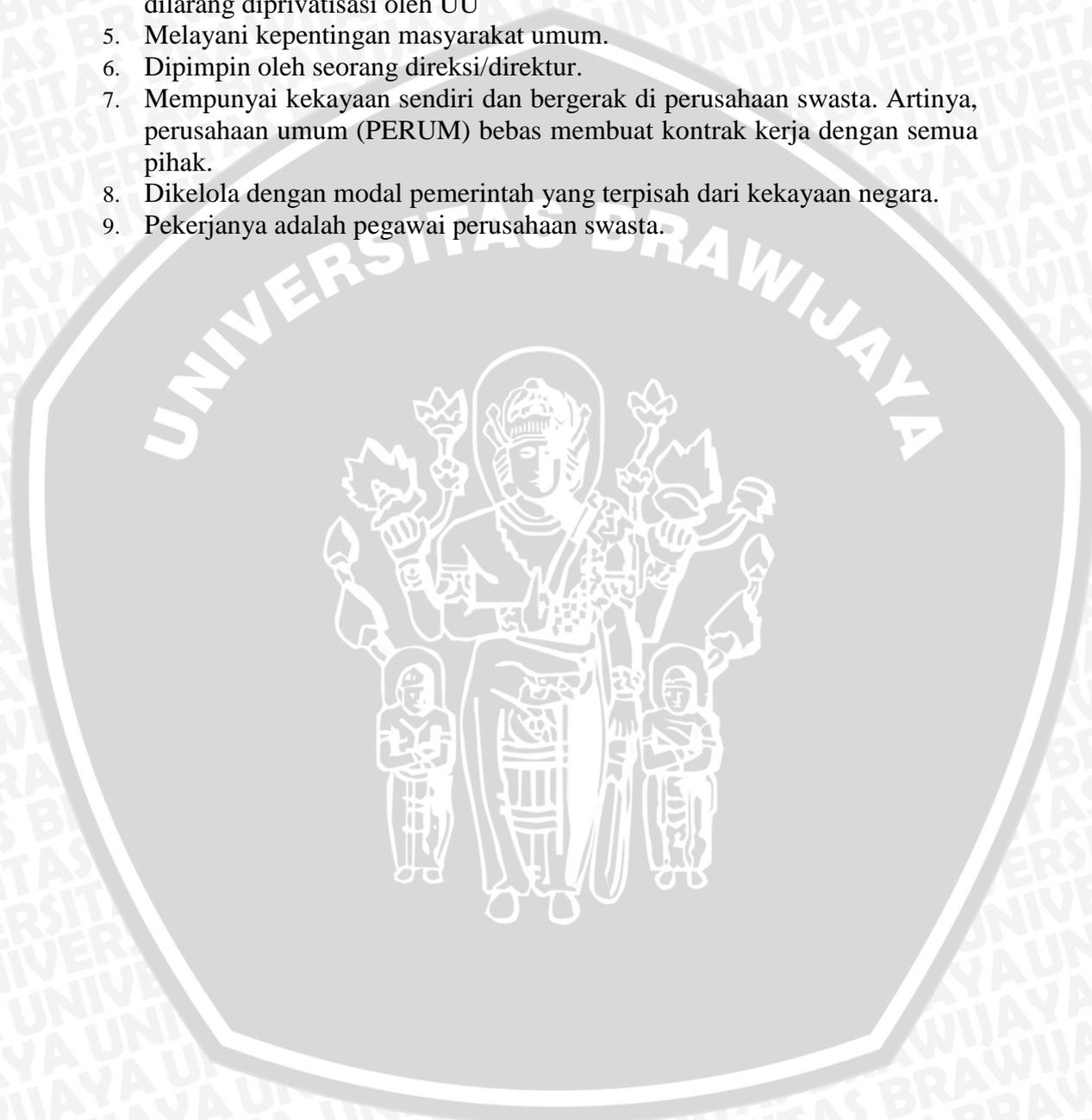
- e. Sebagian atau seluruh modalnya adalah milik negara dari kekayaan negara yang dipisahkan
- f. Organ persero adalah RUPS, direksi dan komisaris
- g. Menteri yang ditunjuk memiliki kuasa sebagai pemegang saham milik pemerintah
- h. Apabila seluruh saham dimiliki pemerintah, maka menteri berlaku sebagai RUPS, jika hanya sebagian, maka sebagai pemegang saham perseroan terbatas
- i. RUPS bertindak sebagai kekuasaan tertinggi perusahaan
- j. Dipimpin oleh direksi
- k. Laporan tahunan diserahkan ke RUPS untuk disahkan
- l. Tidak mendapat fasilitas negara
- m. Tujuan utama memperoleh keuntungan
- n. Hubungan-hubungan usaha diatur dalam hukum perdata
- o. Pegawainya berstatus pegawai swasta

Fungsi RUPS dalam persero pemerintah ialah memegang segala wewenang yang ada dalam perusahaan tersebut. RUPS juga berwenang untuk mengganti komisaris dan direksi. Direksi persero adalah orang yang bertanggung jawab atas pengurusan persero baik di dalam maupun diluar pengadilan. Pengangkatan dan pemberhentian dilakukan okeh RUPS. Komisaris adalah organ persero yang bertugas dalam pengawasan kinerja persero itu, dan melaporkannya pada RUPS.

Pada beberapa persero, pemerintah telah melakukan perubahan mendasar pada kepemilikannya dengan membuat persero tersebut menjadi perusahaan terbuka yang sahamnya bisa dimiliki oleh publik. Contohnya adalah PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk.

Persero terbuka sesuai kebijakan pemerintah tentang privatisasi. Privatisasi adalah penjualan sebagian atau seluruh saham persero kepada pihak lain untuk peningkatan kualitas. Persero yang diprivatisasi adalah yang unsur usahanya kompetitif dan teknologinya cepat berubah. Persero yang tidak bisa diubah ialah:

1. Persero yang menurut perundang-undangan harus berbentuk BUMN
2. Persero yang bergerak di bidang hankam negara
3. Persero yang diberi tugas khusus untuk kepentingan masyarakat
4. Persero yang bergerak di bidang Sumber Daya Alam yang secara tegas dilarang diprivatisasi oleh UU
5. Melayani kepentingan masyarakat umum.
6. Dipimpin oleh seorang direksi/direktur.
7. Mempunyai kekayaan sendiri dan bergerak di perusahaan swasta. Artinya, perusahaan umum (PERUM) bebas membuat kontrak kerja dengan semua pihak.
8. Dikelola dengan modal pemerintah yang terpisah dari kekayaan negara.
9. Pkerjanya adalah pegawai perusahaan swasta.



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara riil mengenai suatu situasi tertentu atau keterkaitan hubungan antara berbagai fenomena secara aktual dan teratur. Penelitian ini dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Nawawi, 2005:63).

Bodgan dan Taylor (dalam Moleong ; 2002 : 3) berpendapat bahwa metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Bersifat deskriptif karena dalam penelitian ini data yang terkumpul berupa saana semantik seperti kata-kata, frasa, klausa, kalimat, dan paragraph juga gambar dan hasilnya berupa kutipan-kutipan dari kumpulan data tersebut yang berisi tindakan, pikiran, pandangan hidup, konsep, ide, gagasan yang disampaikan pengarang melalui karyanya.

Penelian kualitatif memiliki sejumlah ciri-ciri yang membedakannya dengan penelitian jenis lainnya. Ciri tersebut atara lain : latar ilmiah, manusia sebagai alat (*instrument*), metode kualitatif, analisis data secara induktif, teori dari

dasar (*grounded theory*), deskriptif, lebih mementingkan proses dari pada hasil, adanya batas yang ditentukan oleh focus, adanya kriteria untuk keabsahan data, desain bersifat sementara, dan hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama. Dalam penelitian ini, lebih lanjut mengetahui bagaimana GCG di BUMN terutama di PLN Rayon Malang Kota.

## B. Fokus Penelitian

Spradley (dalam Sugiyono, 2008:377-379) menyatakan bahwa fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial. Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka yang menjadi fokus penelitian adalah perwujudan GCG di PLN yang dirinci sebagai berikut :

1. Perwujudan GCG di PLN Rayon Malang Kota melalui strategi kemitraan
  - a. Penerapan prinsip *transparency*
  - b. Penerapan prinsip *responsibility*
  - c. Penerapan prinsip *independency*
  - d. Penerapan prinsip *responsibility*
  - e. Penerapan prinsip *fairness*
2. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat Perwujudan GCG melalui kemitraan di PLN Rayon Malang Kota:
  - a. Faktor pendukung
    - 1) Kesesuaian antara target dan kinerja
    - 2) Adanya *Service Local Agreement* (SLA)
    - 3) Jaminan dalam kontrak kerjasama

b. Faktor penghambat

- 1) Kendala Teknis
- 2) Kendala non teknis

### C. Lokasi Penelitian

Menurut Moleong (2005) cara yang baik dalam penentuan lapangan penelitian adalah dengan jalan mempertimbangkan teori substantif: pergilah dan jejakilah lapangan untuk melihat apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan. Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji sesuai dengan substansi yaitu perencanaan pengembangan usaha kecil dan menengah. Keterbatasan geografis dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga perlu pula dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti memilih lokasi di PLN Kota Malang Jalan Brigjen Slamet Riadi Nomor 100, dengan beberapa pertimbangan, yaitu diantaranya PLN Rayon Malang Kota merupakan perusahaan yang berbentuk persero yang telah menerapkan strategi kemitraan, alasan kedua adalah PLN Rayon Malang Kota telah menerapkan GCG sejak lama namun, penerapannya masih belum maksimal.

#### D. Sumber dan Jenis Data

Sumber data menunjukkan dari mana peneliti mendapatkan data atau informasi yang diperlukan dalam penelitian, dapat berupa orang atau benda. Sedangkan menurut Arikunto (1998:114), yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data diperoleh.

Jenis data yang menunjang penelitian ini meliputi :

##### 1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data. Dalam penelitian ini, sebagai data primernya adalah data yang diperoleh dari Informan, yakni manager Yantek, supervisor Rayon Malang Kota, koordinator lapangan Rayon Malang Kota, serta koordinator pelayanan teknik sebagai sumber data utama dipilih secara purposif. Pemilihan informan ini didasarkan atas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data dan bersedia memberikan data. Sedangkan untuk informan selanjutnya dimintakan kepada informan awal untuk menunjuk siapa yang dapat memberikan informasi dan seterusnya. Cara ini disebut *snowball sampling*, informan terakhir didasarkan pada kejenuhan data, yakni tidak ada variasi informasi yang diberikan oleh informan.

##### 2. Data Sekunder

Adalah data yang terlebih dahulu ditelusuri dan dilaporkan oleh orang lain diluar peneliti. Berarti data tidak secara langsung berhubungan dengan responden. Data sekunder meliputi : dokumen-dokumen, arsip-arsip, catatan-catatan, dan laporan resmi di PT. PLN Rayon Malang Kota yang berkaitan dengan penelitian ini. Data sekunder diambil dari rekaman kegiatan penyelenggaraan pemerintahan,

seperti website resmi yang di buat oleh pemerintah. Selain itu akan dilakukan triangulasi dengan jenis data lain seperti rekaman media massa, jurnal-jurnal atau sumber lain.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yaitu proses menggali data di lapangan, diantaranya:

#### **1. Interview**

Yaitu merupakan komunikasi langsung antara peneliti sebagai interviewer dengan nara sumber atau orang-orang yang berkaitan erat dengan obyek penelitian sebagai interviewee. Maksud diadakannya wawancara menurut Lincoln dan Guba, yang dikutip oleh Moleong (2000:135) antara lain:

Mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memverigikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti.

#### **2. Dokumentasi**

Pengumpulan data dengan metode dokumentasi merupakan penggalian data yang data bersumber dari dokumen-dokumen tertulis yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Sedangkan definisi sejenis, yang diberikan Arikunto (1998:236), bahwa yang dimaksud dengan metode dokumentasi adalah mencari

data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.

## F. Instrumen Penelitian

Menurut Arikunto (1998:151), yang dimaksud dengan instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peneliti sendiri, dimana dalam penelitian kualitatif peneliti selain sebagai perencana, analis, penafsir data dan pelapor hasil penelitian, sekaligus sebagai pengumpul data utama.
2. Pedoman wawancara  
Sebagai panduan atau pedoman dalam melakukan wawancara agar dalam wawancara tidak ada pertanyaan yang tertinggal dan wawancara dapat dilakukan dengan terstruktur dan lancar.
3. Alat Tulis  
Alat tulis digunakan untuk mencatat hasil-hasil penelitian, baik dari hasil wawancara maupun pengamatan.

## G. Analisis Data

Sebagai langkah selanjutnya, data yang telah dikumpulkan, yang masih mentah dan berdiri sendiri-sendiri harus dianalisa untuk melakukan klasifikasi

data dan untuk menghubungkan setiap data yang diperoleh dan kemudian diambil kesimpulan terhadap hasil data tersebut. Menurut Patton dalam Moleong (2000:103), yang dimaksud dengan analisa data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.

Adapun kegiatan dalam analisis data yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Miles dan Huberman (1992:20) bahwa analisis data kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data-data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan.

2. Pengumpulan data

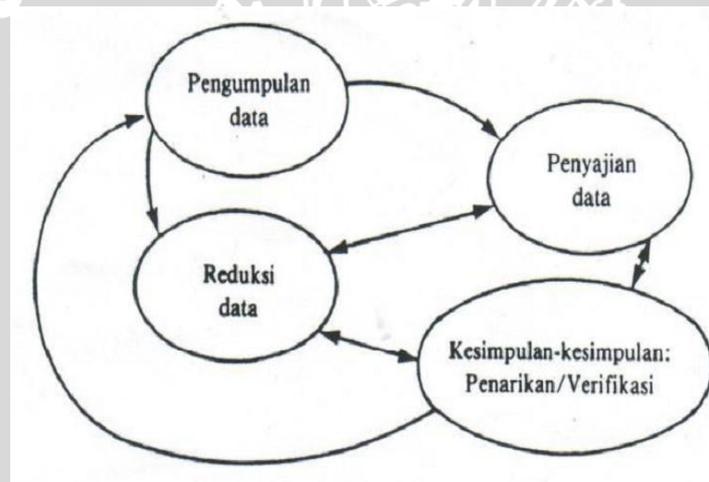
langkah pengumpulan data ini sesuai dengan teknik pengumpulan data yang telah diuraikan di atas, yang terdiri dari wawancara dan dokumentasi dengan narasumber-narasumber yang relevan dengan fokus penelitian.

3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang tersusun, yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

4. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Pada penelitian ini menggunakan analisa data kualitatif dengan alasan karena penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang akan berusaha menggambarkan dan menjelaskan suatu fenomena yang ada di lapangan, yang mana dalam upaya memberi penjelasan tentang fenomena itu akan lebih banyak berupa kata-kata ataupun kalimat (data kualitatif) daripada data yang berupa angka-angka. Oleh karena itulah, maka pengolahan datanya menggunakan analisa data kualitatif.



**Gambar 1. Model Analisis Interaktif**

Sumber: Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2008: 247).

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

##### 1. Gambaran Umum Kota Malang

###### a. Sejarah

Kota Malang termasuk kota yang memiliki sejarah, dimana dulunya adalah sebuah kerajaan yang berpusat di wilayah Dinoyo, dengan rajanya Gajayana.

Sejarah Kota Malang dapat diurutkan sebagai berikut:

- 1) Tahun 1767 Kompeni memasuki Kota Malang
- 2) Tahun 1821 kedudukan pemerintah Belanda dipusatkan di sekitar kali Brantas
- 3) Tahun 1824 Malang mempunyai Asisten Residen
- 4) 1 April 1914 Malang ditetapkan sebagai Kotapraja
- 5) 8 Maret 1942 Malang diduduki Jepang
- 6) 21 September 1945 Malang masuk Wilayah Republik Indonesia
- 7) 22 Juli 1947 Malang diduduki Belanda
- 8) 2 Maret 1947 Pemerintah Republik Indonesia kembali memasuki Kota Malang
- 9) 1 Januari 2001 menjadi Pemerintah Kota Malang

Kota Malang seperti kota-kota lain di Indonesia pada umumnya baru tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah colonial Belanda. Fasilitas umum dulunya direncanakan sedemikian rupa untuk memenuhi kebutuhan



keluarga Belanda. Kesan diskriminatif itu masih bisa dilihat hingga sekarang, misalnya tata ruang Ijen Boulevard dan kawasan sekitarnya hanya dinikmati oleh keluarga-keluarga Belanda dan Bangsa Eropa lainnya, sementara penduduk pribumi bertempat tinggal di pinggiran kota dengan fasilitas yang kurang memadai.

Pada tahun 1872, Kota Malang mulai beroperasi kereta api. Sejak itu Kota Malang berkembang pesat. Berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat terutama kebutuhan akan ruang gerak untuk melakukan berbagai kegiatan, akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi lahan terjadi di Kota Malang, dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri.

Perubahan yang terjadi di Kota Malang sejalan dengan urbanisasi yang terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan meningkat di luar kemampuan pemerintah, sementara tingkat ekonomi urbanis sangat terbatas, yang selanjutnya berakibat pada timbulnya perumahan-perumahan liar yang umumnya berkembang di sekitar daerah perdagangan, di sepanjang jalur hijau, sekitar sungai, rel kereta api, dan lahan-lahan yang dianggap tidak bertuan. Selang beberapa lama daerah itu menjadi perkampungan dan degradasi kualitas lingkungan hidup mulai terjadi dengan segala dampak bawannya.

**b. Visi dan Misi**

Visi kota malang yaitu:

“Terwujudnya Kota Malang Sebagai Kota Pendidikan Yang Berkualitas, Kota Sehat Dan Ramah Lingkungan, Kota Pariwisata Yang Berbudaya, Menuju Masyarakat Yang Maju Dan Mandiri.”

Misi Kota Malang yaitu:

- 1) Mewujudkan dan mengembangkan pendidikan yang berkualitas;
- 2) Mewujudkan peningkatan kesehatan masyarakat;
- 3) Mewujudkan penyelenggaraan pembangunan yang ramah lingkungan;
- 4) Mewujudkan pemerataan perekonomian dan pusat pertumbuhan wilayah sekitarnya;
- 5) Mewujudkan dan mengembangkan pariwisata yang berbudaya; dan
- 6) Mewujudkan pelayanan public yang prima.

**c. Kondisi Geografis**

Lokasi penelitian yang peneliti ambil adalah Kota Malang yaitu sebuah kota di provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota Malang tempat dimana lokasi studi ini dilaksanakan, secara geografis terletak Antara  $112,06^{\circ}$  -  $112,07^{\circ}$  Bujur Timur dan  $7,061^{\circ}$  -  $8,02^{\circ}$  Lintang Selatan, dengan luas wilayah administratif sebesar 11,006 Ha. Wilayah administratif Kota Malang terbagi menjadi 5 (lima) kecamatan yang terdiri dari 57 (lima puluh tujuh) kelurahan, dimana kelima kecamatan tersebut adalah Kedungkandang, Klojen, Blimbing, Lowokwaru, dan Sukun.

Kota Malang terletak pada ketinggian yang bervariasi Antara 380 – 667 meter dari permukaan laut dan dikelilingi oleh wilayah pegunungan, antara lain: Gunung Semeru, Gunung Kawi, Gunung Anjasmoro, dan Gunung Arjuno. Bentangan sebagian besar wilayah kota Malang (96,3%) berupa dataran dengan kemiringan lereng 0-15%, sedangkan sisanya 3,7% merupakan kawasan berlereng dengan kemiringan lebih besar dari 15%.

Sebagai kota kedua terbesar di Jawa Timur setelah Surabaya, kota Malang berjarak kurang lebih sekitar 90 km dari Surabaya, merupakan kota perlintasan pergerakan lalu-lintas dari arah Utara ke Selatan memiliki kondisi geografis berbukit-bukit, dengan batas-batas daerah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karang Ploso
- b. Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang.
- c. Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji.
- d. Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau.

Luas wilayah Kota Malang sebesar 110,06 km<sup>2</sup> yang terbagi dalam lima kecamatan yaitu:

- a. Kecamatan Blimbing (Luas wilayah 17,77 km<sup>2</sup>)
- b. Kecamatan Kedungkandang (Luas wilayah 39,89 km<sup>2</sup>)
- c. Kecamatan Klojen (Luas wilayah 8,83 km<sup>2</sup>)
- d. Kecamatan Lowokwaru (Luas wilayah 22,60 km<sup>2</sup>)
- e. Kecamatan Sukun (Luas wilayah 20,97 km<sup>2</sup>)

Hari dan curah hujan di kota Malang antara lain dipengaruhi oleh keadaan iklim, keadaan topografi dan perputaran/pertemuan arus udara. Kondisi rata-rata suhu udara berkisar antara  $21.1^{\circ}\text{C}$  sampai  $27,4^{\circ}\text{C}$ . Sedangkan suhu maksimum mencapai  $29,8^{\circ}\text{C}$  dan suhu minimum  $17.0^{\circ}\text{C}$ . Rata-rata kelembapan udara berkisar 71%-83%. Dengan kelembapan maksimum 98% dan minimum mencapai 38%. Kota Malang mengikuti perubahan putaran 2 iklim, musim hujan dan musim kemarau. Dari hasil pengamatan Stasiun Klimatologi Karangploso Curah hujan yang relatif tinggi, hujan terjadi hampir setiap bulan. Curah hujan tertinggi terjadi pada bulan Maret yaitu mencapai 526mm, yang terjadi selama 27 hari. Kecepatan angin maksimum terjadi di bulan oktober sampai nopember.

**Tabel 1. Kondisi Geografis Kota Malang**

Kondisi Geografis	Luas/Jumlah
Luas Wilayah	110.06km <sup>2</sup>
Letak Geografis	112.06° - 112.07° BT dan 7.06° - 8.02° LS
Curah Hujan	526Mm

Sumber: *malang.go.id* tahun 2012

#### **d. Jumlah penduduk**

Jumlah penduduk di Kota Malang berdasarkan Data Sensus Penduduk Tahun 2010 yang dikordinasi oleh Biro Pusat Statistik Kota Malang tahun 2010 adalah sebesar 820.243 jiwa, dengan perbandingan jumlah penduduk berkelamin pria sebesar 404.553 jiwa dan wanita sebesar 415.690 jiwa.

**Tabel 2. Penduduk Kota Malang Menurut Rasio Jenis Kelamin**

No.	Kecamatan	Penduduk		Jumlah
		laki-laki	perempuan	
1.	Kedungkandang	86.849	87.628	174.477
2.	Sukun	90.217	91.296	181.513
3.	Klojen	50.451	55.456	105.907
4.	Blimbing	85.420	86.913	172.333
5.	Lowokwaru	91.616	94.397	186.013
	<b>Jumlah</b>	<b>404.553</b>	<b>415.690</b>	<b>820.243</b>

Sumber: BPS Kota Malang 2011

Apabila dilihat dari luas wilayah Kota Malang yang memiliki luas 110,056 km<sup>2</sup>, maka kepadatan penduduk Kota Malang sebesar 7,453 jiwa/km<sup>2</sup>. penduduk Kota Malang tersebar di 5 kecamatan, 57 kelurahan, 531 RW dan 3.649 RT.

Sementara untuk tingkat kepadatan penduduk di Kota Malang, tingkat kepadatan tertinggi berada di Kecamatan Klojen dengan tingkat kepadatan mencapai 11.994 jiwa/km<sup>2</sup> dan kepadatan penduduk terendah berada di Kecamatan Kedungkandang yang mencapai 4.374 jiwa/km<sup>2</sup>.

#### e. Pemerintahan Kota Malang

Pemerintahan adalah suatu sistem yang mengatur segala kegiatan masyarakat dalam suatu daerah/wilayah/ Negara yang meliputi segala aspek kehidupan berdasarkan norma-norma tertentu. Kota Malang, sebagai salah satu kota di Jawa Timur mempunyai sistem Pemerintahan yang sama dengan kota di Jawa Timur pada umumnya. Dengan diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999

tentang otonomi daerah pemerintah daerah menjadi lebih besar karena sebagian besar kewenangan dari pemerintah pusat dilimpahkan ke daerah, sehingga tingkat keberhasilan pembangunan di daerah sangat tergantung dari situasi dan kondisi Pemerintah Daerah yang bersangkutan. Oleh karena itu kondisi yang kurang memadai dapat menjadi hambatan serius bagi Pemerintah Daerah dalam melaksanakan pembangunan jika tidak segera diatasi.

Unit Pemerintahan Daerah di bawah Kotamadya secara langsung adalah kecamatan. Sedangkan kecamatan terbagi habis ke dalam kelurahan. Kota Malang terbagi dalam 5 Kecamatan, 57 kelurahan. Berdasarkan klasifikasi dari kemampuan kelurahan dalam membangun wilayahnya tercatat seluruh kelurahan masuk ke dalam kategori kelurahan Swa Sembada. Artinya hampir seluruh kelurahan yang ada telah mampu menyelenggarakan pemerintahannya dengan mandiri. Dalam menyelenggarakan pemerintahan, aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat mempunyai peran yang penting menyelenggarakan berbagai tugas baik itu tugas-tugas umum pemerintahan, tugas pembangunan maupun tugas dalam pelayanan masyarakat (publik). Berdasarkan data dari badan kepegawaian daerah kota malang tercatat 10.181 Pegawai Negeri Sipil yang berada di bawah Pemerintahan Kota Malang.

## **2. Gambaran Umum PT.PLN (Persero) Rayon Malang Kota**

### **a. Sejarah**

Berawal di akhir abad ke 19, perkembangan ketenagalistrikan di Indonesia mulai ditingkatkan saat beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit listrik untuk keperluan

sendiri. Antara tahun 1942-1945 terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang, setelah Belanda menyerah kepada pasukan tentara Jepang di awal Perang Dunia II. Proses peralihan kekuasaan kembali terjadi di akhir Perang Dunia II pada Agustus 1945, saat Jepang menyerah kepada Sekutu. Kesempatan ini dimanfaatkan oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi Buruh/Pegawai Listrik dan Gas yang bersama-sama dengan Pimpinan KNI Pusat berinisiatif menghadap Presiden Soekarno untuk menyerahkan perusahaan-perusahaan tersebut kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 MW.

Pada tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas yang dibubarkan pada tanggal 1 Januari 1965. Pada saat yang sama, 2 (dua) perusahaan negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai pengelola tenaga listrik milik negara dan Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai pengelola gas diresmikan. Pada tahun 1972, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.17, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum.

Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak

tahun 1994 status PLN beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang.

#### **b. Profil Perusahaan**

Sesuai Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga nomor: Ment. 16/I/20 tanggal 20 Mei 1961, salah satunya disebutkan bahwa dibentuk daerah eksploitasi yang terdiri dari 10 daerah eksploitasi listrik umum (Pembangkit dan Distribusi) dimana salah satunya adalah wilayah Jawa Timur cabang Malang yang termasuk daerah eksploitasi IX, yang melaksanakan fungsi pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik. Namun dalam perkembangannya pada tanggal 23 Oktober 1973, berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor : 054/DIR/73 nama PLN Eksploitasi IX mengalami perubahan nama menjadi PLN Distribusi I / Pembangkitan I. Penyempurnaan berikutnya pada tanggal 25 Februari 1976 diubah menjadi PLN Wilayah XII berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor : 042/DIR/1976. Kemudian melalui Keputusan Direksi PLN Nomor : 042/DIR/1982 tanggal 3 Juli 1982, PLN Wilayah XII mengalami penyempurnaan kembali dengan nama PLN Distribusi Jawa Timur Cabang Malang dengan tugas dan tanggung jawab mengelola pendistribusian tenaga listrik di Malang dan sekitarnya.

Pada tahun 2001, karena mengikuti fenomena perubahan yang sekarang timbul serta dengan berbagai pertimbangan internal maupun eksternal, maka harus menyesuaikan diri baik institusional maupun mekanisme kerja dengan customer

service oriented. Maka dengan Keputusan General Manager tanggal 30 April 2001 nama PT. PLN (Persero) Cabang Malang diubah menjadi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Dan berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 308.K/D!R/2011 tanggal 26 Mei 2011, PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang diubah menjadi PT. PLN (Persero) Area Malang. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang terletak di jantung kota Malang yakni di Jl. Jend. Basuki Rahmat no. 100 telp. (0341) 326034. Dalam perjalanan perkembangannya PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang telah berulang kali mengalami perubahan manajemen, yaitu :

1. R. Soekardi Reksohadwidjono (1 – 11 – 1954) s/d (1 – 07 – 1958)
2. Mustakim Tjokrodharmodjo (01 – 08 – 1958) s/d (1 – 10 – 1962)
3. Dr. Saiman (01 – 09 – 1962) s/d (31 – 10 – 1978)
4. I Wayan Sanggri S. BEE (20 – 11 – 1978) s/d (1 – 04 – 1983)
5. R. Soejono S. Koesoemo (14 – 04 – 1983) s/d (18 – 06 – 1986)
6. R. Soeprato (18 – 06 – 1986) s/d (1 – 05 – 1992)
7. Ir. Nanang Soesanto (01 – 05 – 1992) s/d (10 – 06 – 1997)
8. Ir. H. Subariyanto (01 – 07 – 2007) s/d (31 – 01 – 2001)
9. Ir. Suharto W. MT (01 – 02 – 2001) s/d (5 – 06 – 2002)
10. Ir. Ratno Wibowo, MM (18 – 04 – 2002) s/d (18 – 04 – 2004)
11. Ir. Yugo Riyatmo (19 – 07 – 2004) s/d (31 – 05 – 2006)
12. Bambang Sulastyono (2006) s/d (2008)

13. Ir. Isbiyanto, MM (2008) s/d (2011)
14. Ir. Agus Kuswardoyo, MM (2011) s/d (2013)
15. Ir. Agung Surana (2013) s/d (2014)
16. Ir. Moh. Fatkhul Hakim (2014) s/d sekarang

### c. Motto, Visi dan Misi

#### Motto

“ Listrik untuk kehidupan yang lebih baik “.

#### Visi

“Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.”

#### Misi

- 1) Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- 2) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- 3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- 4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

### d. Yel – Yel

SEMANGAT PAGI : BEKERJA...BEKERJA...BEKERJA...

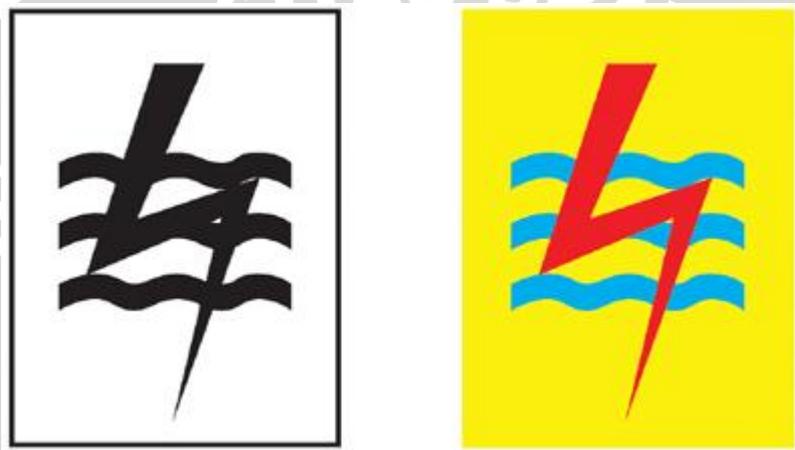
PLN : JAYA

APJ MALANG : DAHSYAT...

WCS : BISA...BISA...BISA...

### e. Bentuk dan Makna Lambang

Bentuk, warna dan makna lambang Perusahaan resmi yang digunakan adalah sesuai yang tercantum pada Lampiran Surat Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara No. : 031/DIR/76 Tanggal : 1 Juni 1976, mengenai Pembakuan Lambang Perusahaan Umum Listrik Negara.



**Gambar 2. Lambang PT. PLN**

Sumber: *PT. PLN Rayon Kota Malang 2014*

#### Makna Lambang

##### 1) Bidang Persegi Panjang Vertikal

Menjadi bidang dasar bagi elemen-elemen lambang lainnya, melambangkan bahwa PT PLN (Persero) merupakan wadah atau organisasi yang terorganisir dengan sempurna. Berwarna kuning untuk menggambarkan pencerahan, seperti yang diharapkan PLN bahwa listrik mampu menciptakan pencerahan bagi kehidupan masyarakat. Kuning juga melambangkan semangat yang menyala-nyala yang dimiliki tiap insan yang berkarya di perusahaan ini.

## 2) Petir atau Kilat

Melambangkan tenaga listrik yang terkandung di dalamnya sebagai produk jasa utama yang dihasilkan oleh perusahaan. Selain itu petir pun mengartikan kerja cepat dan tepat para insan PT PLN (Persero) dalam memberikan solusi terbaik bagi para pelanggannya. Warnanya yang merah melambangkan kedewasaan PLN sebagai perusahaan listrik pertama di Indonesia dan kedinamisan gerak laju perusahaan beserta tiap insan perusahaan serta keberanian dalam menghadapi tantangan perkembangan jaman.

## 3) Tiga Gelombang

Memiliki arti gaya rambat energi listrik yang dialirkan oleh tiga bidang usaha utama yang digeluti perusahaan yaitu pembangkitan, penyaluran dan distribusi yang seiring sejalan dengan kerja keras para insan PT PLN (Persero) guna memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya. Diberi warna biru untuk menampilkan kesan konstan (sesuatu yang tetap) seperti halnya listrik yang tetap diperlukan dalam kehidupan manusia. Di samping itu biru juga melambangkan keandalan yang dimiliki insan-insan perusahaan dalam memberikan layanan terbaik bagi para pelanggannya.

## B. PENYAJIAN DATA FOKUS PENELITIAN

### 1. Perwujudan *Good Corporate Governance* (GCG) di PLN Rayon Malang Kota

Sebagai salah satu BUMN, PT PLN (Persero) memiliki kewajiban untuk menerapkan GCG sebagaimana diamanatkan didalam Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 tentang penerapan GCG pada BUMN. Perusahaan menyadari bahwa penerapan GCG saat ini tidak hanya sebagai pemenuhan kewajiban saja, namun telah menjadi kebutuhan dalam menjalankan kegiatan bisnis Perusahaan dalam rangka menjaga pertumbuhan usaha secara berkelanjutan, meningkatkan nilai perusahaan dan sebagai upaya agar Perusahaan mampu bertahan dalam persaingan.

Kemampuan yang tinggi dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG telah diwujudkan oleh Perusahaan diantaranya dengan dibentuknya fungsi pengelolaan GCG dibawah Sekretaris Perusahaan yang secara khusus menangani dan memantau efektivitas penerapan GCG di Perusahaan. Perusahaan secara berkesinambungan melakukan langkah-langkah perbaikan baik dari sisi *soft structure* maupun dari sisi *infrastructure* GCG dalam rangka meningkatkan kualitas penerapan GCG. Perusahaan Telah menerbitkan dokumen-dokumen pendukung dalam penerapan GCG seperti Pedoman GCG, *Board Manual*, dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*). Dewan komisaris juga telah memiliki organ pendukung yaitu Komite-komite Dewan Komisaris yang berperan dalam membantu meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris.

Upaya PT. PLN unit Kota Malang dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan GCG adalah dengan menjalin kemitraan dengan salah satu perusahaan yakni PT. Borobudur Medecon. PT. Borobudur Medecon merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Mechanical dan Electrical Contractor yang meneruskan usaha dari CV. *BOROBUDUR* yang berdiri sejak Tahun 1984 dengan Bp. Ir. Ferryanto Tjokro selaku Direktur Utama.

Mengacu pada hasil penelitian, pada periode ini PT. Borobudur Medecon telah memperluas bidang usaha dan jasa yang berkenaan dengan:

- 1) Jasa Biro Teknik dan pemeliharaan yang berhubungan dengan kelistrikan.
- 2) Perencanaan, Pelaksanaan mekanikal & elektrikal serta sistem tata udara.
- 3) Pekerjaan Instalasi kelistrikan rumah, kantor, gedung dan pabrik.
- 4) Pekerjaan Pemasangan panel – panel distribusi untuk industri dan komersial.
- 5) Pekerjaan Pemasangan & Perawatan Jaringan Listrik dan Pelayanan Teknik
- 6) Pekerjaan Pemasangan Penerangan Jalan Umum.

Menurut keterangan yang didapat oleh peneliti pada tanggal 15 Agustus 2014 melalui wawancara dengan Mas Sanjaya selaku koordinator lapangan di area Rayon Malang Kota, yakni sebagai berikut:

“sekarang ini BUMN memang di tuntut untuk menerapkan GCG, dikarenakan adanya hubungan antara pemerintah,

pelaksana, dan masyarakat selaku pengguna layanan yang kami berikan, untuk adanya pelayanan yang sesuai dengan prosedur serta dapat di terima di masyarakat dengan baik sebagai umpan baliknya di kita selaku pemberi jasa makakita tentu ingin memberikan yang terbaik pula, dengan menggandeng mitra yang kompeten di bidangnya agar permintaan masyarakat akan kebutuhan yang kurang tersebut bisa dipenuhi”

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, program kemitraan antara PT. PLN Rayon Malang Kota dengan PT. Borobudur Medecon dirasa mampu mewujudkan GCG yang efektif dan optimal dalam meningkatkan pelayanan dan kinerja operasional PLN unit Kota Malang. Selain itu pula manajemen pada bidang konstruksi Listrik adala hal kompleks, dan semakin rumit seiring dengan besarnya proyek. Pengalaman dan Keahlian haruslah dimiliki oleh masing-masing perusahaan sebagai suatu kunci sukses.

#### **a. Penerapan prinsip *transparency***

Penerapan prinsip *transparency* sangat penting karena didalamnya menyangkut aspek data dan informasi, hak-hak para pemegang saham perusahaan dalam pengambilan keputusan, serta pembagian keuntungan perusahaan. Keberhasilan dalam melaksanakan GCG pada BUMN harus berdasarkan mekanisme yang tepat terkait dengan prosedur dalam melaksanakan kemitraan dengan suatu perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, pada PT. PLN Kota Malang dilihat dari prinsip *transparency*, bentuk kemitraan dijabarkan berdasarkan pola pembayaran keuntungan berdasarkan jenis pekerjaan.

Dalam pelaksanaan pekerjaan Pelayanan Teknik, pola pembayarannya diatur menjadi 2 (dua) pola yaitu :

1. Pola Pembayaran Fixed Cost
2. Pola Pembayaran Variable Cost

Adapun pola pembayaran tersebut dapat diuraikan dan sekaligus diperuntukan pada jenis pekerjaan sebagai berikut :

1. Pembayaran Fixed Cost :

Pembayaran Fixed Cost adalah pola pembayaran pada komponen jasa pekerjaan yang sudah ditetapkan dan tidak tergantung volume, jika dalam pelaksanaan pekerjaan membutuhkan material, maka komponen materialnya saja yang dibayar secara Variabel Cost. Pekerjaan-pekerjaan dengan pola pembayaran Fixed Cost tersebut meliputi :

- a. Pemeliharaan Korektif Distribusi
- b. Inspeksi Jaringan Distribusi

Untuk kedua jenis pekerjaan tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Pemeliharaan Korektif Distribusi :

Pekerjaan pemeliharaan korektif distribusi dilaksanakan selama 24 jam non stop meliputi :

- 1) Menanggapi (respon) laporan gangguan listrik yang terjadi pada JTM, Gardu, JTR, SR dan APP yang dilaporkan oleh masyarakat maupun oleh call centre 123.
- 2) Melakukan perbaikan (recovery) gangguan listrik yang terjadi pada JTM, Gardu, JTR, SR dan APP yang dilaporkan oleh masyarakat maupun oleh call centre 123 sehingga aliran listrik dapat segera pulih menyala kembali.

- 3) Melaksanakan manuver jaringan antar penyulang untuk mengurangi daerah padam akibat gangguan maupun pemeliharaan
- 4) Penarikan, pemasangan dan pengoperasian trafo mobil
- 5) Perabasan pohon yang sudah atau hampir menyentuh jaringan yang jika tidak segera ditindaklanjuti akan menyebabkan gangguan dan atau membahayakan keselamatan umum.
- 6) Pengamanan jaringan terhadap sentuhan benda lain (umbul – umbul, papan reklame, spanduk, bangunan) yang jika tidak segera dilaksanakan akan menyebabkan gangguan dan atau membahayakan keselamatan umum.
- 7) Pembersihan sampah jaringan yang menyebabkan atau berpotensi menyebabkan gangguan distribusi ( kerangka layang-layang, benang, kawat dan benda lainya yang tersangkut pada jaringan listrik )
- 8) Perbaikan kawat rantas yang jika tidak segera dilaksanakan akan menyebabkan gangguan.
- 9) Penggantian material rusak / cacat yang jika tidak segera dilaksanakan akan menyebakan gangguan
- 10) Penyempurnaan kontruksi yang jika tidak segera dilaksanakan akan menyebabkan gangguan dan atau membahayakan keselamatan umum.

- 11) Melaksanakan entry data gangguan di APKT untuk update status serta memverifikasi keluhan pelanggan.
- 12) Melaksanakan entry data pada aplikasi SAIDI SAIFI untuk Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Distribusi, serta sebagai dasar penetapan dan perhitungan SLA untuk paramater SAIDI dan SAIFI.
- 13) Melaporkan ke Direksi Pekerjaan mengenai penanganan gangguan yang belum tuntas (misal gangguan APP yang masih disambung langsung, APP belum tersegel kembali, dll).
- 14) Untuk gangguan Instalasi Milik Pelanggan (IML), petugas YANTEK harus menjelaskan kepada pelanggan terkait batasan kewenangan penanganan gangguan dan harus diverifikasi di APKT.
- 15) Melaksanakan koordinasi dengan pengawas PLN dalam menyelesaikan gangguan sesuai SOP yang ada.

b. Inspeksi Jaringan Distribusi :

Pekerjaan inspeksi jaringan distribusi meliputi :

- 1) Inspeksi jarak bebas jaringan (ROW) terhadap tanam tumbuh (pohon) atau benda lain yang berpotensi menyebabkan gangguan dan atau membahayakan keselamatan umum, yang pelaksanaan inspeksinya diatur oleh Manajer Rayon atau staf yang ditunjuk oleh Manajer Rayon.

2) Inspeksi kesempurnaan konstruksi (kondisi tiang, kondisi penghantar, kondisi peralatan, kelengkapan aksesoris), yang pelaksanaannya diatur oleh Manajer Rayon atau staf yang ditunjuk oleh Manajer Rayon.

3). Membuat rekapitulasi hasil inspeksi dan dokumentasi serta pembuatan dan pembaharuan peta pohon setiap penyulang (jenis pohon dan periode rabas serta informasi kondisi geografis) setelah inspeksi ROW dilaksanakan. Pembaharuan peta pohon dilaksanakan setiap awal triwulan dalam bentuk data elektronik.

## 2. Pembayaran Variabel Cost :

Pembayaran Variabel cost adalah pola pembayaran, baik komponen jasa maupun komponen material yang disediakan oleh pihak pelaksana pekerjaan, berdasarkan jumlah volume pekerjaan yang sudah dilaksanakan. Pekerjaan-pekerjaan dengan pola pembayaran Variabel Cost tersebut meliputi:

- a. Perabasan pohon sehingga menjamin jaringan distribusi tegangan menengah (JTM) dan jaringan distribusi tegangan rendah (JTR) memiliki jarak bebas (ROW) minimum 3 (tiga) m.
- b. Pengamanan Jaringan terhadap sentuhan pohon atau benda lain yang berpotensi mengganggu jaringan distribusi meskipun jarak radius amannya masih lebih jauh dari 3 (tiga) m, misal : penebangan pohon bambu walaupun jarak bebasnya lebih dari 3

(tiga) m. Pekerjaan pembersihan ini akan dilaksanakan dengan Surat Perintah Kerja tersendiri terpisah dari pekerjaan butir a.

Komponen biaya pekerjaan untuk pelayanan teknik (penanganan gangguan, inspeksi, dan pemeliharaan) terdiri dari :

- a. Biaya pegawai/ SDM
- b. Biaya sewa kendaraan dan BBM
- c. Biaya sewa peralatan

Berikut peneliti sampaikan hasil wawancara dengan Bapak Misnurul selaku Manager dari Kantor Borobudur Medecon, pada tanggal 3 September 2014 sebagai berikut:

”pola kerjasama ataupun kemitraan kami dengan PT. Borobudur Medicon terkait tentang alur pengambilan keputusan hanya menyangkut perihal penetapan UMK untuk karyawan serta permohonan BBM. Untuk permohonan BBM disertakan surat permohonan kepada kami agar nantinya proses pengambilan keputusan tetap berdasarkan mekanisme yang tepat.”

Untuk aspek pengambilan keputusan terkait kemitraan antara PT. PLN Kota Malang dengan PT. Borobudur Medicon berdasarkan hasil wawancara yakni hanya menyangkut dua aspek antara lain mengenai penetapan UMK dan proses permohonan BBM.

#### **b. Penerapan prinsip *responsibility***

Bentuk GCG melalui kemitraan akan lebih tepat jika terdapat unsur pola kerjasama yang baik yaitu menyangkut hal pengakuan kerjasama dari kedua belah pihak melalui suatu kontrak kerjasama, draft perjanjian dan pengakuan kerjasama.

Wawancara dengan Mas Sanjaya Selaku koordinator lapangan wilayah Rayon malang kota pada tanggal 4 september 2014, yakni sebagai berikut:

“tanggung jawab kita lakukan bersama-sama dan saling mengontrol oleh karenanya semua hal yang akan dilakukan harus sesuai dengan prosedur yang ada dan aturan yang berlaku mulai dari awal kerja sama hingga dapat terselesaikannya pekerjaan dengan baik”

Dalam hal ini, bentuk kemitraan PT. PLN Kota Malang dan PT. Borobudur Medicon menggunakan dasar hukum sebagai berikut:

1. KUHPerdata;
2. Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003;
3. Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. 19 Tahun 2012;
4. Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 118.K/DIR/2004, tanggal 22 Juni 2004 tentang Penataan Outsourcing;
5. Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 305.K/DIR/2010, tanggal 3 Juni 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa, beserta perubahannya;
6. Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 1040.K/DIR/2011, tanggal 6 Juli 2011 tentang Standarisasi Komponen Penghasilan Tenaga Outsourcing;
7. Surat Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum No.7078/060/DITSDM/2012, tanggal 20 Desember 2012 perihal; Penundaan Pelaksanaan Pasal 5 SK. 1040.K/DIR/2011;

8. Nota Dinas KSHK ke KDIV ORG No. 133/031/SHK/2012 tanggal 14 Desember 2012 perihal Pendapat hukum atas kelanjutan kontrak outsourcing yang akan berakhir terkait Permenaker 19/2012;
9. Surat Kepala Divisi Pengembangan Organisasi No. 2934/613/KDIVORG/2012 tanggal 18 Desember 2012 perihal Kelanjutan Kontrak Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan Lain;
10. Kajian Hukum dari Manajer Bidang KHA PT. PLN Distribusi Jawa Timur;
11. Surat Manajer Bidang Distribusi PT. PLN Distribusi Jawa Timur No. 4871/152/DIST-JATIM/2012 tanggal 21 Desember 2012 tentang Acuan Pengadaan Yantek 2013.

Adapun hasil ataupun justifikasi dari kemitraan antara PT. PLN Kota Malang dan PT. Borobudur berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Pelayanan Teknik periode Kontrak tahun 2011 sd 2012 membaik.
2. Kinerja gangguan penyulang tahun 2012 menurun dari tahun 2011 sebanyak 604 kali menjadi 484 kali atau turun sebesar 19,87 %.
3. Evaluasi Vendor berdasarkan Standar Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 periode 2010 sd 2012 kriteria BAIK.
4. Perhitungan Amortisasi / penyusutan aktiva berdasarkan Standar Akutansi Keuangan untuk Kendaraan bergerak 12,5 % pertahun dan untuk peralatan / barang 25 % pertahun.
5. Repeat order berlaku mulai bulan Pebruari 2013 sd Oktober 2013;

## 6. Kenaikan UMK tertinggi se Malang Raya Rp. 1.343.700;

Berikut peneliti sampaikan pula mengenai rincian hasil justifikasi seperti yang terdapat pada tabel-tabel berikut ini.

<b>A Koordinator</b>			
Upah dasar / bln		=	Rp. 1,343,700
THR (% x upah)	8.33%	=	Rp. 111,975
Jamsostek (% x upah)	12.89%	=	Rp. 173,203
Pakaian kerja		=	Rp. 100,000
Pesangon (% x upah)	8.33%	=	Rp. 111,975
Pelatihan (% x upah)	0.00%	=	Rp. 70,000
Uang Transport		=	Rp. 220,000
Apresiasi Kepemimpinan		=	Rp. 110,000
Apresiasi Ketrampilan		=	Rp. 110,000
Cuti Tahunan		=	Rp. 111,975
			<b>Rp. 2,462,828</b>
<b>B Teknisi</b>			
Upah dasar / bln		=	Rp. 1,343,700
THR (% x upah)	8.33%	=	Rp. 111,975
Jamsostek (% x upah)	12.89%	=	Rp. 173,203
Pakaian kerja		=	Rp. 100,000
Pesangon (% x upah)	8.33%	=	Rp. 111,975
Pelatihan (% x upah)	0.00%	=	Rp. 60,000
Apresiasi Ketrampilan		=	Rp. 55,000
Cuti Tahunan		=	Rp. 111,975
Uang Transport		=	Rp. 220,000
			<b>Rp. 2,287,828</b>
<b>C Operator / Admin</b>			
Upah dasar / bln		=	Rp. 1,343,700
THR (% x upah)	8.33%	=	Rp. 111,975
Jamsostek (% x upah)	12.89%	=	Rp. 173,203
Pakaian kerja		=	Rp. 100,000
Pesangon (% x upah)	8.33%	=	Rp. 111,975
Pelatihan (% x upah)	0.00%	=	Rp. 60,000
Apresiasi Ketrampilan		=	Rp. -
Cuti Tahunan		=	Rp. 111,975
Uang Transport		=	Rp. 220,000
			<b>Rp. 2,232,828</b>
<b>D Driver</b>			
Upah dasar / bln		=	Rp. 1,343,700
THR (% x upah)	8.33%	=	Rp. 111,975
Jamsostek (% x upah)	12.89%	=	Rp. 173,203
Pakaian kerja		=	Rp. 100,000
Pesangon (% x upah)	8.33%	=	Rp. 111,975
Pelatihan (% x upah)	0.00%	=	Rp. -
Apresiasi Ketrampilan		=	Rp. -
Cuti Tahunan		=	Rp. 111,975
Uang Transport		=	Rp. 220,000
			<b>Rp. 2,172,828</b>
<b>E Petugas Inspektor Jar</b>			
Upah dasar / bln		=	Rp. 1,343,700
THR (% x upah)	8.33%	=	Rp. 111,975
Jamsostek (% x upah)	12.89%	=	Rp. 173,203
Pakaian kerja		=	Rp. 100,000
Pesangon (% x upah)	8.33%	=	Rp. 111,975
Pelatihan (% x upah)	0.00%	=	Rp. 60,000
Apresiasi Ketrampilan		=	Rp. -
Cuti Tahunan		=	Rp. 111,975
Uang Transport		=	Rp. 220,000
			<b>Rp. 2,232,828</b>

Gambar 3. Perhitungan Biaya Tenaga Kerja

Sumber: PT. PLN Kota Malang 2014

DATA ASSET		TOTAL ASET	PEMELIHARAAN	PROSENTASE	JUSTIFIKASI
PANJANG JTM (kms)		508	508	100%	
PANJANG JTR (kms)		1.171	1.171	100%	
JML GARDU TIANG (bh)		1.288	1.288	100%	

KETENAGAKERJAAN				
UPAH DASAR / BLN				
Koordinator (2,0 x UMK)		Rp.	1.343.700	1.343.700
Petugas Teknik (1,7 x UMK)		Rp.	1.343.700	1.343.700
Petugas Operator (1,3 x UMK)		Rp.	1.343.700	1.343.700
Driver (1,3 x UMK)		Rp.	1.343.700	1.343.700
Petugas Inspeksi Jaringan Distribusi (1,3 x UMK)		Rp.	1.343.700	1.343.700
THR (% X UPAH)			8,33%	8,33%
JAMSOSTEK (% X UPAH)			12,89%	12,89%
PAKAIAN KERJA (2 kali setahun)		Rp.	100.000	100.000
PESANGON (% X UPAH)			8,33%	8,33%
JUMLAH HARI KERJA			25	25

RUANG LINGKUP PELAYANAN TEKNIK				
A. PELAYANAN TEKNIK ( FIXED COST )				
PENANGANAN GANGGUAN				
<input type="checkbox"/> 4	Tim / Regu Mobil	Rp.	3.053.223.067	2.971.501.627
<input type="checkbox"/> 4	Tim / Regu Mobil Pick Up			
<input type="checkbox"/> 4	Tim / Regu Motor			
<input type="checkbox"/> 1	Tim / Truck	Rp.	197.225.708	189.774.158
INSPEKSI ROW JTM, JTR				
<input type="checkbox"/> 8	Tim / Regu Motor	Rp.	741.622.444	738.101.644
INSPEKSI KONSTRUKSI JTM, JTR				
<input type="checkbox"/> 4	Tim / Regu Motor	Rp.	190.247.611	190.247.611
B. PEMELIHARAAN (ISI PADA SHEET VARIABLE)				
RABAS POHON JTM		Rp.	210.295.084	200.023.088
<b>TOTAL</b>		Rp.	<b>4.392.613.914</b>	<b>4.289.648.128</b>
<b>ROK</b>			<b>10% 9% 8%</b>	<b>Rp. 439.261.391 343.171.850</b>
<b>TOTAL + ROK</b>		Rp.	<b>4.831.875.306</b>	<b>4.632.819.978</b>
<b>PPn</b>			<b>10% 10% 10%</b>	<b>Rp. 483.187.531 463.281.998</b>
<b>TOTAL NILAI KONTRAK PELAYANAN TEKNIK</b>		Rp.	<b>5.315.062.836</b>	<b>5.096.101.976</b>

Gambar 4. Rekap Perhitungan Zona 1

Sumber: PT. PLN Kota Malang 2014

Bentuk kemitraan antara PT. PLN Kota Malang dengan PT. Borobudur Medicon dalam beberapa tahun dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

**Tabel 3. Kerjasama PT. PLN Kota Malang dengan PT. Borobudur Medicon tahun 2009-2010**

No.	Jenis Pekerjaan	Tahun	Nilai
1.	Pemasangan SR 1 Phs Umum Vol 214 set	2009	Rp 222.441.000,00
2.	Pemasangan Jaringan Listrik Tahap V	2010	Rp 435.000.000,00
3.	Jasa Implementasi dan Pemeliharaan Data PDPJ	2010	Rp 349.965.000,00

Sumber: PT. PLN Kota Malang 2014

### c. Penerapan prinsip *independency*

Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggungjawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Mas Aziz, selaku pekerja lapangan yang menangani gangguan teknik dan bisa di panggil sewaktu-waktu apabila ada kerusakan jaringan menjelaskan bahwa:

“lingkup pekerjaan, terutama pelayanan teknik yang berhubungan dengan kerusakan ataupun gangguan baik jaringan, atau ROW, atau gangguan kerusakan sambungan listrik di rumah penduduk sekitar rayon Malang kota, itu ada bagiannya tersendiri, sehingga

personel yang harus stand by di kantor dan di lapangan langsung, terkadang dari mereka ada yang keluar menggunakan mobil kantor untuk sekedar berkeliling memantau keadaan tiang listrik, atau apapun, sehingga bisa segera sigap apabila sewaktu-waktu terjadi kerusakan yang berkaitan dengan jaringan atau pekerjaan yang berhubungan dengan kelistrikan. Ada juga petugas yang stand by di kantor yang bisa keluar apabila ada kerusakan listrik di rumah warga, namun ada prosedurnya, yaitu warga harus melapor terlebih dahulu baru bisa segera di tindak lanjuti dengan mengirim petugas gangguan untuk datang melihat lokasi dan segera menyelesaikan gangguan tersebut”

Dalam hal pembagian tugas dan fungsi ruang lingkup pekerjaan Pelayanan Teknik yang ditawarkan adalah pelaksanaan pekerjaan yang meliputi :

1. Penanganan Gangguan Distribusi
  - a. Gangguan pada Jaringan Tegangan Menengah (JTM)
  - b. Gangguan pada Jaringan Tegangan Rendah (JTR)
  - c. Gangguan pada Gardu Trafo Distribusi dan perlengkapannya
  - d. Gangguan pada Gardu Kubikel dan perlengkapannya
  - e. Gangguan pada Sambungan Rumah (SR)
  - f. Gangguan Alat Pengukur dan Pembatas (APP)
2. Inspeksi Jaringan Distribusi
  - a. Inspeksi Jaringan Distribusi adalah inspeksi terhadap jarak bebas jaringan (ROW) terhadap tanam tumbuh (pohon) dan benda lain (umbul-umbul, spanduk, papan reklame, bangunan) disekitarnya dan inspeksi terhadap sampah jaringan (kerangka layangan, sarang burung, benang layangan, dan benda lainnya yang tersangkut di jaringan) yang berpotensi menyebabkan gangguan.

- b. Inspeksi konstruksi (kondisi tiang, kondisi penghantar dan kelengkapan aksesoris) pada Jaringan Distribusi,
  - c. Membuat rekapitulasi dan dokumentasi hasil inspeksi.
3. Pemeliharaan ROW Jaringan Distribusi

Pemeliharaan ROW jaringan distribusi adalah pekerjaan yang menjamin jaringan bersih dari sentuhan benda disekitarnya dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Jaringan distribusi tegangan menengah (JTM) dan jaringan distribusi tegangan rendah (JTR) jaringan memiliki jarak bebas minimum 3 (tiga) m terhadap tanam tumbuh (pohon) dan benda lain serta sampah jaringan yang berpotensi menyebabkan gangguan dan atau membahayakan keselamatan umum.
- b. Pembersihan / pengamanan dari sentuhan pohon atau benda lain yang berpotensi mengganggu jaringan distribusi meskipun jarak radius amannya masih lebih jauh dari 3 (tiga) m, misal : pohon dengan jarak lebih dari 3(tiga) m, maka pekerjaan pembersihan ini akan dilaksanakan dengan Surat Perintah Kerja tersendiri.
- c. Pelaksanaan pemeliharaan ROW pada suatu penyulang secara tuntas harus diselesaikan dalam waktu tertentu yang ditetapkan oleh pihak PLN.
- d. Pelaksanaan pemeliharaan ROW per penyulang harus ada jaminan garansi selama 3 (tiga) bulan yang dituangkan kedalam Berita Acara Bebas ROW yang ditanda tangani oleh Manajer Rayon dan

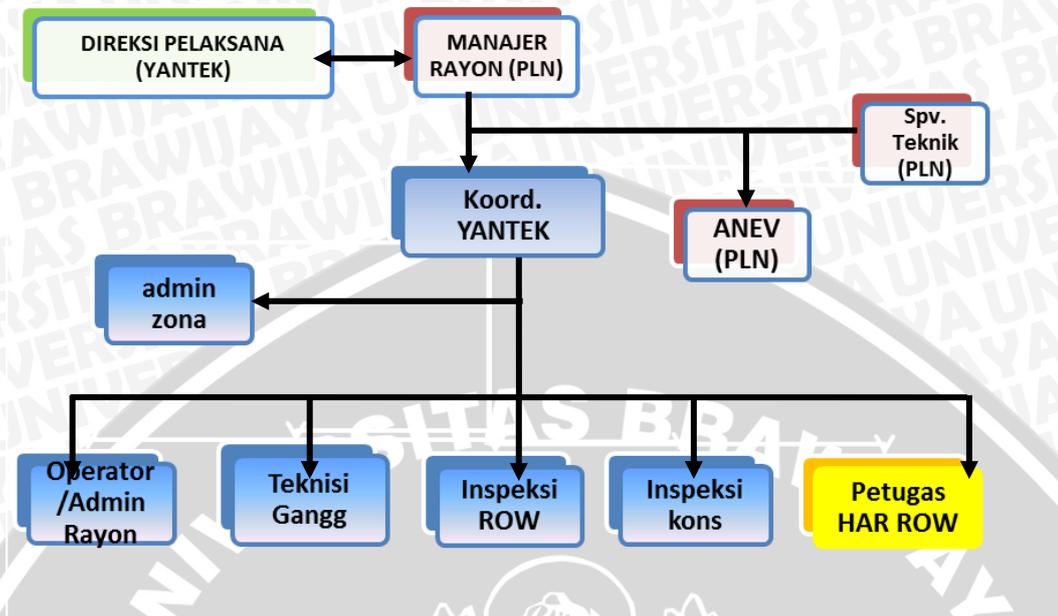
Pihak Pelaksana Pekerjaan. Jika dalam masa garansi didapatkan ROW tidak sesuai standar, harus diselesaikan oleh Pihak Pelaksana dan biaya yang timbul menjadi tanggung jawab Pihak Pelaksana.

- e. Berita Acara Penyulang Bebas ROW menjadi syarat pembayaran jasa perabasan pohon.

Untuk pembagian wilayah kerja pelayanan teknik dibuat dalam bentuk zona, dimana setiap zona minimal terdiri dari 3 (tiga) rayon. Wilayah kerja pelaksanaan Pelayanan Teknik PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang, dalam **Zona I**, yang meliputi wilayah kerja **Rayon Kota, Rayon Kebonagung, Rayon Blimbing dan Rayon Dinoyo** dengan data aset pelayanan sebagai berikut :

1). Luas Area wilayah pelayanan	:	487.557	Km <sup>2</sup>
2). Panjang Jaringan JTM	:	508.259	Kms
3). Jumlah Gardu Distribusi	:	1288	Unit
4). Panjang Jaringan JTR	:	1170.508	Kms
5). Jumlah Sambungan Pelanggan	:	278056	Plg

Adapun struktur organisasi pelayanan teknis terdapat dalam gambar berikut di bawah ini.



**Gambar 5. Struktur Organisasi Pelayanan Teknik**

Sumber: *PT. PLN Kota Malang 2014*

Tenaga kerja Pelayanan Teknik terdiri dari :

- a. Koordinator YANTEK
- b. Admnistrator Zona
- c. Teknisi Gangguan
- d. Driver
- e. Operator merangkap Administrator Rayon
- f. Teknisi Inspeksi
- g. Teknisi Pemeliharaan Jaringan

Tugas, fungsi dan tanggung jawab untuk masing-masing posisi dalam unit pelayanan teknis adalah sebagai berikut:

- a. Supervisor Teknik Rayon (PLN)

Jabatan : Supervisor Teknik Rayon

Bertanggung jawab ke : Man Rayon, Asman Jaringan, Spv. OP HAR Area

Membawahi : Staff Pelayanan Teknik Rayon, Koordinator

YANTEK , Petugas Teknik, Operator dan Administrasi, Petugas Inspeksi dan petugas di lingkup pekerjaan variable cost.

Job Description : a. Supervisi dan koordinasi pelaksanaan pekerjaan pelayanan teknik  
 b. Membuat jadwal pekerjaan inspeksi, dan kegiatan pemeliharaan jaringan lainnya.  
 c. Melaporkan kemajuan pekerjaan ke Man Rayon dan Asman Jaringan Area.  
 d. Meminta Supervisi dari Man Rayon dan Asman Jaringan Area untuk mengatasi permasalahan di lapangan.  
 e. Bersama-sama Koordinator YANTEK untuk mengatur, menata dan mengevaluasi unjuk kerja seluruh petugas pelayanan teknik.

b. Staff ANEV (Analisa dan Evaluasi) Pelayanan Teknik Rayon (PLN)

Jabatan : ANEV (Analisa dan Evaluasi) Pelayanan Teknik Rayon

Bertanggung jawab ke : Man Rayon, Asman Jaringan, dan Spv. OP HAR Area

Membawahi : Teknisi Gangguan, Operator dan Administrasi, Teknisi Inspeksi dan petugas di lingkup pekerjaan variable cost.

Job Description : a. Mengevaluasi perkembangan SLA.  
 b. Berkoordinasi dengan Koordinator YANTEK dalam hal kinerja YANTEK.  
 c. Membuat jadwal pekerjaan inspeksi, dan kegiatan pemeliharaan jaringan lainnya.  
 d. Melaporkan kemajuan pekerjaan ke Spv. Teknik Rayon

c. Koordinator YANTEK (Pihak Pelaksana)

Jabatan : Koordinator YANTEK

Bertanggung jawab ke : Staff ANEV Pelayanan Teknik Rayon, Spv Teknik Rayon, Man Rayon, dan Direksi Pelaksana

## YANTEK

- Membawahi : Petugas Teknik, Operator dan Administrasi
- Job Description : a. Mengatur & mengawasi kelancaran pekerjaan pelayanan teknik.  
b. Mengatur proses pergantian shift kerja (Serah terima alat kerja & Kendaraan).  
c. Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait dalam rangka pekerjaan pelayanan teknik.  
d. Mengkoordinir dan mensupervisi Operator & Administrasi Teknik dalam pendataan, perekapan, laporan secara harian, mingguan maupun bulanan.  
e. Mengatur dan mengawasi pelaksanaan penanganan gangguan dan tindak lanjut gangguan kembali.  
f. Mengkoordinir Teknisi Inspeksi Jaringan dan Petugas Pemeliharaan Jaringan dalam pendataan, perekapan, laporan secara harian, mingguan maupun bulanan.  
g. Mengatur dan mengawasi waktu pelaksanaan inspeksi dan pemeliharaan jaringan  
h. Memastikan semua pekerjaan dijalankan sesuai Intruksi Kerja dan SOP yang berlaku.  
i. Memonitor perkembangan SLA.  
j. Memonitor penggunaan material.  
k. Melaporkan setiap hasil pekerjaan penanganan gangguan, inspeksi dan pemeliharaan.
- d. Administratur YANTEK Zona (Pihak Pelaksana)

Jabatan : Administratur zona

Bertanggung jawab ke : Koordinator YANTEK

Membawahi : Petugas Teknik, Operator dan Administrasi

- Job Description : a. Menghimpun atau Mengcompile data kegiatan Inspeksi dan pemeliharaan  
b. Menyusun laporan kegiatan YANTEK dan SLA sebagai dasar pembuatan berkas penagihan.

## c. Pengarsipan kegiatan YANTEK.

## e. Teknisi Gangguan YANTEK (Pihak Pelaksana)

Jabatan : Teknisi Gangguan YANTEK

Bertanggung jawab ke : Koordinator YANTEK

Job Description :

- Melakukan penanganan gangguan distribusi yang meliputi JTM, JTR, Gardu trafo dan perlengkapannya, SR dan APP.
- Melakukan pengamanan/ melokalisir gangguan berat yang disebabkan karena force majeure atau sebab lainnya.
- Melaksanakan koordinasi dengan pengawas PLN dalam menyelesaikan gangguan sesuai Intruksi Kerja yang berlaku termasuk penanganan gangguan yang belum tuntas.
- Melaporkan penggunaan material kepada Koordinator YANTEK.
- Melaksanakan program Integritas layanan Publik (ILP).
- Menjaga kebersihan lingkungan.

## f. Driver YANTEK

Jabatan : Driver YANTEK

Bertanggung jawab ke : Koordinator YANTEK, dan Teknisi Gangguan YANTEK

Job Description :

- Mengemudikan kendaraan dengan baik dalam rangka penanganan gangguan.
- Memastikan bahwa kendaraan laik jalan.
- Menjaga kebersihan dan kerapian kendaraan.
- Membantu petugas teknik YANTEK dalam melaksanakan tugas penanganan gangguan.

## g. Operator &amp; Adminitrator YANTEK Rayon

Jabatan : Operator & Adminitrator Rayon

Bertanggung jawab ke : Koordinator YANTEK

- Job Description :
- a. Melaksanakan entry data gangguan di aplikasi APKT untuk update status serta memverifikasi keluhan pelanggan.
  - b. Melaksanakan entry data gangguan melalui aplikasi SAIDI SAIFI berkoordinasi dengan Supervisor Teknik Distribusi.
  - c. Memantau SLA YANTEK.
  - d. Membuat laporan kerja terkait kegiatan Pelayanan teknik di tingkat unit secara harian, mingguan maupun bulanan.
  - e. Melakukan proses administrasi teknik untuk mendukung kelancaran kegiatan pelayanan teknik.
  - f. Melakukan rekapitulasi penggunaan material.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan Pelaksanaan Pelayanan Teknik dilakukan berdasarkan prinsip dasar :

1. *Customer Focus* yaitu semua aktifitas pelayanan teknik berfokus pada kepuasan pelanggan dengan lebih tanggap dan lebih cepat menindaklanjuti keluhan pelanggan.
2. Profesional di bidangnya yaitu menguasai cara kerja Pelayanan Teknik (cara mempergunakan alat kerja dan alat ukur, cara mendekteksi kerusakan dan cara memperbaikinya) sesuai dengan ketentuan-ketentuan teknik yang benar
3. Integritas yaitu bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi serta kode etik profesi, antara lain tidak meminta imbalan jasa atau menerima suap dari pelanggan, dan tidak melanggar etika
4. *Continuous Improvement*, yaitu suatu upaya untuk mencapai standar kualitas yang optimal melalui beberapa langkah perbaikan yang sistematis dan dilaksanakan secara berkesinambungan.

#### d. Penerapan prinsip *accountability*

Suatu sistem pengawasan sangat penting adanya dalam pelaksanaan GCG melalui kemitraan. Masing-masing perusahaan harus mampu menerapkan sistem pengawasan dan evaluasi secara seksama tanpa membebankan tugas tersebut pada salah satu perusahaan. Evaluasi dan sanksi dalam sebuah perjanjian ataupun kontrak kerjasama juga perlu diperhatikan. Menurut Pak Wicaksono selaku supervisor Rayon Malang Kota menjelaskan bahwa:

“ perusahaan harus memiliki mekanisme untuk menguji dan memastikan bahwa laporan tahunan atau bulanan yang dibuat itu tepat waktu sesuai dengan deadline yang ditentukan, faktual atau tanpa rekayasa, tidak menghilangkan informasi penting, disajikan dengan jelas dan objektif sehingga keputusan yang diambil tidak akan salah”

PT. PLN Kota Malang selaku BUMN dalam menerapkan sistem kontrak kemitraan masa kontrak dalam pelaksanaan pekerjaan Pelayanan Teknik dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Masa kontrak adalah *multiyears* (tahun jamak), yaitu kontrak 3 (tiga) tahun.
2. Nilai kontrak tahun pertama sampai dengan tanggal 31 desember dan untuk tahun berikutnya, nilai kontrak akan dievaluasi.

Setiap tahun atau setiap akhir tahun perlu adanya evaluasi kemitraan tentang :

1. Penyesuaian harga satuan UMK berdasarkan ketentuan pemerintah daerah setempat.
2. Upah bulanan yang diterima oleh pelaksana *fixed cost* diatas UMK setempat dengan range sesuai Keputusan Direksi PLN No

1040.K/DIR/2011 tanggal 06 Juli 2011 tentang Standarisasi Komponen Penghasilan Tenaga Outsourcing di Lingkungan PT PLN (Persero).

3. Penyesuaian harga BBM berdasarkan ketentuan pemerintah.

Pelaksana wajib membuat Laporan Hasil Pekerjaan sesuai form yang disediakan oleh Direksi Perkerjaan. Laporan tersebut sudah ditanda tangani oleh pelaksana kemudian dikirim ke pengawas pekerjaan (PLN) untuk diperiksa dan disetujui/ ditanda tangani. Laporan hasil pekerjaan tersebut disampaikan secara periodik dan tertib dalam bentuk hardcopy maupun softcopy (bentuk CD) dibuat rangkap. Sumber laporan diperoleh dari Aplikasi Pengaduan Keluhan Terpadu (APKT) dan Sistem Pelayanan Teknik Terpadu (SPT2). Laporan pekerjaan tersebut harus dapat memberikan informasi mengenai hasil pelaksanaan pekerjaan yaitu penanganan gangguan, inspeksi jaringan dan pemeliharaan ROW jaringan distribusi.

**e. Penerapan prinsip *fairness***

Telah dijelaskan oleh Mas Aziz, selaku koordinator lapangan di Rayon Malang Kota:

“Dalam hubungan kemitraan antara BUMN dengan perusahaan lain diperlukan adanya keselaran dalam pembagian wewenang dan kinerja. Aspek keberadilan sangat dibutuhkan guna memenuhi tingkat perlakuan yang sama antara masing-masing perusahaan. Hal ini dikarenakan dalam sebuah kemitraan, masing-masing perusahaan memiliki hak-hak yang sama untuk menentukan arah suatu kebijakan ataupun pengambilan keputusan.” ( hasil wawancara pada hari Jumat, 22 Agustus 2014 di kantor PLN Rayon Malang Kota)

Dalam pekerjaan Pelayanan Teknik pelaksana harus memberikan jaminan pelaksanaan pekerjaan kepada PLN yang dituangkan dalam *Service Locall Agreement* (SLA). Khusus untuk SLA Gangguan JTM tidak perhitungkan pada

bulan pertama masa kontrak karena masih dalam pelaksanaan Pra-kondisi ROW JTM.

Pada pengadaan YANTEK ditetapkan jaminan – jaminan sebagai berikut :

1. Jaminan Penawaran minimal 1 % (satu per seratus) dari HPS (kontrak satu tahun) dengan masa berlaku selama proses pelelangan.
2. Jaminan Pelaksanaan sebesar 5 % (lima per seratus) dari nilai kontrak satu tahun dengan masa berlaku sesuai masa kontrak tahun tersebut ditambah 14 hari kalender dan akan dikembalikan kepada Pelaksana setelah masa berakhir kontrak. Jaminan Pelaksanaan akan diperbaharui dan disesuaikan nilainya sesuai nilai hasil evaluasi kontrak serta harus diserahkan sebelum kontrak tahun berikutnya dimulai.
3. Jaminan Sanggahan sebesar nilai jaminan penawaran yang diajukan dengan masa berlaku sesuai masa sanggah ditambah 14 hari kalender dan akan dikembalikan kepada Pelaksana setelah masa sanggah berakhir.
4. Jaminan – jaminan tersebut harus diterbitkan oleh Bank Umum kecuali jaminan penawaran dapat menggunakan perusahaan asuransi yang direkomendasi oleh PLN Pusat berupa Bank Garansi/ Performance Bond (sesuai KEP DIR No. 053.K/DIR/2012).
5. Pelaksana menjamin pemberi kerja bahwa semua hasil pekerjaan terbebas dari tuntutan berupa apapun dan dari pihak manapun.

Sistem pembayaran pekerjaan juga memiliki prosedur tersendiri guna menjaga hubungan kemitraan. Adapun syarat-syarat dalam pemenuhan prosedur berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Berita Acara kemajuan fisik pekerjaan
2. Berita Acara dokumentasi K2 untuk pekerjaan penanganan gangguan dan pemeliharaan jaringan distribusi mengacu pada Pasal XX tentang Keselamatan Ketenagalistrikan (K-2).
3. Berita Acara realisasi SLA (Service Level Agreement)
4. Berita Acara pemakaian material
5. Berita Acara serah terima pekerjaan oleh pelaksana yang telah disetujui oleh direksi pekerjaan
6. Copy pembayaran upah karyawan.
7. Copy pembayaran premi JAMSOSTEK (4 (empat) item : Kesehatan, Kecelakaan, Kematian dan Hari Tua)
8. Copy bukti penyetoran uang pesangon ke Bank Terpercaya yang menyelenggarakan tabungan pesangon.
9. Berita Acara realisasi inspeksi dan pemeliharaan dari aplikasi SPT2.
10. Berita Acara Penyulang Bebas ROW yang ditanda tangani oleh Manajer Rayon dan Pihak Pelaksana Pekerjaan (untuk pekerjaan rabas – rabas pohon)
11. Persyaratan lainnya yang diatur dalam Dokumen pelelangan.

Dalam pelaksanaan pekerjaan Pelayanan Teknik, maka aspek keselamatan menjadi sangat penting. Ruang lingkup keselamatan ketenagalistrikan meliputi keselamatan umum, keselamatan kerja, keselamatan instalasi dan keselamatan lingkungan. Untuk itu secara garis besar pada setiap pelaksanaan pekerjaan

Pelayanan Teknik, pelaksana harus memperhatikan dan melaksanakan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Membuat dan menerapkan Standar Operation Prosedure (SOP) pada kegiatan pekerjaan pelayanan teknik.
2. Pihak pelaksana harus memperhatikan masalah K-2.
3. Berusaha menghindari terjadinya kecelakaan dengan mentaati aturan – aturan tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).
4. Briefing singkat mengenai SOP pekerjaan yang akan dilaksanakan.
5. Check list SDM yang melaksanakan pekerjaan (kondisi fisik jasmani dan rohani), check list peralatan kerja dan Alat Pelindung Diri (APD)
6. Dokumentasi sebelum, selama dan setelah pelaksanaan pekerjaan berupa Berita Acara Briefing, formulir – formulir prosedur K2 (surat pernyataan bebas tegangan dan pekerjaan selesai), foto dokumentasi.

## **2. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat Perwujudan GCG melalui *partnership* di PLN Kota Malang**

### **a. Faktor Pendukung**

Perwujudan GCG yang optimal tentunya perlu didukung dari berbagai pihak yang terlibat dalam suatu kerjasama. Dari hasil penelitian dan pengamatan di lapangan, perwujudan GCG melalui kerjasama antara PT. PLN Kota Malang dengan PT. Borobudur Medecon aspek pendukungnya antara lain.

- 1) Kesesuaian antara target dan kinerja

Seperti yang disepakati dalam sebuah kontrak kerjasama antara PT. PLN Kota Malang dengan PT. Borobudur Medicon, PT. PLN Kota Malang memberikan suatu acuan target untuk mencapai kinerja dan pelayanan teknis yang optimal. Berdasarkan pengamatan dari peneliti, selama ini PT. Borobudur Medicon sudah melaksanakan kinerjanya dengan baik dan sesuai dengan target yang diberikan.

2) Adanya *Service Local Agreement* (SLA)

Dalam pekerjaan Pelayanan Teknik pelaksana harus memberikan jaminan pelaksanaan pekerjaan kepada PLN yang dituangkan dalam *Service Local Agreement* (SLA). Khusus untuk SLA Gangguan JTM tidak perhitungkan pada bulan pertama masa kontrak karena masih dalam pelaksanaan Pra-kondisi ROW JTM.

3) Jaminan dalam kontrak kerjasama

Pada perjanjian kontrak kerjasama dari PT. PLN Kota Malang menetapkan jaminan–jaminan sebagai berikut :

- a. Jaminan Penawaran minimal 1 % (satu per seratus) dari HPS (kontrak satu tahun) dengan masa berlaku selama proses pelelangan.
- b. Jaminan Pelaksanaan sebesar 5 % (lima per seratus) dari nilai kontrak satu tahun dengan masa berlaku sesuai masa kontrak tahun tersebut ditambah 14 hari kalender dan akan dikembalikan kepada Pelaksana setelah masa berakhir kontrak. Jaminan Pelaksanaan akan diperbaharui dan disesuaikan nilainya sesuai nilai hasil

evaluasi kontrak serta harus diserahkan sebelum kontrak tahun berikutnya dimulai.

- c. Jaminan Sanggahan sebesar nilai jaminan penawaran yang diajukan dengan masa berlaku sesuai masa sanggah ditambah 14 hari kalender dan akan dikembalikan kepada Pelaksana setelah masa sanggah berakhir.

#### **b. Faktor Penghambat**

Untuk melaksanakan suatu *Good Corporate Governance* (GCG) tentunya tidaklah mudah untuk sebuah BUMN. Strategi *partnership* atau kemitraan diharapkan mampu mengurai permasalahan yang menghambat proses terwujudnya GCG. Berdasarkan hasil penelitian, perwujudan GCG pada PLN Kota Malang terdapat hambatan seperti yang disampaikan dalam wawancara dengan Bapak Misnurul selaku koordinator pelayanan teknik, pada tanggal 14 Agustus 2014, berikut ini:

“Hambatan dalam perwujudan GCG di PLN Kota Malang, lebih tepatnya kami mengidentifikasinya menjadi dua hambatan. Hambatan tersebut yakni berupa faktor atau kendala teknis dan kendala non teknis. Dari PT. PLN Kota selalu berupaya untuk mengurangi hambatan baik teknis maupun non teknis, terutama untuk menjaga hubungan kerjasama kami dengan PT. Borobudur Medicon.”

Dari hasil wawancara di atas, maka dapat ditemukan bahwa dalam perwujudan GCG di PT. PLN Kota Malang yang menjadi faktor penghambat adalah sebagai berikut:

### 1) **Kendala Teknis**

Kendala teknis dalam perwujudan GCG di PT. PLN Kota Malang lebih kepada kendala-kendala dari lingkungan PT. PLN Kota Malang dalam mewujudkan hubungan kerjasama dengan PT. Borobudur Medicon selaku pemborong untuk pelaksanaan pelayanan teknis dari PLN Kota Malang.

Kendala teknis dalam perwujudan GCG di PLN Kota Malang dalam menjalin kerjasama dengan PT. Borobudur Medicon diantaranya sebagai berikut:

#### a) Responsivitas dalam mengambil keputusan

Menghadapi keluhan dan gangguan di lapangan dalam fungsinya melaksanakan pelayanan teknis baik dalam ruang lingkup di PT. PLN Kota Malang itu sendiri maupun di lapangan, tentunya akan sangat penting adanya respon cepat dalam mengurai berbagai permasalahan. Namun masih kurang responsifnya dalam proses pengambilan keputusan akan menghambat proses kinerja dalam pelayanan teknis. Faktor responsivitas dan ketepatan waktu inilah yang menjadi hambatan dalam memperbaiki perwujudan GCG di PT. PLN Kota Malang dalam menjalin kerjasama dengan PT. Borobudur Medicon terkait dalam proses pengambilan keputusan untuk mengurai berbagai permasalahan dalam pelayanan teknis.

#### b) Sanksi dalam kontrak kerjasama

Sanksi akan diterapkan oleh PLN kepada pelaksana pelayanan teknis apabila

1. *Service Level Agreement* (SLA) terlampir tidak dapat dipenuhi oleh Pelaksana.
2. Perusahaan Pelaksana Pekerjaan yang tidak melakukan kewajiban mengangkat karyawannya menjadi karyawan tetap perusahaannya dalam waktu maksimal 2 (dua) bulan, maka pada bulan ke 3 (tiga) komponen upah dan tunjangan kepada pegawai yang belum terikat kontrak akan ditunda pembayarannya.

c) Sarana dan peralatan pelayanan teknis

Pelaksana pekerjaan harus melengkapi seluruh peralatan kerja maksimal 30 (tiga puluh) hari sejak penandatanganan kontrak. Setelah 30 (tiga puluh) hari sejak penandatanganan kontrak perlengkapan belum terpenuhi maka PLN hanya membayar sewa peralatan yang tersedia. Untuk kendaraan, pelaksana pekerjaan harus menyediakan sesuai dengan ketentuan desain di atas maksimal 3 (tiga) bulan setelah penandatanganan kontrak. Apabila dalam waktu 3 (tiga) bulan mobil belum tersedia maka akan diberikan Surat Peringatan dan pembayaran sewa kendaraan dipotong 20 (dua puluh) persen.

2) **Kendala Non Teknis**

Melaksanakan suatu kerjasama terutama dalam bidang pelayanan teknis, kendala non teknis yang ditemukan lebih kepada kendala-kendala yang ditemukan di lapangan. Kendala di lapangan yang seringkali ditemukan yakni permasalahan antara lain:

- a. Pemeliharaan jaringan kelistrikan

- b. Penyediaan sarana dan prasarana pekerjaan lapangan
- c. Menangani keluhan dan permasalahan di masyarakat

## C. PEMBAHASAN

### 1. Perwujudan *Good Corporate Governance* (GCG) di PLN Kota Malang

Tujuan dari *Good Corporate Governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Menurut Maruf (2006:15) Pelaksanaan *good corporate governance* diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat berikut ini :

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah sehingga dapat lebih meningkatkan *corporate value*.
3. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholders value* dan *dividen*.

Kemampuan yang tinggi dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG telah diwujudkan oleh Perusahaan diantaranya dengan dibentuknya fungsi pengelolaan GCG dibawah Sekretaris Perusahaan yang secara khusus menangani dan memantau efektivitas penerapan GCG di Perusahaan. Perusahaan secara berkesinambungan melakukan langkah-langkah perbaikan baik dari sisi *soft*

*structure* maupun dari sisi *infrastructure* GCG dalam rangka meningkatkan kualitas penerapan GCG. Perusahaan Telah menerbitkan dokumen-dokumen pendukung dalam penerapan GCG seperti Pedoman GCG, *Board Manual*, dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*). Dewan komisaris juga telah memiliki organ pendukung yaitu Komite-komite Dewan Komisaris yang berperan dalam membantu meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris.

Penerapan GCG sangat penting karena secara langsung akan memberikan arahan yang jelas bagi perusahaan untuk mengambil keputusan dan pengelolaan secara lebih baik dapat meningkatkan nilai perusahaan dan kepercayaan. GCG pada saat sekarang menjadi sesuatu yang harus dipenuhi oleh perusahaan agar dapat bersaing di pasar bebas. Besarnya manfaat yang dapat diterima setelah menerapkan konsep GCG secara konsisten seperti, kinerja perusahaan yang membaik, harga saham dan citra perusahaan terus terdongkrak. Seperti dalam penelitian ini, dengan perwujudan GCG pada PT. PLN Kota Malang memberikan dampak yang signifikan terhadap citra dan kinerja perusahaan. Terkait hal itu alur kerjasama dengan perusahaan lain yakni PT. Borobudur Medicon tetap terjaga berdasarkan sistem perjanjian kontrak kerjasama antar kedua perusahaan.

Tuntutan terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG merupakan praktik yang sangat diharapkan, mengingat pada dasarnya GCG berlandaskan pada prinsip-prinsip transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggungjawab (*responsibility*), kemandirian (*independency*), kesetaraan dan kewajaran (*fairness*). Dengan penerapan GCG yang konsisten diharapkan akan

mampu memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi tantangan dan persaingan.

**a. Penerapan prinsip *transparency***

Hal yang terkait dengan perwujudan GCG adalah transparansi dalam lingkungan perusahaan. Transparansi akan mempengaruhi citra dan perusahaan dan mengurangi timbulnya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme yang berkembang. Salah satu upaya yang dilakukan PT. PLN Kota Malang yaitu melalui transparansi dalam hal laporan keuangan, pembagian hasil keuntungan, serta berbagai informasi kontrak kerjasama dalam hal ini PT. PLN Kota Malang menjalin kerjasama dalam bidang pelayanan teknis dengan PT. Borobudur Medicon.

Informasi yang terdapat pada laporan keuangan perusahaan memuat data-data historis perusahaan yang diperlukan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Laporan keuangan yang bermutu merupakan sarana dasar untuk mengungkapkan sasaran utama berupa informasi keuangan yang dikomunikasikan kepada vendor yang bekerjasama. Dalam menilai kinerja perusahaan, pihak yang bekerjasama harus senantiasa berusaha untuk dapat menganalisis kemampuan keuangan perusahaan. Sehingga pihak terkait yakni PT. Borobudur Medicon dapat memanfaatkan informasi yang tertera dalam laporan keuangan.

Setiap perusahaan tidak terkecuali PT. PLN Kota Malang pada satu periode akan melaporkan semua kegiatan keuangannya dalam bentuk laporan keuangannya. Laporan keuangan tersebut bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai hasil-hasil yang telah dicapai dalam satu periode waktu yang

berlaku, serta berfungsi sebagai alat pertanggungjawaban manajemen. Laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan, catatan dan laporan lain serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan keuangan. Dengan demikian dapat diharapkan dengan adanya prinsip GCG maka laporan keuangan yang dihasilkan dapat diungkapkan secara transparan dan akurat sehingga dapat membantu antara PT. PLN Kota Malang dan PT. Borobudur Medicon untuk bersinergi melaksanakan pelayanan teknis.

Keterbukaan atau transparansi dalam sebuah perjanjian kerjasama tidak kalah pentingnya. Dalam perjanjian kerjasama, aspek-aspek informasi yang perlu untuk diketahui kedua belah pihak diantaranya menyangkut alur dan prosedur pembayaran, informasi jenis pelayanan teknik serta aspek-aspek dalam kesepakatan kontrak kerjasama.

#### **b. Penerapan prinsip *responsibility***

Berdasarkan prinsip tanggung jawab 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 dalam melaksanakan GCG berdasarkan prinsip tanggung jawab antara lain:

1. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan-peraturan.

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. Perjanjian kerjasama antara PT. PLN Kota Malang dengan PT. Borobudur Medicon telah sesuai dengan aspek hukum yang berlaku. Serta dalam kesepakatan kerjasama telah ditentukan berbagai kesepakatan dan pemahaman mengenai pelaksanaan pelayanan teknis perusahaan. Dalam perwujudan GCG dari prinsip tanggung jawab sosial harus ditekankan mengenai aturan dan dasar-dasar hukum yang berlaku. Pengalaman kerja juga akan berpengaruh terhadap kinerja yang sesuai dengan aturan yang tanpa menimbulkan sanksi atau perselisihan antara kedua belah pihak.

### **c. Penerapan prinsip *independency***

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

Penerapan prinsip *independency* dalam perwujudan GCG PT. PLN Kota Malang dalam menjalin kerjasama dengan PT. Borobudur Medicon lebih terfokus pada pelaksanaan tugas dan fungsi dari masing-masing perusahaan berdasarkan kesepakatan kontrak perjanjian kerjasama. Aspek kesetaraan dan kewajaran juga berpengaruh dalam pembagian tugas dan fungsi terhadap mitra perusahaan yang bekerjasama. Selain itu pula dari PT. PLN Kota Malang juga menerapkan prinsip-prinsip dasar dalam prosedur pelayanan teknis yang dilaksanakan PT. Borobudur Medicon selaku pemborong tugas pelayanan teknis.

#### **d. Penerapan prinsip *accountability***

Perusahaan harus dapat mempertanggung jawabkan 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.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku yang telah disepakati. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggungjawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dan perannya dalam pelaksanaan GCG.

Selain itu pula perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi.

Tidak sekedar adanya sistem pengendalian tetapi juga perlu adanya pengawasan dari masing-masing perusahaan. Dalam perwujudan GCG pada PT. PLN Kota Malang, aspek pengawasan meliputi sistem perjanjian kontrak kemitraan ataupun kerjasama dengan perusahaan lain yakni PT. Borobudur Medicon, serta pelaksanaan evaluasi kontrak kerjasama secara periodik guna mengidentifikasi dan menilai sejauh mana perkembangan kerjasama dan kinerja dari kedua belah pihak. Apabila terdapat kendala atau permasalahan dapat segera memutuskan solusi yang tepat serta pembaharuan kontrak kerjasama dengan perusahaan terkait.

#### **e. Penerapan prinsip *fairness***

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan atas kesetaraan dan kewajaran. 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 masing-masing. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan

kepada perusahaan. Disamping itu perusahaan juga harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan.

Bagi PT. PLN Kota Malang dalam rangka penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), dituntut untuk dapat menjalin kemitraan dengan para stakeholders dalam menilai kinerja perusahaan agar tercipta komunikasi dua arah (*two way communication*) yang efektif antara perusahaan dengan stakeholders sehingga hubungan manis keduanya dapat menunjang keberhasilan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* tersebut. Kemitraan menjadi suatu keharusan dalam lingkungan bisnis yang berubah dan menghasilkan keadaan negatif. Demikian pula berbagai dinamika sosial yang muncul seperti reformasi, demokratisasi dan desentralisasi yang menghasilkan stakeholders dan masyarakat yang semakin kritis. Mereka berupaya meningkatkan taraf hidupnya dan memposisikan diri sebagai subjek dan mitra yang setara. Dengan kata lain, kemitraan merupakan suatu investasi yang juga dapat menghasilkan win-win solution atau sinergi yang menghasilkan keadilan bagi masyarakat dan keamanan serta keserasian dengan lingkungan.

## **2. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat Perwujudan GCG melalui *partnership* di PLN Kota Malang**

Menurut Wahyudi Prakarsa (2007:120) *Corporate Governance*: mekanisme administratif yang mengatur hubungan-hubungan antara manajemen

perusahaan, komisaris, direksi, pemegang saham dan kelompok-kelompok kepentingan (*stakeholders*) yang lain. Hubungan-hubungan ini dimanifestasikan dalam bentuk berbagai aturan permainan dan sistem intensif sebagai kerangka kerja yang diperlukan untuk menentukan tujuan-tujuan perusahaan dan cara-cara pencapaian tujuan-tujuan serta pemantauan kinerja yang dihasilkan.

Perwujudan nilai-nilai yang ada dalam prinsip GCG (*Good Corporate Governance*), yakni *fairness*, *transparency*, *accountability*, *independency* dan *responsibility*. Prinsip tersebut sangat penting untuk diterapkan karena akan mempengaruhi keberlangsungan hidup perusahaan dan dapat meningkatkan citra atau reputasi perusahaan. Untuk menerapkan hal tersebut tentu memerlukan proses komunikasi yang efektif, sinergitas antar perusahaan serta beberapa faktor pendukung di dalamnya agar mendorong keberhasilan penerapan prinsip tersebut.

Kerjasama yang efektif tercipta karena dipengaruhi oleh para pelaku yang mengadakan proses komunikasi tersebut yang lebih dikenal dengan istilah ilmu komunikasi, sebagai komunikator sebagai pengirim pesan dan komunikan sebagai penerima pesan. Dalam hal ini yang bertindak sebagai komunikator adalah para pelaku bisnis atau perusahaan dan yang berperan sebagai komunikan adalah para *stakeholders* yang mempengaruhi jalannya perusahaan tersebut. Intitusi atau perusahaan yang terdiri dari sekumpulan orang yang ada didalamnya tentunya sangat membutuhkan peran *Public Relations* untuk menjalankan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Pengaruh sinergitas antar institusi atau perusahaan baik itu dalam kemitraan maupun kerjasama, memerlukan sinergitas yang baik terutama dalam proses pengambilan kebijakan atau keputusan demi mewujudkan GCG dan pelayanan yang optimal. Seringkali kendala yang dihadapi baik itu secara teknis maupun non teknis di lapangan sangat mempengaruhi hubungan kerjasama antar perusahaan. Seperti dalam hasil penelitian, kendala di lapangan yang di alami PT. Borobudur selaku pemegang vendor pelayanan teknis membutuhkan respon yang cepat mengenai keluhan dan permasalahan di lapangan terkait kerja pelayanan teknis. Ini akan sangat berpengaruh dengan upaya perwujudan GCG apabila tidak ada kesepahaman antar kedua perusahaan apabila tidak adanya dukungan dari PT. PLN Kota Malang dan juga berpengaruh pada kinerja pelayanan teknis. Meskipun dalam kontrak kerjasama terdapat kesepakatan berupa ketentuan kerjasama, jaminan serta sanksi, tetapi perlu adanya sikap saling mendukung untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan dan dideskripsikan mengenai Perwujudan *Good Corporate Governance* (GCG) Di BUMN Melalui Strategi Kemitraan pada PT.PLN (Persero) Rayon Malang Kota dan berbagai aspek-aspek penting yang terdapat di dalamnya. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perwujudan GCG di PT. PLN Rayon Malang Kota sudah terwujud, dibuktikan dengan adanya pedoman panduan GCG yang dibuat untuk mewujudkan visi dan misi PT.PLN Rayon malang kota. Hal sangat penting karena secara langsung akan memberikan arahan yang jelas bagi perusahaan untuk mengambil keputusan dan pengelolaan secara lebih baik dapat meningkatkan nilai perusahaan dan kepercayaan.
2. Penerapan prinsip *transparency* pada PT. PLN Rayon Malang Kota telah dilakukan dengan memberikan dampak yang signifikan terhadap citra dan kinerja perusahaan. Terkait hal itu alur kerjasama dengan perusahaan lain yakni PT. Borobudur Medecon tetap terjaga berdasarkan sistem perjanjian kontrak kerjasama antar kedua perusahaan.



3. Penerapan prinsip *responsibility* seperti yang telah di jelaskan di bab sebelumnya, perjanjian kerjasama antara PT. PLN Rayon Malang Kota dengan PT. Borobudur Medecon telah sesuai dengan aspek hukum yang berlaku. Serta dalam kesepakatan kerjasama telah ditentukan berbagai kesepakatan dan kepastian mengenai pelaksanaan pelayanan teknis perusahaan.
4. Penerapan prinsip *independency* telah memberikan pengaruh sinergitas antara PT. PLN Rayon Malang Kota dengan PT. Borobudur Medecon baik itu dalam kemitraan maupun kerjasama, memerlukan sinergitas yang baik terutama dalam proses pengambilan kebijakan atau keputusan demi mewujudkan GCG dan pelayanan yang optimal.
5. Penerapan prinsip *accountability* dalam perwujudan GCG pada PT. PLN Rayon Malang Kota, aspek pengawasan meliputi sistem perjanjian kontrak kemitraan ataupun kerjasama dengan perusahaan lain yakni PT. Borobudur Medecon, serta pelaksanaan evaluasi kontrak kerjasama secara periodik guna mengidentifikasi dan menilai sejauh mana perkembangan kerjasama dan kinerja dari kedua belah pihak.
6. Penerapan prinsip *fairness* telah terwujud dalam pelaksanaan pelayanan teknik dalam mewujudkan prinsip GCG ini , berhubungan dengan keselamatan pekerja dalam mengerjakan bidang pekerjaan masing-masing. Oleh karenanya semua yang dikerjakan harus sesuai dengan SOP (*Standar Operation Procedure*) yang berlaku.
7. Faktor pendukung dari perwujudan GCG di PT. PLN Rayon Malang Kota adalah kesesuaian target dengan kinerja, adanya *Service Local Agreement*

(SLA), jaminan dengan kontrak kerjasama. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu, kendala teknis yang meliputi responsivitas dalam mengambil keputusan, sanksi dalam kontrak kerja sama, sarana dan peralatan pelayanan teknis. Selanjutnya kendala non teknis diantaranya pemeliharaan jaringan kelistrikan, penyediaan sarana dan prasarana pekerjaan lapangan, dan menangani keluhan dan permasalahan di masyarakat.

## **B. SARAN**

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti berkaitan dengan Perwujudan *Good Corporate Governance* (GCG) Di BUMN Melalui Strategi Kemitraan pada PT.PLN (Persero) Rayon Malang Kota adalah :

1. Penerapan GCG harus konsisten sesuai dengan panduan perilaku GCG yang telah di buat di PT. PLN Rayon Malang Kota, agar mampu memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi tantangan dan persaingan.
2. Adanya prinsip GCG maka informasi yang dihasilkan harus diungkapkan secara transparan dan akurat sehingga dapat membantu antara PT. PLN Rayon Malang Kota dan PT. Borobudur Medecon untuk bersinergi melaksanakan pelayanan teknis.
3. Dalam perwujudan GCG dari prinsip responsibilitas dan akuntabilitas hukum harus ditekankan mengenai aturan dan dasar-dasar hukum yang berlaku.
4. Meskipun dalam kontrak kerjasama terdapat kesepakatan berupa ketentuan kerjasama, jaminan serta sanksi, tetapi perlu adanya sikap saling mendukung untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adji, Gunawan Dr Ir MT, 2010, *The Smart Handbook of Public Private Partnership*. Rene Publisher: Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Asian Development Bank 2008, *Public Private Partnership Handbook*, Manila.
- Bastian, I. 2001, *Akuntansi Sektor Publik Indonesia*, BPFE, Yogyakarta.
- Handley, Paul, 1997, "A Critical View Of The Build-Operate-Transfer Privatisation Process In Asia", in *Asian Journal Of Public Administration*, Volume 19, Nomor 2, Bangkok, hal.203-243.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*, Gava Media, Yogyakarta.
- Kintanar, N.E.B., Baclagon, M.L.S., Azanza, R.T., Jr. And Alzate, R.P. (2003), "Locking Private Sector Participation Into Infrastructure Development in The Philippines", *Transport and Communication Bulletin For Asia and The Pasific*, No.72, Hal. 37-55.
- Kooiman, Jan (ed), 1993, *Modem Governance: New Government Society Interactions*, London: Sage Publications.
- Kurdi, M.Y. 2004, *Pengembangan Kemitraan Pemerintah dan Swasta Dalam Bidang Infrastruktur*, [www. diskimrum.jabarprov.go.id](http://www.diskimrum.jabarprov.go.id)
- Lalolo, Loina Krina P, 2003. *Indikator Dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi, Sekretariat Good Governance Badan Perencanaan Pembangunan Nasional*, Jakarta.
- LAN, 2000, *Modul 3 Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, LAN, Jakarta.
- Levy, S. M, 1996, *Build Operate Transfer, Paving The Way For Tomorrow's Infrastructure*, John Wiley & Sons, New York.
- Ma'ruf, H. 2006. *Pemasaran Ritel. Cetakan ke-2*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Moleong, Lexy. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Noor, H. F. 2007, *Ekonomi Manajerial*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Osborne, David dan Ted Gaebler, 1996, *Mewirusahaakan Birokrasi*, terj. Abdul Rasyid, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Osborne David dan Peter Plastrik. 2000, *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, terj. Abdul Rasyid dan Ramelan, Jakarta: PPM.
- Pemerintah Republik Indonesia (2005), *Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2005 Tentang Kerjasama Pemerintah Dengan Badan Usaha Dalam Penyediaan Infrastruktur*, Pemerintah Republik Indonesia, Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia (2007), *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 96 Tahun 2007 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Penggunaan, Pemanfaatan, Penghapusan, dan Pemindahtanganan Barang Milik Negara*, Pemerintah Republik Indonesia, Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia (2009), *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah*, Pemerintah Republik Indonesia, Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia (2010), *Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2005 Tentang Kerjasama Pemerintah Dengan Badan Usaha Dalam Penyediaan Infrastruktur*, Pemerintah Republik Indonesia, Jakarta
- Pemerintah Republik Indonesia (2010), *Kerjasama Pemerintah dan Swasta, Panduan Bagi Investor Dalam Investasi Bidang Infrastruktur*, Pemerintah Republik Indonesia/Kementrian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, Jakarta.
- Prakarsa, Wahyudi. (2000). Corporate Governance : Suatu Keniscayaan. *Jurnal Reformasi Ekonomi*, Vol 1 No. 2, Oktober, hal. 20 – 28.
- Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III, Lembaga Administrasi Negara .2008,*Kajian Pola Kemitraan Pemerintah Kota dengan Swasta Dalam Pembangunan Daerah di Kalimantan*, Handout, Samarinda
- Rukmana, Nana et al. (eds.). 1993. *Manajemen Pembangunan Prasarana Perkotaan*, Jakarta: LP3ES.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendy, 1989, *Metode Penelitian Survai*, Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta.
- Siregar, D. D. 2004, *Manajemen Aset*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Soesilo, Nining L. 2000. *Reformasi Pembangunan dengan Langkah-langkah Manajemen Strategik*, Jakarta: Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, FE – UI.

Sondang, P. Siagian. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.

Suhartono, Ehrmann .2005, *Model-model Public Private Partnership Pada Sektor Pelayanan Air Bersih*, Jurnal Akutansi & Bisnis, Vol 5 No 1 Februari 2005, Hal 72-81

Thoha, Miftah, 1999. *Perilaku Organisasi – Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

