



**PELAKSANAAN KEMITRAAN PT. POS INDONESIA  
DENGAN MITRA USAHA DALAM  
PENGEMBANGAN KUALITAS PELAYANAN**  
(Suatu Kajian Pada PT. Pos Indonesia Malang)

**T E S I S**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PUBLIK**



Oleh:  
**Mulinda Oktasari**  
**0820311035**

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2010**



**PELAKSANAAN KEMITRAAN PT. POS INDONESIA  
DENGAN MITRA USAHA DALAM  
PENGEMBANGAN KUALITAS PELAYANAN**  
(Suatu Kajian Pada PT. Pos Indonesia Malang)

**TESIS**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PUBLIK**



Oleh:  
**Mulinda Oktasari**  
**0820311035**

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2010**



## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

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

Malang, 4 Agustus 2010

Mahasiswa

Mulinda Oktasari  
0820311035



## UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Prof. Dr. Sumartono, MS. Ketua Program Magister Ilmu Administrasi Publik Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D, Bapak Dr. Mardiyono, MPA selaku pembimbing utama dan Bapak Dr. Imam Hanafi, M.Si selaku anggota pembimbing. Kepala Kantor PT. Pos Indonesia Malang.

Rekan-rekan penulis yang telah banyak memberikan bantuan dan ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan tesis ini.

Sujud dan terima kasih yang dalam penulis persembahkan kepada Ibunda, Ayahanda (alm) dan suami tercinta, atas dorongan yang kuat, kebijaksanaan dan do'a.

Malang, 4 Agustus 2010

Penulis,

Mulinda Oktasari



## RINGKASAN

Mulinda Oktasari, Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, 2010. Pelaksanaan Kemitraan PT. Pos Indonesia dengan Mitra Usaha dalam Pengembangan Kualitas Pelayanan (Suatu Kajian Pada PT. Pos Indonesia Malang). Dosen Pembimbing: Mardiyono dan Anggota Pembimbing Imam Hanafi.

PT. Pos Indonesia merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa logistik seperti surat menyurat, keuangan (wesel, giro, cek), bidang keagenan (penjualan benda-benda pos, pembayaran pensiunan), dan bidang logistik paket pos. PT. Pos Indonesia dituntut memberikan pelayanan jasa pos kepada masyarakat yang nantinya akan berdampak pada besarnya pendapatan yang diterima perusahaan. Oleh karena itu, PT. Pos Indonesia sebagai penyedia jasa layanan publik diharapkan mampu merespon dan bersikap tanggap terhadap kebutuhan pelanggannya. Pelanggan adalah raja, yang mengandung arti bahwa dialah yang harus dilayani dan dijadikan tujuan utama kegiatan penyedia layanan publik. Peran pelanggan sangatlah penting bagi kelangsungan hidup perusahaan jasa seperti PT. Pos Indonesia karena tanpa pelanggan tidak ada artinya perusahaan tersebut.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan hal-hal sebagai berikut: 1) pelaksanaan kemitraan usaha antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha, dan 2) faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi PT. Pos Indonesia Malang dalam pelaksanaan kemitraan dengan mitra usaha.

Hasil penelitian yang dilakukan PT. Pos Indonesia Malang berusaha mendekati diri dengan masyarakat dan sebagai salah satu alternatif dalam melayani masyarakat dengan membuka kesempatan kepada masyarakat untuk memanfaatkan bisnis layanan yang diselenggarakan oleh pihak pos, yaitu bisnis layanan komunikasi, bisnis layanan logistik dan bisnis layanan keuangan dan keagenan.

Pada penelitian di PT. Pos Indonesia Malang, peneliti menemukan fakta di lapangan bahwa hubungan kemitraan PT. Pos Indonesia Malang dengan perusahaan-perusahaan mitra dalam meningkatkan pelayanan, hanya semata-mata menjadikan PT. Pos Indonesia Malang sebagai semacam "juru bayar"/teller dan bukan sebagai mitra yang strategis dalam hal ini mitra strategis yang dimaksud adalah seperti lembaga perbankan.

Saran dari peneliti adalah Agar semua bisnis layanan di PT. Pos Indonesia Malang bisa berjalan dan diminati oleh masyarakat maka pihak pos harus menciptakan inovasi-inovasi baru yang mampu menarik minat masyarakat untuk menggunakan jasa pos, selain itu PT. Pos Indonesia seharusnya menggunakan metode baru dalam pemberian pelayanan agar bisa tetap bersaing dengan perusahaan jasa swasta baik kecepatan, keamanannya dan tarif yang ditetapkan. Metode dan inovasi baru tersebut bisa melalui sistem "One Stop Service". Dengan One Stop Service diharapkan dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat selama 24 jam penuh. Sehingga pihak pos secara langsung tidak kehilangan pelanggan yang dapat datang ke kantor pos kapanpun juga tanpa ada pembatasan waktu yang diberikan oleh pihak pos.





## SUMMARY

Mulinda Oktasari, Postgraduate Program, Faculty of Administration Science, University of Brawijaya, 2010. The Partnership Between PT. Pos Indonesia and Its Business Partners For Service Quality Improvement (A Review on PT. Pos Indonesia of Malang). Supervisor: Mardiyono. Co-supervisor: Imam Hanafi.

PT. Pos Indonesia is a state owned enterprise moving in the logistic service and standing for a public service provider for communication business, correspondence, finance (note, clearing account, check), agency (selling post materials, paying retirement), and post package logistic. PT. Pos Indonesia has been demanded to provide post service to the public. It will give good impact on the revenue accepted by the company. Indeed, PT. Pos Indonesia as the public service provider must be responsive and accountable to the customer demand. The customer is the analogy of king, meaning that they have to be served and to be representation of the main goal of public service provider's activity. The customer plays important role to the well-being of a service company likes PT. Pos Indonesia. The absence of customer only gives nothing to the company.

The objective of research is to describe, to analyze and to interpret the following issues: (1) the implementation of partnership between PT. Pos Indonesia and its business partners, and (2) the supporting and constraining factors dealt by PT. Pos Indonesia during the partnership.

Result of research indicates that PT. Pos Indonesia attempts to approach the public by giving opportunity to the public to use the service business provided by the post office, such as communication, logistic, finance and agency services.

In this research, the author finds that the partnership made by PT. Pos Indonesia and its business partners to improve service only put the PT. Pos Indonesia of Malang to merely act as "teller", not as strategic partner. The meaning of strategic partner is acting similar to the function of banking institution.

Research may suggest that all service businesses given by PT. Pos Indonesia must be managed properly. To attract the people interest, the post office should create new innovation to stimulate people interest to use post service. PT. Pos Indonesia must consider new method in giving the service in order to be remaining competitive with private service company in term of speed, security and tariff. The new method and innovation used in the post office is "One Stop Service" system. This system is expected to give service to the public for 24 hours full. The post office definitely may not lose the customer who is coming to the post office anytime without time limit from the post office.



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Mu penulis dapat menyajikan tulisan tesis yang berjudul: Pelaksanaan Kemitraan PT. Pos Indonesia dengan Mitra Usaha dalam Pengembangan Kualitas Pelayanan (Suatu Kajian pada PT. Pos Indonesia Malang). Di dalam tulisan ini, disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi kemitraan, kemitraan dalam kepemimpinan di organisasi, pelaksanaan kemitraan PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha dalam pengembangan kualitas pelayanan, BUMN, manajemen publik, dan manajemen pelayanan publik. Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 4 Agustus 2010

Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS	
UCAPAN TERIMAKASIH	
RINGKASAN	
SUMMARY	
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Kontribusi Penelitian	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>13</b>
2.1 Kemitraan	13
2.1.1 Definisi Kemitraan	13
2.1.2 Konsep Kemitraan	17
2.2 Kemitraan dalam Kepemimpinan di Organisasi	23
2.3 Pelaksanaan Kemitraan PT. Pos Indonesia Malang dengan Mitra Usaha dalam Pengembangan Kualitas Pelayanan	26
2.4 Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	29
2.4.1 Pengertian BUMN	29
2.4.2 Sumber Permodalan BUMN	31
2.4.3 Peranan BUMN	32
2.4.4 Bentuk-Bentuk BUMN	33
2.4.5 Konsep BUMN	37
2.5 Manajemen Publik	40
2.6 Manajemen Pelayanan Publik	41
2.7 Penelitian Terdahulu	44
2.8 Alur Pemikiran	56
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	<b>59</b>
3.1 Jenis Penelitian	59
3.2 Fokus Penelitian	60
3.3 Lokasi dan Situs Penelitian	62
3.4 Jenis Data	63
3.5 Teknik Pengumpulan Data	64
3.6 Instrumen Penelitian	66
3.7 Analisis Data	67
3.8 Keabsahan Data	70

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN ..... 74**

## 4.1 Gambaran Umum ..... 74

## 4.1.1 Kota Malang ..... 74

## 4.1.1.1 Sejarah Pemerintahan ..... 75

## 4.1.1.2 Wilayah Administrasi ..... 75

## 4.1.1.3 Kondisi Wilayah ..... 77

## 4.1.1.4 Keadaan Sosial Budaya ..... 77

## 4.1.2 PT. Pos Indonesia Malang ..... 81

## 4.1.2.1 Sejarah Singkat PT. Pos Indonesia Malang ..... 81

## 4.1.2.2 Letak Geografis Wilayah Kerja ..... 86

## 4.1.2.3 Visi dan Misi ..... 87

## 4.1.2.4 Jenis Layanan yang Disediakan ..... 88

## 4.1.2.5 Struktur organisasi ..... 88

## 4.1.2.6 Jam Kerja PT. Pos Indonesia Malang ..... 99

## 4.1.3 Bagian Pemasaran dan Humas PT. Pos Indonesia

## Malang ..... 99

## 4.1.4 Upaya yang dilakukan PT. Pos Indonesia Malang Dalam

## Pengembangan Pelayanan ..... 103

## 4.2 Data Fokus Penelitian ..... 124

## 4.2.1 Pelaksanaan Kemitraan Usaha Antara PT. Pos Indonesia

## Malang dengan Mitra Usaha ..... 124

## 4.2.1.1 Bentuk-bentuk Kerjasama ..... 124

## 4.2.1.2 Tahapan Pelaksanaan Kerjasama ..... 125

## 4.2.1.3 Hak dan Kewajiban PT. Pos Indonesia Malang ... 127

## 4.2.1.4 Hak dan Kewajiban Mitra Usaha ..... 129

## 4.2.1.5 Masa Kontrak Kerjasama ..... 130

## 4.2.1.6 Pola Pembagian Keuntungan ..... 131

## 4.2.1.7 Sanksi-sanksi ..... 133

## 4.2.1.8 Ketentuan-ketentuan lainnya ..... 134

## 4.2.2 Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam

## Pelaksanaan Kemitraan ..... 135

## 4.2.2.1 Faktor Pendukung dalam Pelaksanaan

## Kemitraan ..... 135

## 4.2.2.2 Faktor Penghambat dalam Pelaksanaan

## Kemitraan ..... 137

## 4.3 Pembahasan ..... 138

## 4.3.1 Pelaksanaan Kemitraan PT. Pos Indonesia Malang dengan

## Mitra Usaha ..... 138

## 4.3.1.1 Bentuk-bentuk Kerjasama ..... 138

## 4.3.1.2 Tahapan Pelaksanaan Perjanjian Kerjasama ..... 139

## 4.3.1.3 Hak dan Kewajiban PT. Pos Indonesia Malang ... 141

## 4.3.1.4 Hak dan Kewajiban Mitra Usaha ..... 143

## 4.3.1.5 Masa Kontrak Kerjasama ..... 144

## 4.3.1.6 Pola Pembagian Keuntungan ..... 145

## 4.3.1.7 Sanksi-sanksi ..... 147

## 4.3.1.8 Ketentuan-ketentuan Lainnya ..... 147

## 4.3.2 Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan

## Kemitraan ..... 148

## 4.3.2.1 Faktor Pendukung dalam Pelaksanaan

## Kerjasama ..... 148

## 4.3.2.2 Faktor Penghambat dalam Pelaksanaan

## Kemitraan ..... 150





## DAFTAR TABEL

Tabel 1:	Rata-rata Jumlah Pendapatan PT. Pos Indonesia Malang.....	6
Tabel 2:	Kondisi Badan Usaha Dewasa Ini.....	38
Tabel 3:	Matriks Penelitian Terdahulu.....	50
Tabel 4:	Jumlah Kelurahan dan Desa di Kota Malang.....	76
Tabel 5:	Jumlah Tempat Ibadah di Kota Malang.....	78
Tabel 6:	Jumlah Outlet Layanan PT. Pos Indonesia Malang.....	86
Tabel 7:	Jenis Layanan PT. Pos Indonesia Malang.....	88
Tabel 8:	Pemegang Jabatan di PT. Pos Indonesia Malang.....	92
Tabel 9:	Susunan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	97
Tabel 10:	Jam Kerja PT. Pos Indonesia Malang.....	99
Tabel 11:	Segmen Pasar PT. Pos Indonesia Malang.....	101
Tabel 12:	Pembelian Alat Produksi.....	106
Tabel 13:	Layanan Loker Kantor Pos Malang.....	108
Tabel 14:	Daftar Mitra Layanan On-Line Point Payment (SOPP).....	113
Tabel 15:	Bentuk Pelayanan Kerjasama dengan Mitra Usaha.....	115
Tabel 16:	Kantor Pos On-Line di Wilayah Malang.....	117
Tabel 17:	Kantor Pos Off-Line di Wilayah Malang.....	120
Tabel 18:	Posisi Penelitian dengan Penelitian Terdahulu.....	153



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Hubungan Kemitraan Sektor Publik .....	9
Gambar 2: Proses Perkembangan Status Hukum BUMN di Indonesia.....	38
Gambar 3: Perkembangan pembinaan BUMN di Indonesia .....	39
Gambar 4: Alur Pemikiran Tesis.....	56
Gambar 5: Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif.....	69
Gambar 6: Uji Kredibilitas Data dalam Penelitian Kualitatif.....	71
Gambar 7: Peta Kota Malang.....	74
Gambar 8: PT. Pos Indonesia Malang.....	81
Gambar 9: Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia Malang .....	91
Gambar 10: Struktur Organisasi Bagian Pemasaran dan Humas.....	100



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Perjanjian Kerjasama ..... 159

Lampiran 2: Interview Guide ..... 164

Lampiran 3: Foto-Foto Dokumentasi ..... 165

Lampiran 4: Surat Keterangan Ijin Penelitian ..... 168

Lampiran 5: Surat Keterangan Selesai Penelitian ..... 169



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau *State Owned Enterprises* (SOEs) merupakan salah satu pelaku perekonomian yang sangat vital bagi bangsa Indonesia, yang memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi. Selain fungsi sebagai *agent of development*, BUMN juga memberikan kontribusi secara kapital bagi pemerintah. BUMN bergerak di hampir seluruh aspek ekonomi bahkan beberapa diantaranya memegang peranan yang sangat strategis sebagai pelaku utama dibidang yang menguasai hajat hidup mayoritas masyarakat. Misalnya bidang logistik oleh PT. Pos Indonesia, bidang telekomunikasi oleh PT. TELKOM, bidang asuransi oleh PT. Taspen dan sebagainya.

Pada pasal 33 UUD 1945 dapat disimpulkan bahwa pembangunan bidang ekonomi didasarkan pada demokrasi ekonomi dan karenanya masyarakat diharapkan memegang peranan aktif dalam pembangunan. Pemerintah berkewajiban memberikan pengarahannya dan bimbingan terhadap pertumbuhan serta menciptakan iklim yang sehat bagi perkembangan dunia usaha. Sebaliknya dunia usaha perlu memberikan tanggapan terhadap pengarahannya dan bimbingan serta penciptaan iklim yang sehat tersebut dengan kegiatan-kegiatan yang nyata.

Sebelum krisis ekonomi dan era reformasi, peran serta BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dalam menunjang ekonomi di Indonesia sangat besar dan dominan. Hal ini karena BUMN menguasai sektor vital dan penting masyarakat.

Pertamina misalnya, menguasai bisnis energi dan gas terbesar. Selain itu sektor lain, seperti transaksi keuangan yang mencapai 92% dikuasai oleh bank dan jasa keuangan milik BUMN. Akan tetapi, peranan BUMN semakin lama semakin berkurang karena berbagai kebijakan privatisasi. Beberapa BUMN yang sudah di privatisasi baik sebagian atau seluruh sahamnya antara lain: PT. Indosat, semen



Cibinong, bank BTN, PT Krakatau Steel, PTPN III, PTPN IV, PTPN VII, PT

Rukindo, PT Cambrics Primmisima, PT Bahtera Adiguna dan masih banyak lagi.

Selain daftar BUMN tersebut beberapa BUMN juga masuk agenda privatisasi pemerintah dalam beberapa tahun nanti. Jumlah BUMN sesuai situs resmi pemerintah adalah 143 BUMN yang tersebar di berbagai sektor usaha.

Di Indonesia BUMN dibedakan menjadi dua jenis, yaitu Perusahaan Perseroan (Persero) dan Perusahaan Umum (Perum). Dengan adanya bentuk-bentuk BUMN ini diharapkan dapat berperan baik sebagai perusahaan untuk menghasilkan laba yang sebesar-besarnya seperti perusahaan swasta sekaligus sebagai aparatur negara yang dibebani tugas melayani masyarakat. Oleh karena itu BUMN perlu meningkatkan produktivitas pelayanannya kepada masyarakat.

Pelayanan dalam setiap organisasi baik swasta maupun BUMN merupakan kunci dalam memperoleh pendapatan, apalagi yang bergerak di bidang jasa. Dengan memberi pelayanan yang baik, sangat berguna bagi BUMN dalam usaha merebut dan mempertahankan pelanggan. Dalam memberikan pelayanan, BUMN harus mampu memuaskan dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan masyarakat yang semakin beraneka ragam menjadi tantangan bagi BUMN untuk memenuhinya.

Adanya tuntutan perlunya BUMN meningkatkan produktivitas pelayanannya, maka dibutuhkan suatu upaya untuk membenahi kinerja BUMN dan kesiapan BUMN dalam menghadapi iklim persaingan yang semakin tajam dan terbuka. Hal ini dikarenakan BUMN merupakan salah satu unsur pelaksana perekonomian di Indonesia dan peranan dari BUMN mempunyai pengaruh yang besar di dalam menjalankan perekonomian di Indonesia. Untuk itu BUMN perlu melakukan perubahan dalam manajemennya, sehingga manajemennya benar-benar dilaksanakan secara profesional dan dalam menjalankan perusahaan dapat efektif dan produktif.



Pembentukan BUMN dimaksudkan untuk mengelola kekayaan negara dan memupuk modal nasional, sehingga menjadi penopang bagi pendapatan negara dalam rangka turut membangun perekonomian nasional. Karena peranan BUMN yang sangat strategis tersebut negara memberikan fasilitas kepada BUMN untuk melaksanakan perannya, sehingga apabila pengelolaannya tidak dilaksanakan secara bijaksana hanya akan menimbulkan kerugian bagi negara. Dan sudah seharusnya fasilitas yang telah diberikan oleh negara dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pelayanan BUMN kepada masyarakat. Sehingga perlu kiranya untuk melakukan format baru dalam memicu efisiensi pertumbuhan ekonomi nasional.

Keberadaan BUMN sebagai perusahaan lain yaitu : *“A corporation clothed with the power of government but possessed the flexibility and initiative of private enterprise”* suatu badan usaha yang berbaju pemerintah tetapi mempunyai fleksibilitas dan inisiatif sebagai perusahaan swasta (Pandji, Anoraga; 1995:2).

Hal ini berarti selain mempunyai peranan yang strategis dan vital, BUMN juga mempunyai fungsi dan tugas yang cukup berat, di satu sisi BUMN harus beroperasi sesuai prinsip-prinsip bisnis untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya (*profit oriented*), di sisi lain BUMN harus mampu memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat (*service oriented*).

PT. Pos Indonesia merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa logistik seperti surat menyurat, keuangan (wesel, giro, cek), bidang keagenan (penjualan benda-benda pos, pembayaran pensiunan), dan bidang logistik paket pos. PT. Pos Indonesia dituntut memberikan pelayanan jasa pos kepada masyarakat yang nantinya akan berdampak pada besarnya pendapatan yang diterima perusahaan. Oleh karena itu, PT. Pos Indonesia sebagai penyedia jasa layanan publik diharapkan mampu merespon dan bersikap tanggap terhadap kebutuhan pelanggannya. Pelanggan adalah raja, yang mengandung



arti bahwa dialah yang harus dilayani dan dijadikan tujuan utama kegiatan penyedia layanan publik. Peran pelanggan sangatlah penting bagi kelangsungan hidup perusahaan jasa seperti PT. Pos Indonesia karena tanpa pelanggan tidak ada artinya perusahaan tersebut.

Selain permasalahan pelanggan, problematika seputar semakin ketatnya persaingan antar perusahaan penyedia jasa serupa menjadi penentu kelangsungan hidup PT. Pos Indonesia. Hal ini bahwa produk pelayanan jasa pos tidak hanya dilakukan oleh PT. Pos Indonesia saja, tetapi juga dilakukan oleh perusahaan penyedia pelayanan jasa serupa, seperti perusahaan jasa titipan kilat atau kiriman kilat (TIKI, ELTEHA dan lain sebagainya). Jika tanpa dibekali oleh kemampuan dan keunggulan daya saing yang tinggi maka produk-produk PT. Pos Indonesia tidak akan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat.

Dengan kata lain daya saing atau keunggulan kompetitif merupakan faktor yang menentukan dalam meningkatkan volume penjualan dan untuk memenangkan persaingan. Relevan dengan hal tersebut kecenderungan pelanggan untuk pindah atau menggunakan produk atau jasa dari perusahaan lain akan semakin besar jika para pelanggan tidak mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan keinginannya.

Keunggulan yang dimiliki dalam hal pelayanan yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia dan sekaligus sebagai pembeda dengan perusahaan jasa titipan kilat atau kiriman kilat swasta (TIKI, ELTEHA dan lain sebagainya) adalah jika dilihat dari segi tarif yang dikenakan terhitung PT. Pos Indonesia memiliki tarif yang lebih murah dari perusahaan jasa swasta sehingga terjangkau oleh masyarakat, dalam penggunaan teknologi PT. Pos Indonesia hampir keseluruhan pengolahan datanya menggunakan komputer dan dilakukan secara on-line sehingga efektif dan efisien, dan dalam hal jaringan kerjanya PT. Pos Indonesia memiliki jaringan



yang luas di hampir seluruh Indonesia bahkan sampai ke pelosok-pelosok daerah.

Masyarakat yang menghendaki pelayanan yang cepat dan memadai dari Perum Pos dan Giro (pada awalnya sebelum berubah bentuk) tampaknya disadari dan ditanggapi oleh pemerintah dengan mengubah status hukum dari Perum menjadi Persero yaitu Perum Pos dan Giro menjadi PT. Pos Indonesia.

Pergantian ini merupakan respon dari tuntutan masyarakat agar PT. Pos Indonesia dapat lebih profesional dalam menyediakan jasa layanan kepada masyarakat. Hal ini disebabkan semakin majunya pembangunan ekonomi yang akan berpengaruh pula pada semakin meningkatnya pertumbuhan bisnis dan industri, sehingga peranan pos akan semakin dibutuhkan oleh masyarakat. Oleh karena itu tuntutan pelayanan yang lebih baik merupakan salah satu pertimbangan dalam diri pelanggan. Pergantian bentuk tersebut juga dilakukan pembenahan dalam hal manajemennya agar PT. Pos Indonesia lebih meningkatkan pelayanannya dalam menjalankan usahanya. Salah satu upayanya adalah berupaya menempatkan dirinya sebagai perusahaan bisnis dan mampu bersaing secara kompetitif dengan perusahaan jasa titipan swasta yang lebih dahulu tampil sebagai perusahaan bisnis usaha yang bekerja secara profesional dan bersifat *profit oriented*.

Permasalahan yang saat ini dihadapi oleh PT. Pos Indonesia Malang adalah berkurangnya pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan berkurangnya minat dari masyarakat untuk mengunjungi kantor pos. Saat ini jaman sudah canggih dengan adanya fasilitas *handphone* yang dimiliki oleh hampir seluruh masyarakat, sehingga untuk mengirim pesan bisa dilakukan melalui fasilitas SMS (*Short Message Sending*) tanpa bersusah payah lagi untuk menulis dan mengirim surat. Padahal keuntungan yang terbesar dari PT. Pos Indonesia Malang yaitu dari pengiriman-pengiriman surat. Melihat



berkurangnya minat dari masyarakat untuk melakukan pengiriman surat membuat PT. Pos Indonesia Malang menjadi sedikit mendapatkan keuntungan sehingga tidak dapat memberikan upah yang layak bagi pegawainya mengingat jumlah pegawai yang dimiliki oleh PT. Pos Indonesia Malang terhitung cukup banyak.

Oleh karena itu PT. Pos Indonesia Malang berinisiatif untuk melakukan kemitraan dengan mitra usaha dalam hal diversifikasi produk. Dengan demikian dapat mendatangkan keuntungan bagi PT. Pos Indonesia Malang sehingga mampu untuk memberikan upah yang layak bagi para pegawainya. Selain itu dapat meningkatkan intensitas masyarakat untuk berkunjung ke kantor pos. Berikut disajikan pendapatan PT. Pos Indonesia Malang setelah melakukan kemitraan dengan para mitra usaha:

**Tabel 1:**  
**Rata-rata Jumlah Pendapatan PT. Pos Indonesia Malang**  
**Tahun 2005 sampai Tahun 2009**

No.	Tahun	Jumlah Pendapatan (Rp)	Kenaikan Penerimaan Pendapatan
1.	2005	199.631.261	-
2.	2006	199.869.496	1,00 %
3.	2007	193.271.700	↓ 0,96 %
4.	2008	201.022.416	1,04 %
5.	2009	215.941.805	↑ 1,07 %

**Sumber: PT. Pos Indonesia Malang, 2010 (data diolah)**

Dilihat dari rata-rata pendapatan PT. Pos Indonesia Malang tahun 2005-2009 pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2006 mengalami kenaikan pendapatan sebesar 1,00%, pada tahun 2007 terjadi penurunan penerimaan sebesar 0,96% penurunan ini terjadi dikarenakan adanya mitra usaha yang melakukan pemberhentian kontrak kerjasama dengan PT. Pos



Indonesia Malang sehingga tidak menjadi mitra usaha lagi, tetapi pada tahun 2008 pendapatan PT. Pos Indonesia Malang kembali mengalami kenaikan sebesar 1,04%, pada tahun 2009 terjadi kenaikan pendapatan sebesar 1,07% hal ini disebabkan karena bertambahnya mitra usaha yang mau melakukan kemitraan dengan PT. Pos Indonesia Malang.

Penerimaan jumlah pendapatan oleh PT. Pos Indonesia Malang dalam hal ini masih belum stabil terbukti pada kenyataannya setiap tahun selalu mengalami kenaikan dan penurunan pendapatan yang tidak konsisten.

Pendapatan yang diperoleh PT. Pos Indonesia Malang dipengaruhi oleh jumlah mitra usaha yang mau bergabung dan melakukan kemitraan dengan PT. Pos Indonesia Malang.

Melihat sifat usaha dari PT. Pos Indonesia Malang yaitu *public service* dan sekaligus *profit oriented*, maka PT. Pos Indonesia Malang memegang monopoli atas benda-benda pos di Indonesia khususnya di wilayah Malang dan wilayah operasinya yang luas menjangkau sampai ke pelosok daerah. PT. Pos Indonesia Malang telah melakukan format atau alternatif-alternatif dalam meningkatkan pelayanannya, salah satunya melalui upaya kemitraan atau kerjasama usaha PT.

Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha. Kerjasama tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan pendapatan PT. Pos Indonesia Malang sehingga tetap eksis untuk melayani masyarakat.

Implikasi yang muncul sebelum melakukan kemitraan dengan mitra usaha bagi PT. Pos Indonesia Malang pada tahun 1999 yaitu pemasukan pendapatan yang diperoleh PT. Pos Indonesia Malang menjadi turun karena maraknya pengiriman pesan dilakukan dengan menggunakan *handphone* melalui fasilitas SMS (*Short Message Sending*) sehingga tidak dapat memberikan upah yang layak bagi para pegawainya. Secara otomatis minat konsumen untuk datang ke kantor pos menjadi berkurang. Oleh karena itu pada tahun 2000, PT. Pos

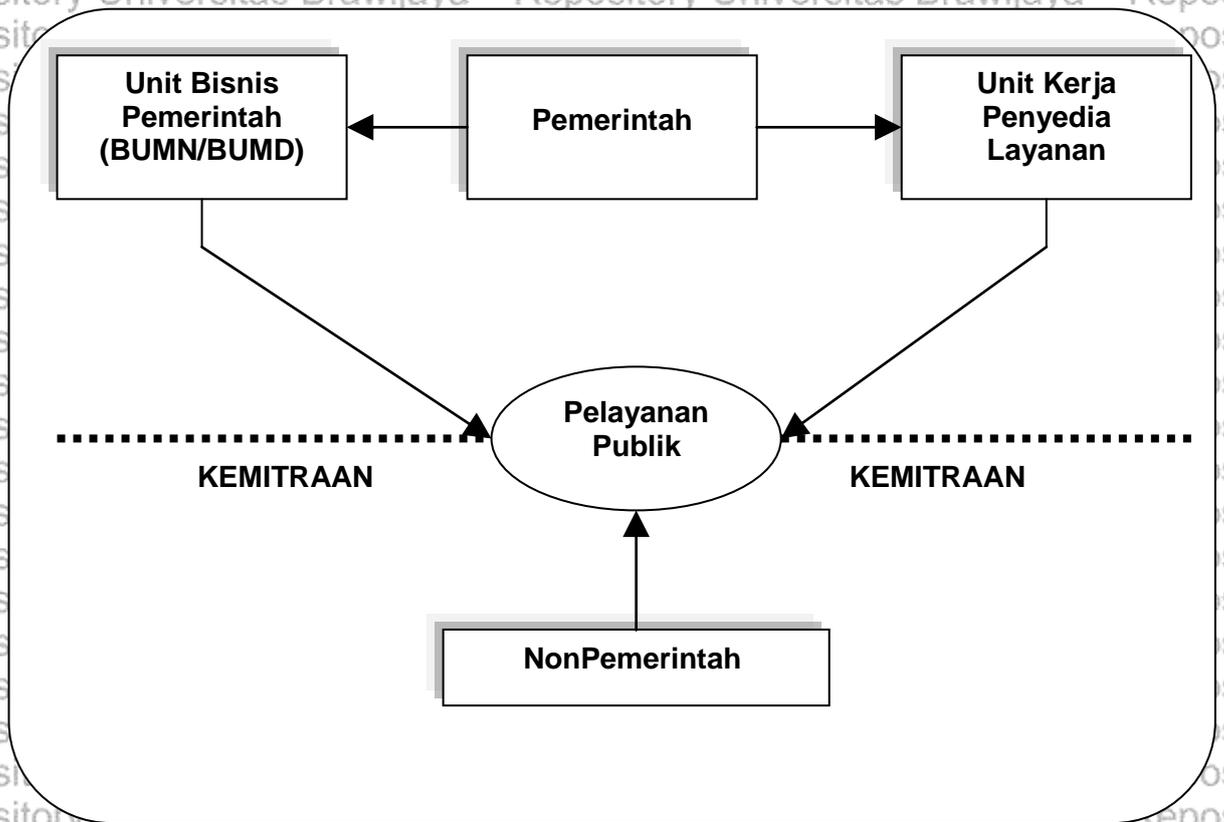


Indonesia Malang mulai mencari solusi dari permasalahan yang terjadi yaitu dengan melakukan kemitraan dengan beberapa mitra usaha. Setelah dilakukannya kemitraan tersebut secara perlahan-lahan meningkatkan kembali pemasukan PT. Pos Indonesia Malang sehingga dapat memberikan upah yang layak bagi para pegawainya. Selain itu dapat menambah jumlah intensitas konsumen untuk ke kantor pos.

Kesepakatan untuk melakukan kemitraan dengan mitra usaha dalam pelaksanaannya tidak lepas dari keputusan seorang pemimpin. Oleh karena itu kualitas kepemimpinan merupakan salah satu penentu yang paling penting dari keberhasilan PT. Pos Indonesia Malang dalam membuat keputusan. Kepemimpinan penting untuk memudahkan penggunaan proses bermitra yang efektif dan menghindari masalah-masalah yang akan terjadi dalam melaksanakan kemitraan. Keputusan seorang pimpinan untuk bermitra kerja bertujuan untuk mempermudah perusahaan dalam hal ini PT. Pos Indonesia Malang untuk menyelenggarakan pelayanan publik secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah dalam menyediakannya, sedangkan untuk barang privat sektor swastalah yang menyediakan. Namun dalam kenyataannya terdapat beberapa barang campuran, yaitu barang semi publik (*quasi public goods*) dan semi privat (*quasi private goods*).

Pelayanan publik meliputi penyediaan barang publik murni, semi publik, dan semi privat. Untuk kategori barang campuran ini, baik sektor publik maupun swasta dapat sama-sama menyediakan. Oleh karena itu untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, pemerintah daerah dapat melakukan program kemitraan dengan sektor swasta (*public private partnership*) atau bisa juga bekerjasama dengan sektor ketiga yaitu dengan organisasi nonprofitt dan LSM (Mardiasmo, 2002:10).



**Gambar 1 : Hubungan Kemitraan Sektor Publik, Mahmudi (2007:55)**

Dari gambar 1 tersebut dapat dijelaskan bahwa pemerintah dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat tidak secara langsung melainkan terlebih dahulu melalui unit bisnis pemerintah yang berbentuk BUMN/BUMD yang terdapat di daerah masing-masing. Kemudian dari unit bisnis pemerintah yang berbentuk BUMN/BUMD dimaksudkan agar dapat memberikan pelayanan publik kepada masyarakat yang memerlukan. Guna mensukseskan terlaksananya pelayanan publik dibutuhkan campur tangan pihak Nonpemerintah dalam hal ini seperti pihak swasta yang dapat memberikan sokongan dana agar pelayanan publik dapat terealisasi kepada masyarakat-masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Oleh karena itu kemitraan dengan pihak swasta sangat dibutuhkan.



Pola kemitraan yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Malang adalah adanya kerjasama dengan mitra usaha. Pelaksanaan kemitraan PT. Pos Indonesia Malang berupa pembayaran rekening listrik dan air bersih, pembayaran pensiunan pegawai negeri, penyaluran beasiswa, pembayaran dana kompensasi BBM, pembayaran angsuran sepeda motor serta kerjasama dengan pihak perbankan. Hal ini dimaksudkan agar kepercayaan masyarakat terhadap kinerja PT. Pos Indonesia Malang semakin meningkat.

Selain bentuk kerjasama tersebut, upaya kemitraan yang dilakukan PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha berupa kerjasama pengiriman surat atau produk perusahaan yang dapat mengatasi kendala biaya, sehingga PT. Pos Indonesia Malang dapat mendistribusikan layanannya kepada masyarakat dengan harga yang terjangkau dan pelayanan yang dilakukan sama optimalnya dengan perusahaan jasa titipan swasta, sedangkan mitra usaha juga memperoleh berbagai macam keuntungan dari kemitraan tersebut, sehingga tidak ada salah satu pihakpun yang dirugikan dari kerjasama ini.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pelaksanaan Kemitraan PT. Pos Indonesia dengan Mitra Usaha Dalam Pengembangan Kualitas Pelayanan (Suatu Kajian Pada PT. Pos Indonesia Malang)"**.

## 1.2 Perumusan Masalah

Pelayanan merupakan hal yang utama bagi perusahaan jasa, seperti PT. Pos Indonesia dalam menentukan kelangsungan hidupnya. Sehingga diperlukan suatu alternatif untuk pengembangan kualitas pelayanan. PT. Pos Indonesia mempunyai tugas ganda yaitu mencari keuntungan yang sebesar-besarnya (*profit oriented*) dan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat (*service oriented*). Sehingga dalam upaya untuk pengembangan



kualitas pelayanan. PT. Pos Indonesia berusaha untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja usahanya melalui kemitraan dengan mitra usaha.

Berdasarkan uraian diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan kemitraan antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi PT. Pos Indonesia Malang dalam pelaksanaan kemitraan dengan mitra usaha?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan perumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Pelaksanaan kemitraan usaha antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha.
2. Faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi PT. Pos Indonesia Malang dalam pelaksanaan kemitraan dengan mitra usaha.

### 1.4 Kontribusi Penelitian

Mengacu pada tujuan penelitian, maka diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis kepada berbagai pihak, yaitu:

1. Secara teoritis  
Dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam mengembangkan Ilmu Administrasi Publik terutama masalah kemitraan antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha.



2. Secara Praktis

- a. Untuk menjelaskan pentingnya peranan kemitraan atau kerjasama PT. Pos Indonesia dengan mitra usaha dalam meningkatkan kualitas pelayanan.
- b. Sebagai sumbangan pemikiran PT. Pos Indonesia Malang dalam rangka usaha untuk mengembangkan usahanya.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kemitraan

#### 2.1.1 Definisi Kemitraan

Kata kemitraan berasal dari kata "mitra" yang berarti: 1. Teman, sahabat 2.

Kawan kerja, pasangan kerja, rekan. Sedangkan kemitraan berarti perihal hubungan (jalanan kerjasama dan sebagainya) sebagai mitra (Poerwadarminto, 1997:661). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemitraan merupakan hubungan dan jalinan kerjasama sebagai teman, sahabat maupun kawan kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Kemitraan tak dapat dipisahkan dengan kerjasama, sebab dalam kemitraan menuntut adanya suatu jalinan kerjasama. Kemitraan melibatkan dua pihak atau lebih yang saling berhubungan, dengan demikian pula dalam menjalin suatu kerjasama.

Kerjasama pada hakikatnya mengidentifikasi adanya dua pihak atau lebih yang berinteraksi dan menjalin hubungan-hubungan yang bersifat dinamis untuk mencapai tujuan bersama (Pamudji, 1985:12). Dalam setiap kerjasama terdapat 3 (tiga) unsur yaitu: dua pihak atau lebih, unsur interaksi dan unsur tujuan bersama.

Unsur dua pihak atau lebih biasanya menggambarkan suatu kumpulan dari kepentingan-keentingan yang satu sama lain saling mempengaruhi sehingga berinteraksi untuk mewujudkan suatu tujuan bersama. Kemitraan sebagai suatu jalinan kerjasama senantiasa menempatkan pihak-pihak yang berinteraksi pada posisi seimbang, serasi dan selaras. Dengan demikian, pengertian dasar kerjasama yang seperti ini juga berlaku dalam tujuan kita terhadap proses kemitraan.



Bertolak dari pengertian dasar tersebut, maka kemitraan dapat terbentuk apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Ada dua pihak atau lebih.
2. Memiliki kesamaan visi dalam mencapai tujuan.
3. Ada kesepakatan.
4. Saling membutuhkan (Prawirokusuma, 2001:175).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemitraan merupakan hubungan atau jalinan kerjasama sebagai teman, sahabat maupun kawan kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Terdapat dua pendekatan yang digunakan dalam memperoleh mitra, yaitu:

- a. Pendekatan kekeluargaan, mendasarkan hubungan keluarga dalam memilih pihak yang akan diajak untuk melakukan usaha. Segi positif pendekatan keluarga didasari oleh kepercayaan. Sedangkan dampak negatifnya adalah menimbulkan hambatan karena pihak yang terkait tidak dapat melaksanakan bidang usaha secara *businesslike* karena ada rasa sungkan dan tidak enak hati.
- b. Pendekatan bisnis, merupakan alternatif untuk mengatasi kelemahan pendekatan keluarga. Pendekatan bisnis memiliki segi positif yaitu transaksi usaha dilakukan secara *businesslike*. Segi negatifnya adalah pihak-pihak yang terkait tidak termotivasi untuk memberikan lebih bagi perkembangan usaha mereka.

Kemitraan merupakan hubungan yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih yang dilandasi oleh suatu kompetensi dan kepercayaan dalam penyediaan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan khususnya masyarakat. Jadi pengertian "kemitraan" lebih dari sekedar "kerjasama", melainkan mengandung arti *full cooperative*. Kemitraan lebih berorientasi jangka panjang dengan sasaran



tercapainya tujuan antara kedua belah pihak yang terlibat dan bersifat interdependensi (saling keterkaitan).

Konsep kemitraan usaha merupakan landasan yang kuat dalam aspek ekonomi, sosial politik, maupun moral. Dari sudut pandang ekonomi, kemitraan usaha merupakan tuntutan efisiensi, produktivitas, peningkatan kualitas produk, menekan biaya produksi, mencegah fluktuasi suplai, menekan biaya penelitian dan pengembangan serta dalam rangka meningkatkan daya saing. Dari sudut pandang sosial politik, kemitraan dapat mencegah terjadinya kesenjangan sosial, kecemburuan sosial dan gejolak sosial politik (*social unrest* dan *social upheave*). Dari sudut pandang moral menunjukkan upaya kebersamaan, kesetaraan (Prawirokusuma, 2001:181)

Kemitraan usaha perlu diarahkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang bersifat strategik agar dapat *sustainable*. Tujuan-tujuan strategik tersebut adalah:

1. Menghadapi persaingan bisnis global:

- a. Pembangunan jaringan organisasi, sebagai bisnis untuk bersaing di dunia global.
- b. Optimalisasi *smart technology* dalam membangun *quality relationship*.

2. Menyediakan *value* terbaik bagi *customer* melalui strategi yang difokuskan pada:

- a. Pengerahan secara optimum berbagai *care competency* (pengetahuan dan aktivitas) perusahaan yang berbeda dalam jaringan untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan.
- b. Pengerahan secara optimum kemampuan dan kemauan seluruh personel perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Secara garis besar landasan kemitraan adalah para pelanggan merupakan penyebab utama kelangsungan hidup perusahaan secara individu untuk memuasi kebutuhan para pelanggan. Dalam era global dan perubahan pesat kebutuhan *customer*, perusahaan memerlukan hubungan kohesif antar fungsi dalam organisasi perusahaan dan kemitraan manajer-karyawan supaya memiliki sifat responsif terhadap perubahan lingkungan usaha yang pesat, guna meningkatkan kecepatan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.



Dalam pelaksanaannya kemitraan dikembangkan saling menghidupi dan saling menguntungkan bagi pihak yang menerapkan dalam melaksanakan usahanya. Dengan dilakukannya pengembangan, kemitraan mempunyai tujuan:

a. Tujuan Struktural, yaitu mampu menciptakan terjadinya hubungan yang erat antara pelaku-pelaku usaha yang mengadakan kerjasama atas dasar saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Kemitraan juga mampu menciptakan dan meningkatkan nilai tambah, efisiensi dan produktivitas usaha bagi pelaku-pelaku usaha yang melakukan kemitraan usaha. Disamping itu kemitraan merupakan salah satu cara untuk terjadinya transfer teknologi, alih pengetahuan, dan alih keterampilan manajemen dan pengetahuan teknis. Dengan sistem kemitraan hubungan yang tercipta dalam pasangan kemitraan adalah hubungan yang saling mendukung.

b. Tujuan Kultural, yaitu mampu memperluas wawasan. Prakarsa dan kreativitas, berani mengambil resiko sebagai tanggung jawab melakukan kerjasama, meningkatkan etos kerja, dan kemampuan manajerial serta kemampuan untuk bekerja atas dasar perencanaan yang baik, serta berwawasan ke depan (Sulistiyani, 2004:130).

Dengan demikian kemitraan hendaknya memberikan keuntungan kepada pihak-pihak yang bermitra, dan bukan sebaliknya ada satu pihak yang dirugikan atau merugikan. Untuk terjadinya sebuah kemitraan yang kuat dan saling menguntungkan serta memperbesar manfaat memerlukan komitmen yang seimbang antara satu dengan lainnya. Kemitraan dapat dilakukan oleh pihak-pihak perseorangan maupun badan hukum, atau kelompok-kelompok. Adapun pihak-pihak yang bermitra tersebut dapat memiliki status yang setara atau *subordinate*, memiliki kesamaan misi atau misi berbeda tetapi saling mengisi/ melengkapi secara fungsional.



### 2.1.2 Konsep Kemitraan

Pada tingkat kemitraan, partisipasi masyarakat memiliki kekuatan untuk bernegosiasi dengan pemegang kekuasaan. Kekuasaan tawar menawar pada tingkat ini adalah alat dari elit kekuasaan dan mereka yang tidak memiliki kekuasaan. Kedua pemeran tersebut sepakat untuk membagi tanggung jawab perencanaan dan pengambilan keputusan melalui badan kerjasama, komite-komite perencanaan dan mekanisme untuk memecahkan kebutuhan masalah.

Beberapa kondisi untuk membuat kemitraan menjadi efektif adalah:

- a. Adanya sebuah dasar kekuatan yang terorganisir di dalam masyarakat di mana pemimpin-pemimpinnya akuntabel.
- b. Pada saat kelompok memiliki sumber daya keuangan untuk membayar pemimpinnya, diberikan honor yang masuk akan usaha-usaha mereka.
- c. Ketika kelompok memiliki sumber daya untuk menyewa dan mempekerjakan teknisi, pengacara, manajer (*community organizer*) mereka sendiri.

Dalam hubungan antara institusi tak lepas dari peranan sebuah kemitraan atau ikatan sebuah hubungan yang saling menguntungkan dan mempunyai suatu tujuan dibaliknya. Umumnya istilah kemitraan adalah kerjasama usaha antara usaha kecil atau usaha menengah atau usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

Jika organisasi dirancang dengan pemikiran sistematis, perbaikan hidup dan prinsip-prinsip kemitraan, maka diperlukan pergeseran mendasar dalam cara orang berpikir dan merancang organisasi. Disamping itu organisasi memerlukan jenis kreativitas yang perlu dijaga dan di dorong oleh model kemitraan: perlindungan yang luas dan belum begitu dimanfaatkan dari kreativitas sosial dan kewirausahaan sosial.



## Kemitraan Dalam Penyelenggaraan Pemerintah

### 1. Teori Kemitraan

Secara teoritis Eisler dan Montuori (2001:2) membuat pernyataan yang menarik "memulai dengan mengakui dan memahami kemitraan pada diri sendiri dan orang lain, dan menemukan alternatif yang kreatif bagi pemikiran dan perilaku dominator merupakan langkah pertama ke arah membangun sebuah organisasi kemitraan."

Saat ini, gaya-gaya seperti perintah dan kontrol kurang dipercaya. Di dunia baru ini, yang dibicarakan orang adalah tentang karyawan yang "berdaya", yang produktif, karyawan yang berpengetahuan yang menambah nilai dengan menjadi agen perubahan.

Ada beberapa model hubungan organisasional, yaitu pertama, hubungan dominasi artinya dalam melaksanakan hubungan tersebut pihak pertama menguasai pihak kedua. Kedua, hubungan subordinasi artinya dalam melaksanakan hubungan tersebut pihak kedua menguasai pihak pertama, atau pihak ketiga, hubungan kemitraan artinya pihak pertama dan kedua selevel dimana mereka bertumpu pada kepercayaan, kerjasama dan saling menghargai.

Sistem kemitraan bertumpu pada kepercayaan, dengan ciri-cirinya antara lain adalah:

- a. Persamaan dan organisasi yang lebih landai;
- b. Hierarki aktualisasi yang luwes (dimana kekuasaan dipedomani oleh nilai-nilai seperti *caring* dan *caraktaking*);
- c. Spiritualisasi yang berbasis ilmiah;
- d. Tingkat kekacauan yang rendah yang terbentuk dalam sistem; dan
- e. Persamaan dan keadilan gender.

Masa sekarang ini model komando dan kontrol ini selain tidak sesuai lagi juga makin menjadi tidak berlaku. Kekakuan birokrasi bersifat mematkan



organisasi yang berkehendak mengarahkan secara efektif di lingkungan yang cepat berubah dimana inovasi dan fleksibilitas merupakan faktor kunci.

Ada beberapa model kemitraan dalam organisasi dan resistensi yang menghambatnya, yaitu:

a) Organisasi hierarki yang lebih landai dan kaku.

Memang perlu mengubah struktur birokrasi yang kaku menjadi lebih luwes, inovatif dan bertumpu pada inisiatif individu organisasi yang lebih landai. Namun perlu dihindari adanya pemikiran bahwa seolah-olah hierarki harus dihapus dalam organisasi. Jadi yang penting adalah mengubah bentuk hierarki aktualisasi yang mendukung terbukanya potensi yang lebih besar.

b) Perubahan dalam peranan manajer, dari peran "polisi" ke arah peranan fasilitator dan memberi dukungan.

Masuknya pendekatan ini di dalam manajemen mendorong kreativitas yang lebih besar. Di samping itu juga mendorong ke arah konseptualisasi tentang sifat kekuasaan, tanggung jawab dan wewenang.

c) Dari *power over* menjadi *power to/with*

Terjadi pergeseran dari dominasi ke kreativitas bersama. *Power over* dirancang baik untuk jalur keluar seseorang bekerja pada hierarki dominasi maupun menjaga diri dari pesaing. Itu adalah kontributor satu-satunya yang paling penting terhadap bayangan yang luas tak terucapkan yang membayangi semua organisasi (politik kantor).

Di dalam sistem kemitraan, orientasi terhadap *power to* atau *actualization power* dan *power with* mendorong ke arah sikap yang sangat berbeda, orang menyampaikan pernyataan bagaimana kita dapat bekerja yang terbaik untuk memecahkan masalah secara bersama-sama.

d) *Team work* (Kerja Tim)



Kerja tim sangat dianjurkan, kerja tim mencerminkan pergeseran dari karyawan-karyawan yang diisolasi yang hanya dihubungkan dengan ban berjalan, ke tim kerja yang saling berhubungan yang bekerja pada tugas-tugas tertentu. Bekerja dalam tim memerlukan perhatian besar terhadap sifat dan kualitas hubungan maupun orientasi yang berfokus pada tugas.

e) *Diversity* (Keberagaman)

Dari sudut pandang dominator keberagaman, keberagaman merupakan ancaman terhadap tata terbit. Sebaliknya dari perspektif kemitraan untuk menumbuhkan kreativitas yang lebih besar, untuk berbagi perspektif baru, menciptakan hubungan dengan ide-ide baru dan memberi kemungkinan bagi berseminya antar generasi.

f) *Gender Balance* (Keseimbangan gender)

Di dalam sistem kemitraan, terdapat pandangan sinergis dan *holistic* tentang identitas, individu-individu tidak terkunci ke dalam peranan-peranan gender yang stereotip dan membatasi, melainkan bebas untuk mengekspresikan seluruh potensinya. Karakteristik mendasar dari sistem kemitraan adalah bahwa mereka seimbang secara *gender* dan *holistic*, sementara dalam sistem dominator menciptakan "identitas yang berseberangan".

g) Kreativitas dan Kewirausahaan

Disamping mampu beradaptasi dengan lingkungan, penggunaan pendekatan kemitraan memungkinkan orang dapat menilai dan merancang ulang organisasi dan peran organisasi dalam masyarakat untuk memperbaiki kualitas kehidupan ini.

Di dalam sistem kemitraan, kreativitas sangat bernilai dan dihargai. Kreativitas kemitraan tidak mengecualikan perubahan-perubahan kreatif yang dramatis, sistem tersebut juga mendorong hubungan kreatif dan pendekatan-



pendekatan kreatif terhadap masalah-masalah sehari-hari. Kreativitas sehari-hari dalam organisasi dapat mendorong perbaikan terus-menerus dan perbaikan kualitas, seperti praktik manajerial baru, penghargaan baru, bagan organisasi baru dan sebagainya.

## 2. Kemitraan di Sektor Pemerintahan

Di dalam tataran praktis di sektor pemerintahan, Chapman et al (1991:38) melihat lebih lanjut ia memberikan saran bagi struktur kemitraan pemerintah, dengan mengajukan sejumlah tujuan dan sasaran kemitraan, yaitu:

- a. Untuk mempromosikan pembangunan ekonomi, sosial dan kebudayaan daerah melalui keikutsertaan masyarakat lokal, organisasi-organisasi publik, sektor privat dan kelompok-kelompok sukarela.
- b. Untuk bertindak sebagai pusat informasi tentang isu-isu lokal.
- c. Untuk bertindak sebagai sarana untuk mengangkat isu-isu masalah lokal pada tingkat nasional dan dengan organisasi-organisasi individual dengan tanggung jawab untuk semua persoalan.
- d. Untuk mempromosikan kerjasama dan konsensus antara organisasi yang relevan dalam wilayah tersebut agar supaya mempromosikan pembangunan dan memperbaiki kualitas kehidupan masyarakat setempat.

Di dalam pelaksanaannya komposisi kemitraan yang disarankan kepada otoritas lokal terdiri dari:

- a. Lembaga-lembaga pemerintah;
- b. Otoritas lokal;
- c. Bisnis swasta dan organisasi komersial;
- d. Kelompok-kelompok masyarakat;
- e. Organisasi-organisasi lingkungan;
- f. Kelompok-kelompok sukarela; dan



g. Individu-individu pribadi (Chapman et al, 1996:49).

Selain itu, Bryden et al mengemukakan bahwa keunggulan-keunggulan kemitraan lokal terletak pada:

a. Persiapan dari strategi setempat yang melihat seluruh kebutuhan bagi pembangunan di suatu wilayah, dan kebijakan-kebijakan yang tersedia untuk mencapai tujuan.

b. Pertimbangan tentang cara pemberian yang lebih efektif, termasuk kerja bersama di antara mitra, penggunaan bersama atas gedung-gedung atau sumber daya lainnya, dan pendekatan terpadu atas informasi kepada orang-orang atau masyarakat.

c. Penyediaan sebuah pusat untuk promosi tentang prakarsa masyarakat (*communited initiative*) (Bryden et al, 1998:57).

Ada beberapa persyaratan bagi keberhasilan kerja kemitraan, yaitu badan-badan dan departemen pemerintah dan masyarakat. Selanjutnya mengajukan pedoman terselenggaranya proses kemitraan, yang meliputi pelatihan semua pihak yang terlibat, penggunaan bahasa yang ketika berinteraksi dengan orang-orang atau masyarakat, penggunaan contoh-contoh, akuntabilitas dan pemerintahan yang terbuka, menjabarkan tujuan-tujuan ke dalam tugas-tugas yang mudah dicapai, mendorong masyarakat setempat menjadi sadar informasi dan adaptasi secara terus-menerus untuk menghadapi perubahan-perubahan dan kebutuhan-kebutuhan yang baru.

### 3. Kemitraan antara Pemerintah dengan Masyarakat

Pada awalnya sering terjadi ketidakharmonisan antara pemerintah dengan masyarakat karena :

a. Cara pemahaman peraturan yang kurang menyeluruh dan kurang baik yang disebabkan oleh tingkat pengetahuan dan pendidikan yang relatif



rendah sehingga pemahaman terhadap Undang-Undang yang sepotong-potong.

- b. Banyak terjadi ketidakdisiplinan tata tertib yang dibuat oleh pemerintah kurang dilaksanakan oleh masyarakat.

## 2.2 Kemitraan dalam Kepemimpinan di Organisasi

Menurut Drath & Palus (dalam Yuki, 2009:4) menyatakan "Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya".

Sedangkan menurut Yuki, 2009:8 "Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama".

Dari dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Tipe kepemimpinan seseorang menurut Conger & Kanungo dalam Yuki (2009:291) dapat dianalisis dengan menggunakan kategorisasi berdasarkan:

- a) Persepsi seorang pemimpin tentang peranannya selaku pemimpin,
- b) Nilai-nilai yang dianut,
- c) Sikap dalam mengemudikan jalannya organisasi,
- d) Perilaku dalam memimpin,
- e) Gaya kepemimpinan yang dominan.

Prinsip pertama dalam kepemimpinan adalah adanya hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin. Tanpa yang dipimpin tidak ada orang yang



perlu memimpin. Prinsip kedua adalah bahwa pemimpin yang efektif menyadari dan mengelola secara sadar dinamika hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya tidak hanya ditentukan oleh salah satu aspek semata-mata, melainkan antara sifat, perilaku, dan kekuasaan-pengaruh saling menentukan sesuai dengan situasi yang mendukungnya. Kekuasaan-pengaruh mempunyai peranan sebagai daya dorong bagi setiap pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan mengubah perilaku yang dipimpinnya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Kemitraan kerja terbentuk karena adanya kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mau bermitra dengan partner yang diinginkan. Konsepsi mengenai kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari kemampuan, kewibawaan, dan kekuasaan. Seorang pemimpin, karena status dan tugas-tugasnya pasti mempunyai kekuasaan. Kekuasaan merupakan kapasitas untuk mempengaruhi secara unilateral sikap dan perilaku orang ke arah yang diinginkan (Yukl,2004:172).

Konsepsi mengenai sumber kekuasaan yang telah diterima secara luas adalah dikotomi antara "position power" (kekuasaan karena kedudukan) dan "personal power" (kekuasaan pribadi). Menurut konsep tersebut, kekuasaan sebagian diperoleh dari peluang yang melekat pada posisi seseorang dalam organisasi dan sebagian lagi disebabkan oleh atribut-atribut pemimpin tersebut serta dari hubungan pemimpin – pengikut. Termasuk dalam position power adalah kewenangan formal, kontrol terhadap sumber daya dan imbalan, kontrol terhadap hukuman, kontrol terhadap informasi, kontrol ekologis. Sedangkan personal power berasal dari keahlian dalam tugas, persahabatan, kesetiaan, kemampuan persuasif dan karismatik dari seorang pemimpin (Yukl,2004:175).



Sebagai esensi dari kepemimpinan, pengaruh diperlukan untuk menyampaikan gagasan, mendapatkan penerimaan dari kebijakan atau rencana dan untuk memotivasi orang lain agar mendukung dan melaksanakan berbagai keputusan. Jika kekuasaan merupakan kapasitas untuk menjalankan pengaruh, maka cara kekuasaan itu dilaksanakan berkaitan dengan perilaku mempengaruhi. Oleh karena itu, cara kekuasaan itu dijalankan dalam berbagai bentuk perilaku mempengaruhi dan proses-proses mempengaruhi yang timbal balik antara pemimpin dan pengikut, juga akan menentukan efektivitas kepemimpinan. Jenis-jenis spesifik perilaku yang digunakan untuk mempengaruhi dapat dijadikan jembatan bagi pendekatan kekuasaan dan pendekatan perilaku mengenai kepemimpinan.

Neil Snyder, James J. Dowd, dan Diane Morse Houghton (dalam Yukl 1994:12) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang unggul harus memiliki *vision, value, and courage*. *Vision* artinya seorang pemimpin harus mampu melihat *beyond the horizon*, artinya ia harus mampu mempunyai visi yang menjangkau ke depan, bahkan melampaui dari bayangan masa depan yang dapat dikreasikan orang lain. Pemimpin yang unggul adalah pemimpin yang mampu membawa organisasi mencapai visi yang dibayangkan. *Value*, artinya setiap pemimpin mempunyai *value* yang sesuai dengan zaman-zamannya. *Value* ini yang membedakannya dengan yang lain; dan ia menumbuhkembangkan *value*-nya ke seluruh organisasi. *Courage* artinya bahwa pemimpin harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan, khususnya di masa-masa sulit dan kritis. Pemimpin yang unggul adalah pemimpin yang mampu membuat keputusan yang cepat, akurat, dan menguntungkan organisasi yang dipimpinnya bukan menguntungkan dirinya sendiri.



Untuk mempunyai pemimpin dengan kepemimpinan unggul tidak cukup hanya mengandalkan pola "rekrutmen dari dalam", melainkan kepada proses rekrutmen yang terbuka, kompetitif, dan *fair*. Pada perusahaan-perusahaan swasta yang besar dan unggul, pemimpin puncak, seperti Presiden Direktur, direkrut melalui instansi yang independent yang biasanya dikenal sebagai *head hunter*, dimana prosesnya melalui seleksi aktif (bukan proaktif, dengan pola "melamar"), dengan mengedepankan penilaian *fit and proper* atas kecakapan kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin perusahaan yang bersangkutan.

Seleksi kepemimpinan dengan pola seleksi aktif akan memberikan pemimpin yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mengembangkan diri. Dengan demikian, proses seleksinya dapat dijauhkan dari KKN, dan sejenisnya. Melalui proses ini, para kandidat menyatakan visinya tentang perusahaan yang hendak dipimpinya, jadi ukurannya menjadi lebih jelas atau *visible* dan terukur.

### **2.3 Pelaksanaan Kemitraan PT. Pos Indonesia dengan Mitra Usaha dalam Pengembangan Kualitas Pelayanan**

Pelayanan merupakan hal yang utama dalam perusahaan jasa seperti PT. Pos Indonesia, karena pelayanan yang memuaskan akan berdampak pada peningkatan pendapatan dan kepercayaan dari masyarakat. Selama ini peningkatan pelayanan merupakan suatu hal yang berusaha untuk dikembangkan oleh PT. Pos Indonesia. Oleh karena itu PT. Pos Indonesia berusaha selalu meningkatkan pelayanan dan fasilitas guna melayani masyarakat secara optimal dalam hal penyediaan jasa pos baik dalam maupun luar negeri.



Model kemitraan PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha merupakan model kemitraan publik-privat. Karena PT. Pos Indonesia Malang dalam upayanya memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya mengikutsertakan pihak privat yaitu mitra usaha. Dalam hal ini bisa merupakan suatu bentuk instansi atau perusahaan kecil atau besar dalam memanfaatkan layanan yang disediakan oleh PT. Pos Indonesia Malang dan sekaligus memberikan pelayanannya kepada masyarakat. Ketika PT. Pos Indonesia Malang mengalami kesulitan dalam mendistribusikan pelayanannya, partisipasi mitra usaha sangatlah dimungkinkan, mengingat kebutuhan layanan yang diperlukan masyarakat sangat beragam dan semuanya harus dilayani dengan baik dan memuaskan.

PT. Pos Indonesia juga berusaha mencari mitra usaha yang dimungkinkan dapat menjadikan PT. Pos Indonesia sebagai suatu perusahaan yang melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya, terlebih lagi keberadaan PT. Pos Indonesia di tengah-tengah masyarakat sangatlah diperlukan, karena memegang monopoli pelayanan jasa pos di Kota Malang. Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, PT. Pos Indonesia tidak ingin berdiam diri, sehingga berusaha menggandeng mitra usaha seperti: PT. Telkom, Adira Finance, PDAM, Telkomsel, AIG Lippo, FIF, BTN dan lain sebagainya. Hal tersebut dimaksudkan agar para mitra usaha dapat melakukan kerjasama guna mempermudah masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang efisien.

Berdasarkan hal tersebut maka PT. Pos Indonesia membuka peluang bagi instansi atau badan usaha yang berminat memanfaatkan pelayanan yang diselenggarakan oleh PT. Pos Indonesia melalui bisnis komunikasi (pengiriman barang cetakan atau surat atau dokumen), bisnis logistik (pengiriman paket barang), dan bisnis keagenan. Sedangkan bisnis keuangan dimungkinkan



adanya suatu kerjasama antara PT. Pos Indonesia dengan pihak perbankan, yang semacam mitra atau jembatan dalam melayani masyarakat.

Menurut Prawirokusuma 2001:181, menyatakan bahwa konsep kemitraan usaha merupakan landasan yang kuat dalam aspek ekonomi, sosial politik, maupun moral. Dari sudut pandang ekonomi, kemitraan usaha merupakan tuntutan efisiensi, produktivitas, peningkatan kualitas produk, menekan biaya produksi, mencegah fluktuasi suplai, menekan biaya penelitian dan pengembangan serta dalam rangka meningkatkan daya saing. Dari sudut pandang sosial politik, kemitraan dapat mencegah terjadinya kesenjangan sosial, kecemburuan sosial dan gejolak sosial politik (*social unrest* dan *social upheave*). Dari sudut pandang moral menunjukkan upaya kebersamaan, kesetaraan.

Secara garis besar landasan kemitraan yang ada pada PT. Pos Indonesia Malang adalah para pelanggan merupakan penyebab utama kelangsungan hidup perusahaan secara individu untuk memuaskan kebutuhan para pelanggan. Dalam era global dan perubahan pesat kebutuhan *customer*, perusahaan memerlukan hubungan kohesif antar fungsi dalam organisasi perusahaan dan kemitraan manajer-karyawan supaya memiliki sifat responsif terhadap perubahan lingkungan usaha yang pesat, guna meningkatkan kecepatan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Kemitraan usaha perlu diarahkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang bersifat strategik agar dapat *sustainable*. Tujuan-tujuan strategik tersebut adalah:

- 1) Menghadapi persaingan bisnis global:
  - a. Pembangunan jaringan organisasi, sebagai bisnis untuk bersaing di dunia global.
  - b. Optimalisasi *smart technology* dalam membangun *quality relationship*.



2) Menyediakan *value* terbaik bagi *customer* melalui strategi yang difokuskan pada:

- a. Pengerahan secara optimum berbagai *care competency* (pengetahuan dan aktivitas) perusahaan yang berbeda dalam jaringan untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan.
- b. Pengerahan secara optimum kemampuan dan kemauan seluruh personel perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Menurut Eisler dan Montuori (2001:2) mengatakan bahwa, ada beberapa model hubungan organisasional yang dipakai dalam menentukan jalannya kemitraan, yaitu pertama, hubungan dominasi artinya dalam melaksanakan hubungan tersebut pihak pertama menguasai pihak kedua. Kedua, hubungan subordinasi artinya dalam melaksanakan hubungan tersebut pihak kedua menguasai pihak pertama, atau pihak ketiga, hubungan kemitraan artinya pihak pertama dan kedua selevel dimana mereka bertumpu pada kepercayaan, kerjasama dan saling menghargai.

## 2.4 Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

### 2.4.1 Pengertian BUMN

Lahirnya gagasan tentang BUMN didasari oleh teori ekonomi yang memandang diperlukannya suatu pemecahan tertentu apabila dalam kegiatan ekonomi terjadi kegagalan pasar (*market failure*) yang disebabkan oleh monopoli alamiah, faktor eksternalitas, adanya barang publik (*public goods*) yang menjauhkan ekonomi dari pencapaian daya yang efektif, dan dalam hal ini BUMN mempunyai peranan yang penting dalam perekonomian Indonesia.

BUMN sejak awal didasarkan pada pemikiran para *Founding Father* yang tertuang dalam Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 dan BUMN sebagai perusahaan yang dikuasakan untuk mengelola kekayaan yang berasal dari



rakyat yang harus berorientasi pada kepentingan rakyat banyak dan yang terpenting harus digunakan sebagai alat pemerintah yang efektif untuk menunjang keberhasilan pembangunan nasional, dapat menyumbangkan pendapatan kepada negara dan mampu memperbesar kesempatan kerja. Dengan kata lain BUMN harus mampu memberikan manfaat kepada masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Badan Usaha Milik Negara atau kita kenal dengan BUMN adalah suatu badan hukum yang berbeda dengan badan hukum lainnya. Perbedaan tersebut dapat kita lihat dari definisi BUMN menurut Pasal 1 ayat 1 Undang-Undang BUMN. Pasal tersebut mendefinisikan BUMN sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Modal BUMN berasal dari harta kekayaan negara yang dipisahkan dan dipergunakan untuk pengelolaan dan pengembangan BUMN. Perbedaan antara BUMN dengan badan hukum lainnya berdasarkan definisi tersebut di atas adalah:

- a. Seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara;
- b. Melalui penyertaan secara langsung;
- c. Berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan.

Sebagaimana layaknya badan hukum lainnya, pendirian BUMN mempunyai maksud dan tujuan. Adapun maksud dan tujuan didirikan BUMN sebagaimana yang diatur dalam Pasal 2 Undang-Undang BUMN adalah:

1. Memberikan sumbangan bagi perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya;
2. Mengejar keuntungan (*profit orientied*);
3. Penyediaan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;



Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya

Repository  
Repository  
Repository  
Repository  
Repository  
Repository

4. Menjadi perintis bagi kegiatan-kegiatan usaha yang belum dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi;

5. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

#### 2.4.2 Sumber Permodalan BUMN

Berdasarkan pengertian BUMN yang diberikan oleh Pasal 1 angka 1

Undang-Undang BUMN, maka modal suatu BUMN sebagian atau seluruhnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan langsung. Dapat disimpulkan bahwa sumber permodalan BUMN berdasarkan ketentuan tersebut adalah:

1. Penyertaan negara semata apabila BUMN merupakan badan usaha yang seluruh modalnya dimiliki oleh Negara.

Pasal 24 ayat (1) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara merupakan dasar hukum dari kewenangan pemerintah sebagai wakil negara untuk menyertakan modalnya kepada BUMN. Berdasarkan pasal tersebut, salah satu kewenangan pemerintah berkenaan dengan keuangan negara adalah memberikan penyertaan modal baik kepada perusahaan negara maupun perusahaan daerah.

Modal yang disertakan negara dalam BUMN merupakan kekayaan negara yang dipisahkan. Pengertian harta kekayaan negara yang dipisahkan adalah kekayaan negara yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk dijadikan penyertaan modal negara pada Persero atau Perum. BUMN merupakan badan hukum dan sebagaimana suatu badan hukum, salah satu ciri badan hukum yaitu harus mempunyai harta kekayaan tersendiri atau terpisah, karena itu BUMN harus memiliki harta kekayaan yang terpisah dari harta kekayaan negara. Penyertaan modal negara dalam BUMN bersumber dari:

- a. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN);
- b. Kapitalisasi cadangan;

Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya

Repository  
Repository  
Repository  
Repository



### c. Sumber lainnya.

Setiap penyertaan modal negara dalam BUMN dengan dana yang berasal dari APBN harus ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Ketentuan tersebut tidak berlaku terhadap penyertaan negara dengan sumber dana di luar APBN.

2. Penyertaan negara dan swasta apabila BUMN merupakan badan usaha yang sebagian modalnya dimiliki oleh Negara.

Partisipasi modal swasta hanya diperkenankan dalam BUMN berbentuk Persero. Dalam suatu Persero kepemilikan negara sekurang-kurangnya 51%. Ketentuan tersebut memberikan kesempatan kepada pihak swasta untuk ikut serta dalam permodalan suatu Persero.

### 2.4.3 Peranan BUMN

Di negara sedang berkembang pertimbangan dari pembentukan BUMN adalah untuk pembangunan sektor industri, dimana pada umumnya produk sumber daya manusianya masih rendah, angkatan kerjanya belum terlatih.

Pandangan bahwa BUMN nantinya dapat dipakai menjadi alat untuk redistribusi pendapatan, dengan menciptakan kesempatan kerja.

Secara harfiah peranan negara yang muncul dalam berbagai bentuk, yaitu sebagai stabilisator sistem ekonomi, alokasi dan distribusi sumber-sumber daya termasuk produksi dan konsumsi. Dan masing-masing negara mempunyai kadar perbedaan tertentu dalam keterkaitannya di bidang ekonomi, tetapi kebanyakan negara maju menerapkan pola keterpaduan peran-peran tersebut (*mixed economy*) untuk mencapai bentuk dan sistem ekonomi yang optimal (Anoraga, 1995:11).

BUMN merupakan alat pemerintah yang digunakan untuk menunjang keberhasilan pembangunan, karena peranan BUMN sebagai *agent of development* diharapkan dapat menuntun masyarakat mensukseskan pembangunan. Ada beberapa sebab mengapa BUMN lebih berperan sebagai wahana pembangunan daripada sebagai perusahaan:



a. BUMN adalah alat vital yang efektif untuk melaksanakan pembangunan nasional. Pemerintah selaku pemilik BUMN berwenang untuk memberikan penugasan apapun juga kepada BUMN.

b. Dalam melaksanakan pembangunan seringkali dirasakan perlu untuk melaksanakan proyek-proyek tertentu yang tidak terdapat dalam rencana pembangunan yang ditetapkan semula. (Anoraga, 1995:6).

Proyek-proyek ini diserahkan pelaksanaannya kepada BUMN yang sudah ada atau kepada BUMN yang khusus didirikan untuk pelaksanaan proyek tersebut. Menurut Riyanto (dalam Anoraga, 1995:8) fungsi dan peranan BUMN di negara kita agak unik, di lain pihak dituntut sebagai badan usaha pengemban kebijaksanaan dan program-program pemerintah atau yang kita kenal sebagai agen pembangunan. Di lain pihak harus tetap berfungsi sebagai usaha komersil biasa dan mampu berjalan dan beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip usaha yang sehat.

#### 2.4.4 Bentuk-bentuk BUMN

Guna keberhasilan dalam membangun dan mensejahterakan, meningkatkan kehidupan rakyat, maka akan sangat tergantung pada bentuk dan karakteristik BUMN yang menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003, BUMN dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

##### 1. Persero atau Perusahaan Perseroan (*Public/State Company*)

Perusahaan Perseroan atau yang disebut dengan Persero adalah

BUMN yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.

Maksud dan tujuan pendirian Persero berdasarkan Pasal 12 Undang-Undang

BUMN adalah:



Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya

Repository  
Repository  
Repository  
Repository  
Repository

Repository a. Menyediakan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya  
Repository saing kuat;

Repository b. mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan.

Repository Pendirian Persero diusulkan oleh Menteri kepada Presiden disertai  
Repository dengan dasar pertimbangan setelah dikaji bersama Menteri Teknis dan  
Repository Menteri Keuangan. Dalam hal pendirian Persero, Menteri Keuangan  
Repository bertindak mewakili Negara, atau dapat memberi kuasa kepada Menteri lain  
Repository yang sesuai dengan sektor usaha Persero untuk menghadap notaris sebagai  
Repository pendiri mewakili negara. Sebelum menghadap notaris, rancangan anggaran  
Repository dasar Persero yang akan dituangkan dalam anggaran dasar pendirian harus  
Repository mendapatkan persetujuan lebih dahulu dari menteri keuangan.

Repository Berdasarkan Pasal 4 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun  
Repository 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran BUMN,  
Repository pendirian Persero selanjutnya tunduk kepada peraturan perundang-  
Repository undangan di bidang Perseroan Terbatas Undang-Undang Nomor 40 Tahun  
Repository 2007 tentang Perseroan Terbatas adalah peraturan perundang-undangan  
Repository yang berlaku untuk perseroan terbatas pada saat ini menggantikan Undang-  
Repository Undang yang lama yaitu Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang  
Repository Perseroan Terbatas.

Repository Salah satu perbedaan antara perkumpulan yang berbadan hukum  
Repository dengan perkumpulan yang tidak berbadan hukum tampak pada prosedur  
Repository pendiriannya. Untuk mendirikan suatu badan hukum, mutlak diperlukan  
Repository pengesahan pemerintah. Persero sebagai perseroan terbatas akan  
Repository memperoleh status badan hukum pada tanggal diterbitkannya keputusan  
Repository menteri mengenai pengesahan badan hukum perseroan.

Repository BUMN dalam bentuk Persero meskipun didirikan oleh pemerintah tetapi  
Repository persero ini bukan badan hukum publik, melainkan badan hukum perdata.

Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya  
Repository Universitas Brawijaya

Repository  
Repository  
Repository  
Repository





c. Anggaran dasar;

d. Penunjukan Menteri selaku wakil pemerintah sebagai pemilik modal.

Organ Perum adalah Menteri, Direksi, dan Dewan Pengawas. Kedudukan Menteri adalah sebagai organ yang memegang kekuasaan tertinggi dalam Perum yang mempunyai segala wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi dan Dewan Pengawas dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang BUMN dan Peraturan Pemerintah tentang pendiriannya.

Menteri selaku wakil pemerintah sebagai pemilik modal Perum menetapkan kebijakan pengembangan Perum yang bertujuan menetapkan arah dalam mencapai tujuan perusahaan baik yang menyangkut kebijakan investasi, pembiayaan perusahaan, sumber pembiayaannya, penggunaan hasil usaha perusahaan, dan kebijakan pengembangan lainnya. Mengingat dewan pengawas akan mengawasi pelaksanaan kebijakan tersebut, usulan Direksi kepada Menteri harus didahului dengan persetujuan dari Dewan Pengawas. Dalam rangka memberikan persetujuan atas usul Direksi, Menteri dapat mengadakan pembicaraan sewaktu-waktu dengan Menteri Teknis untuk membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan sektoral.

Mengingat modal Perum pada dasarnya merupakan kekayaan negara yang telah dipisahkan, pemilik modal hanya bertanggung jawab sebesar nilai penyertaan yang disetorkan dan tidak meliputi harta kekayaan negara di luar modal tersebut.

Bentuk Perusahaan Jawatan (Perjan) tidak dikenal lagi karena sifat permodalan dan status karyawannya sulit diperlakukan sebagai korporasi yang mandiri, selain karena pada hakikatnya bentuk Perjan bukanlah BUMN, karena kekayaannya merupakan kekayaan negara yang tidak dipisahkan (atau menyatu dengan APBN). Perjan ini berorientasi kepada pelayanan masyarakat, sehingga selalu merugi. Sekarang sudah tidak ada perusahaan BUMN yang menggunakan



model Perjan karena besarnya biaya untuk memelihara perjanjian-perjan tersebut.

Contoh Perjan : KAI (kini menjadi PT).

Oleh karena itu Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 disusun untuk menciptakan sistem pengelolaan dan pengawasan berlandaskan pada prinsip efisiensi dan produktivitas guna meningkatkan kinerja dan nilai (*value*) BUMN, serta menghindarkan BUMN dari tindakan-tindakan pengeksploitasian di luar asas tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Undang-undang ini juga dirancang untuk menata dan mempertegas peran lembaga dan posisi wakil pemerintah sebagai pemegang saham/pemilik modal BUMN, serta memperjelas hubungan BUMN selaku operator usaha dengan lembaga pemerintah sebagai regulator.

#### 2.4.5 Konsep BUMN

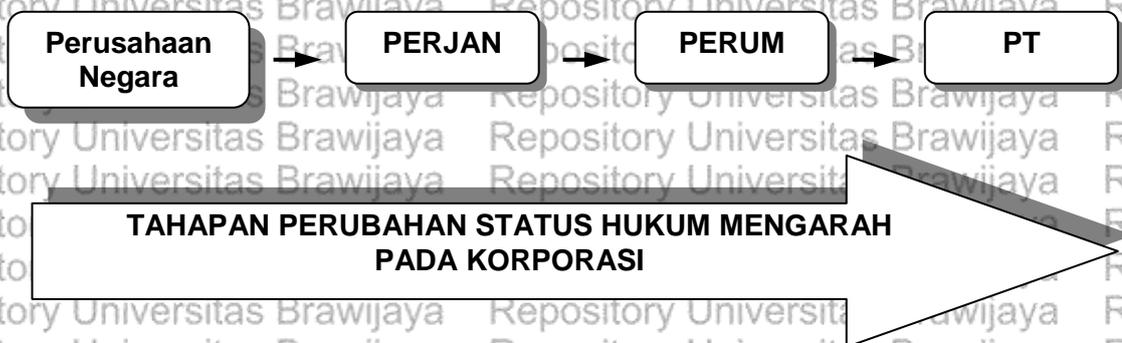
Dilihat dari sisi pentingnya pembentukan BUMN, dapat dikatakan bahwasanya BUMN mengemban misi yang sangat vital terkait dengan hajat hidup orang banyak. Seperti yang kita ketahui bahwasanya BUMN merupakan salah satu pilar pokok perekonomian Indonesia. BUMN bergerak di hampir seluruh sektor perekonomian Indonesia dan di beberapa sektor BUMN merupakan perusahaan-perusahaan yang memegang posisi dominan. Jika dilihat dari kondisi Badan Usaha di Indonesia dapat dilihat bahwa secara garis besar ada tiga pelaku perekonomian di Indonesia. Masing-masing pelaku tersebut memiliki situasi dan kondisi yang berbeda satu dengan lainnya yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2:  
Kondisi Badan Usaha Dewasa Ini**

Badan Usaha	Kondisi
BUMN	a. Nilai aset sebagian besar under valued b. BUMN kelompok jasa perbankan sedang dlm proses restrukturisasi dan rekapitulasi c. BUMN sektor jasa = BUMN Perbankan & BUMN jasa pembiayaan BUMN sektor riil = BUMN Non Perbankan & Non Jasa Pembiayaan dengan Total Pendapatan di tahun 2009 Rp 242.072 M sebanyak 162 BUMN.
BUMS	Sebagian besar masuk BPPN, nilai aset sebagian besar undervalued, proses penyelesaian masih menghadapi kendala
Perbankan	proses rekapitulasi & restrukturisasi, fungsi intermediasi belum terwujud.

**Sumber: Kementerian BUMN (Ahmadjajadi, 2003:3)**

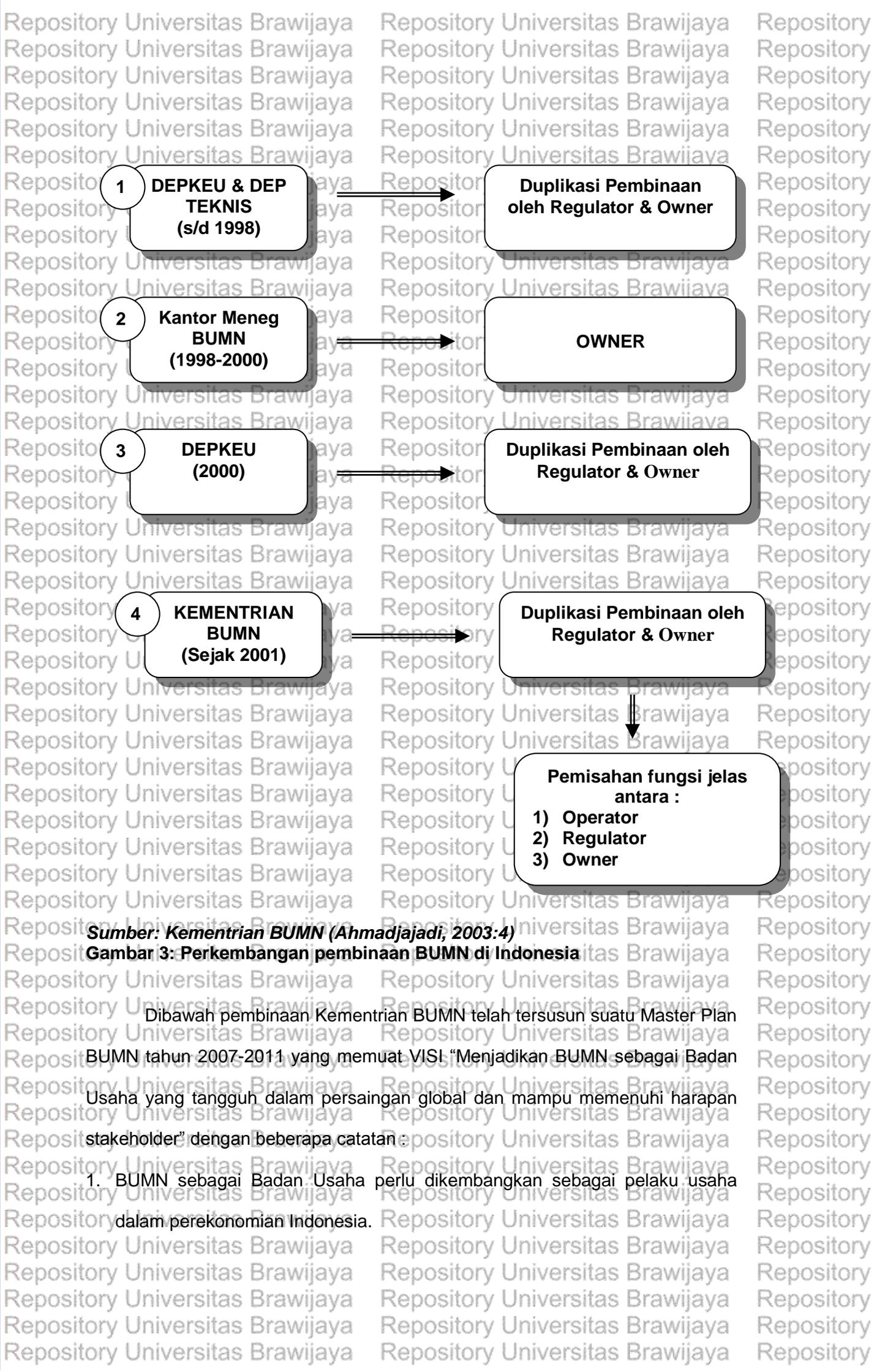
Sementara itu jika dilihat dari proses perkembangan status hukum BUMN di Indonesia selama 5 dasawarsa ini telah terjadi perubahan dari :



**Sumber: Kementerian BUMN (Ahmadjajadi, 2003:3)**

**Gambar 2: Proses Perkembangan Status Hukum BUMN di Indonesia**

Sementara itu dilihat dari perkembangan pembinaan BUMN telah terjadi perubahan pola pembinaan, dimulai dari DEPKEU dan DEPARMENT TEKNIS hingga terakhir berada dalam pembinaan Kantor Kementerian BUMN. Secara rinci perubahan tersebut dapat dilihat pada gambaran di bawah ini:



Sumber: Kementerian BUMN (Ahmadjajadi, 2003:4)

Gambar 3: Perkembangan pembinaan BUMN di Indonesia

Dibawah pembinaan Kementerian BUMN telah tersusun suatu Master Plan BUMN tahun 2007-2011 yang memuat VISI “Menjadikan BUMN sebagai Badan Usaha yang tangguh dalam persaingan global dan mampu memenuhi harapan stakeholder” dengan beberapa catatan :

1. BUMN sebagai Badan Usaha perlu dikembangkan sebagai pelaku usaha dalam perekonomian Indonesia.



2. Sesuai asas kemanfaatan, pemilikan saham oleh negara tidak harus dipertahankan baik sebagai pemegang saham mayoritas atau minoritas.

3. Pembinaan BUMN diarahkan untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui pengelolaan secara profesional, efisien dan tangguh sehingga mampu menghadapi persaingan global.

4. Meningkatkan kontribusi kepada negara baik dalam bentuk pajak, deviden maupun hasil privatisasi serta memenuhi harapan stakeholders.

Dari visi tersebut juga dikandung suatu MISI BUMN sebagai berikut :

1. Melaksanakan reformasi dalam ruang lingkup budaya kerja, strategi dan pengelolaan usaha untuk mewujudkan profesionalisme dengan berlandaskan pada prinsip *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan BUMN.

2. Meningkatkan nilai perusahaan melalui restrukturisasi, privatisasi dan kerjasama usaha antar BUMN berdasar prinsip bisnis sehat.

3. Meningkatkan daya saing melalui inovasi dan peningkatan efisiensi untuk menyediakan produk barang dan jasa berkualitas dengan harga kompetitif serta pelayanan bermutu tinggi.

4. Peningkatan kontribusi BUMN kepada negara.

5. Peningkatan peran BUMN dalam kepedulian terhadap lingkungan, pembinaan koperasi dan UKM dalam program kemitraan.

## 2.5 Manajemen Publik

Manajemen pemerintahan (*public management*) adalah faktor utama dalam suatu administrasi publik (*public administration*) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan sarana dan prasarana yang ada, termasuk organisasi serta sumber dana dan sumber daya yang tersedia (Ramto, 1997:14). Dengan demikian, manajemen pemerintahan, tidak lain adalah faktor upaya dalam organisasi. Upaya tersebut diwujudkan dalam berbagai kegiatan pemerintah



yang mencakup berbagai aspek kehidupan dan penghidupan warga negara dan masyarakatnya (Kristiadi, 1994:23).

Kristiadi menyebutkan bahwa, tugas pemerintahan yang paling dominan adalah menyediakan barang-barang publik (*public utility*), dan memberikan pelayanan (*public service*) misalnya, dalam bidang-bidang pendidikan, kesejahteraan sosial, kesehatan, perkembangan perlindungan tenaga kerja, pertanian, keamanan dan sebagainya.

Terminologi manajemen, sangat erat hubungannya dengan usaha untuk mencapai tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara yang seefisien mungkin (Suradinata, 1996:67). Istilah pemerintahan seperti dijelaskan lebih lanjut oleh Suradinata dapat diartikan sebagai kegiatan lembaga-lembaga publik dalam mencapai tujuan negara.

Secara konseptual dari dua istilah diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pemerintahan mengandung arti sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan-tujuan negara dengan menggunakan sumber-sumber yang dikuasai oleh negara.

## 2.6 Manajemen Pelayanan Publik

Negara dalam sistem pemerintahan menjadi tumpuan pelayanan warga negara dalam memperoleh jaminan atas hak-haknya, maka peningkatan kualitas pelayanan (*quality of service*) akan semakin penting, sebab manajemen publik sejak tahun 1980-an telah berubah oleh fenomena internasional, yang antara lain lahirnya kompetisi tingkat global (*global competitiveness*) dalam sektor pelayanan (Silalahi dalam Waluyo, 2007:127).

Davidow (dalam Lovelock, 1992:18) menyebutkan bahwa pelayanan adalah hal-hal yang jika diterapkan terhadap sesuatu produk akan meningkat daya atau



nilai terhadap pelanggan (*service is those thing which when added to a product, increase its utility of value to the customer*). Lebih lanjut Lovelock (1988:19) menyebutkan bahwa pelayanan yang baik membutuhkan instruktur pelayanan yang sangat baik pula. Hal yang paling penting adalah membuat setiap orang dalam organisasi berorientasi pada kualitas.

Crosby, Lethimen dan Wyckoff (dalam Lovelock, 1992:217) mendefinisikan kualitas pelayanan adalah "penyesuaian terhadap perincian-perincian (*conformance to specification*) dimana kualitas ini dipandang sebagai derajat keunggulan yang ingin dicapai. Dilakukannya kontrol terus-menerus dalam mencapai keunggulan tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan pengguna jasa".

Pelayanan merupakan respon terhadap kebutuhan manajerial yang hanya akan terpenuhi kalau pengguna jasa itu mendapatkan produk yang mereka inginkan (Lovelock, 1992:5). Jika demikian halnya maka apa yang menjadi perumpamaan bahwa pembeli adalah raja (*the customer is always right*) menjadi sangat penting dan menjadi konsep yang mendasar bagi peningkatan manajemen pelayanan.

Groonros (dalam Lovelock, 1992:9) menyebutkan bahwa manajemen pelayanan yang efektif memerlukan perubahan fokus dari menciptakan produk berkualitas dan daya manfaatnya, menjadi kualitas keseluruhan serta daya manfaat yang meliputi aspek hubungan dengan pengguna jasa.

Pada tingkat kompetisi yang akan semakin terbuka di era globalisasi, maka dorongan untuk membangun pemerintahan yang digerakkan oleh pelanggan (*building a customer-driven government*) dengan semakin memperbaiki manajemen pelayanan, semakin strategis dan menjadi variabel penentu dalam memenangkan kompetisi ini. Oleh karena itu, perlu adanya perubahan perspektif manajemen pelayanan yang mengubah fokus manajemen baik dalam



perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur. Perubahan perspektif yang dimaksud Gronroos (dalam Lovelock, 1992:10) adalah sebagai berikut:

- a. Dari berdasarkan daya manfaat produk menjadi daya manfaat total dalam hubungan dengan pengguna jasa (*from the product based utility in the customer relationship*).
- b. Dari transaksi jangka pendek menjadi hubungan jangka panjang (*from short-form to long form relationship*).
- c. Dari kualitas inti (baik barang maupun jasa) kualitas teknis dari suatu produk pada kualitas yang diharapkan dan dipersepsikan para pengguna jasa dalam mempertahankan hubungan dengan pengguna jasa (*from care product, good service, quality the technical quality of the outcome to total customer perceived quality in enduring customer relations*).
- d. Dari menghasilkan solusi teknis sebagai proses kunci dalam organisasi menjadi pengembangan daya manfaat dan kualitas keseluruhan sebagai proses kuncinya (*from production of the technical correlation as the key process in the organization to developing total utility and total quality as the key process*).

Kualitas pelayanan (*service quality*) telah hampir menjadi faktor yang menentukan dalam menjaga keberlangsungan suatu organisasi birokrasi pemerintah maupun organisasi perusahaan. Pelayanan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa publik, sangat penting dalam upaya mewujudkan kepuasan pengguna jasa publik (*customer satisfaction*).

Gronroos sebagaimana dikutip Pujawan (1997:18) mendefinisikan kualitas layanan sebagai hasil persepsi dari perbandingan antara harapan pelanggan dengan kinerja aktual pelayanan. Dari pengertian tersebut terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa yaitu *expected service* (layanan yang diinginkan) dan *perceived service* (layanan yang dirasakan). Apabila jasa yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan ideal. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten (Tjiptono, 2001:22).



## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai BUMN yang dilakukan oleh M. Sofwan Chudhorie (2001) dalam tesis yang berjudul "Privatisasi BUMN Sebagai Strategi Mencapai Efisiensi Birokrasi" menyatakan globalisasi dengan akselerasi pertukaran informasi telah menembus seluruh aspek kehidupan manusia, tak terkecuali bidang-bidang ekonomi politik. Orientasi ekonomi semakin mengarah kepada perekonomian terbuka yang bersandar kepada mekanisme pasar. Campuran tangan pemerintah menjadi tidak relevan lagi. Meskipun orientasi umum perekonomian dunia mengarah kepada perekonomian terbuka akan tetapi corak perekonomian suatu negara sangat dipengaruhi oleh sistem politik yang berlaku.

Dalam suasana globalisasi tersebut corak birokrasi yang diperlukan adalah birokrasi *entrepreneurial* dengan mengubah corak birokrasi yang *rule-driven* menjadi *market-driven*. Birokrasi *entrepreneurship* bercirikan responsif, terbuka bagi persaingan dan berorientasi profit. Birokrasi semacam ini adalah birokrasi yang efisien dan efektif dalam melaksanakan fungsi-fungsinya. Privatisasi dalam dekade terakhir telah terpilih sebagai salah satu alat untuk menciptakan birokrasi yang wirausaha dengan konsekuensi sebagian atau seluruh kepemilikan kepada pihak swasta.

BUMN sebagai sebuah entitas bisnis yang berada dalam cakupan birokrasi seringkali tidak berfungsi sebagaimana mestinya karena kuatnya pengaruh birokrasi yang sarat dengan kepentingan. Sehingga BUMN tak jarang hanya mengabdikan kepada kepentingan perseorangan dan bukan kepada kepentingan publik. Injeksi *entrepreneurship* melalui privatisasi diyakini mampu mengembalikan BUMN sebagai sebuah entitas bisnis.

Berangkat dari permasalahan bagaimana menempatkan privatisasi BUMN sebagai sebuah entitas bisnis menuju efisiensi birokrasi, penelitian ini memiliki tiga tujuan. Pertama, mengidentifikasi kebijakan privatisasi yang ditempuh oleh



pemerintah Indonesia. Kedua, mengidentifikasi kendala kultur dan struktur kebijakan privatisasi, dan ketiga, mengidentifikasi instrumen kebijakan privatisasi sebagai pendukung kebijakan.

Zainal Arifin (2003) mengenai "Kemitraan Pemerintah – Swasta dalam Pelayanan Publik" menyebutkan bahwa kemitraan dalam upaya pemberdayaan pembangunan air bersih pada masa depan merupakan langkah paling rasional yang bisa dilakukan oleh pemerintah Kota Banjarmasin dalam mengembangkan PDAM agar perannya dalam pengembangan pelayanan air bersih dapat optimal dengan kinerja yang semakin efisien dan profesional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Banjarmasin, 2) prospek dan kesiapan kemitraan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Banjarmasin, 3) pola kemitraan yang tepat guna pengembangan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Banjarmasin.

Penelitian mengenai "BUMN di Era Globalisasi" oleh Mawardi Simatupang (2005) menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN), merupakan salah satu perwujudan dari peran Pemerintah di bidang ekonomi, yang tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Idealnya, peran pemerintah dalam bidang ekonomi hanya dijalankan dalam hal mekanisme pasar tidak bisa menyelenggarakannya (*market failure*), sehingga peran tersebut lebih mengarah kepada penyediaan barang/jasa publik. Dalam perkembangannya, latar belakang pembentukan BUMN menjadi lebih bervariasi, seperti latar belakang politik pada masa orde lama, yang menghasilkan berbagai macam BUMN melalui proses nasionalisasi, latar belakang skala ekonomi (*economic scale*) seperti yang terjadi dengan PLN, perkeretaapian, telekomunikasi; dan latar belakang yang berkaitan dengan persediaan sumber daya alam yang menguasai hajat hidup orang banyak, seperti yang terjadi dengan Pertamina atau BUMN lain di bidang pertambangan.



Sejalan dengan proses pembentukannya, secara ekonomi pencapaian tujuan BUMN menghadapi lebih banyak keterbatasan (constraints) dibanding unit swasta mengingat BUMN mempunyai misi untuk memperbaiki kesejahteraan masyarakat antara lain penyediaan kesempatan kerja. Keterbatasan tersebut menyebabkan kondisi optimal BUMN dibawah kondisi optimal sektor usaha swasta. Yang perlu disadari adalah bahwa hal itu akan tercapai bila terdapat kesetaraan tingkat teknologi yang digunakan dalam operasinya, antara BUMN dengan sektor swasta. Namun, dalam prakteknya kesetaraan tersebut merupakan masalah lain terkait dengan status kepemilikannya yang bersifat publik. Oleh karena itu, disebutkan bahwa kinerja BUMN dinilai belum optimal (ROI kurang dari 6%), dan belum siap untuk menghadapi pasar global yang makin bersaing. Belum optimalnya kinerja BUMN di Indonesia tidak berarti pupusnya harapan BUMN untuk menjadi optimal. Untuk itu ditempuh berbagai langkah reorientasi dan reformasi BUMN.

Singgih Riphath (2005) mengenai "BUMN dan Otonomi Daerah" menulis bahwa setelah sejenak menengok arah arus gerakan reformasi yang telah meningkatkan desakan masyarakat daerah agar dilakukan perubahan terhadap aturan (pembagian) kewenangan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan aset negara seperti BUMN. Kondisi kini menampakkan posisi daerah yang cukup kuat untuk menuntut perolehan manfaat lebih besar atas kehadiran BUMN sebagai aset negara di wilayahnya. Guna menguji ulang hal ini maka sudah sepantasnya jika dikemukakan pula hasil pengamatan empiris mengenai harapan masyarakat daerah terhadap keberadaan BUMN dan potensi ekonomi yang dimiliki BUMN dalam perekonomian daerah sebagai pembanding.

Menangkap aspirasi daerah terhadap BUMN sebagai aset negara bukanlah hal mudah, mengingat sangat beragamnya kondisi sosial-politik-ekonomi



antardaerah dan juga kondisi yang ada di masing-masing daerah. Dalam banyak hal keberagaman ini sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan masyarakat, pendapatan per kapita, kekayaan Sumber Daya Alam (SDA), sumber mata pencaharian utama, dan sikap atau etos masyarakat setempat. Suatu daerah yang kaya dengan SDA dan di sisi lain pendapatan penduduknya rendah akan memiliki tuntutan yang sangat kuat agar mendapat bagian hasil atas pemanfaatan SDA yang dimiliki daerahnya, siapa pun pihak pengelola eksploitasinya, tidak terkecuali BUMN.

Penelitian mengenai "Kemitraan Usaha" yang dilakukan oleh Hafsah (2005) menyebutkan bahwa kemitraan merupakan salah satu upaya untuk meredam ketimpangan antara pelaku ekonomi. Alternatif kemitraan usaha sebagai sebuah produk kebijakan publik harus segera diintroduksikan sebagai paradigma baru dalam perusahaan, karena kemitraan ini memadukan semua keunggulan dari pihak yang bermitra yang berlandaskan pada pembagian prinsip dan etika bisnis, lebih lanjut disebutkan bahwa maksud dan tujuan kemitraan ini adalah "*win-win solution partnership*" untuk ditekankan pada adanya kesetaraan dalam posisi tawar berdasarkan peran masing-masing pihak yang bermitra. Pemerintah masih dituntut perannya dalam mewujudkan kemitraan tersebut dengan penciptaan lingkungan yang kondusif dan menyerap berbagai aspirasi yang berkembang di masyarakat.

Penelitian mengenai kemitraan dalam Jurnal "*Public-Nonprofit Partnerships For Collective Action In Dynamic Contexts Of Emergencies*" oleh Naim Kapucu (2006), pada literatur ini berusaha untuk memahami masalah membangun kerja sama antara publik dan organisasi nirlaba untuk mencapai tujuan pelayanan publik dalam keadaan darurat. Pada jurnal ini juga meneliti faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan kemitraan publik – nirlaba (PNP) dan faktor-faktor apa yang menghambat perkembangan kemitraan publik – nirlaba.



Kerangka teoritis menarik atas literatur ini yaitu tentang modal sosial, jaringan organisasi teori dan kolaborasi. Kemitraan publik-nirlaba (PNP) dapat memainkan peran penting dalam menjembatani kesenjangan kritis dalam pemberian pelayanan yang dalam keadaan darurat yang tidak dipenuhi oleh publik organisasi Merancang interorganizational koordinasi dan informasi tindakan kolektif dapat lebih melayani kebutuhan masyarakat untuk memecahkan masalah ketika mereka muncul. Respon dan pemulihan yang efektif memerlukan kemitraan dan operasi kepercayaan antara lembaga pemerintah di semua tingkatan dan antara masyarakat dan badan sektor nirlaba. Mencapai tingkat yang lebih tinggi perlindungan dan menanggapi bencana bukan tanggung jawab pemerintah saja. Komunikasi yang tepat waktu dan jujur tentang rencana dan tindakan sangat penting. Kolaborasi berkelanjutan meningkatkan kepercayaan, dan pentingnya kolaborasi luas antara berbagai tingkat pemerintahan dan antara pemerintah, sektor nirlaba, dan masyarakat.

Penelitian yang dilakukan oleh Richard L. Lies III (2009) dalam jurnal "*What Influences The Size of The Discount for a Family Limited Partnership Interest?*", pada jurnal ini memberikan gambaran berbeda mengenai kemitraan yang bukan hanya saja dilakukan dalam lingkup besar oleh pihak pemerintah dengan pihak swasta melainkan kemitraan dapat juga di ilhami dari lingkup kecil dalam hal ini seperti kemitraan yang dilihat dari sisi berupa kemitraan keluarga yang disebut dengan *Family Limited Partnership* (FLP). FLP ini digunakan sebagai alat keluarga untuk melakukan perencanaan dalam bermitra dengan badan usaha swasta guna melihat standart persaingan harga pasar. Yang menjadi tolak ukur dalam FLP ini adalah pendekatan yang mendasari aset bersih, pendekatan pendapatan, dan pendekatan perbandingan pasar. Seperti banyak FLPs yang beroperasi sebagai perusahaan, pendekatan aset bersih umumnya sesuai untuk dipertimbangkan. Karena nilai bisnis masa depan terletak pada manfaat yang



dapat diterima, pendekatan pendapatan diakui sebagai yang bijaksana dan alat penilaian suara. Oleh karena itu, pendekatan pendapatan dapat dipertimbangkan dalam penilaian dari FLP. Mengingat bahwa banyak FLPs aset tertentu, aplikasi langsung dari pendekatan pasar adalah sulit kecuali jika transaksi kepentingan FLP subjek baru-baru ini terjadi.

Penelitian mengenai kemitraan juga dilakukan oleh Hughlene A. Burton, Ph.D., CPA (2009) dalam jurnal yang berjudul "*Current Developments in Partners and Partnership*" pada jurnal ini meninjau dan menganalisa keputusan dan keputusan yang baru-baru ini melibatkan kemitraan. Meliputi perkembangan dalam pembentukan kemitraan, substansi ekonomi, alokasi pendapatan, kemitraan merger, dan dasar penyesuaian. Masalah kemitraan sendiri diatur dalam peraturan usaha kecil dan peluang kerja Undang-Undang Pajak tahun 2007, PL 110-28 (SBVIOTA), yang sudah diberlakukan pada 25 Mei 2007.

Dengan diberlakukannya kemitraan yang diatur dalam Undang-Undang Pajak mengakibatkan munculnya pajak kemitraan sebesar 10% bagi pihak yang melakukan mitra kerja. Sebagai contoh jika ada perusahaan bermitra kerja dengan perusahaan lain maka keuntungan yang mereka peroleh ini dikenakan pajak kemitraan sebesar 10%.

Elliot Pisem (2009) dalam jurnal "*The Uncertain Boundary Between 'Partner-Level' and 'Partnership-Level' Defense*", ketentuan peraturan perundang-undangan yang menciptakan pajak kemitraan sebesar 10% menimbulkan masalah bagi perusahaan yang melakukan mitra kerja. Sehingga dalam tulisan ini dilakukan analisa panjang lebar mengenai penciptaan pajak kemitraan yang dinilai merugikan bagi pihak yang bermitra.

Kevin D. Anderson (2009) dengan jurnal "*An Open-And-Shut Case? The Open Account Debt Final Reg. for S Corp. Shareholders*", ketentuan hukum bagi perusahaan yang melakukan kemitraan dan taat pada peraturan-peraturan



hukum yang berlaku menjadi dasar bagi pemilik kepentingan bermitra untuk meningkatkan item-item pendapatan (termasuk pendapatan bebas pajak) dan berkurang (tapi tidak di bawah nol) untuk distribusi tertentu dan untuk item-item kerugian atau deduksi (termasuk non deductible, non-biaya modal).

**Tabel 3:**  
**Matriks Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Rekomendasi/Kontribusi Penelitian
1.	M.Sofwan Chudhorie (2001)	Privatisasi BUMN sebagai Strategi Mencapai Efisiensi Birokrasi	Menyatakan privatisasi BUMN sebagai sebuah entitas bisnis menuju efisiensi birokrasi, penelitian ini memiliki tiga tujuan. Pertama, mengidentifikasi kebijakan privatisasi yang ditempuh oleh pemerintah Indonesia. Kedua, mengidentifikasi kendala kultur dan struktur kebijakan privatisasi, dan ketiga, mengidentifikasi instrumen kebijakan privatisasi sebagai pendukung kebijakan.	Dalam penelitian ini mencakup mengenai pengertian dari BUMN, peranan BUMN dan bentuk-bentuk BUMN. Dimana BUMN sejak awal didasarkan pada pemikiran yang tertuang dalam pasal 33 UUD 1945 dan BUMN sebagai perusahaan yang dikuasakan untuk mengelola kekayaan yang berasal dari rakyat yang harus berorientasi pada kepentingan rakyat banyak dan yang terpenting harus digunakan sebagai alat pemerintah yang efektif untuk menunjang keberhasilan pembangunan nasional, dapat menyumbangkan pendapatan kepada negara dan mampu memperbesar kesempatan kerja. Dengan kata lain BUMN harus mampu memberikan manfaat kepada masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung.
2.	Zainal Arifin (2003)	Kemitraan Pemerintah – Swasta dalam Pelayanan Publik	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Banjarmasin, 2) prospek dan kesiapan kemitraan pada	Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) Pelaksanaan kemitraan usaha yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Malang dengan



			Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Banjarmasin, 3) pola kemitraan yang tepat guna pengembangan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Banjarmasin.	mitra usaha. 2) Dampak dari pelaksanaan kemitraan antara PT. Pos Indonesia (Persero) Malang dengan mitra usaha bagi pengguna jasa pos. 3) Faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi PT. Pos Indonesia (Persero) Malang dalam pelaksanaan kemitraan dengan mitra usaha.
3.	Mawardi Simatupang (2005)	BUMN di Era Globalisasi	Menyatakan bahwa BUMN merupakan salah satu perwujudan dari peran pemerintah di bidang ekonomi, yang tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam perkembangannya, latar belakang pembentukan BUMN menjadi lebih bervariasi, seperti latar belakang politik pada masa orde lama, yang menghasilkan berbagai macam BUMN melalui proses nasionalisasi; latar belakang skala ekonomi ( <i>economic scale</i> ) seperti yang terjadi dengan PLN, perkeretaapian, telekomunikasi; dan latar belakang yang berkaitan dengan persediaan sumber daya alam yang menguasai hajat hidup orang banyak, seperti yang terjadi dengan Pertamina atau BUMN lain di bidang pertambangan.	Kontribusi yang diberikan dari penelitian ini adalah BUMN merupakan salah satu perwujudan dari peran pemerintah di bidang ekonomi, yang tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Semenjak Indonesia memasuki era reformasi tercipta fondasi reformasi BUMN yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu sebagai berikut: 1) Restrukturisasi atau peningkatan posisi kompetitif perusahaan melalui perjalanan fokus bisnis, perbaikan skala usaha, dan penciptaan <i>core competence</i> , 2) Profitisasi yaitu peningkatan secara agresif efisiensi perusahaan sehingga mencapai profitabilitas dan nilai perusahaan yang optimum, dan 3) Privatisasi, peningkatan penyebaran kepemilikan kepada masyarakat umum dan swasta asing maupun domestik untuk akses pendanaan, pasar, teknologi, serta kapabilitas untuk bersaing di tingkat dunia.



4.	Singgih Riphath (2005)	BUMN dan Otonomi Daerah	Menulis bahwa dalam banyak hal keberagaman sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan masyarakat, pendapatan per kapita, kekayaan Sumber Daya Alam (SDA), sumber mata pencaharian utama, dan sikap atau etos masyarakat setempat. Suatu daerah yang kaya dengan SDA dan di sisi lain pendapatan penduduknya rendah akan memiliki tuntutan yang sangat kuat agar mendapat bagian hasil atas pemanfaatan SDA yang dimiliki daerahnya, siapa pun pihak pengelola eksploitasinya, tidak terkecuali BUMN.	Rekomendasi dari penelitian ini adalah dalam UU BUMN Nomor 19 Tahun 2003 telah digambarkan secara tegas bentuk usaha yang mengelola kekayaan negara yang dipisahkan, yaitu BUMN Persero dan BUMN Perum. Dengan demikian BUMN Perjan yang selama ini kekayaannya tidak dipisahkan dari kekayaan negara tidak dikenal lagi. Demikian pula dengan kriteria BUMN yang dapat dan tidak dapat diprivatisasi sudah jelas. Berdasarkan pada ketentuan perundang-undangan dan arah pengelolaan BUMN akan dapat dan berperan lebih baik pada masa-masa yang akan datang.
5.	Hafsah (2005)	Kemitraan Usaha	Menyebutkan bahwa kemitraan merupakan salah satu upaya untuk meredam ketimpangan antara pelaku ekonomi. Alternatif kemitraan usaha sebagai sebuah produk kebijakan publik harus segera diintroduksikan sebagai paradigma baru dalam perusahaan, karena kemitraan ini memadukan semua keunggulan dari pihak yang bermitra yang berlandaskan pada pembagian prinsip dan etika bisnis, lebih lanjut disebutkan bahwa maksud dan tujuan kemitraan ini adalah " <i>win-win solution partnership</i> " untuk ditekankan pada adanya	Rekomendasi dari penelitian ini adalah keunggulan-keunggulan kemitraan lokal yang terletak pada : (a) persiapan dari strategi setempat yang melihat seluruh kebutuhan bagi pembangunan pedesaan di wilayah tersebut, dan kebijakan-kebijakan yang tersedia untuk mencapai semua ini; (b) pertimbangan tentang cara pemberian pelayanan yang lebih efektif, termasuk kerja bersama di antara mitra, penggunaan bersama atas gedung-gedung atau sumberdaya lainnya, dan pendekatan terpadu terhadap pemberian informasi kepada orang-orang setempat; dan (c)



			<p>kesetaraan dalam posisi tawar berdasarkan peran masing-masing pihak yang bermitra. Pemerintah masih dituntut perannya dalam mewujudkan kemitraan tersebut dengan penciptaan lingkungan yang kondusif dan menyerap berbagai aspirasi yang berkembang di masyarakat.</p>	<p>penyediaan sebuah pusat untuk promosi tentang prakarsa masyarakat (community-led initiatives).</p>
6.	Naim Kapucu (2006)		<p>Jurnal ini berusaha untuk memahami masalah membangun kerja sama antara publik dan organisasi nirlaba untuk mencapai tujuan pelayanan publik dalam keadaan darurat. Pada jurnal ini juga meneliti faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan kemitraan publik-nirlaba (PNP) dan faktor-faktor apa yang menghambat perkembangan kemitraan publik-nirlaba.</p>	<p>Rekomendasi bagi penelitian ini adalah apakah hubungan kemitraan publik dan organisasi nirlaba ini memberikan dampak terhadap masyarakat. Dalam penelitian ini akan melihat faktor pendukung dan faktor penghambat dengan adanya kemitraan yang terjalin tersebut.</p>
7.	Richard L. Lies III (2009)		<p>Pada jurnal ini memberikan gambaran berbeda mengenai kemitraan yang bukan hanya saja dilakukan dalam lingkup besar oleh pihak pemerintah dengan pihak swasta melainkan kemitraan dapat juga di ilhami dari lingkup kecil dalam hal ini seperti kemitraan yang dilihat dari sisi berupa kemitraan keluarga yang disebut dengan <i>Family Limited Partnership</i>.</p>	<p>Rekomendasi bagi penelitian ini adalah apakah pelaksanaan kemitraan keluarga ini sudah berjalan atau belum. Di Indonesia kemitraan keluarga ini sejenis dengan Badan Usaha (LSM), dimana yang mendirikan adalah dari masyarakat itu sendiri dan bukan dari pemerintah.</p>



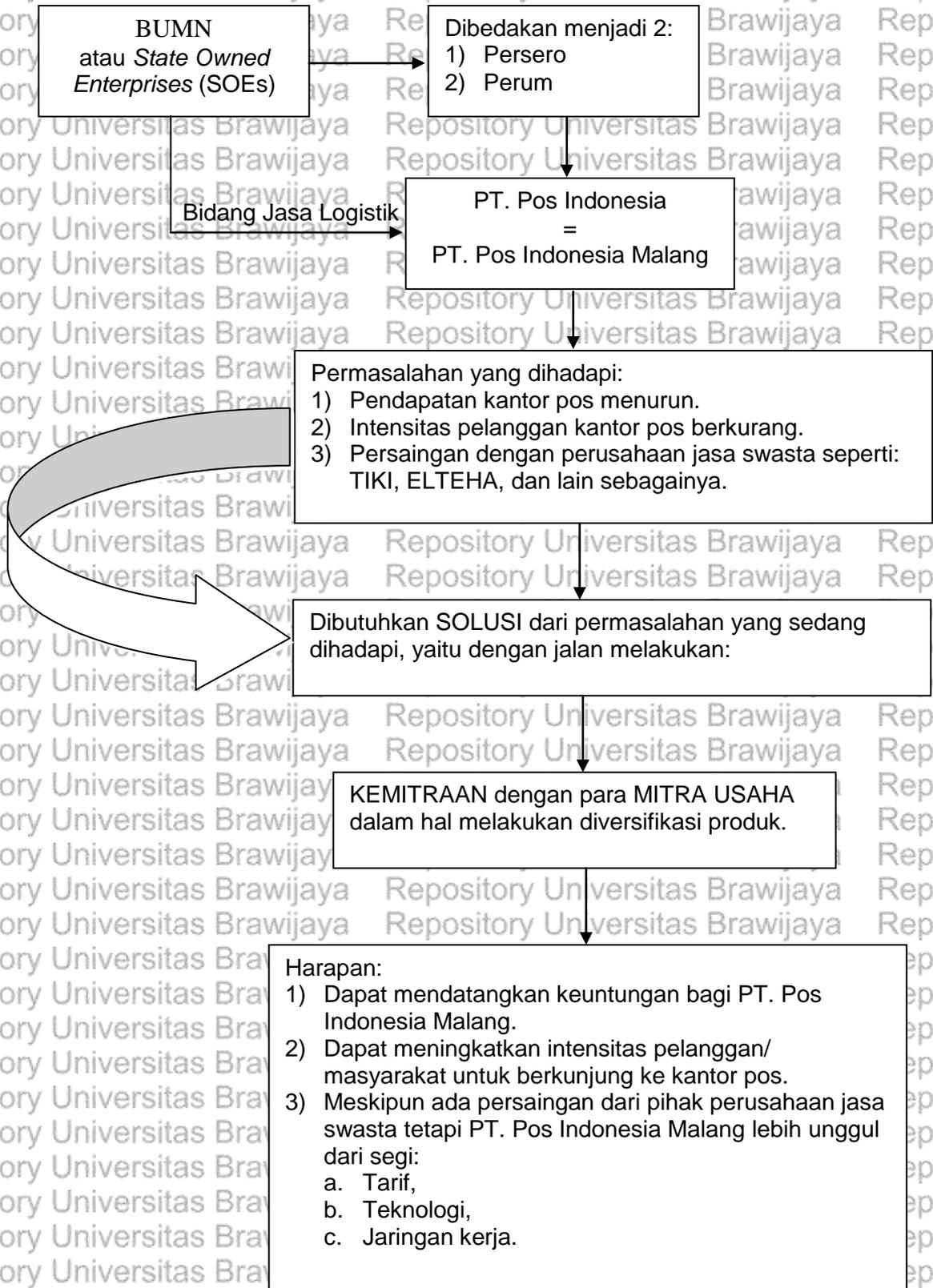
8.	Huglene A. Burton, Ph.D., CPA (2009)		<p>Pada jurnal ini meninjau dan menganalisa keputusan dan keputusan yang baru-baru ini melibatkan kemitraan. Meliputi perkembangan dalam pembentukan kemitraan, substansi ekonomi, alokasi pendapatan, kemitraan merger, dan dasar penyesuaian. Masalah kemitraan sendiri diatur dalam peraturan usaha kecil dan peluang kerja Undang-Undang Pajak tahun 2007, PL 110-28 (SBVIOTA), yang sudah diberlakukan pada 25 Mei 2007.</p>	<p>Rekomendasi bagi penelitian ini adalah apakah dampak dari dikeluarkannya Undang-undang yang mengatur tentang kemitraan. Dalam penelitian ini akan dibahas lebih lanjut mengenai dampak yang diakibatkan dengan adanya kemitraan baik itu dari pihak intern (pegawai) maupun dari pihak ekstern (masyarakat).</p>
9.	Elliot. Pisem (2009)		<p>Ketentuan peraturan perundang-undangan yang menciptakan pajak kemitraan sebesar 10% menimbulkan masalah bagi perusahaan yang melakukan mitra kerja. Sehingga dalam tulisan ini dilakukan analisa panjang lebar mengenai penciptaan pajak kemitraan yang dinilai merugikan bagi pihak yang bermitra.</p>	<p>Rekomendasi bagi penelitian ini adalah apakah pajak kemitraan sebesar 10% tersebut akan berdampak pada kemitraan yang sudah terjalin. Dalam penelitian ini diharapkan tidak terdapatnya pajak kemitraan karena kemitraan bila ditinjau lebih dalam lagi terjalin dari adanya kerjasama semata dengan prinsip kepercayaan dan saling tolong menolong sehingga tidak perlu ditetapkannya pajak kemitraan.</p>



	<p>10. Kevin D. Anderson (2009)</p>	<p>Ketentuan hukum bagi perusahaan yang melakukan kemitraan dan taat pada peraturan-peraturan hukum yang berlaku menjadi dasar bagi pemilik kepentingan bermitra untuk meningkatkan item-item pendapatan (termasuk pendapatan bebas pajak) dan berkurang (tapi tidak di bawah nol) untuk distribusi tertentu dan untuk item-item kerugian atau deduksi (termasuk non-deductible, non-biaya modal).</p>	<p>Rekomendasi bagi penelitian ini adalah apakah dengan adanya peraturan hukum dalam melakukan kemitraan dapat memberikan hasil yang maksimal pada perusahaan yang bermitra. Dalam penelitian ini akan diteliti kemitraan dapat membantu masyarakat dalam menciptakan pelayanan yang lebih baik secara efektif dan efisien.</p>	
--	-------------------------------------	--	---	--



## 2.8 Alur Pemikiran



Gambar 4. Alur Pemikiran Tesis



Alur pemikiran pada tesis ini "Pelaksanaan Kemitraan PT. Pos Indonesia dengan Mitra Usaha Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan", berawal dari pembentukan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau *State Owned Enterprises* (SOEs) yang merupakan salah satu pelaku perekonomian yang sangat vital bagi bangsa Indonesia, dan memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi. BUMN dibedakan menjadi 2 (dua) macam yaitu Persero dan Perum, dan memiliki 38 jenis bidang salah satunya yaitu bidang jasa logistik yang memiliki peran yaitu PT. Pos Indonesia yang berpusat di Jakarta dan memiliki cabang hampir di seluruh kota besar di Indonesia, salah satunya yaitu PT. Pos Indonesia Malang.

Pada kenyataannya PT. Pos Indonesia Malang pada akhir-akhir ini memiliki permasalahan yang harus dihadapi berkaitan dengan pendapatan yang dihasilkan oleh kantor pos mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan jumlah pelanggan dari masyarakat sekitar berkurang dan adanya persaingan dari perusahaan jasa swasta. Penurunan tingkat pendapatan oleh PT. Pos Indonesia Malang berdampak pada upah yang diterima para pegawai kantor pos menjadi berkurang dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat juga mengalami kemunduran.

Oleh karena itu, dari permasalahan yang dihadapi tersebut dibutuhkan solusi agar masalah yang dihadapi dapat segera diatasi. Jalan keluar yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Malang yaitu dengan melakukan kemitraan dengan para mitra usaha dalam hal diversifikasi produk. Diversifikasi produk dalam hal ini menggandeng para mitra usaha seperti: PT. Telkom, Adira Finance, PDAM, Telkomsel, AIG Lippo, FIF, BTN dan lain sebagainya. Hal tersebut dimaksudkan agar para mitra usaha dapat melakukan kerjasama guna mempermudah masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang efisien.

Adanya kemitraan yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Malang memberikan harapan bagi pihak pos untuk dapat mendatangkan keuntungan



bagi PT. Pos Indonesia Malang. Sehingga dapat meningkatkan pendapatan kantor pos dan dapat memberikan upah yang layak bagi pegawainya mengingat jumlah pegawai yang dimiliki oleh PT. Pos Indonesia Malang terhitung cukup banyak. Selain itu dapat meningkatkan intensitas pelanggan pos khususnya masyarakat untuk mau berkunjung ke kantor pos kembali.

Selain bentuk kerjasama tersebut, upaya kemitraan yang dilakukan PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha berupa kerjasama pengiriman surat atau produk perusahaan yang dapat mengatasi kendala biaya, sehingga PT. Pos Indonesia Malang dapat mendistribusikan layanannya kepada masyarakat dengan harga yang terjangkau dan pelayanan yang dilakukan sama optimalnya dengan perusahaan jasa titipan swasta, sedangkan mitra usaha juga memperoleh berbagai macam keuntungan dari kemitraan tersebut, sehingga tidak ada salah satu pihakpun yang dirugikan dari kerjasama ini.



## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian merupakan suatu proses yang panjang, berawal pada minat untuk mengetahui fenomena tertentu dan selanjutnya berkembang menjadi gagasan, teori, konseptualisasi pemilihan metode penelitian yang sesuai dan seterusnya. Hasil akhirnya, pada gilirannya melahirkan gagasan dan teori baru pula sehingga merupakan suatu proses yang tiada hentinya.

Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sistematis artinya proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis.

Penelitian kualitatif menurut Lincoln dan Guba (1985:30) harus memperhatikan ciri-ciri sebagai berikut :

“Latar ilmiah, manusia sebagai alat (instrumen), metode kualitatif, analisis data secara induksi, teori dari dasar, deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil, adanya batas yang ditentukan oleh peneliti dirundingkan dan disepakati bersama. Sedangkan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka, hal ini dijabarkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Dengan demikian laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan tersebut”

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif pula dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian status kelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 1988:63). Menurut Bungin



(2003:13) menerangkan bahwa penelitian kualitatif berkiblat pada fenomena sosial yang menjadi pusat perhatian ilmu-ilmu sosial yang senantiasa melibatkan interpretasi, kesadaran dan makna subyektif, sehingga pemahaman terhadap satu fenomena harus dari hasil “membaca” yang benar-benar dipahami.

Penelitian kualitatif menurut Bogdan and Biklen (1982:58) harus memperhatikan ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Dilakukan pada kondisi yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen), langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci.
- b. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka.
- c. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada produk atau *outcome*.
- d. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif.
- e. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati).

Sedangkan menurut Susan Stainback (2003:63) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif itu dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi lama di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail.

Jadi dapat disimpulkan penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang menggunakan subyek penelitian misalnya perilaku atau tindakan secara holistik dalam bentuk kata-kata dimana peneliti sebagai pihak yang dominan dalam melakukan penelitian dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada fenomena.

### 3.2 Fokus Penelitian

Di dalam fokus penelitian diuraikan tentang masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian ini. Fokus ini berkedudukan sebagai batas, yaitu yang berguna untuk mencegah terjadinya pembiasan dalam mempersepsikan maupun dalam melakukan pembahasan nantinya.



Menurut Spardley (1980:30) menyatakan bahwa dalam mempertajam penelitian, peneliti kualitatif menetapkan fokus, maksudnya adalah bahwa fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial. Dalam penelitian kualitatif, penentuan fokus dalam proposal lebih didasarkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi sosial (lapangan).

Spradley (1980:32) mengemukakan empat alternatif untuk menetapkan fokus yaitu:

1. Menetapkan fokus pada permasalahan yang disarankan oleh informan.
2. Menetapkan fokus berdasarkan domain-domain tertentu.
3. Menetapkan fokus yang memiliki nilai temuan untuk pengembangan iptek.
4. Menetapkan fokus berdasarkan permasalahan yang terkait dengan teori-teori yang telah ada.

Fokus penelitian diperlukan untuk membantu dalam pelaksanaan penelitian, sebab dengan menentukan fokus penelitian secara tepat sesuai dengan tujuan dan masalah penelitian, maka penelitian dapat dilakukan secara terarah dan dapat mencapai hasil yang diinginkan.

Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Pelaksanaan kemitraan antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha :
  - a. Bentuk-bentuk kemitraan PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha.
  - b. Tahapan pelaksanaan kemitraan PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha.
  - c. Hak dan kewajiban PT. Pos Indonesia Malang.
  - d. Hak dan Kewajiban mitra usaha.
  - e. Masa kontrak kerjasama antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha.



f. Pola pembagian keuntungan antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha.

g. Sanksi-sanksi dan ketentuan lainnya.

2. Faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi PT. Pos Indonesia Malang dalam pelaksanaan kemitraan dengan mitra usaha.

a. Faktor pendukung

- 1) Sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. Pos Indonesia Malang
- 2) Alat produksi yang dimiliki oleh PT. Pos Indonesia Malang
- 3) Adanya kerjasama yang baik antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha
- 4) Adanya kesadaran dari masyarakat untuk menggunakan pelayanan pada PT. Pos Indonesia Malang

b. Faktor penghambat

- 1) Sumber Daya Manusia
- 2) Mitra Usaha

### 3.3 Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian disini yang dimaksud adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap obyek yang akan diteliti, maka lokasi penelitian yang dipilih penulis adalah PT. Pos Indonesia Malang yang bertempat di Jalan Merdeka Selatan No.5 Malang, dengan alasan bahwa PT. Pos Indonesia Malang merupakan perusahaan jasa pos yang memegang monopoli terhadap layanan benda-benda pos dan ditemukannya berbagai keluhan-keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Malang, padahal perannya masih dibutuhkan oleh masyarakat khususnya masyarakat Kota Malang.



Sedangkan situs penelitian adalah letak atau site dimana penelitian dilakukan dan dalam hal ini berada pada bagian Pemasaran dan Humas PT. Pos Indonesia Malang serta masyarakat yang menerima pelayanan dari PT. Pos Indonesia Malang, dipandang sebagai situs yang potensial dalam menyediakan data untuk penelitian mengenai pelaksanaan kemitraan PT. Pos Indonesia Malang dengan pihak ketiga dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Penetapan situs penelitian didasarkan bahwa pada bagian ini akan diperoleh validitas dan akuratisasi data yang berhubungan dengan penelitian. Adapun pemilihan situs penelitian :

1. Ruang bagian Pemasaran PT. Pos Indonesia Malang.
2. Ruang bagian Humas PT. Pos Indonesia Malang.

#### **3.4 Jenis Data**

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kali, dalam hal ini dapat berupa hasil wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari informan :

- a. Kepala bagian Pemasaran PT. Pos Indonesia Malang.
- b. Kepala bagian Humas PT. Pos Indonesia Malang.
- c. Staff pegawai PT. Pos Indonesia Malang.
- d. Staff pegawai mitra usaha PT. Pos Indonesia Malang.

2. Data Sekunder, berasal dari tangan kedua, ketiga, artinya melewati satu atau lebih pihak yang bukan peneliti sendiri, bertujuan untuk mendukung data primer yang berupa dokumen-dokumen dan laporan-laporan yang berkaitan dengan fokus penelitian. Dalam hal ini data sekunder yang diperoleh adalah:



a. Buku sejarah PT. Pos Indonesia Malang.

b. Buku arsip PT. Pos Indonesia Malang.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian diperlukan teknik pengumpulan data yang tepat, agar nantinya data yang diperoleh dapat sesuai dengan yang diharapkan dan dapat menyelesaikan masalah yang ada. Dalam penelitian, data dikumpulkan dengan menggunakan beberapa metode yang sesuai dengan jenis data yang diperlukan. Hal ini dimaksudkan agar data yang diperoleh benar-benar obyektif dan berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, digunakan teknik sebagai berikut :

a. Wawancara

Menurut Esterberg (2002:17) menyebutkan wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Wawancara dilakukan baik secara terbuka dan terstruktur dan pertanyaan yang memfokus pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup lengkap. Keterbukaan yang mengarah pada kelonggaran informasi akan mampu mengorek kejujuran dan keobyektifan informan untuk memberikan apa yang sebenarnya. Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan pihak-pihak :

1) Kepala bagian Pemasaran PT. Pos Indonesia Malang.

2) Kepala bagian Humas PT. Pos Indonesia Malang.

3) Staff pegawai PT. Pos Indonesia Malang.

4) Staff pegawai mitra usaha PT. Pos Indonesia Malang.



## b. Observasi

Observasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung di lapangan atau melihat dari dekat obyek penelitian.

Menurut Patton yang dikutip oleh Faisal (1999:228), dinyatakan bahwa manfaat observasi adalah sebagai berikut :

1. Dengan observasi di lapangan peneliti akan lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial, jadi akan dapat diperoleh pandangan yang holistik atau menyeluruh.
2. Dengan observasi maka akan diperoleh pengalaman langsung, sehingga memungkinkan peneliti menggunakan pendekatan induktif, jadi tidak dipengaruhi oleh konsep atau pandangan sebelumnya. Pendekatan induktif membuka kemungkinan melakukan penemuan atau *discovery*.
3. Dengan observasi, peneliti dapat melihat hal-hal yang kurang atau tidak diamati orang lain, khususnya orang yang berada dalam lingkungan itu, karena telah dianggap "*biasa*" dan karena itu tidak akan terungkap dalam wawancara.
4. Dengan observasi, peneliti dapat menemukan hal-hal yang sedianya tidak akan terungkap oleh responden dalam wawancara karena bersifat sensitive atau ingin ditutupi karena dapat merugikan nama lembaga.
5. Dengan observasi, peneliti dapat menemukan hal-hal yang di luar persepsi responden, sehingga peneliti memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.
6. Melalui pengamatan di lapangan, peneliti tidak hanya mengumpulkan data yang kaya, tetapi juga memperoleh kesan-kesan pribadi, dan merasakan suasana situasi sosial yang diteliti.

## c. Dokumentasi

Yang dimaksud dokumentasi adalah pengumpulan data dengan cara pencatatan dan pemanfaatan data-data yang tersedia yang berhubungan dengan penelitian ini. Data yang diperoleh peneliti adalah :

- 1) Buku sejarah PT. Pos Indonesia Malang.
- 2) Buku arsip PT. Pos Indonesia Malang.



### 3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan untuk menggali data dalam penelitian, sehingga kegiatan penelitian dapat berjalan dengan baik dan lancar. Dalam hal instrumen penelitian kualitatif, Nasution (1998:223) menyatakan:

"Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrument penelitian utama. Alasannya ialah bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan yang serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya."

Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti akan terjun ke lapangan sendiri, baik pada *grand tour question*, tahap *focused and selection*, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan.

Menurut Nasution (1988:224) peneliti sebagai instrumen penelitian serasi untuk penelitian serupa karena memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakan bermakna atau tidak bagi penelitian.
2. Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.
3. Tiap situasi merupakan keseluruhan. Tidak ada suatu instrument berupa test atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi, kecuali manusia.



4. Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat difahami dengan pengetahuan semata. Untuk memahaminya kita perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita.

5. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh. Ia dapat menafsirkannya, melahirkan hipotesis dengan segera untuk menentukan arah pengamatan, untuk mentest hipotesis yang timbul seketika.

6. Hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan atau pelakan.

7. Dalam penelitian dengan menggunakan test atau angket yang bersifat kuantitatif yang diutamakan adalah respon yang dapat dikuantifikasi agar dapat diolah secara statistik, sedangkan yang menyimpang dari itu tidak dihiraukan. Dengan manusia sebagai instrumen, respon yang aneh, yang menyimpang justru diberi perhatian. Respon yang lain daripada yang lain, bahkan yang bertentangan dipakai untuk mempertinggi tingkat kepercayaan dan tingkat pemahaman mengenai aspek yang diteliti.

### 3.7 Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan, menjelaskan dan menguraikan secara mendetail dan sistematis tentang keadaan yang sebenarnya, yang kemudian akan ditarik suatu kesimpulan, dan pada akhirnya dapat menjawab masalah yang diangkat dalam perumusan masalah. Analisis data sangat penting karena dengan melakukan analisis data, maka data dapat digunakan untuk memecahkan masalah penelitian dan mencapai tujuan akhir.



Pengertian dari analisis data menurut Bogdan (1982:26) adalah sebagai berikut :

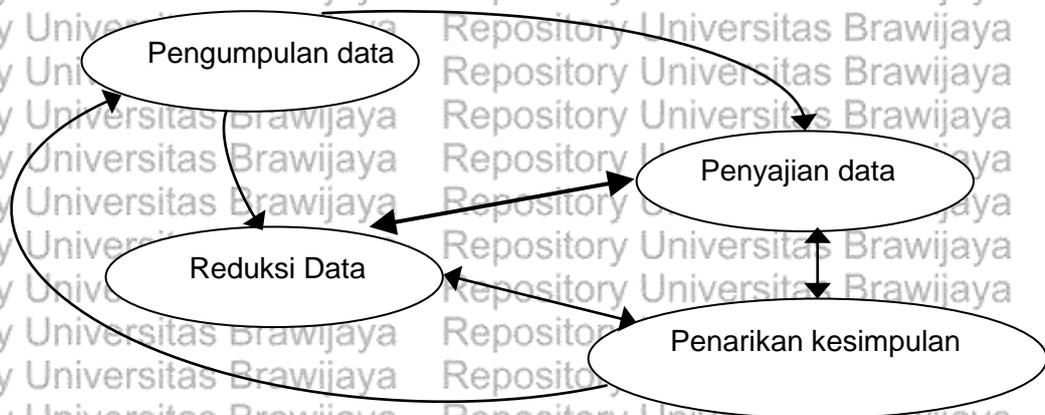
“Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan tentunya dapat di informasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain”.

Proses analisis dalam metode kualitatif ini dilakukan sejak awal dan sepanjang proses penelitian berlangsung. Dalam penelitian ini digunakan analisis data model interaktif Miles dan Hubberman (1984:24) mengemukakan bahwa analisis terdiri tiga alur kegiatan, yaitu sebagai berikut :

1. Reduksi data, berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.
2. Penyajian data, dalam penelitian kualitatif penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles and Hubberman (1984:35) menyatakan “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*”. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.
3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi, langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Hubberman adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang

dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel. Dengan kata lain masalah reduksi, penyajian dan verifikasi data menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang saling susul-menyusul.

Dalam tradisi penelitian kualitatif, analisa dan penafsiran data tidak hanya dilakukan pada akhir pengumpulan data, namun secara simultan juga dilakukan pada saat pengumpulan data lapangan berlangsung, sehingga penelitian kualitatif dikenal pula sebagai proses siklus. Setelah pengumpulan data dilakukan, analisa untuk mencari hipotesis sementara dan kemudian dilakukan pengumpulan data lapangan. Proses penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 5 : Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif Miles dan Hubberman (1984) diterjemahkan oleh Sugiyono (2009:247).**



### 3.8 Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti.

Dengan demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Bila peneliti membuat laporan yang tidak sesuai dengan apa yang terjadi pada obyek, maka data tersebut dapat dinyatakan tidak valid.

Dalam hal reliabilitas, Susan Stainback (1988:11) menyatakan bahwa *“reliability is often defined as the consistency and stability of data or findings.*

*From a positivistic perspective, reliability typically is considered to be synonymous with the consistency of data produced by observations made by different researchers (e.g interrater reliability), by the same researcher at different times (e.g teset retest), or by splitting a data set in two parts (splithalf)”.*

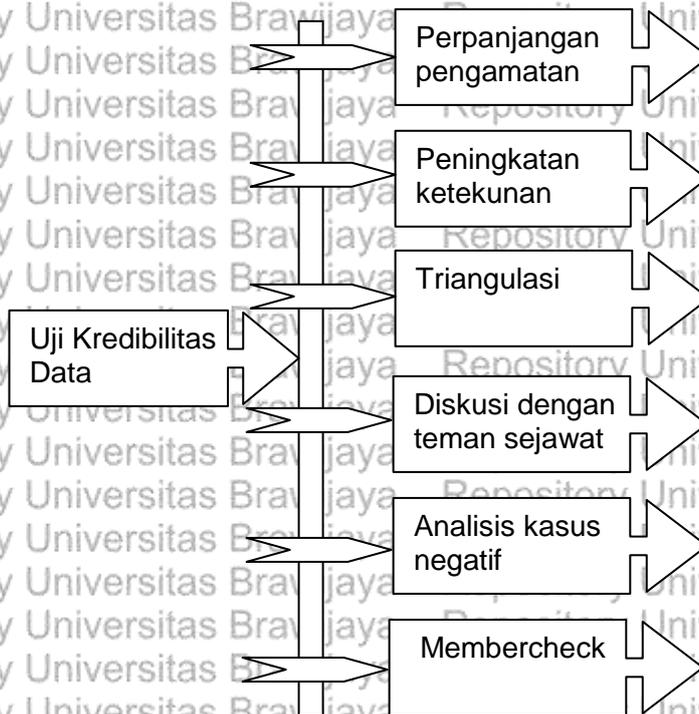
Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Dalam pandangan positivistik (kuantitatif), suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam obyek yang sama menghasilkan data yang sama, atau peneliti sama dalam waktu berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda. Kalau peneliti satu menemukan dalam obyek berwarna merah, maka peneliti yang lain juga demikian. Kalau seorang peneliti dalam obyek kemarin menemukan data yang berwarna merah, maka sekarang atau besok akan tetap berwarna merah. Karena reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi, maka bila ada peneliti lain mengulangi atau mereplikasi dalam penelitian pada obyek yang sama dengan metode yang sama maka akan menghasilkan data yang sama. Suatu data yang reliabel atau konsisten akan cenderung valid,

walaupun belum tentu valid. Orang yang berbohong secara konsisten akan terlihat valid, walaupun sebenarnya tidak valid.

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono 2009:270 meliputi uji, credibility (validitas internal), transferability (validitas eksternal), dependability (reliabilitas), dan confirmability (obyektivitas).

#### 1. Uji Kredibilitas

Merupakan validitas internal yang berkenaan dengan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *membercheck*.



**Gambar 6: Uji Kredibilitas Data dalam Penelitian Kualitatif, Sugiyono (2009:207)**



Pada proses penelitian di PT. Pos Indonesia Malang, peneliti melakukan uji kredibilitas data melalui: peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat dan membercheck. Dengan melalui tahapan-tahapan tersebut peneliti dapat memperoleh data yang sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data, agar informasi yang diperoleh akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud oleh sumber data atau informan.

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas data diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

a. Triangulasi sumber

Sumber Informan	Jabatan
Bapak Yuwono	Asisten Manajer Transportasi
Bapak Kusmono	Asisten Manajer Sarana
Bapak Mulyadi	Staf bagian Humas dan Pemasaran
Bapak Mochammad Nasikin	Kordinator PKN
Bapak Herman Hardoyo	Manajer Humas dan Pemasaran
Ibu Titik	Staf bagian Tata Usaha
Bapak Paul	Manajer SDM dan Sarana

b. Triangulasi teknik pengumpulan data

Pada tahap triangulasi teknik pengumpulan data, peneliti memperoleh data dengan melakukan wawancara lalu di cek dengan observasi di lapangan dan dokumentasi yaitu pengambilan gambar/foto.

c. Triangulasi waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dilakukan pada pagi hari dan siang hari.



## 2. Uji Transferability

Merupakan validitas eksternal dalam penelitian kuantitatif yang berkenaan dengan derajat akurasi apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi di mana sampel tersebut diambil.

## 3. Uji Depenability

Uji depenability dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.

## 4. Uji Konfirmability

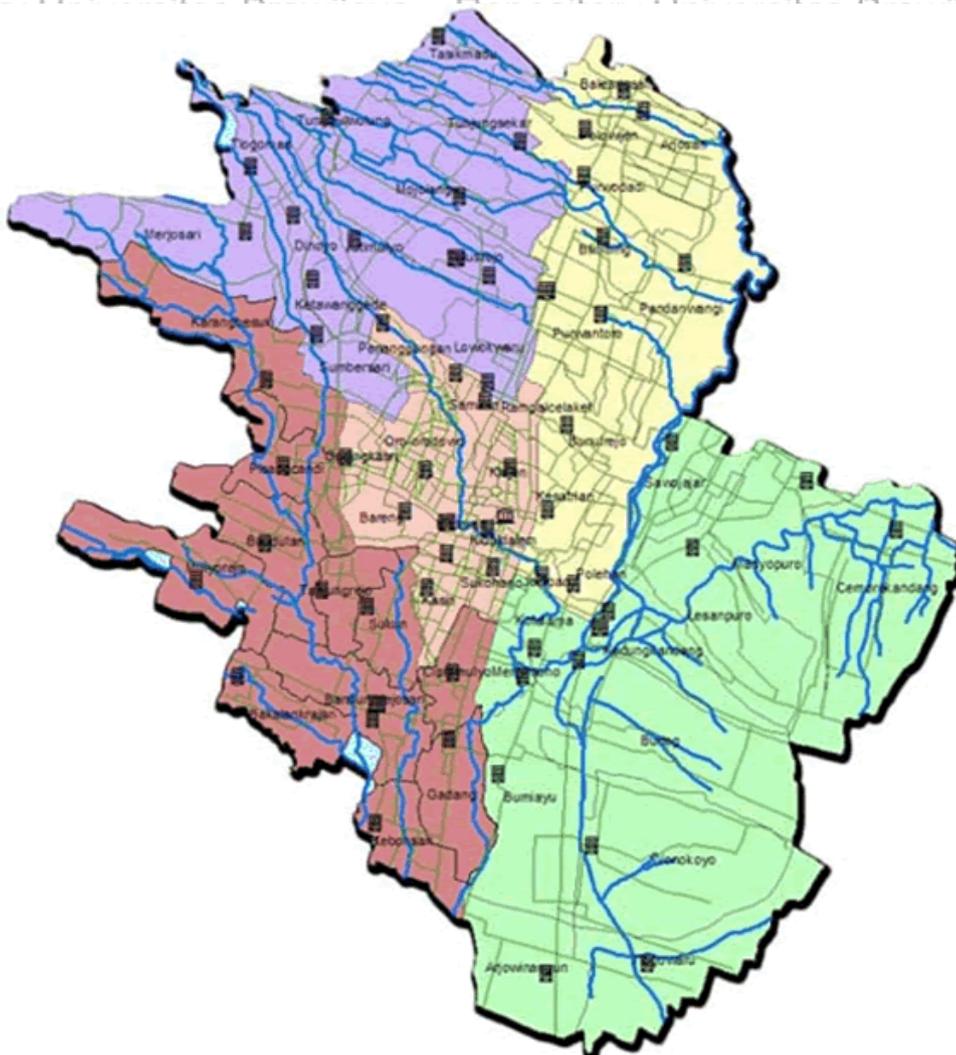
Uji konfirmability mirip dengan uji depenability, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji konfirmability berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmability. Dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada, tetapi hasilnya ada.



## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum

#### 4.1.1 Kota Malang



Gambar 7. Peta Kota Malang



#### 4.1.1.1 Sejarah Pemerintahan

Kota Malang terbentuk pada tanggal 1 April 1914 dan hingga tahun 1919 dipimpin oleh seorang walikota (*burgemeester*). Kemudian pada tanggal 8 Maret 1942 yaitu pada masa penjajahan Jepang, Kota Malang diduduki oleh bala tentara Jepang. Tetapi pengambil alihan pemerintah pada prinsipnya meneruskan sistem lama (Jaman Belanda) hanya sebutan-sebutan dalam jabatan saja diganti dengan bahasa Jepang.

Selama masa penjajahan Jepang Kota Malang berhasil membuat 33 Peraturan Daerah setelah Proklamasi Kemerdekaan tepatnya pada tanggal 21 September 1945 Komite Nasional Indonesia (KNI) daerah dibentuk dan mengeluarkan pernyataan bahwa daerah Malang menjadi daerah Republik Indonesia, kemudian pada tanggal 22 Juli 1947 Belanda berusaha kembali untuk menjajah dan meletuskan perang yang menyebabkan pemerintah daerah dan perangkatnya mengungsi keluar Kota.

Kemudian sampai tahun 1950 berlangsung pemerintah Federasi, baru pada tanggal 2 Maret 1950 aparatur Pemerintah Republik Indonesia kembali dari pengungsian dan menduduki Balai Kota Malang. Sejak masa itu Pemerintah Daerah Kota Malang berlangsung kembali dibawah naungan Pemerintah Republik Indonesia dan diatur dengan Undang-Undang Pemerintah Daerah yang terus berkembang hingga berlakunya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah sampai sekarang ini dan Kotamadya daerah tingkat II Malang diganti nama menjadi Kota Malang.

#### 4.1.1.2 Wilayah Administrasi

Kota Malang menempati wilayah seluas 110,15 km<sup>2</sup>, yang batas-batas wilayahnya sebagai berikut :



a. Wilayah Utara dibatasi oleh Kecamatan Singosari, Desa Kepuharjo, Tanjung Tirta, dan Banjararum, Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang.

b. Wilayah Timur dibatasi oleh Kecamatan Pakis dan Tumpang, Desa Tirtomoyo, Mangliawan, Kedungrejo, dan Kidal Kabupaten Malang.

c. Wilayah Selatan dibatasi oleh Desa Tangkirejo Tambak Asri dan Kebon Agung Kecamatan Pakisaji dan Tajinan Kabupaten Malang.

d. Wilayah Barat dibatasi oleh Kecamatan Dau dan Karangploso, Desa Sitirejo, Sidorahayu, Pandan Landung, Kalisongo, Karang Widoro, Tlogowaru dan Landungsari Kabupaten Malang.

Secara administrasi, wilayah Kota Malang dibagi menjadi 5 (lima) Kecamatan yaitu Klojen, Blimbing, Sukun, Lowokwaru, dan Kedungkandang.

Berdasarkan PP Nomor 15 Tahun 1987, Kota Malang mendapat penambahan 12 Desa dari Kabupaten Malang. Desa-desa tersebut antara lain Desa Cemoro Kandang, Arjo Winangun, Tlogowaru, Tasikmadu, Tunggul Wulung, Tlogomas, Merjosari, Karang Besuki, Bandulan, Mulyorejo, dan Bakalan Krajan dan saat ini telah menjadi bagian dari pemekaran kecamatan yang ada di Kota Malang.

Sedangkan luas masing-masing Kecamatan beserta jumlah Kelurahan nya dapat dilihat dalam tabel 4 :

**Tabel 4:**  
**Jumlah Kelurahan dan Desa**  
**serta Luas Wilayah Kecamatan di Kota Malang**  
**Tahun 2009**

Kecamatan	Jml.Kelurahan	Jml.Des	Jml. Rt	Jml. Rw	Luas Wilayah (Ha)
Klojen	11	-	677	89	882,50
Blimbing	11	1	861	122	1776,65
Sukun	11	4	774	83	2096,57
Lowokwaru	12	4	713	116	2260,48
Kedung Kandang	12	4	788	103	3989,46
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>13</b>	<b>3.813</b>	<b>513</b>	<b>11.005,66</b>

**Sumber: Dispenda Malang Tahun 2010**



Pada tabel 4 diatas luas Kota Malang keseluruhan dapat diketahui dari jumlah kelurahan dan desa di tiap-tiap kecamatan serta luas wilayah masing-masing kecamatan. Jumlah Kelurahan sebanyak 57 kelurahan, Desa sebanyak 13 Desa, jumlah Rt sebanyak 3.813 Rt, jumlah Rw sebanyak 513 Rw dan luas wilayah secara keseluruhan sebesar 11.005,66 Ha.

#### 4.1.1.3 Kondisi Wilayah

Kota Malang terletak pada  $7,06^{\circ}$  -  $8,07^{\circ}$  lintang selatan dan  $112,06^{\circ}$ - $112,07^{\circ}$  bujur timur. Wilayah Kota Malang merupakan dataran tinggi dengan ketinggian antara 339 - 662,5 meter diatas permukaan laut, daerah terendah terletak di desa Tlogowaru Kecamatan Kedungkandang dan daerah tertinggi di desa Merjosari Kecamatan Lowokwaru. Sebagai akibat Kota Malang yang cukup tinggi maka Kota Malang memiliki udara yang sejuk dengan suhu rata-rata  $24,13^{\circ}$  C dengan kelembaban udara 72%. Suhu terendah  $14^{\circ}$  C sekitar bulan Juli atau Agustus dan tertinggi  $33,2^{\circ}$  C pada bulan November.

Wilayah Kota Malang dikelilingi oleh daerah pegunungan, antara lain Gunung Arjuno di sebelah Utara, Gunung Tengger di sebelah Timur, Gunung Kawi di sebelah Barat, dan Gunung Kelud di sebelah Selatan. Daerah terluas berada pada ketinggian 400-600 meter dari permukaan laut sebesar 97,8% sedangkan prosentase luasan terkecil berada pada ketinggian kurang dari 400 meter sebesar 1,0% dan sisanya sebesar 1,2% berada pada ketinggian lebih besar dari 600 meter.

#### 4.1.1.4 Keadaan Sosial Budaya

Secara umum kondisi budaya masyarakat di wilayah Kota Malang heterogen dalam hal etnis dan latar belakang budaya, sehingga memungkinkan terciptanya kehidupan kota yang cenderung dinamis.



Sebagai salah satu kota pendidikan, masyarakat Kota Malang dengan budaya lokalnya telah lama berinteraksi dan berasimilasi dengan adapt kebiasaan dan budaya dari berbagai macam suku bangsa yang datang dan dibawa oleh para pelajar, mahasiswa serta kalangan pedagang. Dari beberapa suku yang berada di Kota Malang, mayoritas penduduk berasal dari etnis Jawa dan Madura. Bahasa pergaulan sebagai wahana komunikasi sehari-hari antar penduduk adalah bahasa Jawa Malangan, bahasa Madura dan Bahasa Indonesia.

Ciri khas lain dari masyarakat Kota Malang yang cukup majemuk adalah sifat toleransi dan kerjasamanya yang tinggi dalam kehidupan beragama, sehingga menjadikan kota ini cukup aman dengan terciptanya kerukunan dan kebersamaan antar umat beragama.

Adapun kondisi jumlah tempat peribadatan pada tahun 2010 di Kota Malang disajikan dalam tabel 5 :

**Tabel 5:**  
**Jumlah Tempat Ibadah di Kota Malang**  
**Tahun 2009**

Kecamatan	Masjid	Mushola	Gereja Protestan	Gereja Katholik	Pura	Wihara
Kedung Kandang	70	374	4	-	1	-
Klojen	57	149	25	34	1	4
Blimbing	82	233	9	1	1	-
Lowokwaru	85	209	-	6	1	-
Sukun	81	167	15	13	2	2
<b>Jumlah Total</b>	<b>372</b>	<b>1132</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

**Sumber: Dispenda Kota Malang Tahun 2010**



Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui jumlah tempat peribadatan pada tahun 2009 yang ada di Kota Malang yaitu sebanyak 372 buah Masjid, 1132 buah Mushola, 53 buah Gereja Protestan, 54 buah Gereja Katholik, 6 buah Pura, dan 6 buah Wihara yang keseluruhan berada di 5 Kecamatan Kota Malang.

Sarana prasarana kesehatan yang ada di Kota Malang pada tahun 2009 terdiri dari RSUD dan Rumah Sakit sebanyak 7 buah, Rumah Sakit Bersalin 4 buah, Rumah Bersalin 10 buah, Puskesmas 15 buah, Puskesmas Pembantu 33 buah, Puskesmas Keliling 14 buah, Balai Pengobatan Diluar Rumah Sakit 21 buah, Pengobatan gigi Diluar Rumah Sakit 18 buah, Klinik Keluarga Berencana 52 buah, Apotik 100 buah, Rumah Obat 10 buah, dan Laboratorium Obat sebanyak 11 buah.

Sedangkan tenaga medis Tahun 2009, meliputi sebanyak 15.136 Dokter, Khusus Pelayanan Puskesmas sebanyak 48 Dokter, Bidan 45.344 orang, tenaga medis lainnya 688 orang, Dukun sebanyak 4674 orang, dan pelayan lainnya melalui Posyandu 480 RW yang berada di 57 Kelurahan atau Desa yang ada di Kota Malang.

Keadaan fasilitas pendidikan yang berupa gedung sekolah yang tersedia di Kota Malang pada tahun 2009, dapat dijelaskan bahwa untuk SD/MI sebanyak 419 Unit, SLTP/MTS sebanyak 123 Unit, SMU, SMK/MA sebanyak 104 Unit, dan Akademi serta Perguruan Tinggi sebanyak 40 Unit.

Jumlah murid yang ada di Kota Malang adalah sebagai berikut : (1) Untuk SD/MI Negeri/Swasta sebanyak 64.264 Siswa; (2) Untuk SLTP/MTS Negeri/Swasta sebanyak 29.678 Siswa; (3) Untuk SMU, SMK/MA Negeri/Swasta sebanyak 33.069 Siswa. Sedangkan anak putus sekolah yang ada di Kota Malang adalah sebagai berikut : (1) Untuk SD sebanyak 124 Siswa, MI sebanyak 63 Siswa; (2) Untuk SLTP sebanyak 232 Siswa, MTS sebanyak 51 Siswa; dan



(3) Untuk SMU sebanyak 299 Siswa, SMK sebanyak 434 Siswa, dan MA sebanyak 21 Siswa.

Keadaan jumlah guru yang tersedia di Kota Malang sebanyak 3.620 Guru SD/MI terdiri dari Guru Tetap (GT) sebanyak 3.296 dan Guru Tidak Tetap (GTT) sebanyak 324, sebanyak 2.819 Guru SLTP/MTS terdiri dari GT 870 dan GTT 1.832, dan untuk SMU, SMK/MA sebanyak 3.461 Guru, yang terdiri dari GT 1.239 dan GTT 2.222 orang.

Kemudian untuk pemerataan jumlah murid pada masing-masing SD yang ada di Kota Malang telah diciptakannya regrouping SD dari 301 SD menjadi 183 SD. Perubahan dan penyesuaian terhadap sistem pendidikan serta perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin cepat harus diimbangi dengan kesiapan SD pendidikan yang berkualitas untuk menciptakan sekolah-sekolah unggulan di setiap Kecamatan.

Kota Malang yang dikenal sebagai Kota Bunga mempunyai potensi pariwisata yang potensial, karena wilayahnya yang berada di dataran tinggi sehingga mempunyai panorama alam yang indah. Tempat pariwisata dibedakan menjadi 2 yaitu tempat pariwisata alam dan buatan, yang termasuk tempat pariwisata alam misalnya, pantai, pegunungan, dan air terjun yang banyak dijumpai di wilayah Kabupaten Malang sehingga Kota Malang sebagai Kota Transit bagi wisatawan yang bertujuan untuk mengunjungi tempat-tempat wisata tersebut, oleh karena banyak dijumpai fasilitas-fasilitas penunjang pariwisata seperti Travel Agent, Hotel Berbintang, Restoran, Fasilitas Olahraga dan Fasilitas penunjang lainnya.

Sedangkan untuk pariwisata buatan dapat dilihat dari adanya peninggalan benda-benda purbakala seperti Prasasti Dinoyo, Candi Badut, Candi Besuki dan beberapa penemuan bersejarah, selain itu banyaknya bangunan kuno yang memiliki seni Monumental seperti Stasiun Kota Baru, Balai Kota Malang, Gedung



PLN, Toko AVIA, Gereja Kayu Tangan, Toko OEN, serta Komplek Perumahan yang ada di Jalan Ijen dan sekitarnya yang dapat menarik para wisatawan untuk mengunjunginya sehingga dapat memberikan kontribusi yang besar bagi pemasukan kas Daerah.

#### 4.1.2 PT. Pos Indonesia Malang



**Gambar 8: PT. Pos Indonesia Malang**

##### 4.1.2.1 Sejarah Singkat PT. Pos Indonesia Malang

Secara garis besar perkembangan PT. Pos Indonesia dibagi dalam beberapa tahapan, yaitu:

###### 1. Masa Kompeni dan Bataafshehe Republik

Kedatangan bangsa Belanda sekitar Tahun 1596 yang dipimpin oleh Cornelis De Houtman telah mengalami perkembangan pos yang ada di Indonesia, pada saat itu surat-surat yang dikirimkan kepada raja-raja di Banten.

Maka seiring berkembangnya kebutuhan gagasan untuk memperlancar arus surat-menyurat selama era kolonial Belanda telah diwujudkan oleh Gubernur Jendral G.W Baron dengan mendirikan kantor pos yang pertama di Batavia pada tanggal 26 Agustus 1796. Namun jalur yang digunakan masih menggunakan



jalur laut, karena pada saat itu masih banyak jalan darat yang dikuasai oleh kerajaan-kerajaan di Indonesia.

## 2. Masa Penjajahan Inggris

Semula pengiriman surat masih dilakukan dengan berkuda dan berkereta, namun semenjak Raffles mengeluarkan peraturan yang disebut "*Reaulition for the pos esthibilisment on the island of Java*" berisikan bahwa porto untuk segala kabar lebih rendah untuk surat biasa, maka pengiriman surat melalui berkuda dan berkereta ditiadakan.

## 3. Masa Penjajahan Belanda (1816-1942)

Pada saat penjajahan Belanda peraturan pengiriman surat dengan berkuda dan berkereta diberlakukan kembali. Peraturan pos yang mencolok terjadi pada tahun 1840, saat Sir Rewland (orang Inggris) mengusulkan persamaan tarif yang disebut "Peny Pos" yaitu suatu peni untuk tiap-tiap surat dalam negeri. Bersamaan dengan itu untuk mempermudah pengiriman surat, maka dikeluarkan peranko, sehingga aturan-aturan porto surat dibayar oleh penerima surat ditiadakan.

Pada tahun 1874 diadakan pertemuan untuk membicarakan tentang pengiriman pos. pertemuan ini merupakan kongres yang pertama kali dan telah membentuk organisasi yang disebut *universal pos* yang didirikan oleh pejabat-pejabat pos dari 22 negara peserta. Kongres ini merupakan titik awal permulaan di bidang komunikasi sehingga terbentuklah Dinas Pos Telegraph dan Telepon (PTT). Peranan Kantor Pos semakin penting dan berkembang setelah adanya pertemuan teknologi telegraph dan telepon, sehingga dibentuk jawatan Pos, Telegraph dan Telepon (Jawatan PTT) berdasarkan Staatblaad Nomor 395 Tahun 1906.

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Perusahaan Negara Hindia Belanda (*Indische Bedrijvenwent = IBW*), sejak tahun 1907, jawatan PTT dikelola



oleh Departemen Perusahaan-perusahaan Pemerintah (Departemen Van Gouvernementsbedrijven). Namun pada tahun 1920 kantor pusat PTT yang semula berada di Gambir dipindahkan ke Bandung dengan nama Dinas Pekerjaan Umum. Pengiriman surat yang semula menggunakan jalur laut dan darat, pada tanggal 1 Nopember 1923 pengirimannya telah menggunakan jalur udara. Saat itu KNIM diberi hak beroperasi di Hindia Belanda untuk menyelenggarakan hubungan udara antar kota dan antar kepulauan. Jalur pertama yang digunakan adalah Batavia-Bandung dan Batavia-Semarang.

#### 4. Masa Penjajahan Jepang

Pada saat itu belum ada perubahan yang mencolok dalam bidang pos, metode pengiriman surat dan penerimaan surat-surat menggunakan tulisan lain *sereta katakana* (Jepang), sedangkan hubungan melalui telegraph tetap digunakan oleh maskapai telegraph yaitu Akoasi Denki, namun pada tahun 1944 hubungan ini ditiadakan karena kekurangan peralatan dan banyak saluran darat hubungan cepat yang belum diperbaiki. Seiring dengan tibanya Jepang, yang mengambil alih kekuasaan Belanda di Indonesia, jawatan PTT dibagi menurut struktur organisasi pemerintah militer Jepang sehingga ada Jawatan PTT Sumatera, Jawatan PTT Jawa, dan Jawatan PTT Sulawesi.

#### 5. Masa Kemerdekaan

Pada masa kemerdekaan ini banyak dokumen dan arsip penting yang hancur karena terjadi perang, walaupun demikian jawatan PTT beserta para pegawainya berperan sangat besar dalam menegakkan dan mempertahankan kemerdekaan. Jawatan PTT Republik Indonesia berdiri secara resmi pada tanggal 27 September 1945 setelah dilakukan pengambilalihan Kantor Pusat PTT di Bandung untuk Angkatan Muda (AMPTT) dari Pemerintah Militer Jepang. Dalam peristiwa tersebut gugur sekelompok pemuda anggota AMPTT dan tanggal tersebut menjadi tonggak sejarah berdirinya jawatan PTT Republik



Indonesia dan diperingati setiap tahun sebagai Hari Bhakti PTT dan yang kemudian menjadi Hari Bhakti Parpostel.

Perubahan status Jawatan PTT terjadi lagi menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 240 Tahun 1961 dan diundang-undangkan pada tanggal 21 Desember 1961. Namun peleburan dan pengalihan jawatan PTT ke dalam perusahaan negara baru dilaksanakan setelah keluarnya Surat Keputusan Menteri Perhubungan Darat, Pos Telekomunikasi dan Pariwisata pada tanggal 31 Agustus 1964 Nomor UM/11/7 yang menetapkan struktur baru bagi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (Postel). Agar diperoleh kebebasan bergerak yang lebih luas dalam mengembangkan usaha yang berbeda, maka pada tahun 1965 keluaran PP Nomor 29 Tahun 1965 dan PP Nomor 30 Tahun 1965 yang membagi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi menjadi 2 yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi.

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969, status badan usaha perusahaan negara dikelompokkan menjadi tiga status, yaitu: Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan (Persero). Status Perusahaan Negara Pos dan Giro diubah menjadi Perum Pos dan Giro berdasarkan PP Nomor 9 Tahun 1978, karena pemerintah menganggap bahwa Perusahaan Negara Pos dan Giro telah memenuhi syarat menjadi Perum. Sehubungan dengan terjadi perubahan dalam iklim usaha, status sebagai Perum disempurnakan khususnya yang menyangkut tata cara pembinaan dan pengawasan berdasarkan PP Nomor 24 Tahun 1984.

Menghadapi dunia usaha yang semakin marak dan semakin penuh persaingan diperlukan penyesuaian status badan usaha yang lebih fleksibel dan dinamis agar mampu mengembangkan pelayanan yang lebih baik. Perubahan



status Perum Pos dan Giro menjadi PT. Pos Indonesia (Persero) dilaksanakan berdasarkan PP Nomor 5 pada tanggal 20 Juni 1995.

#### 6. Pos Masa Kini

PT. Pos Indonesia adalah salah satu badan usaha yang dimiliki oleh Negara, dan lazim disebut Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perusahaan ini sudah cukup lama didirikan, dan dalam perkembangannya telah banyak mengalami perubahan khususnya perubahan bentuk usaha. Perubahan bentuk badan usaha masih terus berlangsung, sampai pada Juni 1995 menjadi Perusahaan Perseroan, sehingga namanya menjadi PT. Pos Indonesia. Pada dasarnya perubahan bentuk badan usaha ini bertujuan agar perubahan lebih efisien dan mampu bergerak lebih fleksibel, dengan membuat keputusan secara lebih cepat berubah. Hal ini diperlukan karena era globalisasi setiap perusahaan harus mampu bertahan dalam persaingan dan menghadapi ketidakpastian yang tinggi, sehingga perusahaan akan tetap *survive*.

Namun demikian sebagai perusahaan yang *shamnya* dimiliki oleh pemerintah, maka PT. Pos Indonesia masih mengemban misi sosial sebagai perusahaan layanan masyarakat atau sering pula diistilahkan dengan *agent of development* yang memberikan nilai tambah yang tinggi bagi kepasan pelanggan. Sementara itu untuk *survive* dalam dunia usaha yang penuh dengan persaingan, maka perusahaan harus pula secara *continue* (terus-menerus) memperbaiki kualitas kehidupan kerja karyawannya seperti membangun komunikasi yang sinergis antara atasan dan bawahan ataupun dengan sesama karyawan, kompensasi yang layak, lingkungan kerja yang kondusif, dan yang terpenting adalah aspirasi para karyawan yang harus diperhatikan secara serius untuk ditanggapi. Semua itu demi peningkatan kinerja perusahaan dan kepuasan pelanggan. Selain dari misi sosial PT. Pos Indonesia adalah perusahaan yang *profit oriented*, dimana misi tersebut harus diemban secara bersama. Kedua misi



ini harus mampu dijalankan sekaligus. Dalam pengelolaannya, misi bisnis yang *profit oriented* harus mampu menghasilkan laba yang optimal agar peran sosial yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, dan berdampak terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan. Adapun gambaran outlet layanan pos ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 6:**  
**Jumlah Outlet Layanan PT. Pos Indonesia Malang**  
**Tahun 2009**

Nama	Jumlah
Kantor Pos (Besar)	1
Kantor Pos Pembantu	38
Terminal Pos Keliling	2
Unit Pelayanan Pos	10
Agan Pos	19

**Sumber: PT. Pos Indonesia, 2010**

PT. Pos Indonesia Malang adalah salah satu outlet pos terbesar khususnya di Jawa Timur. Kedudukan outlet terletak di Jalan Merdeka Selatan No. 5 Malang, dengan letak yang sangat strategis yaitu ditengah keramaian kota, secara ekonomis merupakan potensi untuk lebih mampu bersaing (*Competitive Advantage*). Pada PT. Pos Indonesia Malang juga didukung oleh outlet yang tersebar di seluruh pelosok Malang, dari sejumlah outlet pos yang tersebar di seluruh Indonesia, di Kota Malang sendiri terdapat 38 kantor pos pembantu yang tersebar baik di daerah Kota maupun di daerah Kabupaten Malang, selain dari Kantor Pos besar Malang, jumlah kantor tersebut belum termasuk dari unit pos keliling, dan pos keliling desa.

#### 4.1.2.2 Letak Geografis Wilayah Kerja

Lokasi perusahaan PT. Pos Indonesia Malang berada di Jalan Merdeka Selatan Nomor 5 Malang, sebelumnya kantor ini berkedudukan di Jalan Basuki



Rahmat Malang. Pemindahan lokasi dilakukan pada tanggal 10 April 1975 dengan alasan:

1. Meningkatkan volume pegawai, baik kuantitas maupun kualitas pegawai
2. Mudah dijangkau oleh masyarakat dari segala penjuru.
3. Sangat strategis karena terletak di pusat kota.

Adapun batas-batasnya adalah sebagai berikut:

Sebelah Utara : Alun-alun Kota Malang

Sebelah Selatan : Bank Tabungan Negara (BTN)

Sebelah Barat : Hotel Pelangi

Sebelah Timur : Kantor Perbendaharaan Pajak Negara (KPPN Malang)

#### 4.1.2.3 Visi dan Misi

Visi PT. Pos Indonesia adalah "Menjadi perusahaan pos yang berkemampuan memberikan solusi terbaik dan menjadi pilihan utama stakeholder domestik maupun global dalam mewujudkan pengembangan bisnis dengan pola kemitraan, yang didukung oleh sumber daya manusia yang unggul dan menjunjung tinggi nilai".

Misi PT. Pos Indonesia adalah memberikan solusi terbaik bagi bisnis, pemerintah dan individu melalui penyediaan sistem bisnis dan layanan komunikasi tulis, logistik, transaksi keuangan dan fasilitas berbasis jaring terintegrasi, terpercaya dan kompetitif di pasar domestik global. Adapun Motto PT. Pos Indonesia Malang yaitu berikan senyum kepada pelanggan, bersikap sopan dan ramah, wajib bagi seluruh karyawan PT. Pos Indonesia.

Keyakinan dasar PT. Pos Indonesia adalah karyawan yang bertalenta (*Talented People*), keunggulan layanan (*Excellence Service*), nilai-nilai bagi pelanggan (*Customer Values*) dan pertumbuhan kinerja keuangan yang tinggi dan berkelanjutan (*Sustainable Outstanding Financial Performance*).

Nilai-nilai dasar PT. Pos Malang adalah regangkan tujuan (*Stretching Goals*), Integritas (*Integrity*), berfikir kesisteman (*System Thinking*), berani dan



bertanggung jawab (*courage and Responsible*) dan penghargaan berbasis kinerja (*Reward Based on Performance*).

#### 4.1.2.4 Jenis Layanan yang Disediakan

Sebagai badan usaha, jenis layanannya dapat dikelompokkan ke dalam kelompok besar, yaitu bisnis primer dan sekunder. Untuk lebih jelasnya ditampilkan dalam tabel 7 sebagai berikut:

**Tabel 7:**  
**Jenis Layanan PT. Pos Indonesia Malang**  
**Tahun 2009**

Kelompok	Jenis Layanan
Bisnis Primer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jasa Pengiriman Surat</li> <li>2. Paket Pos (Kargo)</li> <li>3. Filateli</li> <li>4. Keagenan</li> <li>5. Jasa Keuangan</li> </ol>
Bisnis Sekunder	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direct Mail</li> <li>2. Kotak Pos Elektronik</li> </ol>

**Sumber: PT. Pos Indonesia, 2010**

PT. Pos Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dikelompokkan 2 jenis layanan, yaitu bisnis primer (bisnis layanan utama yang dijalankan perusahaan dalam menentukan kelangsungan hidupnya) dan bisnis sekunder (bisnis layanan diluar bisnis primer yang menunjang layanan yang diberikan oleh perusahaan). Hal tersebut dilakukan karena terdapat berbagai macam kebutuhan masyarakat yang harus dipenuhi oleh PT. Pos Indonesia di bidang pelayanan jasa pos.

#### 4.1.2.5 Struktur Organisasi

Dalam arti luas pengorganisasian dapat dipandang sebagai proses struktur organisasi dengan tujuan sumber daya dan lingkungan. The Liang Gie (1986:55) mendefinisikan bahwa "Struktur organisasi adalah wadah kerangka yang menunjukkan hubungan-hubungan diantara pejabat bidang-bidang kerja, satu



sama lain sehingga jelas kedudukan dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur”.

Kegiatan manusia pada struktur organisasi tampak pada hubungan yang berupa susunan tata kerja dan segala tugas kewajibannya, wewenang dan tanggung jawabnya. Hubungan-hubungan kerja dalam suatu wadah yang disebut organisasi, baik diantara orang-orang maupun fungsi-fungsi yang harus ditetapkan, diatur dan disusun sehingga merupakan suatu kerangka yang mempunyai pola tetap dan teratur. Dengan struktur organisasi maka dapat mengetahui.

1. Garis-garis saluran wewenang,
2. Besar kecilnya organisasi,
3. Berbagai macam saluran organisasi yang ada,
4. Perincian aktivitas masing-masing satuan kerja, dan
5. Setiap jabatan yang ada.

Bentuk struktur organisasi yang akan digunakan disesuaikan dengan kebutuhan manajemen perusahaan, penggambaran dan penjelasan yang tepat terhadap struktur organisasi akan menolong dalam pelaksanaan maupun pengelolaan pengorganisasian. Untuk menciptakan kerjasama dan memperlancar aktivitas PT. Pos Indonesia Malang memakai struktur organisasi garis. Keuntungan menggunakan struktur organisasi garis adalah hak-hak setiap orang tetap digariskan dengan jelas dan dilegasikan di tempat pekerjaan. Setiap orang diberikan hak dan pembagian tersebut berlangsung hingga bagian terbawah dari perusahaan, dimana garis-garis hak berjalan dari puncak ke bawah sedangkan garis tanggung jawab berjalan kearah sebaliknya.

Dalam struktur organisasi garis pengawasan disatukan atas pelaksanaan adanya satuan perintah dan pelaksanaan kekuasaan sehingga keputusan dapat cepat diambil. Pelaksanaan struktur organisasi ditunjang oleh jumlah pegawai







**Tabel 8:**  
**Pemegang Jabatan di PT. Pos Indonesia Malang**  
**Tahun 2010**

No.	Nama	Jabatan
1.	Bagja Ardi Mustawan	Kepala Kantor
2.	M. Rosyad	Wakil Kepala Kantor
3.	Indra Syafril	Man. Perbendaharaan
4.	Sufriyanto	Man. Pemasaran dan Humas
5.	Rizal E. Nasution	Man. SDM dan Sarana
6.	Erwinar Hendriyah	Man. Pelayanan II (Tab/ Giro)
7.	Adi	Man. Pelayanan I (Wesel)
8.	Kamarullah	Man. Biskom
9.	Edy Wahyudi	Man. Akuntansi
10.	Mariyono	Pb. Wakil Kepala Kantor
11.	Choirul Anam	Urusan Pensiun
12.	Lili Ariyanto	Man. Bislog
13.	Bambang Santoso	Man. Distribusi dan Antar
14.	Sumarno	Man. Pengolahan
15.	Gatot Sumariyadi	Man. Pengolahan
16.	Yuwono	Ass. Man. transportasi
17.	Kusmono	Ass. Man. Sarana
18.	Rustam Alrasyid	Sentral Giro Gabungan
19.	Hari Sucipto	KP. Batu
20.	Hari Sucipto	KP. Lawang
21.	Sukamto	KP. Kepanjen
22.	Suyono	KP. Tumpang
23.	Toerhyas	KP. Ngantang
24.	Imam Wagiyono	KP. Pujon
25.	Tjutjuk Prisantoro	KP. Donomulyo
26.	Suherman	KP. Gondanglegi
27.	Suradi	KP. Sumberpucung
28.	Ricman Octa PW	KP. Singosari
29.	M. Fathoni	KP. Dampit
30.	Heri Susilo	KP. Jabung
31.	Imam Santoso	KP. Pakis
32.	Aku Kadarisman	KP. Turen
33.	Nurfa	KP. Wajak
34.	Yuniarso	KP. Bantur
35.	Wiwit Susanto	KP. Ngajum

**Sumber: PT. Pos Indonesia Malang, 2010**



## 1. Kepala Kantor

Kepala kantor berfungsi sebagai Wakil Perusahaan di Daerah tingkat II dan sebagai pengendali kegiatan operasional pos dan kekayaan dalam lingkungan kantor sendiri. Tugas pokok dalam garis besarnya adalah:

- a. Mengawasi pengurusan uang dan BPM yang dipegang oleh Perbendaharaan, serta mengawasi pengurusan barang inventaris/kekayaan perusahaan.
- b. Mengelola tata usaha kepegawaian dan mengembangkan mutu sumber daya manusia.
- c. Merencanakan, menggerakkan dan mengawasi kegiatan operasional dengan sasaran:
  - 1) Peningkatan mutu/keperluan jangkauan pelayanan.
  - 2) Pencapaian target pendapatan perusahaan.
  - 3) Terlaksananya segala peraturan dan kebijaksanaan Direksi perusahaan.
- d. Menetapkan kebijaksanaan demi efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional yang dituangkan di dalam peraturan/ instruksi kantor sepanjang tidak bertentangan dengan perusahaan.
- e. Mengusahakan terbinanya kewajaran tingkat kesejahteraan pegawai baik materiil maupun spirituil dalam batas kemampuan dana legal.
- f. Membina hubungan kerja sama yang baik dengan Pemerintah Daerah serta instansi vertikal.
- g. Menjaga disiplin anggaran perusahaan.
- h. Mengelola surat-menyurat rahasia.
- i. Menanamkan loyalitas kepada Pemerintah dan Negara.



Tugas-tugas sampingan yang bersifat semi dinas, yaitu:

- 1) Pembina Sub Unit Korpri
  - 2) Pembina Sub Unit Dharma Wanita
  - 3) Pelindung Persatuan Pensiun Pos (PP Pos)
  - 4) Penasihat Koperasi Pegawai Pos (Primkoppo)
2. Wakil Kepala Kantor

Wakil Kepala Kantor selaku pembantu utama Kepala Kantor bertanggung jawab sepenuhnya atas tugas-tugas yang dibebankan oleh Kepala Kantor secara incidental dengan tugas utama membantu Kepala Kantor dalam menggerakkan dan mengawasi kegiatan operasional dengan sasaran:

- a. Peningkatan mutu dan jangkauan pelayanan.
- b. Peningkatan mutu proses yang sesuai dengan prosedur operasi standar dengan mengutamakan prinsip ekonomis, efektivitas dan efisiensi.
- c. Pencapaian target/ realisasi produksi dan pendapatan.
- d. Terlaksananya segala peraturan dan kebijaksanaan Direksi Perusahaan dan/atau nilai-nilai perusahaan.

Adapun tugas dan tanggung jawab rutin adalah sebagai berikut:

- 1) Manajemen sistem pengawasan melekat, pemeriksaan periodik dan pemeriksaan eksploitasi.
- 2) Mengatur dinas yang meliputi pemanfaatan seluruh sarana yang ada dan manajemen SDM (selain Manajer/Ka.Udiv).
- 3) Membantu Kepala Kantor dalam upaya pembinaan SDM.
- 4) Mengawasi pelaksanaan dinas rutin sesuai prosedur operasi standar (Se, Kepdir, Instruksi Kantor, Nilai-nilai perusahaan, dll).
- 5) Mengawasi penerapan identitas perusahaan, baik pada sarana/ gedung maupun pakser karyawan.
- 6) Menjadi *back up system* bagi seluruh proses layanan.



7) Mendata pertumbuhan/ kinerja kantor.

8) Bersama Kepala Kantor mengevaluasi pertumbuhan/ kinerja kantor.

Tugas-tugas lain:

1) Menjadi Ketua Sub Unit Korpri.

2) Mewakili Kepala Kantor dalam tugas-tugas luar kedinasan/ hubungan dengan instansi pemerintah/ swasta.

3) Mewakili Kepala Kantor dalam tugas-tugas kedinasan saat Kepala Kantor berhalangan.

3. Manajer Pemasaran

a. Membuat program aksi pemasaran dengan sasaran utama pengguna jasa pos besar (Big User).

b. Membuat analisa kuantitatif/ kualitatif pelaksana pemasaran.

c. Pengawasan terhadap pelaksanaan pemasaran.

d. Melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemasaran.

e. Melaksanakan kegiatan pengembangan filateli.

f. Membuat laporan kegiatan pemasaran/ humas/ filateli.

g. Menampung dan memberikan jawaban terhadap pertanyaan publik.

h. Mengerjakan PKS untuk pelayanan pos dengan perlakuan khusus.

i. Tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Kantor.

Petugas Pemasaran:

a. Melaksanakan aksi pemasaran jasa pos.

b. Melaksanakan Pick Up Service.

c. Melaksanakan penjualan Majalah Sahabat Pena.

d. Melaksanakan penyuluhan pelayanan jasa pos ke perusahaan dan lembaga pendidikan.

e. Membuat buku neraca perhitungan hasil pemasaran jasa pos.





**Tugas tahunan:**

Membuat laporan waktu tempuh surat (pos udara) internasional (tanggal/bulan/ negara asal) ditentukan oleh Kantor Pusat.

**Tugas tambahan:**

Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan langsung.

**5. Manajer Bisnis Logistik**

a. Menyiapkan rencana jangka pendek, menengah dan panjang untuk mengendalikan dan mengembangkan unit usaha divisi.

b. Mengelola Sumber Daya Manusia, kegiatan keuangan, ketatausahaan dan sarana.

c. Melaksanakan kegiatan pemasaran jasa paket serta membina hubungan kemitraan dengan pelanggan dan calon pelanggan.

d. Mengawasi, mengevaluasi dan mengendalikan pelaksanaan pelayanan jasa paket serta pertanggungjawaban keuangannya.

e. Menyusun rencana atau target penjualan jasa paket dalam negeri dan luar negeri.

f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala divisi.

**Tabel 9:**

**Susunan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan  
PT. Pos Indonesia Malang  
Tahun 2010**

TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH PEGAWAI
SLTA	204
Diploma 3	62
Strata-1	10
Strata-2	1
<b>TOTAL</b>	<b>277</b>

Sumber: PT. Pos Indonesia Malang, 2010



PT. Pos Indonesia Malang didominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan terendah yaitu SLTA yang berjumlah 204 orang dan tertinggi untuk tingkat pendidikan Strata-2 untuk saat ini hanya berjumlah 1 orang. Untuk meningkatkan kemampuan para pegawainya maka pihak PT. Pos Indonesia Malang perlu untuk melakukan pembinaan-pembinaan lebih lanjut terhadap pegawai yang memiliki tingkat pendidikan SLTA.

Upaya pembinaan pegawai yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Malang sebagai berikut:

1. Pembinaan Korps, yaitu pembinaan untuk menghasilkan pegawai yang merasa bangga dan ikut memiliki perusahaan melalui:
  - a. Internal Mareting pada hari selasa pertama dan ketiga setiap bulan.
  - b. Pertemuan berkala antara Manajer/Kepala Kantor Pos Kelas VII, VIII, IX, dan X (eks KPP/KPTB) dibawah KPRK Malang:
    - 1) Dengan KaKP diadakan satu kali dalam sebulan.
    - 2) Dengan WKP diadakan dua kali dalam sebulan.
2. Pembinaan kekarya, yaitu pembinaan untuk menghasilkan pegawai yang berpengetahuan tinggi dan terampil dalam setiap pekerjaannya antara lain melalui usaha menggiatkan pendidikan dan pelatihan pegawai seperti Dikti Lanjutan, Dikti Sarjana, Dikti Intensif, Dikti Reguler, Dikmen.
3. Pembinaan kehidupan beragama, yaitu pembinaan untuk menghasilkan pegawai yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa antara lain dengan diadakannya ceramah keagamaan yang dilaksanakan pada minggu ke dua dalam setiap bulan baik bagi yang beragama Islam maupun Kristen.
4. Pembinaan Keolahragaan, yaitu pembinaan untuk menghasilkan pegawai yang sehat dan kuat dalam menjalankan tugasnya setiap hari antara lain dengan dilaksanakannya senam bersama setiap hari Jumat, tenis meja, tenis lapangan dan sebagainya.



#### 4.1.2.6 Jam Kerja PT. Pos Indonesia Malang

PT Pos Indonesia (Persero) Malang Menetapkan kebijakan bahwa hari kerja dilaksanakan selama 6 (enam) hari dalam 1 minggu, yaitu hari Senin sampai dengan hari Sabtu. Jam istirahat setiap pegawai adalah selama 30 menit yang dapat diambil sewaktu-waktu, kebijakan ini ditempuh agar loket tidak mengalami kekosongan pegawai sehingga layanan terhadap pelanggan tetap dapat dilakukan.

**Tabel 10:**  
**Jam Kerja PT. Pos Indonesia Malang**  
**Tahun 2010**

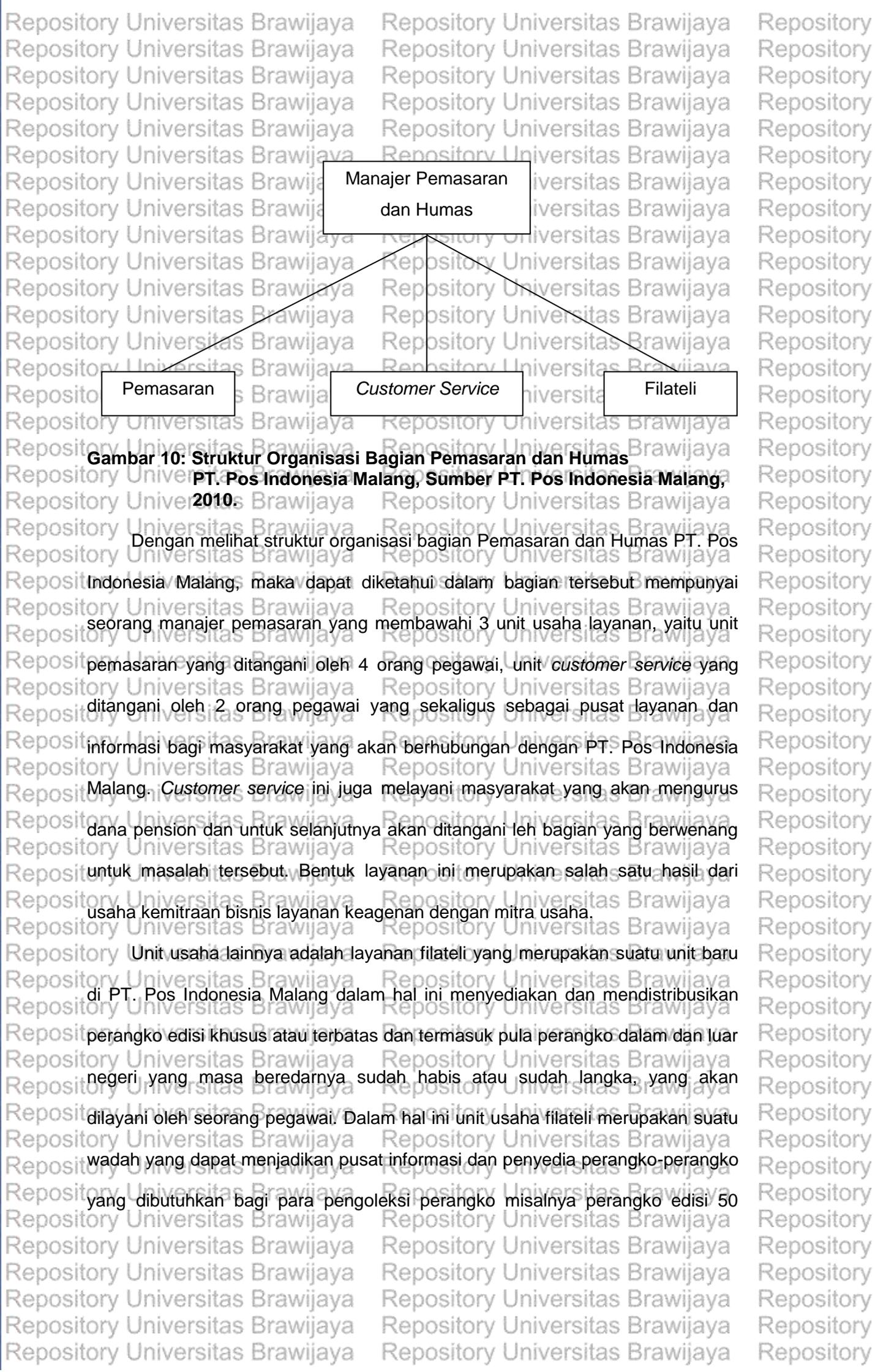
Hari	Jam Kerja
Senin s/d Kamis	07.30-15.30 WIB
Jum'at	07.30-11.30 WIB
Sabtu	07.30-13.30 WIB

**Sumber: PT. Pos Indonesia Malang, 2010**

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui bahwa aktivitas jam kerja PT. Pos Indonesia Malang yang terpadat terjadi pada hari Senin sampai dengan Kamis. Sedangkan untuk hari Jum'at dan Sabtu mengalami penurunan tingkat jam kerja hal ini disebabkan pada hari Jum'at dan Sabtu pengunjung kantor pos yang datang hanya sedikit.

#### 4.1.3 Bagian Pemasaran dan Humas PT. Pos Indonesia Malang

Situs penelitian ini bertempat pada bagian Pemasaran dan Humas PT. Pos Indonesia Malang, adapun tugas dan kewenangan pada bagian ini akan terlihat melalui gambar struktur organisasi sebagai berikut:



**Gambar 10: Struktur Organisasi Bagian Pemasaran dan Humas**

**PT. Pos Indonesia Malang, Sumber PT. Pos Indonesia Malang, 2010.**

Dengan melihat struktur organisasi bagian Pemasaran dan Humas PT. Pos Indonesia Malang, maka dapat diketahui dalam bagian tersebut mempunyai seorang manajer pemasaran yang membawahi 3 unit usaha layanan, yaitu unit pemasaran yang ditangani oleh 4 orang pegawai, unit *customer service* yang ditangani oleh 2 orang pegawai yang sekaligus sebagai pusat layanan dan informasi bagi masyarakat yang akan berhubungan dengan PT. Pos Indonesia Malang. *Customer service* ini juga melayani masyarakat yang akan mengurus dana pension dan untuk selanjutnya akan ditangani oleh bagian yang berwenang untuk masalah tersebut. Bentuk layanan ini merupakan salah satu hasil dari usaha kemitraan bisnis layanan keagenan dengan mitra usaha.

Unit usaha lainnya adalah layanan filateli yang merupakan suatu unit baru di PT. Pos Indonesia Malang dalam hal ini menyediakan dan mendistribusikan perangko edisi khusus atau terbatas dan termasuk pula perangko dalam dan luar negeri yang masa beredarnya sudah habis atau sudah langka, yang akan dilayani oleh seorang pegawai. Dalam hal ini unit usaha filateli merupakan suatu wadah yang dapat menjadikan pusat informasi dan penyedia perangko-perangko yang dibutuhkan bagi para pengoleksi perangko misalnya perangko edisi 50



tahun kemerdekaan Republik Indonesia (edisi tahun emas RI), perengko edisi 100 tahun wafatnya Bung Karno dan lain sebagainya. Guna memperlancar kegiatan semua unit usaha bagian Pemasaran dan Humas akan ada 2 orang pegawai yang memback-up dan menjadi pegawai *all out* untuk membantu tugas dan layanan 4 unit usaha yang ada pada bagian Pemasaran dan Humas.

Fungsi bagian Pemasaran memiliki peranan penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Fungsi bagian Pemasaran pada PT Pos Indonesia Malang juga berfungsi sebagai Humas (hubungan masyarakat) yang mana bagian Pemasaran selain memasarkan produk dan jasa ke pihak luar juga bertugas membina hubungan dengan masyarakat berkaitan dengan produk dan jasanya.

Segmentasi pasar di PT. Pos Indonesia Malang dapat dilihat pada Tabel 11, sebagai berikut:

**Tabel 11:**  
**Segmen Pasar PT. Pos Indonesia Malang**  
**Tahun 2009**

Kategori	Prosentase Pasar	Total
<b>Usia</b>	0-15 Tahun	15 %
	16-30 Tahun	45 %
	31 Tahun ke atas	40 %
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-Laki	45 %
	Perempuan	55 %
<b>Profesi</b>	Pelajar/Mahasiswa	20 %
	Karyawan/Pengusaha	55 %
	Ibu Rumah Tangga, dll	25 %

**Sumber: PT. Pos Indonesia Malang, 2010**



Dari tabel 11 dapat diketahui segmen pasar pada kategori usia didominasi oleh usia bekisar antara 16-30 tahun, sedangkan berdasar kategori jenis kelamin didominasi oleh para perempuan dan berdasar kategori profesi lebih didominasi oleh para karyawan/pengusaha.

Berdasarkan Surat Edaran Direktur utama PT. Pos Indonesia tanggal 1 Mei 1981, No. 14354/Dirutpos tugas dari staff Pemasaran PT Pos Indonesia Malang adalah:

#### 1. Manajer Pemasaran

Uraian tugas dari manajer pemasaran adalah:

- a. Membuat Program Aksi Pemasaran dengan sasaran utama pengguna jasa pos besar (big user).
- b. Membuat analisa kuantitatif dan kualitatif pelaksanaan pemasaran.
- c. Pengawasan terhadap pelaksanaan pemasaran.
- d. Melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemasaran.
- e. Melaksanakan kegiatan pengembangan filateli.
- f. Membuat laporan kegiatan pemasaran, humas, dan filateli.
- g. Menampung dan memberikan jawaban terhadap pertanyaan publik.
- h. Mengerjakan perjanjian kerja sama untuk pelayanan pos dengan perlakuan khusus.
- i. Tugas lainnya yang diberikan Kepala Kantor.

#### 2. Petugas Pemasaran

Uraian tugas dari petugas pemasaran adalah:

- a. Melaksanakan aksi pemasaran jasa pos.
- b. Melaksanakan *Pick Up Service*.
- c. Melaksanakan penjualan majalah Sahabat Pena.
- d. Melaksanakan Penyuluhan pelayanan jasa pos ke perusahaan dan lembaga pendidikan.



- e. Membuat buku neraca perhitungan hasil pemasaran jasa pos.
- f. Mengerjakan administrasi surat dengan fasilitas kredit (pendataan, penagihan, dan sebagainya)
- g. Melayani pengiriman jasa pos dengan perlakuan khusus.
- h. Mengerjakan laporan bulanan.
- i. Tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

### 3. *Customer Service*

Uraian tugas dari *Customer Service* adalah:

- a. Melayani Halo Pos 161.
- b. Menangani saran dan keluhan pelanggan.
- c. Membuat pelaporan kegiatan Halo Pos 161.
- d. Melayani pembuatan kartu tanda tangan untuk urusan pos.
- e. Tugas-tugas lain yang diberikan pimpinan.

### 4. Petugas Loker Filateli

Uraian tugas dari petugas loket filateli adalah:

- a. Melayani pemesanan benda filateli.
- b. Melayani setoran Depot dan Agen benda pos dan materai.
- c. Tugas-tugas lain yang diberikan pimpinan.

#### 4.1.4 Upaya yang Dilakukan PT. Pos Indonesia Malang dalam Pengembangan Pelayanan

Dalam rangka meningkatkan pelayanan pos, PT. Pos Indonesia Malang melakukan berbagai upaya, antara lain:

##### 1. Peningkatan Kemampuan Pegawai

Untuk mencapai mutu pelayanan pos di Kota Malang, maka kegiatan yang dilaksanakan oleh PT. Pos Indonesia Malang adalah:

- a) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)



Tujuan Diklat bagi pegawai pada umumnya adalah:

- (1) Meningkatkan mutu, keahlian, ketrampilan dan pengabdian,
- (2) Menciptakan pola pikir yang sama,
- (3) Menciptakan dan mengembangkan metode atau tata cara kerja yang lebih baik,
- (4) Membina dan mengembangkan karier pegawai.

PT. Pos Indonesia Malang mengadakan Diklat bagi pegawainya dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan. Diklat yang pernah dilaksanakan oleh PT. Pos Indonesia Malang antara lain diklat layanan pos, diklat *customer service*, diklat akuntansi pos, diklat logistik dan pendidikan postal. Hal ini seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Mulyadi staf bagian Humas dan Pemasaran, sebagai berikut:

“Pada dasarnya tidak semua pegawai yang mengikuti diklat karena disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan serta personalnya. Misalnya bagian keuangan dan keagenan diperlukan cara untuk melayani pelanggan dengan cepat dan pelaksanaan diklat dilaksanakan di Bandung sebagai PT. Pos Indonesia pusat, sedangkan secara intern dilaksanakan setiap hari selasa minggu pertama dan ketiga sebagai evaluasi kerja pegawai”. (wawancara, Senin 15 Maret 2010, pukul 11.10 WIB).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat Ibu Sutikah, staf bagian Locket yang mengatakan bahwa:

“Kantor pos besar Malang hanya mengadakan diklat pada bagian barisan depan saja, karena bagian ini yang berhubungan langsung dengan pelanggan sedangkan bagian lain khususnya pada bagian belakang ini hanya mengikuti pelatihan setiap hari selasa dan sabtu, makanya itu saya pernah mengusulkan kalau kantor pos ini alangkah baiknya juga mengadakan internal meeting untuk tiap-tiap bagian agar tidak hanya bagian depan saja yang mengikuti diklat tetapi bagian lain juga agar dapat seluruh pegawai disini dapat bekerja secara profesional”. (wawancara, Senin 15 Maret 2010, pukul 13.32 WIB).



Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Malang mengadakan pendidikan dan latihan bagi pegawainya, karena hanya berkaitan dengan operasional pelaksanaan kinerja dan pengenalan teknis yang baru seperti pada bagian loket, maka diklat yang dilakukan hanya sekitar 3-4 Minggu.

Dari 193 orang pegawai PT. Pos Indonesia Malang, hanya sekitar 23 pegawai pada bagian yang mengikuti diklat di Bandung, hal ini berdasarkan kualifikasi yang dimiliki oleh pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya diklat tersebut pegawai dapat melayani masyarakat secara lebih profesional.

#### b) Pembinaan Pegawai

PT. Pos Indonesia Malang telah melaksanakan upaya pembinaan pegawai, yaitu melalui:

(1) Pembinaan Korps, yaitu pembinaan untuk menghasilkan pegawai yang merasa bangga dan ikut memiliki perusahaan melalui:

a. *Internal Meeting* pada hari Selasa pertama dan Sabtu ketiga setiap bulan dan mengoptimalkan *sharring day* di masing-masing unit.

b. Pertemuan berkala antara manajer atau Kepala Kantor kes VII, VIII, IX dan X (eks KPP/Kptb) dibawah Kprk Malang.

1) Dengan KaKp II diadakan 1 kali dalam sebulan,

2) Dengan Wkp II diadakan 2 kali dalam sebulan.

(2) Pembinaan kehidupan beragama yaitu pembinaan untuk menghasilkan pegawai yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, antara lain dengan diadakannya ceramah keagamaan minggu ke-2 dalam setiap bulan baik bagi yang beragama Islam maupun yang beragama Kristen.

(3) Pembinaan keolahragaan, yaitu pembinaan untuk menghasilkan pegawai yang sehat dan kuat dalam menjalankan tugasnya sehingga untuk hal tersebut maka dilaksanakan senam setiap hari Jum'at.



## 2. Penambahan Sarana Produksi

Untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan yang semakin beranekaragam, PT. Pos Indonesia Malang telah melakukan usaha-usaha untuk menambah alat produksi, usaha yang dilakukan adalah:

### a) Sarana angkut pos

Sarana angkut pos digunakan sebagai alat bantu transportasi dalam mengantarkan surat, dokumen atau paket pos. Dalam tahun 2008 PT. Pos Indonesia Malang membeli kendaraan roda 2 sebanyak 18 unit dan roda 4/6 sebanyak 4 unit. Karena masyarakat yang menggunakan jasa pos membutuhkan kecepatan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang semakin kompleks. Berikut disajikan jumlah sarana angkut pos yang dibeli PT. Pos Indonesia Malang.

**Tabel 12:**  
**Pembelian Alat Produksi**  
**Tahun 2008**

No.	Alat Produksi	Jumlah
1.	Kendaraan roda 2	18
2.	Kendaraan roda 4/6	4
3.	Komputer	11
<b>Total</b>		<b>33</b>

**Sumber: PT. Pos Indonesia Malang, 2010**

Dari tabel 12 bahwa pada tahun 2008 pembelian PT. Pos Indonesia Malang terhadap sarana angkut pos secara keseluruhan berjumlah 33 unit termasuk di dalamnya berupa kendaraan maupun sarana komputer.

### b) Komputer

Pelayanan yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia Malang dari waktu ke waktu sangat beragam, oleh karena itu perusahaan berusaha merespon kebutuhan pelanggan dengan meningkatkan jumlah sarana computer. Hal



tersebut sesuai dengan yang telah disampaikan oleh Bapak Mochammad Nasikin selaku Koordinator PKN, sebagai berikut:

“Penambahan sarana komputer tahun 2008 sejumlah 11 unit dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, mengakuratkan dat adari masyarakat dan untuk memadukan layanan, dengan adanya penambahan komputer ini diharapkan dapat membuat konsumen tidak menunggu lama mengingat semakin banyak masyarakat yang harus dilayani dengan cepat. Sehingga dengan adanya penambahan unit komputer ini dapat sangat membantu pegawai-pegawai disini dalam memberikan pelayanan ke kepada masyarakat sehingga dapat efisien dan efektif. Kan masyarakat saat ini membutuhkan pelayanan yang cepat tapi dengan waktu yang cepat pula, kalau pelayanannya kurang cepat sehingga membutuhkan waktu yang lama wah...ya repot bisa-bisa kita kehilangan pelanggan”. (wawancara, Rabu 17 Maret 2010, pukul 09.48 WIB).

Hal tersebut seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Herman Hardoyo selaku Manajer Pemasaran dan Humas, sebagai berikut:

“Komputer merupakan alat produksi yang sangat penting bagi perusahaan, terutama dalam mempercepat proses pelayanan kepada masyarakat dan setiap tahun pos akan memperbarui komputer yang rusak dan diganti dengan komputer yang baru. Penambahan sarana komputer akan memudahkan pegawai untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Selain itu untuk menjangkau kebutuhan masyarakat yang semakin beragam. Dalam pembelian komputer tidak dilakukan tiap tahun, tapi secara berkala maksudnya kalau terdapat 5 unit komputer yang rusak total baru akan dilakukan pembelian, tapi ada juga yang bagian ruangan yang belum terdapat komputer langsung akan dibelikan oleh perusahaan seperti di bagian transportasi itu baru tahun 2008 perusahaan membelikan karena dibutuhnya baru saat-saat itu juga.” (Wawancara, Rabu 17 Maret, pukul 13.05 WIB).

Untuk meningkatkan kecanggihan dalam bisnis layanan bisnis dan komunikasi di PT. Pos Indonesia Malang, maka dilakukan penambahan sarana komputer. Hal ini dilakukan karena pihak PT. Pos Indonesia malang menyadari bahwa dengan layanan manual akan menghambat dan membutuhkan waktu yang banyak serta membuat pelangga menunggu lama. Berdasarkan tabel 12 dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 dilakukan pembelian komputer sejumlah 11 unit. Hal ini



dilakukan perusahaan untuk menjangkau kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat.

### 3. Jenis Pelayanan Locket

Pelayanan yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia Malang melalui loket-loket yang terdapat di bagian depan kantor pos berjumlah 18 loket. Tiap-tiap loket memiliki jenis layanan berbeda-beda. Adapun jenis layanan yang diberikan oleh masing-masing loket tersebut dapat dilihat pada tabel 13 sebagai berikut:

**Tabel 13:**  
**Layanan Locket Kantor Pos Malang**  
**Tahun 2010**

Locket	Jenis Layanan
1.	-
2.	-
3.	-
4.	Setoran pajak, cukai dan giro
5.	TWP
6.	E-Batarapos, setoran KPR-BTN, SOPP
7.	SOPP, Weselpos, Western Union
8.	SOPP, Weselpos, Western Union
9.	SOPP, Weselpos, Western Union
10.	Kilat Khusus, Express dan EMS
11.	Kilat Khusus, Express dan EMS
12.	Kilat Khusus, Express dan EMS
13.	Perangko, amplop dan materai
14.	Perangko, amplop dan materai
15.	-
16.	-
17.	-
18.	Paket pos dalam dan luar negeri

**Sumber: PT. Pos Indonesia Malang, 2010**



Berdasarkan tabel 13 tersebut dapat diketahui jenis-jenis pelayanan yang diberikan oleh loket-loket yang ada di bagian depan kantor pos memiliki jenis pelayanan yang berbeda-beda. Hal ini dilakukan dengan alasan untuk mengantisipasi adanya antrian panjang yang terjadi terhadap para pelanggan.

Sebagaimana hal ini disampaikan oleh Bapak Yuwono selaku Asisten Manajer Transportasi yaitu sebagai berikut:

“Di kantor pos Malang ini terdapat 18 loket pelayanan yang masing-masing loket ditangani oleh 1 orang pegawai. Hal ini dilakukan agar pegawai bekerja lebih efisien. Dengan adanya 18 loket ini bertujuan agar tidak terjadi antrian pelanggan di satu titik loket saja. Semisal kalau mereka ini mengantri di loket 4 saja maka akan sangat merugikan mereka sendiri yaitu rugi waktu hanya untuk mengantri saja selain itu juga akan terjadi ruangan yang seharusnya besar menjadi sempit. Makanya kami selaku pihak pos mendirikan loket-loket yang memiliki jenis pelayanan yang berbeda-beda.” (Wawancara, Selasa 9 Maret 2010 Pukul 09.12 WIB).

Hal ini senada dengan Bapak Kusmono selaku Asisten Manajer Sarana di PT. Pos Indonesia Malang, mengatakan bahwa:

“Kami disini memang memiliki 18 jenis loket, tapi untuk saat ini di loket 1, 2, 3, 15, 16, dan 17 sementara di kosongkan dan tidak dioperasikan karena belum ada jenis layanannya. Saya rasa dengan adanya loket-loket yang sudah beroperasi sudah cukup kok untuk melayani kebutuhan para pelanggan, toh saat ini juga kami melayani pelanggan tidak terlalu banyak. Beda pada saat tahun 1990 saat teknologi belum berkembang dan alat komunikasi satu-satunya yang mereka gunakan untuk mengirim kabar berita melalui surat-menyurat lah sekarang jaman sudah berubah. Mereka lebih memilih mengirim pesan lewat SMS atau telpon melalui handphone apalagi sekarang tarif yang SMS dan telpon sangat murah. Sebenarnya loket yang kosong dulu itu kami gunakan sebagai tempat pengiriman surat tapi karena sekarang sudah berkurang akhirnya dikosongkan saja”. (wawancara, Selasa 9 Maret 2010 Pukul 10.33 WIB).

#### 4. Kegiatan Usaha Perusahaan

PT. Pos Indonesia (Persero) Malang adalah suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Adapun jenis layanan yang diselenggarakan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Malang dibagi menjadi beberapa kelompok produk/bisnis sebagai berikut:



a) **Bisnis Komunikasi**

Jasa layanan dari bisnis komunikasi antara lain:

(1) Jenis layanan standar terdiri dari:

- a. Surat biasa
- b. Surat tercatat
- c. Kartupos dan surat balasan kartupos
- d. Warkatpos/aerogram
- e. Barang cetakan braille
- f. Perlakuan khusus

(1) Jenis layanan prioritas terdiri dari:

- a. Surat Kilat
- b. Surat Kilat Khusus (SKH)
- c. Express Mail Service (EMS)
- d. Ratron
- e. Pos Express
- f. Perlakuan Khusus

b) **Bisnis Logistik**

(1) Jenis layanan standar yang terdiri dari:

- a. Paketpos Biasa (darat/udara)
- b. Paket Pos Perlakuan Khusus, yaitu Point to Point dan Curah

(2) Jenis layanan Prioritas yang terdiri dari:

- a. Paket Pos Kilat Khusus (PKH)
- b. Paketpos Cepat Luar Negeri
- c. Paket Pos Perlakuan Khusus, yaitu Point to Point dan Curah



c) **Bisnis Keuangan**

(1) Jenis layanan standar yang terdiri dari:

- a. Weselpos Biasa
- b. Wesel pos Kemitraan
- c. Giropos
- d. Giropos Kemitraan

(2) Jenis layanan Prioritas yang terdiri dari:

- a. Weselpos Prima
- b. Weselpos Kemitraan
- c. Weselpos Instan
- d. Weselpos Union

d) **Bisnis Keagenan**

Bisnis Keagenan terdiri dari:

- (1) Penerimaan setoran pajak
- (2) Penerimaan setoran tabungan seperti tabungan e'Batara-Pos (BTN), Shar'e (Muamalat), Pos BNI (BNI 46).
- (3) Penjualan akta agrarian dan materai.
- (4) Penyaluran dana JPS dari Diknas, Depkes, dan Depag.
- (5) Pembayaran pensiun dari PT Taspen, Asabri, BRI-BTPN-BPR dan lain-lain.
- (6) SOPP (system On-line Point Payment) seperti penerimaan tagihan telepon, PDAM, Kartu pasca bayar Telkomsel dan Indosat, angsuran ADIRA, FIF, BAF, kartu kredit Citybank, AMRO, dan lain-lain.

e) **Bisnis Filateli**

Bisnis Filateli terdiri dari:

- (1) Penjualan benda-benda pos.
- (2) Penjualan benda filateli dan perangko Prisma.



f) Produk Pos yang dihasilkan:

- (1) Pos Express (*quick accurate traceable*).
- (2) SOPP (*System Online Payment Poin*).
- (3) Pos Internasional (EMS, paket luar negeri, kiriman tercatat).
- (4) Western Union (sarana tercepat menerima dan mengirim uang ke luar negeri).
- (5) Paket Pos (melayani pengiriman barang atau paket ke seluruh Indonesia dengan tarif yang kompetitif).
- (6) Pembayaran Pensiun (apapun jenis pensiun anda: ASABRI, TASPEN).
- (7) Wesel pos Instan (sarana tercepat pengiriman uang dengan menggunakan sarana transmisi elektronik/On-Line).

5. Perluasan produk Pelayanan Bisnis Keuangan

Pangsa pasar jasa pos pada dasarnya mengikuti suatu kondisi yang progresif, artinya pangsa pasar itu berkembang sesuai kebutuhan masyarakat yang harus dilayani. Oleh karena itu PT. Pos Indonesia Malang melakukan perluasan produk bisnis keuangan ini untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berkembang dalam bidang jasa pos. berdasarkan penuturan dari Bapak Mochammad Nasikin selaku Koordinator PKN bahwa perluasan produk pelayanan bisnis keuangan ini meliputi:

a) Sistem Pembayaran Nasional

Pada saat ini PT. Pos Indonesia Malang telah melakukan suatu terobosan baru dengan adanya SOPP Pos (*System Online Payment Point*) yaitu cara cepat dan mudah dan praktis dalam melakukan pembayaran tagihan rekening secara *online* dan isi ulang pulsa seluler melalui loket PT. Pos Indonesia Malang. Mitra bisnis pos kini dapat memanfaatkan pelayanan pos sebagai mediator pelayanan mereka dengan para konsumennya, khususnya dibidang pembayaran. Faktor luasnya jaringan *online* serta kemudahan untuk



menjangkau PT. Pos Indonesia Malang merupakan daya tarik tersendiri bagi mitra bisnis yang memanfaatkan pelayanan SOPP Pos ini. Pelayanan SOPP pos ini merupakan jenis layanan pembayaran on-line yang dilakukan di seluruh kantor pos se-indonesia, yang meliputi pembayarana yaitu:

- 1) Tagihan rekening listrik, air dan telepon;
- 2) Cicilan kredit (sepeda motor/ barang/ personal loan);
- 3) Isi ulang pulsa telepon seluler;
- 4) Kartu kredit;
- 5) Premi asuransi;
- 6) Pajak/ penerimaan negara;
- 7) Pembayaran/ reservasi (kereta api/ pesawat udara);
- 8) Tabungan (e-Batara pos, Shar-e);
- 9) Tv berlangganan (indovision).

Adapun mitra bisnis yang memanfaatkan layanan SOPP Pos ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 14:**  
**Daftar Mitra Layanan Sistem On-Line Point Payment (SOPP)**  
**PT. Pos Indonesia Malang**  
**Tahun 2009**

No.	Mitra Layanan SOPP	Jenis Layanan
1.	PT. Telkom	Penerimaan tagihan rekeing telepon
2.	PT. Telkomsel	Penerimaan tagihan rekeing kartu HALO, isi ulang SIMPATI, dan distribusi voucher
3.	PT. Indosat	Penerimaan tagihan rekeing Matrix/IM3 dan pengiriman Billing
4.	PT. Taspen	Pembayaran dana pensiun
5.	PT. ASABRI	Pembayaran dana pensiun
6.	PT. BTN	Penabungan dan penarikan rekening tabungan BATARA



7.	City Bank	Penerimaan tagihan kartu kredit
8.	PT HM Sampoerna	Pembayaran gaji karyawan (payroll)
9.	PT Adira Fnance	Penerimaan angsuran sepeda motor
10.	PT FIF	Penerimaan angsuran sepeda motor
11.	PT BAF	Penerimaan angsuran sepeda motor
12.	Bank Muammalat	Penabungan rekening kartu Shar'e
13.	ABN AMRO Bank	Penerimaan angsuran/cicilan kredit
14.	PT Wanaarthalife	Penerimaan premi peserta asuransi
15.	AIG LIPPO	Penerimaan premi peserta asuransi
16.	GE Finance	Penerimaan angsuran kartu kredit/pinjaman
17.	COLOMBIA GROUP	Penerimaan angsuran pinjaman
18.	DITJEN Pajak	Penerimaan setoran pajak
19.	PDAM	Penerimaan tagihan rekening air

**Sumber: PT. Pos Indonesia Malang, 2010**

Dari tabel 14 tersebut diketahui bahwa mitra layanan dengan sistem SOPP berjumlah 19 mitra. PT. Pos Indonesia Malang guna menarik mitra usaha dalam memanfaatkan layanan yang disediakan telah membuka jenis-jenis bisnis layanan yang dapat digunakan mitra usaha bekerjasama dengan pihak pos. Jenis-jenis bisnis layanan tersebut adalah: bisnis layanan komunikasi (pengiriman barang cetakan/ surat/ dokumen); bisnis layanan logistik (pengiriman paket pos/ barang) dan bisnis layanan keuangan dan keagenan (membuka agen-agen mitra usaha di PT. Pos Indonesia Malang).



**Tabel 15:**  
**Bentuk Pelaksanaan Kerjasama dengan Mitra Usaha**  
**Tahun 2009**

No.	Perusahaan	Bisnis Layanan	Ragam Layanan
1.	ABN Amro	Kuangan dan keagenan	Kartu kredit dan personal loan
2.	Adira Finance	Kuangan dan keagenan	Pembayaran angsuran
3.	Bank AIG Lippo	Kuangan dan keagenan	Setoran premi asuransi
4.	Bakrie Telecom	Kuangan dan keagenan	Pembayaran Bakrie communication
5.	Bank Muammalat	Kuangan dan keagenan/ logistik	Pembelian kartu kolektif dan setoran kartu Shar-E/ kiriman paket dan brosur
6.	Bhakti Finance	Kuangan dan keagenan	Pembayaran angsuran
7.	BTN e-Batara Pos	Kuangan dan keagenan	BTN cetak trans tunda, seperti: a. Penerimaan KPR denda b. Penerimaan KPR tunai c. BTN setoran dengan buku d. BTN setoran tanpa buku e. Transfer antar rekening f. BTN setoran SPP g. Penarikan tabungan tunai h. Tutup tabungan
8.	Bussan Auto Finance	Kuangan dan keagenan	Pembayaran angsuran
9.	Citibank	Kuangan dan keagenan	Kartu kredit dan personal loan
10.	Bank Danamon	Kuangan dan keagenan	Pembayaran DP SIP
11.	FIF	Kuangan dan keagenan	Pembayaran angsuran
12.	GE Finance	Kuangan dan keagenan	Pembayaran kartu kredit, terdiri dari: a. GE card silver b. GE extra cash



			c. GE gold master card d. GE master card classic e. GE master card elektronik-MCE f. GE master card gold/ VIP g. GE master card standart-MCS
13.	HSBC	Keuangan dan keagenan	Kartu kredit dan personal loan
14.	WOM Finance	Keuangan dan keagenan	Pembayaran angsuran
15.	Nusapro	Logistik	Kiriman voucher Nusapro
16.	Kantor Pelayanan Pajak	Keuangan dan keagenan	Setoran Pajak
17.	Exel Comindo Pratama	Keuangan dan keagenan	Pembayaran indovision
18.	Indosat	Keuangan dan keagenan	Tagihan telepon pascabayar
19.	Summit oto Finance	Keuangan dan keagenan	Pembayaran angsuran
20.	Suzuki Finance	Keuangan dan keagenan	Pembayaran angsuran
21.	TAKAFUL	Keuangan dan keagenan	Pembayaran premi dan penjualan polis
22.	PT. Telkom	Keuangan dan keagenan	Tagihan rekening telepon
23.	Telkomsel	Keuangan dan keagenan	Tagihan telepon pascabayar
24.	Tunas Finance	Keuangan dan keagenan	Pembayaran angsuran
25.	X-Link	Keuangan dan keagenan	Telepon Prabayar dan pascabayar
26.	BII	Keuangan dan keagenan	Kartu kredit
27.	PLN	Keuangan dan keagenan	Rekening listrik



28.	PT. Ramayana Asuransi, Tbk	Komunikasi	Pengiriman dokumen
29.	Pegadaian	Logistik	Kiriman paket

**Sumber: PT. Pos Indonesia Malang, 2010**

Selain bekerjasama dengan mitra usaha, PT. Pos Indonesia Malang juga menjalin kerjasama dalam hal penyaluran dana, antara lain:

- a. Pembayaran pensiun : PT. Taspen (Persero), PT. Asabri, PT. Pertamina.
- b. Penyaluran dana Pemerintah : Dana kompensasi BBM, Dana Operasional Sekolah dan subsidi langsung.

Pelayanan SOPP ini tidak hanya dilakukan di kantor pos Kota Malang juga tetapi dapat juga dilakukan di cabang-cabang daerah. Berikut disajikan cabang-cabang kantor pos di wilayah Malang.

**Tabel 16:  
Kantor Pos On-Line di Wilayah Malang  
Tahun 2010**

No.	Nama Kantor Pos	Alamat	No. Telepon
1.	Kpc. Malang 65100	Jl. Merdeka Selatan No.5 Malang	362255
2.	Kpc. Dinoyo 65114B	Jl. Dinoyo Permai No.60 Malang	585456
3.	Kpc. Universitas Brawijaya 65113B	Jl. Veteran, Komplek Unibraw	0818539161
4.	Kpc. Malang IKIP 65114A	Jl. Gombang komplek UM Malang	558131
5.	Kpc. Malang UNMER 65115A	Jl. Terusan Dieng Malang	576485
6.	Kpc. Malang Purwantoro 65122A	Jl. Aluminium Malang	400943
7.	Kpc. Malang Blimbing 65128A	Jl. Borobudur Malang	403101
8.	Kpc. Malang Gadang 65133A	Jl. Kol. Sugiono (dekat terminal) Malang	632261



9.	Kpc. Malang Tawang Mangu 65141A	Jl. Melati Malang	400945
10.	Kpc. Karangploso 65152	Jl. P. Sudirman 59 Karangploso, Malang	081334570432
11.	Kpc. Singosari 65153	Jl. Raya Singosari (sebelah Telkom) Singosari	453380
12.	Kpc. Pakis 65154	Jl. Raya Pakis 135	
13.	Kpc. Tumpang 65156	Jl. Puntodewo 340, Tumpang	787127
14.	Kpc. Kepanjen 65153	Jl. Kawi 19, Komplek Pertokoan Pos Kepanjen	395028
15.	Kpc. Sumber Pucung 65165	Jl. P. Sudirman 146, Sumber Pucung	384843
16.	Kpc. Bululawang 65171	Jl. H. Ilyas 5, Bululawang	
17.	Kpc. Gondanglegi 65174	Jl. P. Sudirman 18, Gondanglegi	878539
18.	Kpc. Turen 65175	Jl. A. Yani 63, Turen	826700
19.	Kpc. Dampit 65181	Jl. Mahameru Selatan, Dampit	897551
20.	Kpc. Batu 65300	Jl. P. Sudirman (depan kantor Walikota) Batu	591032
21.	Kpc. Ngantang 65362	Jl. Witoro 8/61, Ngantang	
22.	Kpc. Kebon Agung 65161	Jl. Raya Kebon Agung 20	
23.	Kpc. Donomulyo 65157	Jl. Raya Donomulyo	
24.	Kpc. Sumbermanjing Wetan 65176	Jl. Raya Sumbermanjing Wetan	



25.	Kpc. Ampelgading 65183	Jl. Yos Sudarso 67 Ampelgading	
26.	Kpc. Lawang 65200	Jl. Raya Lawang (depan Stasiun KA) Lawang	426038
27.	Pos Mobile	Ruko Ciliwung	
28.	Pos Mobile	SMKN 1 Malang	

**Sumber: PT. Pos Indonesia Malang, 2010**

Tabel 16 merupakan kantor pos on-line di wilayah Malang. Kantor pos on-line ini merupakan kantor pos yang seluruh jasanya dapat diakses oleh semua pelanggan kantor pos. Jika ada pengiriman barang para pelanggan yang belum sampai, maka mereka dapat menelpon salah satu kantor pos yang ada di daerah mereka dan menanyakan kenapa barang mereka sampai saat ini belum sampai. Jumlah kantor pos on-line saat ini di wilayah Malang terdapat 28 kantor pos. Untuk Kpc Lawang pada tahun 2005 baru bergabung dengan wilayah kerja kantor pos besar Malang. Hal ini seperti diungkapkan oleh Bapak Mulyadi staf bagian Humas dan Pemasaran, yaitu sebagai berikut:

“Pada mulanya Lawang tidak ikut dalam wilayah kerja kantor pos besar Malang. Tetapi mulai bulan September 2005 Lawang sudah masuk wilayah kerja kantor pos pusat Malang, baik dalam hal pembukuan akuntansi maupun perangko yang digunakan langsung diantarkan oleh petugas di kantor pos Malang ini.” (Wawancara, Senin 8 Maret 2010 Pukul 10.00 WIB).

Hal ini ditambahkan oleh Bapak Yuwono selaku Asisten Manajer Transportasi, sebagai berikut:

“Iya memang untuk kantor pos cabang Lawang, mereka di tahun 2005 baru bergabung dengan wilayah kerja di Kantor pos disini. Hal ini dikarenakan Lawang itu kan merupakan perbatasan antara Malang dengan Singosari. Di Singosari kantor posnya tidak sebesar dengan di Malang dan untuk memenuhi kebutuhan para pelanggannya pun mereka menunggu kiriman dulu dari wilayah lain, sedangkan pelanggan di wilayah Lawang cukup lumayan banyak sehingga perlu hamper tiap hari kami mengirim benda-benda pos ke Lawang. Nah berdasar pertimbangan tersebut lah maka pihak kantor pos Lawang meminta untuk dapat bergabung dengan wilayah kerja kantor pos Malang ini. Dan sampai saat ini ternyata mereka puas dengan hasil



kerja kami yang setiap hari mengecek segala keperluan yang dibutuhkan oleh kantor pos cabang Lawang." (Wawancara, Rabu 10 Maret 2010 Pukul 11.49 WIB).

**Tabel 17:**  
**Kantor Pos Off-Line di Wilayah Malang**  
**Tahun 2010**

No.	Nama Kantor Pos	Alamat
1.	Malang Barat	Jl. Banten, Malang
2.	Malang Selatan	Jl. Bengkalis, Malang
3.	Malang Rampal	Jl. Kalimosodo, Malang
4.	Malang Sukun	Jl. Keben Sukun 65147
5.	Sengkaling	Jl. Sengkaling
6.	Ngajum	Jl. Raya Ngajum
7.	Kalipare	Jl. Raya Kalipare
8.	Sumbermanjing Kulon	Jl. Raya Sumbermanjing Kulon
9.	Wajak	Jl. P. Sudirman 89 Wajak
10.	Bantur	Jl. Raya Bantur
11.	Pujon	Jl. Raya Pujon 66
12.	Kasembon	Jl. Raya Kasembon

**Sumber: PT. Pos Indonesia Malang, 2010**

Selain kantor pos yang bersifat on-line adapun di wilayah Malang ini yang bersifat off-line. Kantor pos off-line ini merupakan kantor pos yang hampir seluruhnya menggunakan sistem secara manual sehingga setiap hari akan ada petugas dari PT. Pos Indonesia Malang yang datang ke kantor pos ini untuk mengecek surat-surat maupun paket pos yang akan dikirim. Keberadaan kantor pos ini memiliki tempat yang agak kecil dan tidak seluas seperti di kantor pos pusat. Pada tabel 17 dapat diketahui terdapat 12 kantor pos off-line di wilayah Malang.



## 6. Pengelolaan Dana

PT. Pos Indonesia mengurus masalah dana untuk para pensiunan pegawai pos sendiri, pihak pos menyalurkan dana pensiun bagi para mantan pegawainya.

## 7. Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan suatu keharusan, karena bertujuan untuk menunjukkan kepada masyarakat kemajuan-kemajuan yang telah dicapai perusahaan dan untuk memperkenalkan produk atau jasa baru yang telah dihasilkan perusahaan. Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Malang adalah:

- a) Pembentukan *customer service*.
- b) Hallo pos 161.
- c) Pos pemasaran keliling (posarlin).

## 8. Pengembangan Produk

Pengembangan produk merupakan suatu keharusan bagi PT. Pos Indonesia karena sekarang masyarakat pengguna jasa pos cenderung menghendaki pelayanan yang lengkap sekaligus untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Hal tersebut disadari oleh pihak pos dengan mengadakan terobosan-terobosan baru dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Pengembangan produk yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia adalah:

### a) Peluncuran produk jasa baru

(1) *Excelpost*, yaitu kiriman barang atau dokumen secara cepat tertentu (untuk tujuan kota tertentu) dengan waktu 1 x 24 jam.

(2) Pembayaran *weswpos* di rumah alamat yang dituju, dengan mengisi surat permohonan bagi pihak yang ingin menggunakan fasilitas antaran *wesel* di rumah.



(3) *Pick up service*, yaitu pos memberikan layanan dengan jemputan dalam jumlah barang tertentu sesuai kesepakatan.

(4) *Speedpost*, yaitu layanan pos dengan waktu tempuh yang telah terukur dengan perlakuan khusus karena perusahaan menghendaki kecepatan layanan.

b) Pengembangan produk jasa lama

(1) *Payroll service*, yaitu pembayaran gaji pegawai perusahaan lain yang dilayani oleh PT. Pos Indonesia Malang. Misalnya pembayaran gaji pegawai PT. HM Sampoerna.

(2) Sewa ruang properti.

(3) Warpostel, warnet, SOPP, telegram.

(4) *Point to Point*, yaitu layanan pos dengan mengangkut hasil produksi dari gudang ke gudang.

9. Kerjasama PT. Pos Indonesia Malang dengan Mitra Usaha

PT. Pos Indonesia Malang dalam upayanya memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya sering pula mengikutsertakan mitra usaha, dalam hal ini bisa merupakan suatu bentuk badan usaha atau instansi atau perusahaan kecil atau besar secara langsung sebagai bentuk partisipasi masyarakat dalam memanfaatkan layanan yang disediakan oleh perusahaan dan sekaligus mitra kerja usaha perusahaan dalam memberikan pelayanannya kepada masyarakat ketika perusahaan mengalami kesulitan dalam mendistribusikan pelayanannya.

Partisipasi mitra usaha dimungkinkan mengingat kebutuhan layanan yang diperlukan masyarakat sangat beragam dan semuanya harus dilayani secara baik dan memuaskan. Dalam hal ini PT. Pos Indonesia Malang membuka peluang bagi masyarakat atau badan atau instansi yang berminat memanfaatkan pelayanan yang diselenggarakan oleh PT. Pos Indonesia Malang, yaitu melalui



bisnis komunikasi (pengiriman barang cetakan atau surat atau dokumen), bisnis logistik (pengiriman paket barang), bisnis keuangan dan keagenan dimungkinkan adanya suatu kerjasama antara PT Pos Indonesia Malang dengan pihak perbankan, yang dalam hal ini semacam mitra atau jembatan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Hal tersebut dapat dilaksanakan karena adakalanya unit-unit terkecil dari dunia usaha perbankan belum seluruhnya mampu menjangkau langsung kepada masyarakat di suatu daerah, apalagi suatu masyarakat yang berada di daerah yang belum memiliki fasilitas yang memadai atau jauh dari pusat layanan.

Berkaitan dengan hal tersebut maka PT. Pos Indonesia Malang berusaha mendekatkan diri dengan masyarakat yang sekaligus merupakan salah satu alternatif guna melayani masyarakat, yang tentunya tidak mengaburkan tugas utama PT. Pos Indonesia Malang sendiri. Oleh sebab itu PT. Pos Indonesia Malang merupakan perpanjangan tangan distribusi pihak perbankan dalam melayani masyarakat. Bentuk kerjasama bisnis komunikasi, logistik, keuangan dan keagenan sangat dimungkinkan oleh PT. Pos Indonesia Malang mengingat hal tersebut sebagai salah satu upaya dari PT. Pos Indonesia Malang agar mampu melayani masyarakat sebaik-baiknya serta secara tidak langsung PT. Pos Indonesia Malang mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan kerjasama tersebut.

Mitra usaha yang ingin memanfaatkan bisnis-bisnis layanan yang diselenggarakan oleh PT. Pos Indonesia Malang terlebih dahulu harus melakukan suatu ikatan atau kesepakatan komitmen yang dituangkan dalam suatu perjanjian kerjasama (PKS) yang akan memuat suatu bentuk kesepakatan bisnis layanan yang akan dimanfaatkan serta hak dan kewajiban pihak-pihak yang akan bekerjasama.



## 4.2 Data Fokus Penelitian

### 4.2.1 Pelaksanaan Kemitraan Usaha Antara PT. Pos Indonesia Malang dengan Mitra Usaha

#### 4.2.1.1 Bentuk-Bentuk Kerjasama

PT. Pos Indonesia menyediakan 4 bisnis layanan yang dapat digunakan oleh masyarakat, yaitu bisnis layanan komunikasi, logistik, keuangan dan keagenan/filateli. Bisnis layanan tersebut dapat dimanfaatkan bersama-sama antara PT. Pos Indonesia Malang dengan masyarakat luas. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Mulyadi selaku Staf bagian Humas dan Pemasaran, sebagai berikut:

“Pos memiliki outlet, SDM dan sarana prasarana angkutan dan jaringan dari kecamatan atau desa, dari sini pos menjual layanan jasa keagenan yaitu bekerjasama dengan perusahaan diluar pos yang meliputi penagihan, kredit, pembayaran dan lain-lain, diharapkan dengan adanya slogan baru “pos anda adalah istimewa”, pos dapat melayani masyarakat dengan senyum dan pelayanan yang diberikan menjadi lebih baik”. (Wawancara, Senin 22 Maret 2010 Pukul 09.00 WIB).

Hal tersebut diperkuat oleh Bapak Mochammad Nasikin selaku Koordinator PKN yang menyebutkan bahwa:

“PT. Pos Indonesia Malang membuat terobosan baru *one stop shopping* yang berarti masyarakat yang datang ke kantor pos dapat membayar semua tagihannya seperti telepon, listrik, dan angsuran sepeda motor, oleh karena itu pos bekerjasama dengan mitra usaha, dimana mitra usaha dapat menggunakan sarana dan prasarana yang telah disediakan pos berupa Sumber Daya Manusia (SDM), loket dan komputer”. (Wawancara, Senin 22 Maret 2010 Pukul 09.30 WIB)

Pendapat lain mengatakan, menurut Bapak Herman Hardoyo selaku Manajer Humas dan Pemasaran bahwa:

“Pos memiliki 4 jenis layanan yang dapat digunakan oleh mitra usaha, antara lain logistik/paket, komunikasi, keuangan dan keagenan, tetapi yang banyak diminati oleh mitra usaha adalah keagenan. Karena mitra usaha berminat membuka agen atau loket yang disediakan pos”. (Wawancara, Senin 22 Maret 2010 Pukul 10.00 WIB).



Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa mitra usaha dimungkinkan menggunakan satu atau lebih layanan bisnis yang ada tersebut tentu saja harus melalui beberapa ketentuan dan tahapan kerjasama yang telah diatur sebelumnya oleh PT. Pos Indonesia Malang. Namun saat ini yang dimanfaatkan oleh mitra usaha hanya bisnis komunikasi, logistik, keuangan dan keagenan. Sebagian besar mitra usaha bergerak dibidang pengiriman barang dan perbankan sehingga yang banyak diminati adalah bisnis layanan keuangan dan keagenan.

#### 4.2.1.2 Tahapan Pelaksanaan Kerjasama

Adapun tahapan-tahapan yang dilalui oleh mitra usaha dalam pelaksanaan perjanjian kerjasama adalah sebagai berikut:

##### 1. Pengajuan Permohonan Kerjasama

Masyarakat yang berminat mengadakan kontrak kerjasama dengan PT. Pos Indonesia Malang, harus terlebih dahulu mengajukan surat permohonan kerjasama kepada Kepala kantor pos dalam hal ini yang diberi wewenang dan sebagai pejabat wakil Dewan Direksi PT. Pos Indonesia pusat untuk melakukan ikatan dan kontrak kerjasama dengan mitra usaha. Kemudian di dalam surat permohonan tersebut mitra usaha harus pula melampirkan bisnis layanan yang akan digunakan dan kesediaan membayar setoran setiap bulannya. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Mulyadi staf bagian Humas dan Pemasaran, sebagai berikut:

“ Dalam pelaksanaan kerjasama terdapat 3 hal yang harus dilalui oleh kedua belah pihak, yaitu pengajuan kerjasama, MoU dan PKS. Hal tersebut dilakukan agar PKS dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan tidak ada pihak yang merasa dirugikan. Pengajuan kerjasama dilakukan oleh mitra usaha sebelum mengadakan perjanjian sehingga pihak pos dapat mengetahui bisnis apa yang akan dimanfaatkan”. (Wawancara, Rabu 24 Maret 2010 Pukul 12.10 WIB).



Pernyataan diatas sesuai dengan pendapat dari Endang Astuti selaku *customer service* di bank Muammalat, sebagai berikut:

”Bank Muammalat menjalin kerjasama dengan PT. Pos Indonesia Malang di bidang logistik yaitu pengiriman barang dan brosur dari Jakarta sangatlah menguntungkan karena biaya murah dengan potongan harga 4% dari tarif umum, kita dapat pelayanan yang baik. Tetapi dari pihak kami ini harus mengajukan dulu permohonan kerjasama kepada pos dan tidak secara langsung diterima. Hal ini disebabkan perlu adanya masa peninjauan antar kedua belah pihak dan masih banyak ketentuan yang harus dilalui”. (Wawancara, Selasa 30 Maret 2010, Pukul 12.00 WIB).

## 2. MoU (*Memorandum of Understanding*)

Pihak-pihak yang akan melakukan kerjasama harus melakukan suatu kegiatan MoU (*Memorandum of Understanding*), yaitu suatu masa peninjauan atau saling mempelajari bagaimana prosedur, sistem administrasi dan tata kerja yang dilakukan oleh masing-masing pihak. Hal ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa besar kemampuan kedua belah pihak dalam menjalankan kerjasama.

Salah satu upayanya adalah dengan melakukan survei lapangan, dimana petugas lapangan dari masing-masing pihak saling mempelajari kinerja perusahaan tersebut. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Mulyadi Staf bagian Humas dan Pemasaran, sebagai berikut:

“Untuk mengetahui mitra usaha, kedua belah pihak harus terlebih dahulu melakukan MoU. MoU diadakan untuk mengadopsi kepentingan-kepentingan kedua belah pihak, agar satu sama lain mengerti dan memahami prosedur dan sistem administrasi yang dijalankan oleh masing-masing perusahaan.” (Wawancara, 24 Maret 2010, Pukul 10.50 WIB).

Hal tersebut seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Latief, pegawai Kantor Pelayanan Pajak yang mengungkapkan bahwa:

“Adanya kerjasama dengan PT. Pos Indonesia Malang memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam membayar pajak, tetapi untuk bekerjasama memerlukan proses yang panjang karena adanya sistem MoU bagi masing-masing pihak agar kedua belah pihak dapat mengetahui sistem administrasi dan tata kerja kedua perusahaan yang bekerjasama.” (Wawancara, Senin 29 Maret 2010, Pukul 09.10 WIB).



### 3. Pembuatan Perjanjian Kerjasama

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mochammad Nasikin, Koordinator PKN bahwa:

“PKS memuat persyaratan yang harus dipenuhi kedua belah pihak, ketentuan-ketentuan dan bisnis layanan pos yang digunakan oleh mitra usaha. Pembuatan PKS membutuhkan waktu yang lama karena didasarkan pada kemampuan masing-masing pihak agar nantinya tidak ada pihak yang dirugikan”. (Wawancara, Rabu 24 Maret 2010, Pukul 11.00 WIB).

Pendapat tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Endang Astuti selaku *customer service* di bank Muammalat, sebagai berikut:

“Apabila semuanya telah disetujui oleh pihak pos, dalam arti pihak pos mengetahui bahwa adanya kemampuan bank muammalat untuk membayar tagihan dan sistem administrasi yang dijalankan sesuai dengan laporan yang tertulis maka PKS dapat dijalankan. Pihak kami dapat memanfaatkan bisnis layanan yang diselenggarakan pos, sehingga dengan adanya kerjasama saling menguntungkan kedua belah pihak”. (Wawancara, Selasa 30 Maret 2010, Pukul 12.15 WIB).

Apabila mitra usaha telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan, maka selanjutnya dilakukan kontrak kerjasama dengan pembuatan dan penandatanganan Surat Perjanjian Kerjasama (PKS) antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha. Pembuatan PKS didasarkan pada kemampuan yang telah dipelajari dalam *Memorandum of Understanding* (MoU), PKS diharapkan dapat saling menguntungkan kedua belah pihak.

#### 4.2.1.3 Hak dan Kewajiban PT. Pos Indonesia Malang

PT. Pos Indonesia yang diwakili Kepala Kantor Malang diberi wewenang dan hak untuk melakukan kerjasama usaha dengan mitra usaha dalam hal penyelenggaraan bisnis layanan dan sekaligus mewakili Dewan direksi dan diberi kepercayaan untuk bertindak dan atas nama PT. Pos Indonesia Malang. Selanjutnya dalam surat perjanjian kerjasama disebut pihak pertama. Seperti



yang diungkapkan oleh Bapak Mulyadi staf bagian Humas dan Pemasaran, sebagai berikut:

“Bahwa pos sebagai pihak pertama dalam PKS berhak menentukan standar tarif yang digunakan, memperoleh surat daftar layanan, serta mengirim surat tagihan kepada mitra kerja pos, selain itu pos juga berhak minta ganti rugi atas sarana prasarana yang rusak. Sedangkan kewajibannya adalah menaati semua peraturan yang tercantum dalam PKS”. (Wawancara, Kamis 25 Maret 2010, Pukul 11.15 WIB).

Menurut pendapat Bapak Mochammad Nasikin, Koordinator PKN menyebutkan bahwa:

“Pada dasarnya pos mempunyai hak yang cukup banyak karena pos lah yang memiliki loket, SDM, dan sarana prasarana yang dimanfaatkan oleh para mitra usaha, hak yang dipunyai pos seperti memperoleh daftar layanan, penentuan tariff dan daftar tagihan dari para mitra usaha itu”. (Wawancara, Kamis 25 Maret 2010, Pukul 11:30 WIB).

PT. Pos Indonesia Malang selaku pihak pertama dalam surat perjanjian kontrak kerjasama dengan mitra usaha (yang kemudian disebut pihak kedua pada surat perjanjian kontrak kerjasama) mempunyai hak untuk menentukan syarat-syarat pengiriman barang yang harus dipenuhi oleh pihak yang menggunakan bisnis layanan yang disediakan oleh PT. Pos Indonesia Malang, semua bentuk kerjasama yang telah disepakati harus sesuai dengan syarat-syarat yang ditentukan oleh kedua belah pihak antara lain mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak, pola pembagian wewenang dan tanggung jawab, pola pembagian keuntungan dan waktu pelaksanaan kerjasama. PT. Pos Indonesia Malang berhak memperoleh surat daftar layanan yang diterima oleh mitra usaha melalui pihak PT. Pos Indonesia Malang dan telah ditandatangani oleh mitra usaha dalam 3 (tiga) rangkap dengan lajur yang terdiri dari nomor urut, nama, jenis pelayanan dan keterangan, lembar asli dan lembar kedua akan diterima oleh PT. Pos Indonesia Malang untuk dijadikan arsip pengakuan,



sedangkan lembar ketiga untuk mitra usaha setelah PT. Pos Indonesia Malang menandatangani sebagai bukti penerimaan.

PT. Pos Indonesia Malang diberi kewenangan untuk menentukan tarif jenis pelayanan yang sesuai dengan aturan yang berlaku umum bagi semua pihak dan masyarakat, kecuali jika ada suatu kesepakatan tertentu dari kedua belah pihak yang bekerjasama untuk melakukan penyesuaian tarif. Penyesuaian tarif ini dapat ditentukan dengan melihat jenis dan jumlah bisnis layanan yang digunakan pihak pengguna, loyalitas dan kesinambungan kontrak kerjasama antara kedua belah pihak. Setiap bulan PT. Pos Indonesia Malang mengirimkan surat tagihan kepada pihak pengguna layanan bisnis tersebut dengan melampirkan kuitansi dan daftar jenis layanan atau surat kewajiban.

#### 4.2.1.4 Hak dan Kewajiban Mitra Usaha

“Mitra Pos yang memanfaatkan bisnis layanan pos berhak menggunakan sarana prasarana pos dan mendapat potongan harga 4% dari tarif yang berlaku umum, dan berkewajiban mematuhi peraturan PKS dan melunasi seluruh tagihan dari setiap transaksi yang telah dilakukan”. (Wawancara, Kamis 25 Maret 2010, Pukul 13.10 WIB).

Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Mochammad Nasikin, koordinator PKN bahwa mitra usaha pengguna bisnis layanan yang disediakan PT. Pos Indonesia Malang berhak mendapatkan layanan cepat, aman dan memuaskan. Disamping itu juga mendapatkan potongan tarif pembayaran sebesar 4% untuk masing-masing jenis layanan dari tarif yang berlaku umum. Selain itu mitra usaha juga mendapatkan fasilitas berupa tenaga kerja dan alat produksi dari PT. Pos Indonesia Malang. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Latief, pegawai Kantor Pelayanan Pajak sebagai berikut:

“Dalam menjalin kerjasama dengan pos, banyak sekali keuntungan yang dapat diperoleh Kantor Pelayanan Pajak karena selain mendapat fasilitas dan tenaga dari pos, Kantor ini juga memperoleh keuntungan 4%, tetapi kewajibannya membayar tagihan sesuai daftar



yang telah dibuat dan masing-masing pihak harus mentaati ketentuan-ketentuan yang telah disepakati kedua belah pihak". (Wawancara, Senin 29 Maret 2010, Pukul 12.00 WIB).

Pihak pengguna bisnis layanan PT. Pos Indonesia Malang tersebut dalam hal ini sebagai pihak kedua berdasarkan surat perjanjian yang dibuat berkewajiban menyediakan formulir daftar layanan yang diperlukan untuk arsip PT. Pos Indonesia Malang dimasukkan paling lambat 10 hari setelah menerima tagihan dari PT. Pos Indonesia Malang untuk melunasi seluruh tagihan usaha pada bulan berikutnya sesuai dengan daftar yang telah dibuat.

#### 4.2.1.5 Masa Kontrak Kerjasama

Sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Mulyadi, staf Humas dan Pemasaran, sebagai berikut:

"Masa kontrak kerja dulunya memang 2 (dua) tahun, karena mitra pos yang selalu memperpanjang masa kontrak selama 2 kali periode maka pos menerapkan kebijakan baru dengan masa kontrak minimal 5 (lima) tahun, kontrak akan batal apabila terdapat ketentuan perundang-undangan yang menyatakan kontrak kerja harus berakhir". (Wawancara, Jum'at 26 Maret 2010, Pukul 09.30 WIB).

Bapak Herman Hardoyo, selaku manajer Humas dan Pemasaran mengungkapkan bahwa:

"Biasanya jangka waktu PKS selama 5 (lima) tahun dan akan diperpanjang oleh mitra usaha dengan mengajukan permohonan dengan kesepakatan lebih lanjut. Perpanjangan masa kontrak disebabkan oleh kepuasan mitra usaha terhadap pelayanan dan kinerja yang diberikan pihak pos". (Wawancara, Jum'at 26 Maret 2010, Pukul 10.00 WIB).

Pendapat lain mengungkapkan, menurut Ibu Titik staf bagian Tata Usaha mengatakan bahwa:

"Kontrak PKS secara otomatis diperpanjang lagi, apabila kedua belah pihak menginginkan hal itu atau adanya ketentuan perundang-undangan yang berlaku dari pemerintah". (Wawancara, Sabtu 27 Maret 2010, Pukul 09.05 WIB).



Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa perjanjian kerjasama ini berlaku untuk jangka waktu minimal 5 (lima) tahun. Jangka waktu kontrak kerjasama usaha tersebut dapat diperpanjang sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak dengan pemberitahuan oleh salah satu pihak paling lambat 3 (tiga) bulan sebelum perjanjian ini berakhir. Biasanya kerjasama ini diperpanjang sampai dengan 2 kali periode. Perjanjian kerjasama ini dapat diakhiri sebelum jangka waktunya sesuai dengan ketentuan pihak yang dimaksud mengakhiri perjanjian ini harus memberitahukan secara tertulis kepada pihak lainnya paling lambat 3 (tiga) bulan sebelumnya.

Perjanjian kerjasama ini berakhir atau batal dengan sendirinya apabila ada ketentuan perundang-undangan dan atau kebijaksanaan pemerintah yang tidak memungkinkan bagi kelangsungan kerjasama ini secara otomatis tidak diperpanjang lagi, baik karena permintaan salah satu pihak dan kedua belah pihak wajib menyelesaikan kewajiban masing-masing.

#### **4.2.1.6 Pola Pembagian Keuntungan**

Sebagai hasil pelaksanaan kerjasama akan ada perhitungan keuntungan yang akan diterima PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha. Sebelumnya dalam surat Perjanjian Kerjasama (PKS) tambahan telah dicantumkan pola bagi keuntungan yang dapat diterima masing-masing pihak. Misalnya adanya ketentuan tentang pembayaran PDAM dan rekening tagihan telepon adalah Rp 1.500,00 setiap transaksi bagi PT. Pos Indonesia Malang, sedangkan dari mitra usaha mendapatkan fasilitas tenaga kerja dan alat produksi tanpa harus memiliki pegawai dan alat produksi sendiri. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mochammad Nasikin selaku Koordinator PKN, sebagai berikut:



“Keuntungan yang diperoleh pos dihitung dari setiap transaksi yang dilakukan seperti pembayaran rekening telepon, air dan listrik, pos menetapkan Rp 1.500,00 setiap transaksi dan untuk bisnis komunikasi, logistik terdapat potongan harga 4% dari tarif yang berlaku umum”. (Wawancara, Sabtu 27 Maret 2010, Pukul 10.00 WIB).

Dalam hal ini pola pembagian keuntungan tersebut bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak dan akan ada penghargaan khusus bagi 10

besar mitra usaha yang memberikan sumbangan terbesar setiap periodenya.

Bagi PT. Pos Indonesia Malang sendiri keuntungan yang diharapkan tidak semata-mata bersifat keuntungan finansial atau materi, seperti yang disampaikan

oleh Bapak Mulyadi, staf bagian Humas dan Pemasaran yang menyebutkan bahwa:

“Pada dasarnya PT. Pos Indonesia Malang tidak mengharapkan keuntungan berupa materi tetapi kami melakukan kerjasama dengan tujuan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, sehingga pelanggan menjadi loyal dan semakin percaya terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia Malang, namun sejauh ini tidak dapat dipungkiri bahwa hasil dari pelaksanaan kerjasama ini dapat meningkatkan kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Malang menjadi lebih baik”. (Wawancara, Sabtu 27 Maret 2010, Pukul 11.00 WIB).

Pendapat lain menyebutkan, menurut Bapak Herman Hardoyo selaku Manajer Humas dan Pemasaran bahwa:

“Keuntungan tidak hanya diperoleh pihak pos tetapi mitra usaha juga berhak menggunakan loket yang tersedia, SDM dan sarana prasarana yang dimiliki pos, mendapat potongan 4%, tidak antri dan memperoleh jaminan bahwa layanan yang diberikan akan memuaskan”. (wawancara, Sabtu 27 Maret 2010, Pukul 11.30 WIB).

Keuntungan yang diperoleh bagi mitra usaha PT. Pos Indonesia Malang sebagai hasil pelaksanaan kerjasama tersebut antara lain berupa:

1. Mitra usaha dapat menggunakan loket-loket yang telah tersedia untuk pembayaran jenis layanan.
2. Pelayanan yang diberikan lebih cepat dan memuaskan.



3. Potongan biaya pengiriman surat atau paket pos sebesar 4% dari tarif yang berlaku umum.
4. Tidak ikut antri di loket pengiriman surat atau paket pos.
5. Mitra usaha tidak perlu menempelkan perangko.
6. Tidak perlu melakukan penyetoran biaya kirim tiap hari atau dapat melakukan pembayaran setoran biaya pengiriman pada bulan berikutnya.

#### 4.2.1.7 Sanksi-sanksi

Kesalahan dan kelalaian memang terjadi, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mochammad Nasikin selaku Koordinator PKN bahwa:

"Apabila terdapat kelalaian kecil, seperti kesalahan dari mitra usaha maka akan dikenakan sanksi atau denda, tetapi selama ini kesalahan-kesalahan dapat teratasi dan tidak berakibat fatal bagi kedua belah pihak". (Wawancara, Sabtu 27 Maret 2010, Pukul 11.55 WIB).

Bapak Herman Haroyo selaku Manajer Humas dan Pemasaran mengatakan bahwa:

"Pihak pos akan menjalankan kinerjanya secara profesional dan apabila sampai terjadi kelalaian yang dilakukan pos maka pihak pos akan membayar ganti rugi sebesar 4 kali biaya pengiriman". (Wawancara, Sabtu 27 Maret 2010, Pukul 13.30 WIB).

Antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha yang menggunakan layanan bisnis PT. Pos Indonesia Malang sebagai hasil kerjasama apabila terjadi kelalaian atau kesalahan atas kewajiban dan tanggung jawab salah satu pihak maka harus dikenai sanksi sebagaimana telah diatur dalam kesepakatan antara keduanya. Kelalaian dalam melakukan pembayaran atas biaya pengiriman berdasarkan daftar jenis layanan maka akan dapat dikenakan denda kepada mitra usaha sebesar tingkat suku bunga bank yang berlaku. Sanksi untuk kelalaian yang dilakukan pihak pos adalah dengan melakukan ganti rugi sesuai aturan yang berlaku dari pos. Untuk pelayanan yang diberikan tidak memuaskan karena disebabkan oleh pihak pos maka akan diganti rugi sebesar jenis



layanan dikurangi pajak. Sedangkan untuk kehilangan kiriman akibat kelalaian pos maka akan diganti sebesar 4 kali biaya pengiriman. Kesalahan kedua belah pihak menjadi tanggung jawab masing-masing pihak menurut kadar kesalahannya.

#### 4.2.1.8 Ketentuan-ketentuan Lainnya

PT. Pos Indonesia Malang dan mitra usaha tersebut tidak dibenarkan menyerahkan atau melimpahkan pelaksanaan Perjanjian Kerjasama ini kepada pihak lain dengan dalih dan bentuk apapun. Pelaksanaan teknis perjanjian kerjasama ini akan diatur oleh masing-masing pihak. Segala perubahan dan hal-hal yang belum ada atau belum cukup diatur dalam perjanjian kerjasama tersebut, akan diatur lebih lanjut oleh kedua belah pihak dalam suatu perjanjian tambahan (*addendum*) yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjanjian kerjasama tersebut. Perjanjian ini dibuat rangkap 2 (dua) dan ditandatangani oleh kedua belah pihak diatas materai yang cukup dan mempunyai kekuatan hukum yang sama.

##### 1. Penyelesaian perselisihan

Apabila dalam melakukan kontrak kerja sama antara kedua belah pihak tersebut terjadi perselisihan, maka merupakan suatu kewajiban kedua belah pihak tersebut untuk menyelesaikan permasalahan secara cepat dan adil bagi keduanya. Segala perselisihan yang timbul dari perjanjian kerjasama ini akan diselesaikan secara musyawarah mufakat oleh kedua belah pihak. Jika terdapat salah satu pihak yang tidak mencapai kata sepakat dan tidak berhasil menyelesaikan perselisihan yang timbul secara musyawarah, maka kedua belah pihak setuju untuk menempuh penyelesaian melalui saluran hukum dan kedua belah pihak memilih tempat kedudukan yang tetap (domisili) di kepaniteraaran

Pengadilan Negeri Malang.



## 2. Sebab kahar

Kedua belah pihak dapat dibebaskan dari kewajiban untuk melakukan isi perjanjian baik sebagian maupun keseluruhan apabila hal tersebut karena sebab kahar. Sebab kahar adalah suatu keadaan yang ada diluar kemampuan dan tidak sengaja oleh kedua belah pihak, seperti bencana alam, pemogokan, huru-hara, kebakaran, hujan badai dan sebagainya. Apabila terjadi sebab kahar pihak yang bersangkutan akan memberitahukan pihak lain dalam waktu 24 jam.

### Novelty/ temuan terbaru dari peneliti:

Pada penelitian di PT. Pos Indonesia Malang, peneliti menemukan fakta di lapangan bahwa hubungan kemitraan PT. Pos Indonesia Malang dengan perusahaan-perusahaan mitra dalam meningkatkan pelayanan, hanya semata-mata menjadikan PT. Pos Indonesia Malang sebagai semacam "juru bayar"/teller dan bukan sebagai mitra yang strategis dalam hal ini mitra strategis yang dimaksud adalah seperti lembaga perbankan. Hal demikian tidak akan terjadi apabila PT.Pos Indonesia Malang dapat meningkatkan posisi peranannya sehingga tidak sekedar menjadi "juru bayar"/teller dengan didasari teori-teori oleh administrasi publik.

## 4.2.2 Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Pelaksanaan

### Kemitraan

#### 4.2.2.1 Faktor Pendukung dalam Pelaksanaan Kemitraan

Guna mengatasi faktor penghambat yang ada dalam pelaksanaan kerjasama antara pos dengan pihak-pihak yang melakukan kerjasama, pihak pos berupaya meminimalisir faktor penghambat tersebut. Keberhasilan yang dicapai oleh pihak yang melakukan kerjasama karena didukung oleh beberapa faktor pendukung. Adapun faktor pendukung dalam pelaksanaan kerjasama dengan mitra usaha adalah sebagai berikut:



1. Jumlah pegawai yang memiliki kemampuan dan ketrampilan semakin meningkat, hal ini akan berdampak pada semakin cepatnya pelayanan yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia Malang. Melalui diklat yang dilakukan pihak pos terhadap pegawainya, maka pegawai dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab secara profesional. Dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing pegawai akan menentukan kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia Malang.

2. Alat produksi yang dimiliki oleh PT. Pos Indonesia Malang  
Sarana dan prasarana yang dimiliki akan membantu pihak pos dalam menjalankan tugasnya seperti komputer, kendaraan roda 2 dan roda 4/6. sarana tersebut digunakan pihak pos untuk memperlancar dan mempercepat tugas dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

3. Adanya kerjasama yang baik antara kedua belah pihak  
Adanya kesepakatan antara kedua belah pihak untuk melaksanakan kerjasama sesuai peraturan yang berlaku dan adanya asas yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Selain itu masing-masing pihak mempunyai kesadaran untuk bertanggung jawab terhadap hak dan kewajiban sesuai yang tertuang dalam perjanjian kerjasama.

4. Adanya kesadaran dari masyarakat untuk menggunakan pelayanan jasa pos  
Seiring dengan berjalannya waktu, masyarakat mulai mempercayai pelayanan yang diberikan oleh pos dan berangsur-angsur masyarakat menggunakan jasa pos untuk memenuhi kebutuhannya. Peran masyarakat sangat penting dalam menentukan kelangsungan hidup PT. Pos Indonesia Malang karena tujuan utama PT. Pos Indonesia Malang adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya kerjasama tersebut pihak pos berusaha meningkatkan kualitas pelayanannya kepada masyarakat.



#### 4.2.2.2 Faktor Penghambat dalam Pelaksanaan Kemitraan

Dalam pelaksanaan kerjasama usaha antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha ada beberapa faktor penghambat yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kerjasama, akan tetapi kendala tersebut dapat teratasi dengan mudah dan cepat, antara lain:

##### 1. Sumber daya manusia

Faktor penghambat yang lain adalah masalah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai PT. Pos Indonesia Malang, karena ada beberapa pegawai yang belum mengetahui program baru yang diluncurkan dan kurang dapat menguasai alat produksi. Selain itu sering muncul kelalaian-kelalaian kecil seperti: malas, suka berbicara antar pegawai di saat jam kerja dan lain-lain sehingga dapat memperlambat pelayanan yang diberikan.

##### 2. Mitra usaha

Biasanya terdapat kelalaian-kelalaian kecil dari mitra usaha seperti kurangnya koordinasi antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha sehingga menyebabkan kesalahpahaman antara kedua belah pihak. Misalnya perbedaan laporan antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha, keterlambatan penyeteroran tagihan, keterlambatan dalam pengiriman barang dan lain-lain.

Guna mengatasi kendala yang dapat terjadi dalam upaya pelaksanaan kemitraan usaha antara pihak-pihak yang melakukan kerjasama bisnis layanan, pihak PT. Pos Indonesia Malang berupaya meminimalisir kendala yang akan dihadapi. Upaya tersebut antara lain:

a. Melakukan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai.

b. Monitoring atau pengamatan secara periodik dan kontinue mengenai kewajiban dan tanggung jawab mitra usaha dalam pembayaran tagihan



usaha setiap bulannya, diberlakukan denda sesuai suku bunga bank yang berlaku untuk keterlambatan pembayaran tagihan.

c. Pihak pos akan melakukan penyesuaian mengenai daftar transaksi dengan setoran yang diberikan kepada mitra usaha.

d. Adanya koordinasi secara menyeluruh antara kedua belah pihak, dengan melakukan rapat setiap bulan terhadap hasil yang telah dicapai dan apabila ada kesalahan dapat segera diminimalisir.

e. Mencegah kelalaian yang mungkin terjadi, misalnya mengenai perbedaan laporan antara kedua belah pihak atau keterlambatan dalam pengiriman barang

### 4.3 Pembahasan

Dalam sub bab ini akan diuraikan pembahasan sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan:

#### 4.3.1 Pelaksanaan Kemitraan PT. Pos Indonesia Malang dengan Mitra Usaha

##### 4.3.1.1 Bentuk-bentuk Kerjasama

PT. Pos Indonesia Malang menyadari bahwa semakin ketatnya persaingan dunia di bisnis, maka PT. Pos Indonesia Malang membuka peluang kerjasama saling menguntungkan antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha. Hal ini dimaksudkan agar PT. Pos Indonesia Malang mendapat kepercayaan dari masyarakat dan dalam rangka meningkatkan pendapatan yang diperoleh pihak kantor pos sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Menurut Prawirokusuma, 2001:181 menyatakan bahwa konsep kemitraan usaha merupakan landasan yang kuat dalam aspek moral yaitu menunjukkan upaya kebersamaan, kesetaraan. Oleh karena itu PT. Pos Indonesia Malang



bersama dengan mitra usaha melakukan kemitraan untuk memudahkan masyarakat mendapatkan pelayanan yang cepat dan efisien.

Bentuk-bentuk kerjasama yang dilakukan PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pelayanan jasa pos kepada masyarakat. Bentuk-bentuk kerjasama yang dilakukan adalah melalui bisnis layanan komunikasi (pengiriman barang cetakan/ dokumen/ surat), bisnis layanan logistik (pengiriman paket pos/ barang), bisnis layanan keuangan dan keagenan (membuka agen-agen mitra usaha untuk memanfaatkan loket-loket yang disediakan oleh pihak pos) serta bisnis layanan filateli. Dari keempat bisnis layanan tersebut PT. Pos Indonesia Malang baru membuka 3 (tiga) bisnis layanan yang dimanfaatkan oleh mitra usaha yaitu bisnis layanan komunikasi, bisnis layanan logistik, bisnis layanan keuangan dan keagenan. Sedangkan bisnis layanan yang banyak diminati oleh mitra usaha adalah bisnis layanan keuangan dan keagenan karena sebagian besar mitra usaha membuka agen-agen di loket yang telah disediakan oleh pihak pos.

#### 4.3.1.2 Tahapan Pelaksanaan Perjanjian Kerjasama

Menurut Prawirokusuma 2001:175, kemitraan dapat terbentuk apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Ada dua pihak atau lebih.
2. Memiliki kesamaan visi dalam mencapai tujuan.
3. Ada kesepakatan.
4. Saling membutuhkan.

Berdasarkan teori tentang syarat kemitraan tersebut maka PT. Pos Indonesia Malang, sebelumnya harus mengadakan suatu ikatan kontrak kerjasama usaha yang dituangkan dalam Surat Perjanjian Kerjasama (PKS), yang merupakan kesepakatan bersama antara PT. Pos Indonesia Malang yang



diwakili oleh kepala kantor dengan mitra usaha. Adapun tahapan-tahapan yang dilalui dalam pelaksanaan perjanjian kerjasama adalah:

### 1. Pengajuan Permohonan Kerjasama

Calon mitra usaha yang berminat mengadakan kontrak kerjasama dengan PT. Pos Indonesia Malang, harus terlebih dahulu mengajukan surat permohonan kerjasama kepada kepala kantor pos dalam hal ini yang diberi wewenang dan sebagai pejabat wakil dewan direksi PT. Pos Indonesia Pusat untuk melakukan ikatan dan kontrak kerjasama dengan calon mitra usaha tersebut. Kemudian di dalam surat permohonan tersebut mitra usaha harus pula melampirkan bisnis layanan yang akan digunakan dan kesediaan membayar setoran setiap bulannya. Permohonan kerjasama ini diajukan oleh mitra usaha dilampirkan juga keuntungan-keuntungan yang akan diperoleh pihak pos dari hasil kerjasama yang akan dilakukan serta konsekuensi yang akan ditimbulkan. Hal ini dimaksudkan agar pihak pos dapat mempelajari dan menganalisa bentuk kerjasama yang akan dilakukan oleh kedua belah pihak.

### 2. MoU (*Memorandum of Understanding*)

Pihak-pihak yang akan melakukan kerjasama harus melakukan suatu kegiatan MoU (*Memorandum of Understanding*), yaitu suatu masa penjajagan atau saling mempelajari bagaimana prosedur, sistem administrasi dan tata kerja yang dilakukan oleh masing-masing pihak. Hal ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa besar kemampuan kedua belah pihak dalam menjalankan kerjasama dan untuk mengetahui hasil yang akan dicapai oleh kedua belah pihak secara finansial maupun kualitas pelayanan kepada masyarakat. Salah satu upayanya adalah dengan melakukan survei lapangan, dimana petugas lapangan dari masing-masing pihak saling mempelajari kinerja perusahaan tersebut. Petugas-petugas tersebut memiliki kemampuan menilai sistem kerja yang dilakukan oleh masing-masing pihak. Masa penjajagan dilakukan untuk meminimalisir kerugian-



kerugian yang dimungkinkan akan diderita oleh masing-masing pihak yang melakukan kerjasama.

### 3. Pembuatan Perjanjian Kerjasama

Apabila mitra usaha telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan, maka selanjutnya dilakukan kontrak kerjasama dengan pembuatan dan penandatanganan Surat Perjanjian Kerjasama (PKS) antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha berdasarkan permohonan yang diajukan sebelumnya. Guna memperkuat dan memperjelas kontrak usaha yang telah dilakukan antar kedua belah pihak akan dibuat aturan tambahan (*adeddum*) yang akan merinci secara lengkap kontrak kerjasama antar mitra usaha pos. Pihak lain tidak dapat mengetahui bentuk dan isi kerjasama tersebut karena merupakan perjanjian khusus bersifat subyektif yang mengikat secara internal antar kedua belah pihak. Pelaksanaan kontrak biasanya berlangsung minimal 5 (lima) tahun dan dapat diajukan perpanjangan masa kontrak kembali.

Dengan adanya kesepakatan yang telah dibuat antar kedua belah pihak berupa Surat Perjanjian Kerjasama (PKS) diharapkan kerjasama ini dapat terlaksana dengan baik. Mengingat antar kedua pihak telah memiliki kesamaan visi dalam mencapai tujuan dan adanya unsur saling membutuhkan satu sama lain.

#### 4.3.1.3 Hak dan Kewajiban PT. Pos Indonesia Malang

Jika dilihat kembali teori tentang kepemimpinan menurut Gary Yukl, 2009:8 "Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama". Dari hasil penelitian PT. Pos Indonesia yang diwakili Kepala Kantor Malang diberi wewenang dan hak untuk melakukan kerjasama



usaha dengan mitra usaha dalam hal penyelenggaraan bisnis layanan dan sekaligus mewakili Dewan Direksi dan diberi kepercayaan untuk bertindak dan atas nama PT. Pos Indonesia Malang. Berdasarkan teori tentang kepemimpinan tersebut maka dapat dipahami bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

PT. Pos Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang logistik yang mempunyai tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan usaha pelayanan jasa pos bagi masyarakat baik didalam maupun diluar wilayah Indonesia. PT. Pos Indonesia Malang selaku pihak pertama dalam surat perjanjian kerjasama dengan mitra usaha mempunyai hak untuk menentukan syarat-syarat yang harus dilakukan oleh mitra usaha dalam melakukan kerjasama, semua bentuk kerjasama yang telah disepakati harus sesuai dengan syarat-syarat yang ditentukan oleh kedua belah pihak antara lain mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak, pola pembagian wewenang dan tanggung jawab, pola pembagian keuntungan dan waktu pelaksanaan kerjasama. PT. Pos Indonesia Malang berhak memperoleh surat daftar layanan yang diterima oleh mitra usaha melalui pihak PT. Pos Indonesia Malang dan telah ditandatangani oleh mitra usaha dalam rangkap 3 (tiga) dengan lajur yang terdiri dari nomor urut, nama, jenis pelayanan dan keterangan, lembar asli dan lembar kedua akan diterima oleh PT. Pos Indonesia Malang untuk dijadikan arsip pengakuan, sedangkan lembar ketiga untuk mitra usaha setelah PT. Pos Indonesia Malang menandatangani sebagai bukti penerimaan.

PT. Pos Indonesia Malang berkewajiban setiap bulan mengirimkan surat tagihan kepada pihak pengguna layanan bisnis dengan melampirkan kuitansi dan daftar jenis layanan atau surat kewajiban, selain itu juga harus mengirimkan



laporan pertanggungjawaban terhadap transaksi yang telah dilakukan. Dengan melihat hak dan kewajiban pihak pos maka terlihat bahwa pos memiliki kedudukan yang sangat kuat sebagai pembuat dan penentu syarat-syarat bagi pihak lain seperti mitra usaha.

#### 4.3.1.4 Hak dan Kewajiban Mitra Usaha

Dari hasil penelitian mitra usaha sebagai pengguna bisnis layanan yang disediakan PT. Pos Indonesia Malang berhak mendapatkan layanan yang cepat, aman dan memuaskan. Menurut Lovelock, 1992:5 pelayanan merupakan respon terhadap kebutuhan manajerial yang hanya akan terpenuhi kalau pengguna jasa itu mendapatkan produk yang mereka inginkan. Berdasarkan teori tentang pelayanan maka dapat dipahami bahwa setiap individu berhak untuk mendapatkan pelayanan yang maksimal sehingga individu tersebut merasa puas dengan pelayanan yang telah diberikan kepada penyedia layanan.

Disamping itu pula mitra usaha sebagai pengguna bisnis layanan di PT. Pos Indonesia Malang mendapatkan potongan tarif pembayaran sebesar 4% untuk masing-masing jenis layanan dari tarif yang berlaku umum. Selain itu mitra usaha juga mendapatkan fasilitas berupa tenaga kerja dan alat produksi dari PT. Pos Indonesia Malang. Mitra usaha berhak untuk meminta laporan sewaktu-waktu apabila dibutuhkan, dalam hal ini mitra usaha dapat turut serta melakukan pengawasan terhadap kinerja yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Malang. Para mitra usaha PT. Pos Indonesia Malang, berdasarkan surat perjanjian yang dibuat berkewajiban menyediakan formulir daftar layanan yang diperlukan untuk arsip PT. Pos Indonesia Malang dimaksudkan paling lambat 10 hari setelah menerima tagihan dari PT. Pos Indonesia Malang untuk melunasi seluruh tagihan usaha pada bulan berikutnya sesuai dengan daftar yang telah dibuat. Mitra



usaha berkewajiban memenuhi aturan yang telah ditentukan oleh pihak pos yang dalam hal ini merupakan pihak pertama dalam Perjanjian Kerjasama (PKS).

Dengan melihat hak dan kewajiban mitra usaha tersebut, maka dengan adanya keseimbangan antara pihak PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha dalam perjanjian kerjasama, sehingga dalam kerjasama ini kedua belah pihak melakukan kerjasama saling menguntungkan. Dan diharapkan mitra usaha menyetujui segala ketentuan yang berlaku.

#### **4.3.1.5 Masa Kontrak Kerjasama**

Masa kontrak kerjasama yang dilakukan antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha adalah selama jangka waktu minimal 5 (lima) tahun. Kontrak ini bisa diperpanjang lagi selama 2 (dua) periode dan perjanjian kerjasama ini dapat diakhiri sebelum jangka waktu sesuai dengan ketentuan kedua belah pihak, yang dimaksud mengakhiri perjanjian ini harus memberitahukan secara tertulis kepada pihak pos paling lambat 3 (tiga) bulan sebelumnya. Setelah masa kontrak berakhir, maka mitra usaha memperpanjang masa kontrak mereka dengan melanjutkan atau memperbaharui perjanjian kerjasama dengan melakukan pembenahan isi dan bentuk perjanjian kerjasama kembali. Hal ini dilakukan dengan anggapan bahwa pelayanan yang telah diberikan PT. Pos Indonesia Malang sangat baik dan adanya hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak.

Sejauh ini belum pernah terjadi pemutusan ikatan kontrak kerjasama sebelum berakhirnya masa kontrak. Hal tersebut terjadi karena kedua belah pihak dapat saling memonitor tentang tanggung jawab dan keuntungan yang diperoleh baik secara finansial maupun nonfinansial.



Menurut Eisler dan Montuori (2001) mengatakan bahwa, ada beberapa model hubungan organisasional yang dipakai dalam menentukan jalannya kemitraan, yaitu pertama, hubungan dominasi artinya dalam melaksanakan hubungan tersebut pihak pertama menguasai pihak kedua. Kedua, hubungan subordinasi artinya dalam melaksanakan hubungan tersebut pihak kedua menguasai pihak pertama, atau pihak ketiga, hubungan kemitraan artinya pihak pertama dan kedua selevel dimana mereka bertumpu pada kepercayaan, kerjasama dan saling menghargai.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis di PT. Pos Indonesia Malang, ditemukan bahwa kemitraan yang diselenggarakan yaitu kemitraan dengan hubungan dominasi. Dimana dalam melaksanakan kemitraan pihak pertama selaku PT. Pos Indonesia Malang menguasai pihak kedua selaku mitra usaha dengan bertumpu pada kepercayaan, kerjasama dan saling menghargai.

Hal ini juga di dukung dari wawancara dengan Bapak Paul selaku Manajer SDM dan Sarana PT. Pos Indonesia Malang yang menyatakan bahwa:

“Berbicara masalah kemitraan, jujur saja mungkin bagi orang awam kemitraan itu hanya sekedar konsep kerjasama antara kedua belah pihak dengan hasil akhir mendapatkan keuntungan yang nantinya bisa dibagi sama rata. Itu masih dalam hal pemikiran yang secara sederhana, tapi jika ditinjau secara ilmiahnya kemitraan yang ada di sini yaitu kemitraan yang melibatkan dua pihak. Dua pihak tersebut yaitu PT. Pos Indonesia Malang dengan salah satu mitra usahanya. Makanya di dalam draft surat perjanjian kerjasama terdiri atas dua kolom tanda tangan yang tersedia dan wajib untuk ditanda tangani yaitu PT. Pos Indonesia Malang selaku pihak pertama dan salah satu mitra usaha selaku pihak kedua”.

#### 4.3.1.6 Pola Pembagian Keuntungan

Hasil pelaksanaan kerjasama akan ada perhitungan keuntungan yang akan diterima PT. Pos Indonesia Malang dan mitra usaha. Prawirokusuma, 2001:181 menyatakan bahwa konsep kemitraan usaha merupakan landasan yang kuat dalam aspek ekonomi yaitu kemitraan usaha merupakan tuntutan efisiensi, produktivitas, peningkatan kualitas produk, menekan biaya produksi, mencegah



fluktuasi suplai, menekan biaya penelitian dan pengembangan serta dalam rangka meningkatkan daya saing. Berdasarkan pendapat Prawirokusuma dapat dipahami bahwa konsep kemitraan dengan adanya aspek ekonomi yang diterapkan dapat memberikan keuntungan yang akan diterima bagi pihak yang melakukan kemitraan.

Sebelumnya dalam surat Perjanjian Kerjasama (PKS) tambahan telah dicantumkan pola bagi keuntungan yang dapat diterima masing-masing pihak. Bagi pihak PT. Pos Indonesia Malang semakin meningkat kerjasama dan kesetiaan pihak mitra usaha dalam memanfaatkan bisnis layanan yang diselenggarakan pihak pos adalah merupakan suatu keuntungan yang sangat besar, disamping pihak pos sendiri yang menerima pemasukan finansial dari bisnis layanan yang lain termasuk sewa properti atau ruangan. Dalam perjanjian kerjasama adanya ketentuan tentang pembayaran PDAM dan rekening tagihan telepon adalah Rp 1.500,00 setiap transaksi bagi PT. Pos Indonesia Malang, sedangkan dari mitra usaha mendapatkan fasilitas tenaga kerja dan alat produksi tanpa harus memiliki pegawai dan alat produksi sendiri. Keuntungan yang diperoleh mitra usaha adalah mendapatkan potongan biaya pengiriman brosur atau paket sebesar 4% dari tarif umum. Dalam hal ini pola pembagian keuntungan tidak hanya keuntungan bagi PT. Pos Indonesia Malang tetapi juga bagi mitra usaha, antara lain berupa:

1. Mitra usaha dapat menggunakan loket-loket yang telah tersedia untuk pembayaran jenis layanan.
2. Pemberian pelayanan yang cepat dan memuaskan bagi pelanggan.
3. Potongan biaya pengiriman surat atau paket pos sebesar 4% dari tarif yang berlaku umum.
4. Tidak ikut antri di loket pengiriman surat atau paket pos.
5. Mitra usaha tidak perlu menempelkan perangko.



6. Tidak perlu melakukan penyetoran biaya kirim tiap hari atau dapat melakukan pembayaran setoran biaya pengiriman pada bulan berikutnya.

#### 4.3.1.7 Sanksi-sanksi

Apabila adanya salah satu pihak yang menggunakan layanan bisnis PT. Pos Indonesia Malang sebagai hasil kerjasama melakukan kelalaian atau kesalahan atas kewajiban dan tanggung jawab, maka harus dikenai sanksi sebagaimana telah diatur dalam kesepakatan antara kedua belah pihak.

Kelalaian dalam melakukan pembayaran atas biaya pengiriman berdasar daftar jenis layanan maka akan dapat dikenakan denda kepada mitra usaha sebesar tingkat suku bunga bank yang berlaku. Sanksi untuk kelalaian yang dilakukan pihak pos adalah dengan melakukan ganti rugi sesuai aturan yang berlaku dari pihak pos.

#### 4.3.1.8 Ketentuan-ketentuan Lainnya

Pelaksanaan teknis perjanjian kerjasama ini akan diatur oleh masing-masing pihak yang melakukan kerjasama. Segala perubahan dan hal-hal yang belum ada atau belum cukup diatur dalam perjanjian kerjasama tersebut, maka akan diatur lebih lanjut oleh kedua belah pihak dalam suatu perjanjian tambahan (*adendum*) yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjanjian kerjasama tersebut. Perjanjian kerjasama ini dibuat 2 (dua) rangkap dan ditandatangani oleh kedua belah pihak diatas materai yang cukup dan mempunyai kekuatan hukum yang sama.

#### 1. Penyelesaian perselisihan

Terjadi perselisihan antara kedua belah pihak dalam melakukan kontrak kerja maka merupakan suatu kewajiban kedua belah pihak tersebut untuk menyelesaikan permasalahan secara cepat dan adil bagi keduanya dengan



melakukan musyawarah mufakat. Jika tidak mencapai kata sepakat dan tidak berhasil menyelesaikan perselisihan yang timbul secara musyawarah, maka kedua belah pihak setuju untuk menepuh penyelesaian melalui jalur hukum.

## 2. Sebab kahar

Kedua belah pihak dapat dibebaskan dari kewajiban untuk melakukan isi perjanjian baik sebagian maupun keseluruhan apabila hal tersebut karena sebab kahar. Sebab kahar adalah suatu keadaan yang ada diluar kemampuan dan tidak sengaja oleh kedua belah pihak, seperti bencana alam, pemogokan, huru-hara, kebakaran, hujan badai dan sebagainya. Sebab kahar dapat terjadi tanpa diduga dan diluar kemampuan pihak yang bekerjasama sehingga apabila sampai terjadi sebab kahar maka kedua belah pihak akan dibebaskan dari kewajiban sesuai surat perjanjian kerjasama. Pihak yang bersangkutan dalam hal ini mitra usaha harus memberitahukan pihak pos dalam waktu 1 x 24 jam.

### 4.3.2 Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan Kemitraan

#### 4.3.2.1 Faktor Pendukung dalam Pelaksanaan Kemitraan

Faktor penghambat tidaklah selalu menjadi suatu beban bagi pelaksana kerjasama yang tidak dapat diselesaikan. Karena kendala-kendala yang terjadi dalam upaya pelaksanaan kemitraan dapat diatasi atau diminimalisir.

Keberhasilan yang dicapai oleh pihak yang melakukan kerjasama karena didukung oleh beberapa faktor pendukung. Faktor pendukung merupakan salah satu hal yang menentukan berhasilnya pelaksanaan kerjasama. Adapun faktor pendukung dalam pelaksanaan kerjasama dengan para mitra usaha adalah sebagai berikut:

#### 1. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh pihak PT. Pos Indonesia Malang

Jumlah pegawai yang memiliki kemampuan dan ketrampilan semakin meningkat, hal ini akan berdampak pada semakin cepatnya pelayanan yang



diberikan oleh PT. Pos Indonesia Malang. Hal ini dapat dilihat dari pelayanan yang diberikan pegawai PT. Pos Indonesia Malang yang cepat sehingga tidak membuat pelanggan terlalu menunggu lama. Selain itu pegawai dituntut untuk bertanggung jawab terhadap setiap tindakan yang dilakukan.

Ramto, 1997:14 menyatakan bahwa manajemen pemerintahan (*public management*) adalah faktor utama dalam suatu administrasi publik (*public administration*) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan sarana dan prasarana yang ada, termasuk organisasi serta sumber dana dan sumber daya yang tersedia. Oleh karena itu sumber daya merupakan salah satu faktor yang menunjang untuk mencapai tujuan terlebih lagi sumber daya manusia karena sumber daya manusia merupakan jembatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

## 2. Alat produksi yang dimiliki oleh PT. Pos Indonesia Malang

Jumlah alat produksi yang dimiliki oleh PT. Pos Indonesia Malang semakin meningkat, seperti: komputer, kendaraan roda 2 dan roda 4/6, dengan demikian akan mempercepat proses pelayanan yang diberikan PT. Pos Indonesia Malang kepada pelanggan. Masyarakat yang datang ke kantor pos mempunyai kepentingan yang berbeda-beda, oleh karena itu alat produksi yang digunakan harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut yang melatarbelakangi pihak pos untuk memperbaiki dan memperbaharui jumlah alat produksi sehingga kualitas pelayanan yang diberikan dapat meningkat.

## 3. Adanya kerjasama yang baik antara kedua belah pihak

Kerjasama dapat berjalan dengan baik apabila ditunjang oleh kesadaran masing-masing pihak untuk menjalin hubungan yang baik. Maka proses yang diberikan dalam pelaksanaan kerjasama tersebut akan berjalan dengan baik pula artinya bahwa jalinan kerjasama akan menumbuhkan koordinasi antara kedua belah pihak. Suatu proses kerjasama akan berjalan dengan baik apabila



kedua, kedua belah pihak mengetahui dan melaksanakan hak dan kewajibannya dengan baik pula. Selain itu jika terjadi kesalahan atau kesalahpahaman antara pihak yang bekerjasama, maka harus diselesaikan dengan baik tanpa merugikan salah satu pihak.

4. Adanya kesadaran dari masyarakat untuk menggunakan pelayanan PT. Pos Indonesia Malang, khususnya jumlah pelanggan yang semakin banyak yang menggunakan pelayanan jasa pos. Seiring dengan berjalannya waktu kesadaran masyarakat untuk mempercayai pelayanan pos semakin meningkat, hal ini dapat dilihat dari banyaknya masyarakat yang datang dan meminta kepentingannya dilayani oleh pihak pos.

#### 4.3.2.2 Faktor Penghambat dalam Pelaksanaan Kemitraan

Kerjasama yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha tidak sepenuhnya berjalan sesuai dengan rencana, karena pelaksanaan kerjasama tersebut ditunjang oleh beberapa faktor lainnya yang tidak dapat dipisahkan dari proses pelaksanaan kerjasama tersebut. Dalam pelaksanaan kerjasama antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha ada beberapa faktor penghambat yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kerjasama, akan tetapi kendala tersebut tidak menghambat secara signifikan terhadap pelaksanaan kerjasama. Sehingga beberapa faktor dapat teratasi dengan mudah dan cepat, antara lain:

##### 1. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia yang dimaksudkan dalam pelaksanaan kerjasama adalah pegawai atau karyawan yang terlibat secara langsung terhadap proses pelayanan. Faktor yang menghambat jalannya proses kemitraan adalah masalah kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai PT. Pos Indonesia Malang, karena ada beberapa pegawai yang belum mengetahui program baru



yang diluncurkan dan kurang dapat menguasai alat produksi. Selain itu sering muncul kelalaian-kelalaian kecil, seperti: malas, suka berbicara dan lain-lain sehingga dapat memperlambat pelayanan yang diberikan. Dalam mengatasi hal tersebut PT. Pos Indonesia Malang memberikan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawainya dan memberikan sanksi yang tegas bagi pegawai yang melakukan kelalaian, sehingga pegawai akan termotivasi untuk bekerja secara baik dan maksimal.

## 2. Mitra usaha

Faktor penghambat yang muncul bukan hanya dari pihak PT. Pos Indonesia Malang saja, tetapi para mitra usaha juga mengalami beberapa kesalahan-kesalahan kecil. Biasanya terdapat kelalaian-kelalaian kecil dari mitra usaha seperti kurangnya koordinasi dan kerjasama antara pihak PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha sehingga menyebabkan kesalahpahaman antara kedua belah pihak. Misalnya perbedaan laporan antara pihak PT. Pos Indonesia Malang dengan pihak mitra usaha, keterlambatan penyeteroran tagihan, hilangnya barang kiriman dan lain-lain. Namun faktor penghambat dari pihak mitra usaha dapat diatasi secara bersama-sama antara kedua belah pihak dengan cepat dan mudah. Mengingat pelaksanaan kerjasama dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat guna mencapai hasil yang terbaik bagi perusahaan.

Guna mengatasi kendala yang dapat terjadi dalam upaya pelaksanaan kemitraan usaha antara pihak-pihak yang melakukan kerjasama bisnis layanan, pihak PT. Pos Indonesia Malang berupaya meminimalisir kendala yang akan dihadapi. Upaya tersebut antara lain:

- 1) Melakukan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, hal ini dilakukan agar pegawai atau karyawan dapat mengetahui program-program baru yang diluncurkan dan mempercepat pelayanan yang diberikan.



2) Melakukan monitoring atau pengamatan secara periodik dan kontinue mengenai kewajiban dan tanggung jawab terhadap mitra usaha dalam pembayaran tagihan usaha setiap bulannya, diberlakukan denda sesuai suku bunga bank yang berlaku untuk keterlambatan pembayaran tagihan.

3) Pihak pos akan melakukan penyesuaian mengenai daftar transaksi dengan setoran yang diberikan kepada mitra usaha agar tidak terjadi perbedaan daftar transaksi antara pihak pos dengan pihak mitra usaha, sehingga tidak merugikan salah satu pihak.

4) Adanya koordinasi secara menyeluruh serta kerjasama yang baik antara kedua belah pihak, dengan melakukan rapat setiap bulan terhadap yang telah dicapai dan apabila ada kesalahan dapat segera diminimalisir.

5) Mencegah kelalaian yang mungkin terjadi, misalnya mengenai perbedaan laporan antara kedua belah pihak atau keterlambatan dalam pengiriman barang. Biasanya kelalaian atau kesalahan ini terjadi tanpa disengaja dan dapat terjadi sewaktu-waktu oleh kedua pihak sehingga perlu adanya pertemuan antara kedua belah pihak tersebut, untuk meminimalisir akibat fatal yang mungkin terjadi. Selain itu perlu adanya upaya mencari solusi yang efektif seperti mempererat hubungan baik secara formal maupun informal, membentuk tim pengawasan untuk mengawasi proses kerjasama tersebut.

Untuk memperjelas posisi penelitian ini terhadap penelitian-penelitian terdahulu, dapat dilihat sebagaimana dalam tabel 19 berikut:



**Tabel 18:**  
**Posisi Penelitian dengan Penelitian Terdahulu**

No.	Nama/Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Hasil Penelitian Ini	Posisi Sejalan/ Mendukung
1.	Zainal Arifin (2003)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: Kinerja, prospek dan pola kemitraan yang tepat guna pengembangan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Banjarmasin.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola kemitraan yang diterapkan di PT. Pos Indonesia Malang guna menjalin kerjasama dengan mitra usaha.	Sejalan
2.	Hafsah (2005)	Menyebutkan bahwa kemitraan merupakan salah satu upaya untuk meredam ketimpangan antara pelaku ekonomi. Alternatif kemitraan usaha sebagai sebuah produk kebijakan publik harus segera diintroduksikan sebagai paradigma baru dalam perusahaan.	Dalam penelitian ini keunggulan dari kemitraan yang dilakukan yaitu: dapat meningkatkan pendapatan PT. Pos Indonesia Malang, dan dapat meningkatkan intensitas pengunjung pos.	Mendukung
3.	Naim Kapucu (2006)	Jurnal ini memahami masalah membangun kerja sama antara publik dan organisasi nirlaba untuk mencapai tujuan pelayanan publik. Pada jurnal ini juga meneliti faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan kemitraan publik-nirlaba (PNP) dan faktor-faktor apa yang menghambat perkembangan kemitraan publik-nirlaba.	Dalam penelitian ini memahami kerjasama antara PT. Pos Indonesia dengan mitra usaha. Penelitian ini meneliti faktor pendukung dan faktor penghambat terhadap adanya kemitraan yang terjalin antara PT. Pos Indonesia dengan mitra usaha.	Sejalan
4.	Richard L. Lies III (2009)	Pada jurnal ini memberikan gambaran mengenai kemitraan yang bukan hanya saja dilakukan dalam	Dalam penelitian ini memberikan gambaran mengenai kemitraan yang dijalin antara dua pihak yaitu pihak PT.	Mendukung



		lingkup besar oleh pihak pemerintah dengan pihak swasta melainkan kemitraan dapat juga di ilhami dari lingkup kecil dalam hal ini seperti kemitraan yang dilihat dari sisi berupa kemitraan keluarga yang disebut dengan <i>Family Limited Partnership</i> .	Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha dalam hal diversifikasi produk.	
5.	Hughlene A. Burton, Ph.D.,CPA (2009)	Pada jurnal ini meninjau dan menganalisa keputusan yang baru-baru ini melibatkan kemitraan. Meliputi perkembangan dalam pembentukan kemitraan, substansi ekonomi, alokasi pendapatan, kemitraan merger, dan dasar penyesuaian. Masalah kemitraan sendiri diatur dalam peraturan usaha kecil dan peluang kerja Undang-Undang Pajak tahun 2007, PL 110-28 (SBVIOTA), yang sudah diberlakukan pada 25 Mei 2007.	Dalam penelitian ini memberikan kesempatan kepada para mitra usaha untuk menjalin kerjasama dengan pihak PT. Pos Indonesia. Tetapi melalui ketentuan-ketentuan yang berlaku yaitu dengan adanya pembuatan surat perjanjian kerjasama (PKS).	Sejalan
6.	Elliot Pisem (2009)	Ketentuan peraturan perundang-undangan yang menciptakan pajak kemitraan sebesar 10% menimbulkan masalah bagi perusahaan yang melakukan mitra kerja. Sehingga dalam tulisan ini dilakukan analisa panjang lebar mengenai penciptaan pajak kemitraan yang dinilai merugikan bagi pihak yang bermitra.	Dalam penelitian ini membahas mengenai kemitraan yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia dengan mitra usaha, diman mitra usaha harus mematuhi peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama. Jika peraturan tersebut dilanggar oleh mitra usaha maka akan dikenakan denda sebesar tingkat suku bunga bank.	Sejalan



7.	Kevin D. Anderson (2009)	Ketentuan hukum bagi perusahaan yang melakukan kemitraan dan taat pada peraturan-peraturan hukum yang berlaku menjadi dasar bagi pemilik kepentingan bermitra untuk meningkatkan item-item pendapatan (termasuk pendapatan bebas pajak) dan berkurang (tapi tidak di bawah nol) untuk distribusi tertentu dan untuk item-item kerugian atau deduksi (termasuk non deductible, non-biaya modal).	Dalam penelitian ini, pelaksanaan teknis perjanjian kerjasama akan diatur oleh masing-masing pihak yang melakukan kerjasama. Segala perubahan dan hal-hal yang belum ada atau belum cukup diatur dalam perjanjian kerjasama tersebut, maka akan diatur lebih lanjut oleh kedua belah pihak dalam suatu perjanjian tambahan ( <i>adendum</i> ) yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjanjian kerjasama tersebut. Perjanjian kerjasama ini dibuat 2 (dua) rangkap dan ditandatangani oleh kedua belah pihak diatas materai.	Mendukung
----	--------------------------	---	--	-----------



## BAB V PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

1. PT. Pos Indonesia Malang sebagai salah satu penyedia jasa layanan pos berusaha memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan meningkatkan kualitasnya melalui peningkatan kemampuan pegawai, penambahan alat produksi, perluasan produk pelayanan bisnis keuangan, pemasaran, pengembangan produk dan adanya kerjasama dengan mitra usaha. Mitra usaha dapat memanfaatkan 3 (tiga) bisnis layanan yang diselenggarakan oleh pihak pos yaitu bisnis layanan komunikasi (pengiriman barang cetakan/ surat/ dokumen), bisnis layanan logistik (pengiriman paket pos/ barang), bisnis layanan keuangan dan keagenan (pos membuka agen-agen mitra usaha).

Mitra usaha yang berminat mengadakan kontrak kerjasama harus mengajukan permohonan kerjasama kepada PT. Pos Indonesia Malang, kemudian kedua belah pihak akan mengatur hak dan kewajiban masing-masing pihak yang melakukan kerjasama, masa kontrak kerjasama, pola pembagian keuntungan dan sanksi-sanksi.

2. Pelaksanaan kemitraan antara PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha tidak sepenuhnya berjalan sesuai rencana. Hal tersebut dikarenakan adanya beberapa faktor penghambat yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kerjasama. Namun kendala tersebut dapat teratasi dengan cepat, seperti sumber daya manusia dan dari pihak mitra usaha itu sendiri. Kendala-kendala tersebut dapat diminimalisir dengan adanya faktor yang mendukung pelaksanaan kerjasama yang dimiliki oleh kedua belah pihak. Keuntungan yang dicapai dalam pelaksanaan kemitraan usaha antara pihak pos dengan mitra usahanya dapat dilihat dari hasil yang diperoleh dan respon positif dari masyarakat. Keuntungan yang diperoleh melalui hasil kemitraan



akan menjadi pemasukan bagi pos baik secara finansial maupun dalam peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

3. Pada penelitian di PT. Pos Indonesia Malang, peneliti menemukan fakta di lapangan bahwa hubungan kemitraan PT. Pos Indonesia Malang dengan perusahaan-perusahaan mitra dalam meningkatkan pelayanan, hanya semata-mata menjadikan PT. Pos Indonesia Malang sebagai semacam "juru bayar"/teller dan bukan sebagai mitra yang strategis dalam hal ini mitra strategis yang dimaksud adalah seperti lembaga perbankan. Hal demikian tidak akan terjadi apabila PT.Pos Indonesia Malang dapat meningkatkan posisi peranannya sehingga tidak sekedar menjadi "juru bayar"/teller dengan didasari oleh teori-teori administrasi publik.

4. Secara konseptual, pada penelitian ini menggunakan model kemitraan semu (*pseudo partnership*) yang merupakan sebuah kerjasama yang terjadi antara dua pihak, atau lebih, namun tidak sesungguhnya melakukan kerjasama secara seimbang satu dengan lainnya. Bahkan pada suatu pihak belum tentu memahami secara benar akan makna sebuah kerjasama yang dilakukan, dan untuk tujuan apa itu semua dilakukan serta disepakati. Ada suatu yang unik dalam kemitraan semu ini, bahwa kedua belah pihak atau lebih sama-sama merasa penting untuk melakukan kerjasama, akan tetapi pihak-pihak yang bermitra belum tentu memahami substansi yang diperjuangkan dan manfaatnya.

## 5.2 Saran

1. PT. Pos Indonesia perlu meningkatkan sumber daya manusia seluruh pegawai baik melalui diklat maupun tugas belajar yang diwajibkan bagi seluruh pegawai serta pengadaan diklat profesi agar pegawai benar-benar menguasai bidangnya masing-masing. Namun sampai saat ini pihak pos



masih mengutamakan pemberian pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang berada di loket sedangkan pegawai yang tidak berhubungan langsung dengan pelanggan tidak diberikan diklat secara khusus.

2. Agar semua bisnis layanan di PT. Pos Indonesia Malang bisa berjalan dan diminati oleh masyarakat maka pihak pos harus menciptakan inovasi-inovasi baru yang mampu menarik minat masyarakat untuk menggunakan jasa pos, selain itu PT. Pos Indonesia seharusnya menggunakan metode baru dalam pemberian pelayanan agar bisa tetap bersaing dengan perusahaan jasa swasta baik kecepatan, keamanannya dan tarif yang ditetapkan. Metode dan inovasi baru tersebut bisa melalui sistem "One Stop Service". Dengan one stop service diharapkan dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat selama 24 jam penuh. Sehingga pihak pos secara langsung tidak kehilangan pelanggan yang dapat datang ke kantor pos kapanpun juga tanpa ada pembatasan waktu yang diberikan oleh pihak pos.

3. PT. Pos Indonesia harus selalu melakukan inovasi jasa layanan pos untuk dapat bersaing dengan jasa layanan swasta lainnya.

4. Pelaksanaan kemitraan PT. Pos Indonesia Malang dengan mitra usaha dalam pengembangan pelayanan, diusulkan untuk dibentuk divisi baru yang masuk ke dalam struktur organisasi sehingga PT. Pos Indonesia Malang yang pada nantinya akan melayani pelayanan publik di luar lingkup kerja PT. Pos Indonesia Malang sehingga akan menciptakan kemitraan inovatif antara PT. Pos Indonesia Malang dengan divisi di PT. Pos Indonesia Malang tersebut, karena sampai saat ini belum ada peraturan yang jelas mengenai keberadaan divisi di PT. Pos Indonesia Malang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadjadi, Cahyana, 2003. *Aspek Hukum BUMN Inc.* Jakarta.
- Anderson, Kevin D, 2009. An Open-And-Shut Case?The Open Account Debt Final Regs. For S Corp. Shareholders. *Journal of Taxation: ABI/INFORM Research*. [www.proquest.com.pdf](http://www.proquest.com.pdf) downloaded at 14/09/2009.
- Anoraga, Pandji, 1995. *BUMN, Swasta dan Koperasi*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Arifin, Zainal, 2003. Kemitraan Pemerintah – Swasta dalam Pelayanan Publik (Kajian terhadap Prospek Kemitraan antara PDAM dan Swasta dalam Meningkatkan Pelayanan Air Bersih di Kota Banjarmasin). Tesis Administrasi Publik. Universitas Brawijaya, Malang.
- Bogdan Robert C, 1982. Biklen Kopp Sari, *Qualitative Research For Education, An Introduction to Theory ang Methods*. Boston London: Allyn and Bacon, Inc..
- Bryden, J, Shucksmith. M andMurphy C. 1998. *Evaluation and Monitoring of The Loggan Community Forestry Initiative*. Inception report and final report, Scoottish Office, Edinburg, in [www.abdn.ac.uk/arkleton/npp/partel.do](http://www.abdn.ac.uk/arkleton/npp/partel.do).
- Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Burton, Hughlene .A., 2008. Current Developments in Partner and Partnerships. The Tax Adviser: ABI/INFORM Research.[www.proquest.com.pdf](http://www.proquest.com.pdf) downloaded at 14/09/2009.
- Chapman, P. Conway, E and Shucksmith, M. 1996. *Scoping Study on Rural Development Issues in Scotland*, Scottish Office Central Research Unit, Edinbergh, in [www.abdn.ac.uk/arkleton/npp/partel.do](http://www.abdn.ac.uk/arkleton/npp/partel.do).
- Chudhorie, M. Sofwan, 2001. Privatisasi BUMN sebagai Strategi Efisiensi Birokrasi. Tesis Administrasi Publik. Universitas Brawijaya, Malang.
- Eisler, Rione & Montuori, Alfonso. 2001. "The Partnership Organization: A System Approach", *OD Practitioner*, Vol. 33, No 2, 2001.





Esterberg, Kristin G, 2002. *Qualitative Methods in Social Research*. New York: Mc Graw Hill.

Faisal, Sanapiah, 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asah Asih Asuh (YA3 Malang).

Hafsah, M.J. 2005. *Kemitraan Usaha: Konsepsi dan Strategi*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

Kapucu, Naim, 2006. *Public-Nonprofit Partnerships For Collective Action In Dynamic Contexts Of Emergencies*, Blackwell Publishing.  
[www.proquest.com.pdf](http://www.proquest.com.pdf) downloaded at 16/07/2009.

Kristiadi, J.B, 1994. *Administrasi/Manajemen Pembangunan*. Jakarta: LAN-RI.

Lies, Richard. L, 2009. *What Influences The Size Of The Discount For a Family Limited Partnership interest*. Valuation Strategies: ABI/INFORM Research. [www.proquest.com.pdf](http://www.proquest.com.pdf) downloaded at 14/09/2009.

Lincoln, Yvonna S., dan Egon G. Guba, 1985. *Naturalistic Inquiry*. USA: Sage Publications.

Lovelock, H. Christopher, 1992. *Managing Service; Marketing Operation and Humans Resources*, New Jersey, Prentice Hall International, Inc.

Mahmudi, 2007. *Jurnal Kemitraan Pemerintah Daerah dan Efektivitas Pelayanan Publik*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.  
[www.google.com.pdf](http://www.google.com.pdf) downloaded at 4/11/2009

Mardiasmo, 2002. *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Andi.

Miles Matthew B; Huberman Michael A. 1984. *Qualitative Data Analysis; A sourcebook of New Methods*. Sage Publications: Beverly Hills. London.

Nazir, Mohammad, 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nasution, 1988. *Metode Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.



Nugroho, Riant D dan Ricky siahaan, 2005. *BUMN indonesia Isu, Kebijakan dan strategi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran BUMN.

Pamudji, 1985. *Kerjasama antar Daerah*. Jakarta: Balai Pustaka.

Pisem, Elliot, 2009. *The Uncertain Boundary Between 'Partner-Level' And 'Partnership-Level' Defenses*. Journal of Taxation: ABI/INFORM Research. [www.proquest.com.pdf](http://www.proquest.com.pdf) downloaded at 14/09/2009.

Poerwadarminto, W.J.S. 1997. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Pusat Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Jakarta: Balai Pustaka.

Prasetya, Rudhi, 1996. *Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas*. Bandung: Citra Aditya Bakti.

Prawirokusuma, Suharto, 2001. *Ekonomi Rakyat (Konsep, Kebijakan dan Strategi)*. Yogyakarta: BPFE.

Pujawan, T, 1997. *Analisis Faktor-Faktor Kualitas Layanan yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Bank*. Tesis. Universitas Brawijaya, Malang.

Ramto, Bun Yamin, 1997. *Inovasi Kebijakan Publik Sebagai Strategi Menghadapi Dinamika Sosial dan global*. Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Pemerintahan. FISIP-UNDIP 13 Desember 1997.

Riphat, Singgih, 2005. *BUMN dan Otonomi Daerah (BUMN Indonesia Isu, Kebijakan, dan Strategi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Sciulli, Nick, 1998. *Competitive Tendering and Contracting in the Public Sector. Costing Concepts and Issues*, research paper presented at European Accounting Association 21st Annual Congress University of Antwerp, Belgium 6-8 April 1998.

Simatupang, Mawardi, 2005. *BUMN Pasca UU BUMN (BUMN Indonesia Isu, Kebijakan, dan Strategi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.



Spardley, James, 1980. *Participant Observation*. Holt, Rienhart and Winston.

Stainback, Susan; Stainback, William, 2003. *Understanding and Conducting Qualitative Research*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.

Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sulistiyani, Ambar Teguh, 2004. *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Jogjakarta: Gava Media.

Suradinata, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cetakan I. Bandung: CV. Ramadhan.

Tjiptono, F, 2001. *Manajemen Jasa*. Jogjakarta: Andy Offset.

Tjokroamidjojo, Binotoro, 1994. *Pengantar Adminitrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Waluyo, 2007. *Manajemen Publik (Konsep, Aplikasi dan Implementasinya Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah)*. Bandung: Mandar Maju.

Yukl, Gary, 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang.



## Lampiran 1:

### PERJANJIAN KERJASAMA

ANTARA

**PT. POS INDONESIA  
DENGAN**

TENTANG

**PENGIRIMAN BISNIS KOMUNIKASI dan LOGISTIK**

NOMOR :

NOMOR :

Pada Hari Rabu, tanggal 1, bulan Maret, tahun dua ribu enam, bertempat di Malang, kami yang bertanda tangan di bawah ini :

I. Nama : **Djoko Purnomo, Nippos 967275453**  
 Jabatan : **Kepala Kantor PT. Pos Indonesia Malang** di Jl. Merdeka No.5 Malang 65119, yang mewakili Direksi dan oleh karena itu bertindak dan atas nama PT. Pos Indonesia, berkedudukan di Jl. Banda No. 30 Bandung 40115, yang didirikan dengan akta Notaris Sutjipto, SH No. 117 tahun 1995 sebagaimana diubah dengan akta Notaris Sutjipto, SH No. 89 tanggal 21 September 1998 dan No. 111 tanggal 28 Oktober 1998 selanjutnya disebut

**PIHAK PERTAMA**

II. Nama :  
 Jabatan :

Kedua belah pihak dalam kedudukannya masing-masing menerangkan:

- a. Bahwa PT. Pos Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara yang bertugas menyelenggarakan usaha pelayanan jasa pos dan giro bagi masyarakat baik di dalam maupun luar wilayah Indonesia dalam rangka turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan serta program pemerintah.
- b. Bahwa ..... adalah .....
- c. Bahwa untuk menangani surat yang dikirim oleh PIHAK KEDUA dapat memanfaatkan pelayanan jasa PIHAK PERTAMA;



Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka kedua belah pihak sepakat untuk mengadakan Perjanjian dalam pengiriman surat dengan ketentuan-ketentuan dan syarat-syarat sebagai berikut :

### **Pasal 1 PENGERTIAN UMUM**

Dalam perjanjian ini yang dimaksud dengan kiriman PT. AVON adalah brosur dan paket yang dikirim oleh kantor PT. AVON yang ditujukan kepada alamat di outlet-outlet AVON di daerah.

### **Pasal 2 SYARAT-SYARAT PENGIRIMAN**

- (1) Semua kiriman surat harus memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan PIHAK PERTAMA, antara lain mengenai ukuran, berat, penulisan alamat dan isi kiriman sesuai dengan jenis layanan yang digunakan.
- (2) Kiriman ditujukan dengan menggunakan daftar pengantar yang sekaligus sebagai surat pengakuan hutang, menurut masing-masing jenis kiriman dan ditandatangani oleh pihak kedua, dalam rangkap 3 (tiga) dengan lajur sebagai berikut :
  - a. Nomor urut,
  - b. Nama dan alamat tujuan,
  - c. Jenis kiriman,
  - d. Biaya pengiriman,
  - e. Keterangan.
- (3) Lembar asli dan kedua menyertai surat yang akan dikirim untuk PIHAK PERTAMA sedang lembar ketiga untuk PIHAK KEDUA setelah PIHAK PERTAMA menandatangani penerimaan.

### **Pasal 3 TARIF KIRIMAN**

- (1) Kiriman surat dikenakan biaya pengiriman berdasarkan jenis kiriman dan tarif yang berlaku atau yang telah disepakati PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA.



- (2) Apabila pada masa perjanjian ini, terjadi penyesuaian tariff untuk jenis layanan ini maka biaya pengiriman dimaksud ayat (1) pasal 3 akan disesuaikan setelah dilakukan kesepakatan antara PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA.

#### **Pasal 4 PEMBAYARAN BIAYA**

- (1) Pada setiap awal bulan berikutnya, PIHAK PERTAMA mengirimkan surat tagihan kepada PIHAK KEDUA dengan melampirkan kuitansi dan daftar pengantar kiriman.
- (2) Paling lambat 10 (sepuluh) hari setelah menerima tagihan dari PIHAK PERTAMA, maka PIHAK KEDUA melunasi seluruh tagihan tersebut.

#### **Pasal 5 KEWAJIBAN MASING-MASING PIHAK**

- (1) Kewajiban PIHAK PERTAMA adalah :  
Menerima kiriman PIHAK KEDUA yang akan dikirim setiap hari kerja pada jam-jam yang disepakati, serta menandatangani lembar ketiga pengantar kiriman.
- (2) Kewajiban PIHAK KEDUA adalah :  
a. Menyediakan formulir daftar pengantar yang diperlukan untuk pengeposan kiriman dimaksud,  
b. Membayar biaya dimaksud Pasal 4 ayat 2.

#### **Pasal 6 SANKSI**

- (1) Kelalaian atau kesalahan atas kewajiban dan tanggung jawabnya satu pihak, maka satu pihak lainnya mengenakan sanksi.
- (2) Sanksi terhadap PIHAK KEDUA adalah apabila PIHAK KEDUA terlambat dalam melakukan pembayaran atas biaya dimaksud pasal 4 ayat (2), maka PIHAK PERTAMA mengenakan denda kepada PIHAK KEDUA sebesar tingkat bunga Bank yang berlaku.
- (3) Kesalahan kedua belah pihak menjadi tanggung jawab masing-masing pihak menurut kadar kesalahannya.



## **Pasal 7 JANGKA WAKTU**

- (1) Perjanjian kerjasama ini berlaku untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dihitung tanggal 01 maret 2006 sampai dengan 01 Maret 2011.
- (2) Jangka waktu pada ayat 1 di atas dapat diperpanjang dengan kesepakatan kedua belah pihak dengan pemberitahuan oleh salah satu pihak paling lambat 3 (tiga) bulan sebelum perjanjian ini berakhir.
- (3) Perjanjian kerjasama ini dapat diakhiri sebelum jangka waktunya dengan ketentuan pihak yang bermaksud mengakhiri perjanjian ini harus memberitahukan maksud tersebut secara tertulis kepada pihak lainnya paling lambat 3 (tiga) bulan sebelumnya.
- (4) Perjanjian kerjasama ini berakhir atau batal dengan sendirinya apabila ada ketentuan perundang-undangan dan/ atau kebijaksanaan pemerintah yang tidak memungkinkan bagi kelangsungan perjanjian ini.
- (5) Dalam hal perjanjian kerjasama ini tidak diperpanjang lagi, baik karena permintaan salah satu pihak sebagaimana dimaksud dalam ayat 3 pasal ini, maka kedua belah pihak wajib menyelesaikan kewajiban masing-masing secepatnya.

## **Pasal 8 PENYELESAIAN PERSELISIHAN**

- (1) Segala perselisihan yang timbul dari perjanjian kerjasama ini, akan diselesaikan oleh kedua belah pihak secara musyawarah untuk mufakat.
- (2) Apabila kedua belah pihak tidak berhasil menyelesaikan perselisihan yang timbul secara musyawarah mufakat, maka kedua belah pihak setuju untuk menempuh penyelesaian melalui saluran hukum dan kedua belah pihak sepakat memilih tempat kedudukan yang tepat (domisili) di kepaniteraan Pengadilan Negeri Malang.

## **Pasal 9 SEBAB KAHAR (FORCE MEJEURE)**

- (1) Kedua belah pihak dapat dibebaskan dari kewajiban untuk melakukan isi perjanjian ini baik sebagian maupun keseluruhan apabila hal tersebut karena sebab kahar.



(2) Sebab kahar sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah suatu keadaan yang ada diluar kemampuan kedua belah pihak, seperti bencana alam, pemogokan, huru hara, kebakaran, hujan badai dan sebagainya.

(3) Apabila terjadi sebab kahar, pihak yang bersangkutan akan memberitahukan pihak yang lain dalam waktu 24 (dua puluh empat) jam.

#### **Pasal 10 LAIN-LAIN**

(1) PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA tidak dibenarkan menyerahkan atau melimpahkan pelaksanaan perjanjian kerjasama ini kepada pihak lain dengan dalih dan bentuk apapun.

(2) Pelaksanaan teknis perjanjian kerjasama ini akan diatur oleh masing-masing pihak.

#### **Pasal 11 P E N U T U P**

(1) Segala perubahan dan hal-hal yang belum ada atau belum cukup diatur dalam perjanjian kerjasama ini, akan diatur lebih lanjut oleh kedua belah pihak dalam suatu perjanjian kerjasama tambahan (addendum) yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjanjian kerjasama ini.

(2) Perjanjian ini dibuat rangkap 2 (dua) dan ditandatangani oleh kedua belah pihak di atas materai yang cukup dan mempunyai kekuatan hukum yang sama.

Pihak Kedua

Pihak Pertama



## Lampiran 2:

### Interview Guide

1. Bagaimana sejarah singkat PT. Pos Indonesia Malang dari sejak berdiri sampai sekarang?
2. Letak geografis wilayah kerja PT. Pos Indonesia Malang?
3. Bagaimana struktur organisasi PT. Pos Indonesia Malang?
4. Siapa saja pemegang jabatan saat ini di PT. Pos Indonesia Malang?
5. Bagaimana sistem jam kerja yang diterapkan di PT. Pos Indonesia Malang saat ini?
6. Bagaimana upaya yang dilakukan PT. Pos Indonesia Malang dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat?
7. Mengapa pos mengadakan kemitraan dengan mitra usaha?
8. Siapa sajakah yang menjadi mitra usaha dari pos dan bisnis layanan apa saja yang dapat dimanfaatkan oleh mitra usaha?
9. Bagaimana tahapan kerjasama yang harus dilalui oleh kedua belah pihak?
10. Apa saja yang dimuat dalam perjanjian kerjasama?
11. Bagaimana dengan masa kontrak kerjasama dalam surat perjanjian kerjasama?
12. Apakah ada ketentuan lainnya dalam surat perjanjian kerjasama?
13. Berapa besar keuntungan yang diperoleh dari kerjasama yang dilakukan dengan mitra usaha?
14. Adakah faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kerjasama?
15. Bagaimana kondisi pendapatan pos sebelum melakukan kemitraan dengan mitra usaha dan sesudah melakukan kemitraan dengan mitra usaha?
16. Apa keunggulan yang dimiliki oleh pos bila dibandingkan dengan penyedia jasa layanan swasta yang saat ini mulai berkembang juga?
17. Sanksi apa yang dikenakan pihak pos bila ada mitra usaha yang melakukan pelanggaran dalam perjanjian kerjasama?
18. Apakah selama ini ada mitra usaha yang menyalahgunakan perjanjian kerjasama?
19. Bagaimana tanggapan mitra usaha dalam melakukan kerjasama dengan mitra usaha?
20. Apa yang menjadi dasar mitra usaha mau melakukan kerjasama dengan pihak pos?
21. Bagaimana contoh dari surat perjanjian kerjasama pihak pos?
22. Apa yang menjadi hak dan kewajiban PT. Pos Indonesia Malang dan apa yang menjadi hak dan kewajiban para mitra usaha?

Lampiran 3:

Foto-Foto Dokumentasi



a) Salah satu mitra usaha PT. Pos Indonesia Malang



b) Pegawai penerima paket pos, baik dari konsumen/ masyarakat secara langsung maupun dari mitra usaha



c) Ruangan Customer Service  
PT. Pos Indonesia Malang



d) Ruangan benda-benda pos



e) Ruang internet, merupakan salah satu  
pekerjaan hasil kerjasama dengan warnet speedy



f) Papan info lowongan

