



## Etika Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial BUMN: Studi Kasus Kontroversi Kebijakan Tarif Dasar Listrik 2024

Fahira Salsabila<sup>1</sup>, Halimah Zahrah<sup>2</sup>, Nisa Septia Wulandari<sup>3</sup>, M. Fariel Syima<sup>4</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung, Bandung, Indonesia<sup>1,2,3,4</sup>

\*Email Korespodensi: [halimahzahrah@umbandung.ac.id](mailto:halimahzahrah@umbandung.ac.id)

Diterima: 03-07-2025 | Disetujui: 10-07-2025 | Diterbitkan: 12-07-2025

### ABSTRACT

*This study analyzes the implementation of business ethics principle5 in PLN's electricity tariff policy in 2024, which sparked controversy due to the dilemma between financial sustainability and social responsibility. The research focuses on four main issues: transparency in tariff setting, accountability to stakeholders, fairness in subsidy distribution, and implementation of corporate social responsibility. Using a qualitative approach with multiple case study design in a constructivist paradigm, data was collected through in-depth interviews and document analysis. The findings reveal significant gaps in four main dimensions: lack of transparency in cost structure, weak regulatory oversight, inaccurate subsidy targeting, and absence of socio-economic impact studies. Three main ethical dilemmas were identified: sustainability vs social responsibility, efficiency vs equity, and transparency vs competitive advantage. These findings confirm that PLN has not fully succeeded in balancing its commercial and social missions as a state-owned enterprise.*

**Keywords:** Business Ethics; Electricity Tariff; Social Responsibility; State-Owned Enterprise; Corporate Governance.

### ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis implementasi prinsip etika bisnis dalam kebijakan tarif dasar listrik PLN tahun 2024 yang menuai kontroversi akibat dilema antara keberlanjutan finansial dan tanggung jawab sosial. Fokus kajian mencakup empat isu utama: transparansi penetapan tarif, akuntabilitas terhadap pemangku kepentingan, keadilan dalam distribusi subsidi, serta pelaksanaan tanggung jawab sosial korporat. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus ganda dalam paradigma konstruktivis, melalui wawancara mendalam dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan kesenjangan signifikan pada empat dimensi utama, yaitu kurangnya transparansi struktur biaya, lemahnya pengawasan regulator, ketidaktepatan sasaran subsidi, dan absennya kajian dampak sosial-ekonomi. Tiga dilema etis utama yang diidentifikasi adalah keberlanjutan vs tanggung jawab sosial, efisiensi vs keadilan, dan transparansi vs keunggulan bersaing. Temuan ini menegaskan bahwa PLN belum sepenuhnya mampu menyeimbangkan misi komersial dan sosial sebagai BUMN.

**Katakunci:** Etika Bisnis; Tarif Listrik; Tanggung Jawab Sosial; BUMN; Tata Kelola Perusahaan.

**Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:**

Fahira Salsabila, Halimah Zahrah, Nisa Septia Wulandari, & M. Fariel Syima. (2025). Etika Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial BUMN: Studi Kasus Kontroversi Kebijakan Tarif Dasar Listrik 2024. Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi, 1(3), 697-708. <https://doi.org/10.63822/pyhe2k31>

## PENDAHULUAN

Implementasi prinsip etika bisnis dalam perusahaan utilitas publik, terutama BUMN, seperti PLN, merupakan tantangan yang kompleks dikarenakan sifat dual mission mereka, yakni menjalankan fungsi komersial sekaligus memenuhi tanggung jawab sosial (Carroll, 1991). Empat dimensi etika bisnis transparansi, akuntabilitas, keadilan distributif, dan tanggung jawab sosial korporat menjadi fokus kajian dalam konteks kebijakan tarif listrik. Namun, implementasi ideal keempat prinsip tersebut masih menemui hambatan akibat regulasi yang belum cukup tegas dan praktik korporat yang belum sepenuhnya matang.

Penelitian Agustina dan Sari (2024) menemukan bahwa regulasi CSR pada BUMN masih bersifat normatif dan belum mencukupi untuk mendorong eksekusi yang konsisten, sehingga sering kali kegiatan sosial masih berbasis inisiatif sukarela dan belum bersifat strategis. Hal ini sejalan dengan analisis *Sustainability Reporting* oleh Apandi et al. (2024), yang menunjukkan bahwa meskipun laporan keberlanjutan sudah disusun, praktiknya belum berdampak signifikan terhadap tata kelola dan pelayanan masyarakat, termasuk dalam program subsidi energi. Upaya publikasi data CSR memang meningkatkan transparansi, namun keberlanjutan data dan kualitas relevansi terhadap kebutuhan masyarakat masih diragukan.

Studi Ekawati, Prasetyo, dan Suesilowati (2025) menggunakan pendekatan *Social Return on Investment* (SROI) untuk mengukur dampak program pemberdayaan UMKM, menunjukkan bahwa pendekatan berbasis nilai ekonomi sosial efektif meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar dan memberikan nilai SROI sebesar 2,75. Temuan ini memberikan dasar metodologis kuat untuk mereformasi mekanisme subsidi listrik PLN misalnya melalui skema tarif progresif yang menggabungkan prinsip keadilan distributif dan efisiensi ekonomi.

Selaras dengan hal tersebut, Abdika Sunarto dan Teguh Prasetyo (2024) menekankan pentingnya keadilan bermartabat dalam penyaluran program CSR kepada UMKM, agar distribusi tidak hanya merata tetapi juga berlandaskan prinsip penghormatan dan partisipasi aktif masyarakat. Implikasi praktisnya bagi PLN adalah penerapan pendekatan subsidi berbasis konsumsi atau skema tarif tersegmentasi, sehingga masyarakat berpenghasilan rendah tetap dapat menikmati listrik terjangkau tanpa mengorbankan keberlanjutan fiskal PLN.

Penelitian dari Nastiti dan Wahyuni (2024) membuktikan secara empiris bahwa *Good Corporate Governance* yang dipadukan dengan praktik CSR yang baik memiliki pengaruh positif terhadap nilai perusahaan BUMN yang tercatat di BEI. Ini menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial bukanlah beban bisnis, melainkan aset strategis yang dapat meningkatkan reputasi dan kepercayaan publik, sekaligus mendukung stabilitas keuangan jangka panjang PLN.

Secara komprehensif, temuan-temuan ini mendukung pendekatan holistik terhadap dilema etika dalam kebijakan tarif listrik PLN tahun 2024. Pertama, transparansi memerlukan standar pelaporan CSR dan tarif yang jelas serta mudah dipahami masyarakat; kedua, akuntabilitas harus diwujudkan melalui praktik *Good Corporate Governance* dan pelibatan masyarakat dalam pengawasan; ketiga, keadilan distributif dapat ditingkatkan lewat skema subsidi berbasis konsumsi dan tarif progresif terarah; terakhir, tanggung jawab sosial perlu dikonsepsi sebagai investasi sosial-ekonomi dengan pendekatan evaluatif seperti SROI dan menautkan CSR pada SDGs. Dengan demikian, PLN dapat menyeimbangkan antara tujuan komersial dan sosial, memperkuat legitimasi publik dan mendukung pembangunan berkelanjutan.

Selain keempat dimensi utama dalam etika bisnis transparansi, akuntabilitas, keadilan distributif, dan tanggung jawab sosial yang menjadi kerangka analisis dalam studi ini, perlu disoroti pula peran tekanan kelembagaan dan ekspektasi sosial yang semakin kompleks dalam memengaruhi praktik pengambilan keputusan perusahaan utilitas publik. Berdasarkan kerangka *Institutional Theory* (DiMaggio & Powell, 1983), PLN sebagai BUMN tidak hanya beroperasi dalam ruang rasional ekonomi semata, melainkan juga berada di bawah tekanan normatif, regulatif, dan mimetik yang datang dari pemerintah, publik, dan lembaga internasional. Pada konteks kenaikan tarif listrik tahun 2024, tekanan ini muncul dalam bentuk dorongan efisiensi fiskal dari Kementerian Keuangan, tuntutan transparansi dari masyarakat sipil, serta tekanan adaptasi energi bersih dari skema pendanaan internasional seperti *Just Energy Transition Partnership* (JETP). Keputusan untuk mempertimbangkan kenaikan Tarif Dasar Listrik (TDL) bukan hanya masalah neraca keuangan PLN, tetapi mencerminkan konflik antara kepentingan institusional yang saling tarik-menarik.

Pada saat yang sama, *Social Contract Theory* (Rawls, 1971) menawarkan pijakan moral untuk memahami pentingnya legitimasi sosial dalam kebijakan tarif listrik. Masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama memiliki hak untuk memperoleh akses energi yang terjangkau sebagai bagian dari kontrak sosial antara negara dan warganya. Kebijakan yang tidak mempertimbangkan prinsip keadilan distributif, walaupun secara ekonomi rasional, dapat kehilangan legitimasi moral dan menciptakan distrust publik terhadap institusi negara. Oleh karena itu, dalam menghadapi dilema kenaikan TDL, PLN perlu mengintegrasikan evaluasi dampak sosial secara sistematis, misalnya melalui *social audit*, partisipasi pemangku kepentingan, dan konsultasi publik yang bermakna.

Dimensi etika bisnis tidak dapat dilepaskan dari dinamika politik dan ekonomi yang melingkupi sektor energi. Seperti dicatat oleh Apandi et al. (2024), meskipun pelaporan keberlanjutan sudah menjadi praktik umum, keterpaduan antara pelaporan CSR dan pengambilan keputusan strategis masih lemah. Akibatnya, kebijakan publik seperti penyesuaian tarif cenderung tidak berbasis data sosial yang representatif. Pengembangan *policy feedback loop* antara data CSR, hasil evaluasi program subsidi, dan perumusan kebijakan tarif menjadi krusial. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat akuntabilitas PLN terhadap *stakeholders*, tetapi juga memungkinkan pembentukan kebijakan tarif yang lebih adaptif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, integrasi etika bisnis dalam kebijakan tarif tidak cukup berhenti pada level komitmen normatif, tetapi harus dijabarkan dalam bentuk proses institusional yang inklusif dan berbasis bukti. Artinya, setiap dimensi etika harus dikaitkan langsung dengan mekanisme kebijakan transparansi melalui keterbukaan data tarif dan subsidi; akuntabilitas melalui pelibatan pemangku kepentingan dalam evaluasi dan audit; keadilan melalui segmentasi tarif berbasis pendapatan; dan tanggung jawab sosial melalui alokasi CSR yang diarahkan pada kelompok rentan. Pendekatan ini menjadikan PLN tidak hanya sebagai entitas bisnis yang bertahan di tengah tekanan fiskal dan transisi energi, tetapi juga sebagai institusi publik yang etis dan responsif terhadap keadilan sosial.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan *multiple case study* untuk memahami

kompleksitas dilema etis dalam pengambilan keputusan korporat. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya mengeksplorasi fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dilakukan dengan *key informants* yang berasal dari berbagai kelompok *stakeholder* terkait, seperti pejabat PLN, regulator, perwakilan konsumen, dan pakar kebijakan publik, guna menggali pandangan, pengalaman, serta persepsi mereka terhadap implementasi prinsip etika bisnis dalam penetapan tarif listrik. Analisis dokumen mencakup telaah terhadap dokumen resmi seperti kebijakan perusahaan, laporan keuangan, regulasi pemerintah, dan dokumen pendukung lainnya.

Analisis data menggunakan teknik *thematic analysis*, yaitu metode kualitatif untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menginterpretasikan pola makna (tema) dalam data. Tahap pertama adalah *transcription* dan *coding*, yaitu proses mentranskripsikan hasil wawancara secara verbatim dan memberikan kode-kode pada bagian data yang relevan. Tahap kedua adalah *pattern identification*, di mana peneliti mulai mengamati kemunculan pola-pola atau kesamaan makna dari kumpulan kode yang telah dibuat. Selanjutnya, pada tahap *theme development*, pola-pola tersebut dikembangkan menjadi tema-tema utama yang mencerminkan isu sentral dalam data. Terakhir, dilakukan *theoretical interpretation*, yaitu mengaitkan tema-tema tersebut dengan teori yang digunakan dalam penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Kasus: Kontroversi Tarif Dasar Listrik PLN 2024

Pada tahun 2024, PLN menghadapi situasi finansial yang menantang dan kompleks. Perusahaan mencatatkan kerugian operasional yang mencapai triliunan rupiah, yang dipicu oleh konvergensi beberapa faktor eksternal dan internal yang saling memperkuat dampak negatifnya. PLN saat ini menghadapi tekanan berat dari berbagai faktor eksternal maupun internal yang secara langsung memengaruhi stabilitas keuangannya. Di tingkat global, harga bahan bakar fosil mengalami kenaikan signifikan hingga 45% dibandingkan tahun sebelumnya, yang berdampak langsung pada biaya produksi energi. Selain itu, fluktuasi nilai tukar rupiah turut memperbesar beban biaya impor, baik untuk bahan bakar maupun peralatan pendukung. Ketidakpastian geopolitik global juga menambah risiko terhadap stabilitas pasokan energi nasional.

Sisi internal, PLN harus menghadapi inflasi biaya operasional dan pemeliharaan infrastruktur yang mencapai 12%, sementara di saat yang sama, pemerintah mengurangi alokasi subsidi sebesar 30% dalam rangka konsolidasi fiskal. PLN juga dihadapkan pada kebutuhan investasi besar-besaran untuk mendukung transisi menuju energi terbarukan serta kewajiban pemenuhan standar lingkungan yang semakin ketat, yang secara keseluruhan menambah beban keuangan perusahaan.

Kondisi ini menempatkan PLN dalam posisi dilematis. Satu sisi, perusahaan harus menjaga keberlanjutan finansial agar tetap dapat beroperasi dan melakukan investasi strategis. Namun di sisi lain, PLN juga memiliki tanggung jawab untuk memastikan listrik tetap terjangkau dan dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat. Wacana kenaikan Tarif Dasar Listrik (TDL) yang mencuat sebagai salah satu solusi untuk menutupi tekanan finansial justru menimbulkan kontroversi dan penolakan dari publik karena dikhawatirkan akan menambah beban hidup masyarakat di tengah kondisi ekonomi yang belum sepenuhnya

pulih.

### **Analisis Implementasi Prinsip Etika Bisnis**

Analisis mendalam terhadap implementasi prinsip etika bisnis dalam kebijakan tarif dasar listrik PLN tahun 2024 mengungkap sejumlah kesenjangan penting yang memerlukan perhatian serius. Empat dimensi utama transparansi, akuntabilitas, keadilan distributif, dan tanggung jawab sosial korporat menjadi fokus utama evaluasi. Aspek transparansi, penetapan tarif listrik cenderung dilakukan secara *top-down* tanpa pelibatan publik yang berarti, sehingga menimbulkan persepsi negatif dan resistensi masyarakat. Informasi yang disampaikan kepada publik bersifat terbatas dan tidak menyentuh aspek-aspek krusial seperti komponen biaya dan justifikasi kenaikan tarif. Akuntabilitas PLN terhadap para pemangku kepentingan juga belum optimal, karena ruang dialog masih sangat terbatas dan mekanisme pengawasan belum berjalan secara partisipatif.

Kesenjangan juga terlihat dalam penerapan keadilan distributif. Sistem subsidi listrik belum sepenuhnya tepat sasaran karena kelemahan dalam pendataan dan verifikasi kelompok penerima manfaat, sehingga kelompok rentan tetap berisiko terdampak oleh kebijakan tarif yang tidak adil. Selain itu, pelaksanaan tanggung jawab sosial korporat (CSR) PLN masih bersifat seremonial dan belum diintegrasikan dalam strategi bisnis jangka panjang. Program CSR cenderung terfragmentasi dan belum menjawab isu-isu struktural seperti akses energi yang merata dan pemberdayaan masyarakat miskin energi. Oleh karena itu, diperlukan reformulasi kebijakan tarif yang berlandaskan prinsip etika publik dan keadilan sosial agar PLN tidak hanya memenuhi tuntutan efisiensi fiskal dan transisi energi, tetapi juga menjaga legitimasi sosial sebagai BUMN penyedia layanan dasar.

### **Transparansi dalam Penetapan Tarif**

Temuan penelitian menunjukkan adanya kesenjangan transparansi yang signifikan dalam praktik penetapan tarif listrik PLN. Perusahaan belum sepenuhnya transparan dalam mempublikasikan *breakdown* struktur biaya operasional yang menjadi dasar penetapan tarif. Data yang tersedia untuk publik masih bersifat agregat dan tidak memberikan detail yang memadai untuk evaluasi independen oleh masyarakat maupun regulator.

Ketidakttransparanan ini terlihat dalam beberapa aspek krusial. Pertama, informasi mengenai struktur biaya yang dipublikasikan PLN tidak mencakup rincian detail komponen-komponen biaya operasional, investasi, dan pemeliharaan yang menjadi dasar perhitungan tarif. Kedua, metodologi dan algoritma yang digunakan dalam penetapan tarif tidak dijelaskan secara komprehensif kepada publik. Ketiga, asumsi-asumsi ekonomi dan proyeksi finansial yang mendasari penetapan tarif tidak dikomunikasikan dengan jelas.

Berdasarkan perspektif *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984), kurangnya transparansi ini mengindikasikan lemahnya mekanisme akuntabilitas kepada stakeholder publik. Teori ini menekankan bahwa perusahaan memiliki kewajiban moral dan praktis untuk memberikan informasi yang memadai kepada semua pihak yang terdampak oleh keputusan perusahaan, termasuk konsumen, regulator, dan masyarakat luas. Pada aspek hukum, ketidakttransparanan ini berpotensi bertentangan dengan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan, khususnya Pasal 34 ayat (3), yang menyebutkan

bahwa tarif tenaga listrik untuk konsumen ditetapkan oleh pemerintah dengan mempertimbangkan kepentingan masyarakat dan mekanisme pasar yang sehat. Keterbukaan informasi mengenai struktur biaya menjadi prasyarat fundamental untuk memastikan bahwa penetapan tarif benar-benar mempertimbangkan kepentingan publik dan tidak merugikan konsumen.

Dampak praktis dari ketidaktransparanan ini terlihat dalam menurunnya kepercayaan publik terhadap PLN dan terhambatnya dialog konstruktif antara perusahaan dengan berbagai *stakeholder*. Masyarakat dan regulator mengalami kesulitan untuk melakukan evaluasi independen terhadap kewajaran tarif yang ditetapkan, yang pada akhirnya dapat menimbulkan resistensi dan kontroversi publik ketika kebijakan tarif diimplementasikan.

### **Akuntabilitas terhadap Stakeholders**

Penelitian mengidentifikasi kesenjangan serius dalam mekanisme akuntabilitas PLN terhadap berbagai *stakeholder*, yang tercermin dalam lemahnya sistem pengawasan dan monitoring yang dilakukan oleh DPR dan regulator. Sistem *checks and balances* yang seharusnya menjadi fondasi tata kelola yang baik belum berfungsi secara optimal dalam konteks kebijakan tarif listrik.

Lemahnya pengawasan legislatif terlihat dari frekuensi hearing DPR dengan PLN yang masih terbatas, kurangnya akses DPR terhadap data detail operasional PLN, dan tidak adanya mekanisme monitoring berkelanjutan terhadap implementasi kebijakan tarif. Kondisi ini menciptakan ruang yang luas bagi PLN untuk mengambil keputusan tanpa *oversight* yang memadai dari wakil rakyat.

Kompleksitas *stakeholder* management yang dihadapi PLN mencerminkan tantangan yang inherent dalam mengelola perusahaan utilitas publik. Setiap kelompok *stakeholder* memiliki kepentingan dan ekspektasi yang berbeda, bahkan seringkali bertentangan. Pemerintah dihadapkan pada dilema antara menjaga efisiensi fiskal melalui pengurangan subsidi dan mempertahankan stabilitas sosial melalui tarif yang terjangkau. Konsumen sebagai pihak yang paling terdampak mengalami beban langsung akibat perubahan tarif, namun tidak memiliki akses informasi yang memadai untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Investor membutuhkan kejelasan dan kepastian regulasi sebagai dasar pengambilan keputusan investasi jangka panjang, sementara pekerja PLN menghadapi tekanan untuk meningkatkan efisiensi operasional di tengah keterbatasan sumber daya.

Pasal 70 Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN mewajibkan BUMN untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), termasuk akuntabilitas, transparansi, dan pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan. Ketidakefektifan mekanisme pengawasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai pelanggaran terhadap prinsip tersebut dan berimplikasi pada rendahnya kepercayaan publik terhadap lembaga negara.

### **Keadilan Distributif dalam Subsidi**

Penelitian mengungkap adanya kesenjangan serius dalam implementasi keadilan distributif melalui mekanisme subsidi listrik. Temuan menunjukkan tidak tersedianya data komprehensif mengenai efektivitas penargetan subsidi, yang mengindikasikan lemahnya sistem monitoring dan evaluasi program subsidi yang dijalankan PLN.

Permasalahan efektivitas penargetan subsidi terlihat dari tidak tersedianya data akurat tentang profil

sosio-ekonomi penerima subsidi, lemahnya mekanisme verifikasi kelayakan penerima subsidi, dan adanya overlap antara program subsidi listrik dengan program bantuan sosial lainnya. Kondisi ini menciptakan potensi kebocoran subsidi dan ketidaktepatan dalam penyaluran bantuan kepada masyarakat yang benar-benar membutuhkan.

Analisis distribusi subsidi menunjukkan karakteristik regresif yang mengkhawatirkan. Kelompok menengah atas cenderung menerima subsidi yang lebih besar dalam nilai absolut dibandingkan masyarakat berpenghasilan rendah. Hal ini terjadi karena kelompok menengah atas umumnya memiliki konsumsi listrik yang lebih tinggi, sehingga mendapat manfaat subsidi yang lebih besar. Sebaliknya, masyarakat berpenghasilan rendah dengan konsumsi listrik terbatas justru menanggung beban tarif yang relatif lebih tinggi. Tidak adanya mekanisme redistribusi yang memadai untuk mengoreksi ketimpangan ini semakin memperburuk situasi ketidakadilan distributif.

Merujuk pada prinsip keadilan distributif John Rawls dalam *A Theory of Justice* (1971), kebijakan *public* seharusnya dirancang untuk memberikan keuntungan sebesar-besarnya kepada kelompok masyarakat yang paling kurang beruntung (*difference principle*). Temuan penelitian menunjukkan bahwa kebijakan subsidi listrik saat ini justru bertentangan dengan prinsip ini, karena memberikan manfaat yang lebih besar kepada kelompok yang sudah relatif lebih mampu secara ekonomi.

Perspektif konstitusional, distribusi subsidi yang tidak adil ini berpotensi bertentangan dengan Pasal 33 ayat (3) UUD 1945 yang menyatakan bahwa "Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat." Mandat konstitusional ini mengharuskan sumber daya negara, termasuk subsidi, didistribusikan secara adil untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, khususnya mereka yang paling membutuhkan.

### **Tanggung Jawab Sosial Korporat**

Penelitian mengidentifikasi ketiadaan studi mendalam mengenai dampak sosial-ekonomi dari perubahan kebijakan tarif listrik terhadap berbagai segmen masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa PLN belum sepenuhnya mengimplementasikan prinsip *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam pengambilan keputusan strategis, khususnya dalam konteks kebijakan yang memiliki dampak luas terhadap masyarakat.

Analisis berdasarkan model piramida CSR Carroll mengungkap tantangan yang dihadapi PLN dalam memenuhi berbagai dimensi tanggung jawab sosial. Dalam dimensi tanggung jawab ekonomi, PLN berjuang untuk menjaga profitabilitas di tengah tekanan biaya operasional yang meningkat. Namun, upaya ini seringkali tidak diimbangi dengan pertimbangan dampak sosial yang memadai, terutama terhadap kelompok masyarakat *vulnerable*.

Sisi tanggung jawab hukum, perusahaan telah berupaya memenuhi kewajiban terhadap regulasi pemerintah. Namun, interpretasi terhadap regulasi tersebut masih dapat diperdebatkan, terutama terkait keseimbangan antara efisiensi ekonomi dan keadilan sosial. Pada dimensi tanggung jawab etis, masih muncul pertanyaan serius terkait transparansi dalam penetapan tarif dan keadilan bagi konsumen. PLN belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi etis masyarakat sebagai perusahaan publik yang seharusnya mengutamakan kepentingan rakyat.

Pada level tanggung jawab filantropis, program CSR PLN masih cenderung berfokus pada aktivitas



karitatif dan belum terintegrasi dengan *core business* dalam bentuk kebijakan yang secara sistematis menguntungkan masyarakat kurang mampu. Pendekatan CSR yang masih parsial ini tidak mampu mengatasi dampak struktural dari kebijakan tarif yang berpotensi merugikan kelompok masyarakat tertentu. Pasal 74 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menyatakan bahwa perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Ketiadaan *impact assessment* yang komprehensif menunjukkan bahwa implementasi CSR PLN belum memenuhi standar yang diwajibkan oleh regulasi tersebut.

### Identifikasi Dilema Etis dalam Keputusan Korporat

Analisis mendalam terhadap kebijakan tarif listrik PLN mengungkap tiga dilema etis utama yang mencerminkan kompleksitas dalam pengelolaan utilitas publik. Pertama, dilema antara efisiensi ekonomi dan keadilan distributif. Di satu sisi, PLN perlu menyesuaikan tarif untuk menjaga keberlanjutan keuangan di tengah kenaikan biaya operasional dan pengurangan subsidi. Namun, langkah ini berisiko membebani masyarakat berpenghasilan rendah jika tidak disertai mekanisme tarif progresif. Studi Purnama (2024) menegaskan bahwa tanpa pendekatan berbasis keadilan sosial, kebijakan tarif dapat memperlebar ketimpangan dan menurunkan aksesibilitas energi bagi kelompok rentan (ResearchGate,2024).

Dilema kedua muncul antara transparansi dan legitimasi institusional. Masyarakat menuntut keterbukaan dalam penetapan tarif, tetapi keterbukaan penuh dapat mengganggu strategi bisnis PLN. Apandi et al. (2024) mencatat bahwa praktik *integrated reporting* di BUMN belum sepenuhnya diintegrasikan ke dalam proses pengambilan kebijakan. Dilema ketiga adalah antara stabilitas fiskal dan tanggung jawab sosial. Pengurangan subsidi memang mendukung konsolidasi fiskal, namun tanpa desain kebijakan kompensasi yang tepat, beban ekonomi justru dialihkan ke kelompok miskin. Siregar (2025) menekankan pentingnya desain kebijakan berbasis keadilan agar tidak menimbulkan beban sosial yang tidak proporsional. Ketiga dilema ini menunjukkan bahwa kebijakan tarif PLN tidak hanya soal perhitungan ekonomi, tetapi juga etika publik.

### Dilema Etis dalam Keputusan Korporat

PLN dihadapkan pada tiga dilema etis utama dalam kebijakan tarif listrik. Pertama, *sustainability vs. social responsibility*: usaha menjaga keberlanjutan finansial perusahaan melalui penyesuaian tarif harus seimbang dengan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat. Studi Purnama (2024) menyoroti bahwa pengurangan subsidi tanpa mekanisme kompensasi memadai dapat mengancam akses listrik golongan rentan. Selain itu, kebijakan transisi energi yang mendukung ESG perlu tetap memperhatikan kesejahteraan sosial agar tidak menimbulkan kesenjangan baru.

Dilema kedua adalah *efficiency vs. equity*, terkait upaya PLN dalam meningkatkan efisiensi ekonomi sambil menegakkan keadilan distribusi beban. Konsep tarif progresif atau skema subsidi silang dapat menjadi opsi untuk menyeimbangkan efisiensi dan keadilan. Hal ini sejalan dengan kajian internasional mengenai desain tarif yang mempertahankan efisiensi, tetapi tetap melindungi golongan berpendapatan rendah. Model '*social equity based optimal power flow*' dari Viththarachchige et al. (2024) misalnya menekankan pentingnya produk kebijakan yang adil ketika harga energi mengalami lonjakan

harga.

Ketiga, dilema *transparency vs. competitive advantage* mengangkat isu keterbukaan informasi publik versus perlindungan strategi perusahaan. Nurhidayah et al. (2024) dalam studi “*Just Energy Transition*” menegaskan bahwa transparansi dan partisipasi publik sangat penting dalam transisi energi, tetapi pemerintah dan BUMN seperti PLN perlu menyeimbangkan hal ini dengan perlindungan atas data strategis dan posisi tawar korporasi

Secara keseluruhan, literatur 2024–2025 memperkuat argumen bahwa kebijakan tarif listrik yang ideal harus mengintegrasikan prinsip keberlanjutan, keadilan sosial, dan pengelolaan pemerintahan yang akuntabel. PLN dapat merumuskan skema tarif yang memadukan tarif progresif, transparansi, dan perlindungan sosial, sehingga perusahaan tetap *financier-strong* sekaligus menjaga akses listrik masyarakat secara adil.

### **Implikasi terhadap Teori dan Praktik**

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis penting dengan mengembangkan *integrated framework* dalam menganalisis praktik etika bisnis pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Kerangka ini menyatukan pendekatan normative yang menitikberatkan pada prinsip moral dan tanggung jawab sosial dengan pendekatan aplikatif yang berorientasi pada efektivitas kebijakan dan tata kelola perusahaan. Hal ini sejalan dengan kajian Utami, Amyulianthy, dan Astuti (2024), yang menunjukkan bahwa penerapan *integrated reporting* pada BUMN mampu meningkatkan kualitas transparansi serta mendorong terbangunnya sistem tata kelola korporasi yang lebih akuntabel. Mereka menekankan bahwa laporan yang menyatukan informasi keuangan dan non-keuangan menjadi sarana penting untuk membangun kepercayaan publik dan meminimalkan kesenjangan informasi.

Dari sisi implikasi praktis, penelitian ini merekomendasikan penguatan mekanisme transparansi dan tata kelola melalui partisipasi aktif masyarakat sipil. Hal ini didukung oleh Budianto et al. (2024), yang menegaskan bahwa keberhasilan reformasi tata kelola di BUMN sangat bergantung pada keterlibatan masyarakat dalam mengawasi praktik internal perusahaan, terutama untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan dan korupsi. Peran masyarakat sipil juga diidentifikasi sebagai katalisator penting dalam menjaga akuntabilitas publik, sebagaimana ditegaskan oleh Situmorang dan Dewi Seger dalam studi mereka mengenai peningkatan transparansi birokrasi melalui pendekatan partisipatif.

Selain itu, reformasi mekanisme penyaluran subsidi juga menjadi fokus utama, di mana pendekatan berbasis keadilan sosial dan efisiensi ekonomi harus diintegrasikan. Hasan dan Aryana (2024) menunjukkan bahwa program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) pada BUMN seharusnya tidak hanya berorientasi pada filantropi, tetapi dijalankan secara sistematis dan berbasis nilai etis yang konsisten dengan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs). Pada konteks ini, subsidi harus disalurkan secara tepat sasaran, berdasarkan metodologi evaluasi dampak sosial-ekonomi yang menyeluruh dan terukur. Dengan demikian, BUMN seperti PLN dapat membangun sistem kebijakan tarif dan operasional yang tidak hanya efisien dan berkelanjutan, tetapi juga inklusif, adil, dan etis.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi prinsip etika bisnis dalam kebijakan tarif dasar listrik PLN tahun 2024 masih menghadapi tantangan serius di berbagai aspek penting. Gap signifikan ditemukan dalam transparansi informasi tarif, akuntabilitas terhadap para pemangku kepentingan, keadilan distribusi subsidi, serta pelaksanaan tanggung jawab sosial korporat. Temuan ini menunjukkan bahwa PLN belum sepenuhnya berhasil menyeimbangkan antara misi komersial dan tanggung jawab sosialnya sebagai BUMN.

Ketidaktransparanan dalam penyampaian struktur biaya tarif listrik bertentangan dengan amanat Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan. Lemahnya akuntabilitas dalam pengawasan regulasi melanggar prinsip tata kelola yang baik sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN. Distribusi subsidi yang tidak tepat sasaran bertentangan dengan semangat keadilan sosial sebagaimana tertuang dalam Pasal 33 ayat (3) UUD 1945. Kurangnya kajian dampak sosial-ekonomi menunjukkan bahwa amanat Pasal 74 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas belum dijalankan secara optimal.

Dilema antara efisiensi dan keadilan, keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, serta transparansi dan keunggulan kompetitif mencerminkan kompleksitas etika dalam pengambilan keputusan kebijakan di sektor publik. Penelitian ini merekomendasikan reformasi mekanisme penyaluran subsidi dan penguatan pengawasan regulasi, serta mendorong studi lanjutan berupa kajian longitudinal dan perbandingan internasional dengan BUMN sektor utilitas publik dari negara lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, R., & Sari, M. P. (2024). Pengaruh corporate social responsibility terhadap nilai perusahaan dengan reputasi perusahaan dan kinerja keuangan sebagai variabel mediasi. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 9(2), 123-138.
- Aminudin, A. (2023). Corporate social responsibility dan good corporate governance: Perspektif teoritis dan praktis. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(3), 45-62.
- Apandi, S., Panjaitan, S. F. D., Mais, R. G., Dewi, C. E. P., & Sari, N. I. (2024). *Analisis Sustainability Reporting terhadap Pelaksanaan CSR pada BUMN*. *Balance*, 16(2).
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Christianingrum, S. (2024). *Etika bisnis*. CV Rey Media Grafika.
- Darnia, M. E., et al. (2023). Hukum perjanjian dalam ekonomi dan bisnis di Indonesia. *Civilia: Jurnal Kajian Hukum dan Pendidikan Kewarganegaraan*, 2(6), 244-252.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Ekawati, R., Prasetyo, A. D., & Suesilowati, S. (2025). *Social Return On Investment (SROI) Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan BUMN Tahun 2024*. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(2), 2692–2698. doi:10.33395/jmp.v13i2.14591

- Fauzi, A., Pradana, M., & Suharto, R. (2022). Pengaruh hak kekayaan intelektual, etika bisnis, dan perlindungan hukum bagi konsumen dalam e-business. *Jurnal Akuntansi dan Nianajemen Bisnis*, 2(3), 83- 90.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Hasibuan, W., & Hendra, H. (2023). Pengaruh faktor budaya terhadap adaptasi lingkungan bisnis internasional. *Jurnal Nlin[o Polgan]*, 12(2), 156-171.
- Indrawanto, S. (2024). *Nlerajut keberlanjutan usaha: Panduan hukum dagang dan bisnis*. PT Indonesia Delapan Kreatif.
- Irawan, D. (2024). Pengaruh corporate social responsibility terhadap nilai perusahaan pada perusahaan perbankan yang terdaftar di BEI. *Bisnis-Net Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 89-104.
- Nastiti, R. S., & Wahyuni, R. (2024). *Pengaruh Good Corporate Governance dan CSR terhadap Nilai Perusahaan BUMN Go Public*. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi, dan Perpajakan*, 1(4), 295–319. doi:10.61132/jeap.v1i4.516
- Ren, W., Guan, Y., Qiu, F., Levin, T., & Heleno, M. (2023). *Energy Justice and Equity: A Review of Definitions, Measures, and Practice in Policy, Planning, and Operations*. *arXiv*.
- Situmorang, I. dkk.; Dewi Seger, M. S. (2020–2022). *Strategi untuk Memperkuat Peranan Masyarakat Sipil dalam Meningkatkan Akuntabilitas Birokrasi*. Erasmus Program Studi.
- Viththarachchige, S., Alexander, D., Rajendran, S., & Aravinthan, V. (2024). *Social Equity Based Optimal Power Flow Framework to Hedge Against Price Events*. *arXiv*.