

Penerapan Strategi *Relationship Marketing* Melalui *Master Service Agreement* (MSA) pada PT PLN Enjiniring

Elok Faiqoh

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

Jl. Mayor Sujadi No.46, Kudsan, Plosokandang, Kec. Kedungwaru, Kabupaten Tulungagung,
Jawa Timur 66221, Indonesia
e-mail: efaiqoh19@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji implementasi Master Service Agreement (MSA) di PT PLN Enjiniring, dengan fokus pada perannya dalam meningkatkan pemasaran relasional dalam kerangka kemitraan strategis antara BUMN dan anak perusahaannya. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi efektivitas MSA dalam menyederhanakan proses administrasi, mengurangi biaya transaksi, dan mendorong kolaborasi jangka panjang berdasarkan kepercayaan dan transparansi. Temuan utama menunjukkan bahwa MSA secara signifikan mengurangi inefisiensi yang terkait dengan sistem perjanjian harga sebelumnya dengan menetapkan ketentuan yang jelas untuk layanan dan harga, sehingga mempercepat inisiasi proyek. Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengintegrasian prinsip-prinsip ekonomi Islam ke dalam MSA mendorong praktik bisnis yang etis dan bermanfaat bagi masyarakat.

Kata kunci: Master Service Agreement, Relationship Marketing, PT PLN Enjiniring, Kemitraan Strategis, Prinsip Ekonomi Islam.

ABSTRACT

This research investigates the implementation of the Master Service Agreement (MSA) at PT PLN Enjiniring, focusing on its role in enhancing relationship marketing within the framework of strategic partnerships between the state-owned enterprise (BUMN) and its subsidiaries. The study employs a qualitative approach to explore the effectiveness of MSA in streamlining administrative processes, reducing transaction costs, and fostering long-term collaborations based on trust and transparency. Key findings reveal that MSA significantly mitigates inefficiencies associated with the previous pricing agreement system by establishing clear terms for services and pricing, thus expediting project initiation. Furthermore, the results indicate that integrating Islamic economic principles into MSA promotes ethical business practices and public benefit.

Keywords: Master Service Agreement, Relationship Marketing, PT PLN Enjiniring, Strategic Partnership, Islamic Economic Principles.

PENDAHULUAN

Sektor energi merupakan tulang punggung perekonomian suatu negara, dan di Indonesia, PT PLN memegang peran sentral dalam penyediaan tenaga listrik. Untuk mendukung misi strategis ini, PT PLN didukung oleh anak perusahaannya, PT PLN Enjiniring, yang khusus bergerak dalam jasa konsultasi teknik ketenagalistrikan (Enjiniring, n.d.). Hubungan antara induk dan anak perusahaan ini bersifat fundamental dan memerlukan kerangka kerja sama yang kokoh, efisien, dan transparan untuk mendorong percepatan pembangunan infrastruktur nasional (Albérico & Joaquim A, 2023, p. 60).

Sebelumnya, mekanisme kerja sama antara PT PLN dan PLNE mengandalkan sistem Kesepakatan Harga Satuan. Sistem ini, meskipun memiliki kerangka dasar, sering kali menimbulkan inefisiensi dan keterlambatan. Proses administrasi yang berulang dan verifikasi yang panjang untuk setiap proyek secara signifikan menghambat penerbitan kontrak rinci dan memperlambat dimulainya pekerjaan di lapangan. Tantangan ini mengindikasikan

adanya biaya transaksi yang tinggi dan potensi asimetri informasi yang perlu diminimalisir dalam hubungan keagenan antara prinsipal dan agen.

Menanggapi kendala tersebut, PT PLN Enjiniring telah mengadopsi *Master Service Agreement* sebagai kontrak payung sejak 29 Agustus 2025. MSA dirancang untuk mengatasi inefisiensi masa lalu dengan menetapkan ketentuan umum, ruang lingkup layanan, dan harga yang telah disepakati di awal (Ironclad, 2024), sehingga memungkinkan penerbitan Surat Perintah Mulai Kerja yang lebih cepat. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *Transaction Cost Economics*, yang berupaya menekan biaya transaksi melalui kontrak jangka panjang yang terstruktur, serta relevan dalam konteks *Principal-Agent Theory* untuk mengurangi asimetri informasi dan meningkatkan akuntabilitas (Setiyati, 2024), (Busdir, 2022, p. 52). Selain itu implementasi MSA juga dapat dipahami melalui konsep kemitraan strategis (*strategic partnership*), yaitu hubungan kolaboratif jangka anjang antar organisasi yang dibangun atas dasar saling

menguntungkan, berbagai sumber daya, komitmen bersama (Kotler & Keller, 2012, p. 326). Secara khusus, hubungan PLN dan PLNE termasuk dalam kategori *captive supplier relationship* dimana anak perusahaan bertindak sebagai penyedia layanan eksklusif bagi induknya, serta dapat dikaji melalui kerangka inter-organizational relationship (IOR) yang menekankan hubungan antar organisasi yang terstruktur dan saling bergantung dalam jangka panjang.

Pergeseran mekanisme kontraktual ini juga secara inheren mengubah pendekatan pemasaran PLNE. Beroperasi dalam lanskap *Business-to-Business (B2B)*, fokus PLNE bergeser dari promosi transaksional menuju pengembangan dan pemeliharaan hubungan jangka panjang yang kuat dengan mitra utamanya, PT PLN. Strategi ini dikenal sebagai *Relationship Marketing*, yang mengedepankan pembangunan kepercayaan, komunikasi berkelanjutan, dan komitmen dalam kemitraan bisnis (Albérico & Joaquim A, 2023). Implementasi MSA menjadi instrumen strategis untuk memperkuat kemitraan ini, menciptakan hubungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif (Munyimi & Chikazhe, 2024).

Namun, implementasi MSA yang masih dalam tahap transisi ini tidak luput dari tantangan. Observasi menunjukkan adanya masalah krusial terkait belum optimalnya sosialisasi mekanisme MSA, baik di internal PLNE maupun eksternal kepada unit-unit PT PLN. Perbedaan pemahaman ini mengakibatkan keterlambatan dalam verifikasi kontrak, input data, dan koordinasi penerbitan SPMK. Situasi ini menyoroti pentingnya pendekatan *Change Management* yang efektif untuk memastikan adaptasi organisasi dan komunikasi yang merata (Inovasi, 2025). Keberhasilan implementasi perubahan dalam proyek berskala besar seperti ini sangat bergantung pada manajemen perubahan yang terencana, termasuk aspek "people side of change" atau sisi manusia dalam transisi (Letens, 2016).

Penelitian mengenai *Master Service Agreement* atau *Framework Agreements* sebagian besar berfokus pada efisiensi pengadaan dan kerangka hukumnya, khususnya dalam kontrak jangka panjang (Tavares & Lus, n.d.). Sementara itu, literatur tentang *Relationship Marketing* secara ekstensif membahas dampaknya pada retensi pelanggan, loyalitas, dan pembangunan kepercayaan dalam berbagai industri B2B, menekankan pentingnya komunikasi, kepercayaan, dan komitmen (Fei, Kwon, & Jin, 2021). Studi-studi ini juga menunjukkan bahwa manajemen etika korporat memiliki peran penting dalam membangun kepercayaan dan komitmen dalam hubungan B2B. Di sisi lain, relevansi nilai-nilai ekonomi Islam dalam praktik bisnis modern semakin menguat, khususnya di Indonesia. Sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia mencapai sekitar 231 juta jiwa atau 86,7% dari total populasi (Prandawa, Jubba, NB, & Wardani, 2022). Indonesia memiliki ekosistem ekonomi syariah yang terus berkembang pesat. Dalam State of the Global Islamic Economy Indicator (SGIEI) 2023, Indonesia menempati peringkat ke-3 di dunia sekaligus tertinggi di

Asia Tenggara, melampaui negara-negara seperti Uni Emirat Arab dan Bahrain (IAEI, 2025). Capaian ini mencerminkan semakin kuatnya integrasi prinsip-prinsip Islam dalam sektor keuangan, bisnis, dan tata kelola korporat di Indonesia.

Analisis ekonomi syariah telah banyak mengkaji penerapan prinsip-prinsip etika bisnis Islam seperti *amanah* (kepercayaan), *'adl* (keadilan), *shiddiq* (kejujuran), dan *maslahah* (kemaslahatan) dalam praktik bisnis modern (Zuraidah & Aisyah, 2022). Penelitian juga menggarisbawahi relevansi kepercayaan berbasis nilai dalam hubungan B2B berlandaskan budaya Islam di Indonesia (Wijaya, 2021) dan bagaimana religiusitas dapat memengaruhi kontrak psikologis dalam hubungan layanan B2B di Asia (Kingshoot & Chung, 2021).

Meskipun demikian, literatur yang secara komprehensif mengintegrasikan analisis penerapan Master Service Agreement sebagai mekanisme penguatan Relationship Marketing dalam konteks *strategic partnership* antara anak perusahaan BUMN dengan induknya, dengan fokus pada tantangan transisi (melalui lensa *Change Management*) dan kepatuhan terhadap prinsip *Ekonomi Syariah* (amanah, shiddiq, masalah, transparansi, 'adl) di Indonesia, masih terbatas. Artikel ini berupaya mengisi kekosongan literatur tersebut dengan menganalisis bagaimana PLNE, melalui implementasi MSA, tidak hanya berupaya meningkatkan efisiensi administratif, tetapi juga membangun kemitraan yang berkelanjutan dan beretika dengan PT PLN. Pendekatan ini menawarkan perspektif baru yang menggabungkan efisiensi operasional dengan nilai-nilai etika Islam dalam tata kelola perusahaan modern, memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi BUMN dan perusahaan lain yang mengadopsi model kerja sama serupa.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna suatu permasalahan sosial berdasarkan perspektif informan (Safarudin, Kustati, & Sepriyanti, 2023). Menurut (Moleong, 2017), key informan adalah individu yang memiliki pengetahuan mendalam dan keterlibatan langsung terhadap fenomena yang diteliti, sedangkan informan adalah pihak yang memberikan informasi tambahan untuk melengkapi data penelitian.

Penelitian dilaksanakan di PT PLN Prima Layanan Nasional Engineering (PLNE), khususnya pada Divisi Manajemen Kontrak, selama pelaksanaan program magang. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*), studi kepustakaan, dan dokumentasi. Wawancara melibatkan tiga informan yang dipilih berdasarkan keterlibatan dan relevansinya terhadap fokus penelitian. Identitas informan disajikan dengan kode/inisial atas pertimbangan etika penelitian dan kerahasiaan perusahaan.

Tabel 1. Identitas Informan

No.	Kode	Jabatan/Pe- ran	Tugas Utama	Jenis Informa- n	Tgl. Wawa- ncara
1	D	Manager Divisi Manejeme n Kontrak PT PLN Enjiniring	Merancang dan mengawasi strategi pemasaran serta pengelolaan MSA secara keseluruhan	Key Informan Utama	10 Oktob- er 2025
2	B	Staff Pengelola Kontrak (PC) Divisi Manajeme n Kontrak PT PLN Enjiniring	Menangani pengelolaan dan administrasi beberapa kontrak perjanjian layanan dengan unit- unit PLN	Key Informan Penduku- ng	26 Septe- mber 2025
3	Dt	Staff Administ- rasi Kontrak (Documen- t Controller) Divisi Manajeme n Kontrak PT PLN Enjiniring	Mencetak dan mengirim berkas kontrak kepada mitra, serta mengurus tanda tangan Direktur Utama dan Legal	Informan	17 Septe- mber 2025

Sumber: Data primer penelitian (2025)

Proses wawancara dilakukan secara bertahap kepada ketiga informan hingga tercapai saturasi data, yakni kondisi di mana informasi yang diperoleh dari informan berikutnya tidak lagi menghasilkan temuan baru yang signifikan (Sugiono, 2023, p. 21). Ketiga informan secara konsisten memberikan gambaran yang selaras mengenai mekanisme kerja sama antara PLNE dan PT PLN, baik sebelum maupun sesudah implementasi MSA, sehingga saturasi data dianggap telah tercapai.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña dalam (Mahmud, 2025, p. 265) yang terdiri dari tiga tahapan simultan: (1) reduksi data, yakni proses pemilihan dan penyederhanaan data kasar dari lapangan; (2) penyajian data, yaitu penyusunan informasi secara terstruktur; dan (3) penarikan kesimpulan/verifikasi, yaitu proses menarik makna dari data yang telah disajikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Master Service Agreement (MSA) sebagai Perbaikan Mekanisme Kerja Sama

Hasil observasi menunjukkan bahwa implementasi Master Service Agreement (MSA) oleh PT PLN Enjiniring

membawa perubahan signifikan terhadap mekanisme kerja sama dengan PT PLN. Sebelum diberlakukannya MSA, proses kerja berbasis *Kesepakatan Harga Satuan* (KHS) cenderung memunculkan berbagai inefisiensi. Hal ini dikonfirmasi secara konsisten oleh ketiga informan. Informan B selaku staff pengelola kontrak menjelaskan bahwa mekanisme lama mengharuskan proses bolak-balik antara PLNE dan unit PLN untuk setiap proyek baru, dengan negosiasi yang harus dimulai dari awal dan jangka waktu penyelesaian yang tidak dapat diperkirakan (B, Wawancara, September 2025). Hal senada disampaikan oleh informan Dt selaku staff administrasi kontrak, yang menyatakan bahwa proses pencetakan, pengiriman berkas, dan pengurusan tanda tangan Direktur Utama serta Legal untuk setiap kontrak baru membutuhkan waktu yang panjang karena setiap kontrak memerlukan proses verifikasi ulang dari awal (Dt, Wawancara, September 2025). Temuan lapangan ini sejalan dengan literatur mengenai keterbatasan kontrak tradisional yang meningkatkan biaya transaksi (Kusumastuti & Hardjomuljadi, 2025), (Hidayat & Syafirah, 2025).

Penerapan MSA mengurangi hambatan tersebut melalui kontrak payung, yaitu perjanjian induk yang menetapkan ketentuan umum, cakupan pekerjaan, serta struktur harga secara pradeфинitif sehingga memayungi seluruh kontrak turunan yang lebih kecil dibawahnya. Konsep ini dijelaskan secara langsung oleh key informan D:

"Kontrak payung yang semua memayungi kontrak yang kecil-kecil seperti perjanjian injiniring semua itu. Unit kita kan banyak ada unit pusat dan lain-lain kan ada beberapa puluh, nah perjanjian layanan injiniring itu ada satu per unit dan divisi, nah di situ ada satu buah payung namanya MSA." (D, Wawancara, Oktober 2025)

Lebih lanjut, key informan D menjelaskan alur operasional MSA secara praktis:

"Untuk mempermudah dan memperlancar penugasan PLN ke PLNE adanya kontrak payung atau Master Service Agreement. Jadi alurnya ketika MSA sudah tertanda, unit-unit itu harus membuat layanan perjanjian ke PLNE yang dilengkapi sama list pekerjaannya... setelah rapat koordinasi baru lah kedua pihak setuju ruang lingkup setuju, rupiahnya setuju, kemudian direksi pekerjaan siapa, deliver produk bagaimana, baru terbit SPMK (Surat Perintah Mulai Kerja). Dengan ada SPMK tim kita PLNE bisa kerja sesuai dengan SPMK dengan waktu yang disepakati misal 6 bulan setelah SPMK itu keluar." (D, Wawancara, Oktober 2025)

Dengan demikian, MSA berfungsi sebagai mekanisme penyederhanaan prosedur dan penurunan biaya transaksi sesuai dengan prinsip *Transaction Cost Economics* (Sautter, 2020). Kejelasan indikator kinerja dan standar pengerjaan dalam MSA juga membantu menurunkan asimetri informasi antara PLN sebagai prinsipal dan PLNE sebagai agen, sehingga meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan pekerjaan (Busdir, 2022).

2. Penguatan Relationship Marketing melalui Struktur MSA

Selain aspek efisiensi, penelitian ini menemukan bahwa penerapan MSA juga berdampak pada penguatan *Relationship Marketing* antara PLNE dan PLN. *Relationship Marketing* menekankan pembangunan hubungan jangka panjang berbasis kepercayaan, komitmen, nilai bersama, dan komunikasi yang berkelanjutan (Albérico & Joaquim A, 2023). Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan, keempat indikator tersebut dapat dipetakan sebagai berikut:

Tabel 2. Indikator Relationship Marketing antara PLNE dan PLN

Indikator	Bentuk dalam MSA	Bukti dari Wawancara Informan
Kepercayaan (Trust)	Penetapan harga dan ruang lingkup pekerjaan yang transparan sejak awal di dalam kontrak payung MSA.	"...ruang lingkup setuju, rupiahnya setuju, kemudian direksi pekerjaan siapa, deliver produk bagaimana, baru terbit SPMK" (D, Wawancara, Oktober 2025)
Komitmen (Commitment)	Mekanisme amandemen (adendum SPMK) yang memastikan kedua pihak tetap berkomitmen meskipun ada perubahan lingkup, waktu, atau nilai.	"...perlu amandemen, maka pemasaran juga perlu masuk ke situ baik amandemen waktu, lingkup, ataupun amandemen perubahan nilai adanya adendum SPMK" (D, Wawancara, Oktober 2025)
Nilai Bersama (Shared Values)	Daftar Perjanjian Layanan Enjiniring (PLE) yang memuat ratusan item layanan sebagai acuan bersama.	"...di dalam list itu kan ada banyak ratusan tetapi unit itu ingin ke PLNE itu di point ke 13 aja..." (B, Wawancara, September 2025)
Komunikasi Berkelanjutan	Fungsi pemasaran PLNE secara berkala memantau dan mengkonfirmasi realisasi perjanjian layanan kepada unit-unit PLN.	"...kita secara berkala menanyakan ke misal ULP SBU 'pak ini ada 100 tapi terkontak 20, yang 80 bagaimana?'" (D, Wawancara, Oktober 2025)

Sumber: Hasil wawancara informan, diolah peneliti (2025)

Secara praktis, MSA memuat ratusan item layanan dalam daftar Perjanjian Layanan Enjiniring (PLE) yang menjadi acuan bersama. Unit PLN memilih item yang dibutuhkan, mengajukan rapat koordinasi, dan setelah kesepakatan tercapai mulai dari ruang lingkup hingga nilai rupiah SPMK diterbitkan sebagai dasar pelaksanaan pekerjaan selama jangka waktu yang disepakati. Fungsi pemasaran dalam kerangka MSA pun bergeser sebagaimana dijelaskan key informan D:

"Fungsi dari pemasaran untuk mengontrol list perjanjian layanan, kita secara berkala menanyakan ke misal UIT SPBU 'pak ini ada 100 tapi terkontak 20, yang 80 bagaimana? Ini kita konfirmasi ULP SBU-nya, supaya SBU-nya ngecek juga dan dalam waktu dekat akan kami kirimkan ini'. Nah itu fungsi pemasaran." (D, Wawancara, Mei 2025)

Hal ini konsisten dengan temuan Fei et al. (2021) bahwa struktur kontrak payung dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen antarmitra dalam lingkungan B2B. MSA memungkinkan PLNE berfokus pada penyediaan nilai tambah jangka panjang, sehingga memperkuat posisinya sebagai mitra strategis PLN (Fei et al., 2021).

3. Tantangan Implementasi: Perspektif Organisasi dan Change Management

Meskipun menawarkan efisiensi dan stabilitas hubungan, implementasi awal MSA menghadapi sejumlah tantangan struktural. Data dan observasi menunjukkan bahwa tingkat pemahaman mengenai mekanisme MSA belum seragam di antara unit internal PLNE maupun unit di lingkungan PLN yang terlibat. Kurangnya sosialisasi menjadi penyebab utama terjadinya keterlambatan input data harga, ketidaksinkronan informasi, serta hambatan dalam proses penerbitan SPMK.

Dari perspektif *Change Management*, kondisi ini dapat dipahami karena perubahan sistem kontraktual membutuhkan adaptasi perilaku, budaya kerja, dan alur komunikasi yang lebih terstruktur. Menurut Kotter (1996), perubahan berskala organisasi memerlukan penciptaan urgensi, komunikasi visi perubahan, pelibatan peran kunci, dan penghapusan hambatan prosedural agar implementasi berjalan efektif (Inovasi, 2025). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa tahapan tersebut belum terlaksana secara optimal sehingga menimbulkan resistensi pasif dan kebingungan teknis pada unit tertentu.

Kesenjangan pemahaman antarunit juga memengaruhi proses koordinasi, yang kemudian berdampak pada kualitas komunikasi antara PLNE dan PLN. Hal ini berpotensi menghambat tujuan *Relationship Marketing* karena ketidakkonsistenan prosedur dapat mengurangi persepsi keandalan dan profesionalitas PLNE. Dengan demikian, optimalisasi MSA memerlukan strategi manajemen perubahan yang lebih sistematis, terutama

dalam aspek pelatihan, alur komunikasi, dan penyamaan persepsi.

4. Integrasi Prinsip Ekonomi Syariah dalam Praktik Kontraktual

Penelitian ini juga menemukan bahwa nilai-nilai Ekonomi Syariah memiliki relevansi kuat dengan implementasi MSA maupun praktik Relationship Marketing. Prinsip amanah (kepercayaan) tercermin dalam komitmen jangka panjang yang terbina melalui kontrak payung. Kejujuran (shiddiq) dan transparansi (shafafiyah) tampak dalam penetapan harga dan syarat kerja yang jelas sejak awal. Keadilan ('adl) hadir melalui pembagian hak, kewajiban, dan risiko yang proporsional antara PLN dan PLNE. Selain itu, manfaat (masalah) tercapai melalui peningkatan efisiensi pelayanan yang berdampak pada percepatan proyek ketenagalistrikan nasional. Hal ini sejalan dengan pandangan Ahmad dan Beekun 1997 bahwa akad yang baik harus memenuhi unsur keadilan, kejelasan, dan maslahat publik (Wijaya, 2021).

Integrasi nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa tata kelola kontraktual modern seperti MSA dapat berjalan seiring dengan prinsip muamalah Islam serta mendukung terwujudnya hubungan bisnis yang beretika dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Master Service Agreement (MSA) pada PT PLN Enjiniring memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan efektivitas mekanisme kerja sama dengan PT PLN. Berdasarkan hasil wawancara yang telah mencapai saturasi data dari tiga informan, ditemukan secara konsisten bahwa sistem lama berbasis Kesepakatan Harga Satuan (KHS) mengharuskan proses bolak-balik, negosiasi berulang untuk setiap proyek baru, dan pengurusan dokumen yang panjang tanpa kepastian jangka waktu. MSA hadir sebagai kontrak payung yang memayungi seluruh perjanjian layanan antara PLNE dan puluhan unit PLN, sehingga ketentuan ruang lingkup dan harga telah disepakati di awal dan penerbitan Surat Perintah Mulai Kerja (SPMK) dapat dilakukan lebih cepat. Temuan ini sejalan dengan prinsip Transaction Cost Economics yang menekankan efisiensi melalui kontrak jangka panjang yang terstruktur.

Selain itu, penelitian ini mengonfirmasi bahwa MSA berfungsi sebagai instrumen penting dalam penguatan Relationship Marketing. Fungsi pemasaran PLNE bergeser dari sekadar akuisisi kontrak menjadi pemantauan berkala atas realisasi perjanjian layanan—sebuah bentuk komunikasi berkelanjutan yang memperkuat dimensi kepercayaan dan komitmen antara PLNE dan PLN, sebagaimana terbukti dari data wawancara dengan ketiga informan yang memberikan gambaran konsisten mengenai perubahan pola kerja ini.

Dari perspektif Ekonomi Syariah, MSA mencerminkan nilai amanah, kejujuran, keadilan, dan

transparansi sebagai prinsip dasar muamalah. Hal ini relevan mengingat Indonesia merupakan negara dengan populasi muslim terbesar di dunia dan menempati peringkat ke-3 dalam Global Islamic Economy Indicator 2023, sehingga integrasi etika bisnis Islam dalam tata kelola BUMN memiliki signifikansi strategis yang nyata.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu dicatat secara jujur. Pengamatan lapangan dilaksanakan pada masa transisi, di mana proyek-proyek yang sedang berjalan masih menggunakan sistem KHS karena kontraknya telah disepakati sebelum tanggal peresmian MSA. Oleh karena itu, perbandingan efektivitas operasional antara sistem KHS dan MSA secara langsung belum dapat diamati sepenuhnya dalam penelitian ini. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal setelah MSA berjalan penuh, studi komparatif antarunit PLN, atau pendekatan kuantitatif untuk mengukur dampak MSA secara lebih terukur.

REFERENSI

- Albérico, R., & Joaquim A, C. (2023). Relationship Marketing and Customer Retention - A Systematic Literature Review. *Studies in Business and Economics*, 18(3), 44–66. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0044>
- Busdir. (2022). Principal-Agent in Implementation of Basic Policy (a Case Study in Children Out of School Program) in Central Mamuju Regency, 1–97.
- Enjiniring, P. (n.d.). Company Profile PLN Enjiniring. *PLN Enjiniring*.
- Fei, S., Kwon, C., & Jin, C. (2021). The Role of Corporate Ethical Management on Trade Relationship Trust and Commitment : B2B. *Sustainability*, 13(5290), 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13095290> Academic
- Hidayat, R., & Syafirah, A. (2025). Hak Kepemilikan , Biaya Transaksi , dan Desain Mekanisme : Kajian Interdisipliner Terhadap Hukum dan Ekonomi. *Center of Economic Student Journal*, 8(2), 721–730. <https://doi.org/https://doi.org/10.56750/csej.v8i2.1154> Hak
- IAEI, R. (2025). *Indonesia Pertahankan Peringkat Ketiga dalam SGIE 2024/2025: Langkah Strategis Menuju Pusat Ekonomi Islam Global*. Retrieved from <https://iaei.or.id/id/berita-dan-artikel/artikel/indonesia-peringkat-ketiga-sgie-2024-2025>
- Inovasi, M. M. (2025). *Change Management: Mengelola Transisi Agar Inovasi Berjalan Lancar*. Retrieved from <https://mmi.digitechuniversity.ac.id/berita/change-management-mengelola-transisi-agar-inovasi-berjalan-lancar>
- Ironclad. (2024). What is an MSA and what does it do?
- Kingshoot, R. P. J., & Chung, H. F. . (2021). Religiosity and Psychological Contracts in Asian B2B Service Relationships. *Industrial Marketing Management*, 98, 138–148.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Management & Marketing 14th. Journal of Clinical Orthodontics* (Vol. 58).
- Kusumastuti, P. S., & Hardjomuljadi, S. (2025). Peran Administrasi Kontrak dalam Mengelola Risiko Hukum pada Proyek Konstruksi di Indonesia. *JIHHP: Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 5(3), 2363–2369. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jihhp.v5i3>
- Letens, G. (2016). Large Scale Infrastructure Projects : The Art of Project or Change Management ? *Frontiers of Engineering Management*.
- Mahmud, M. (2025). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Mojokerto: Yayasan Darul Falah.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.
- Munyimi, T. F., & Chikazhe, L. (2024). Intensifying service delivery: are procurement framework agreements relevant? *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350816>
- Prandawa, M. C., Jubba, H., NB, F. R., & Wardani4, T. U. (2022). PERKEMBANGAN EKONOMI ISLAM DI INDONESIA : ANTARA PELUANG DAN TANTANGAN. *Jurnal Istiqro: Jurnal Hukum Islam, Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 29–47. <https://doi.org/10.30739/istiqro.v8i1.1271>
- Safarudin, R., Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian Kualitatif. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 9680–9694.
- Sautter, C. M. (2020). LSU Law Digital Commons Transaction Cost Economics & MAEs: The Dealmaker ' s Crystal Ball. *Fordham Law Review Online*, 89.
- Setiyati, E. A. (2024). Transaction Cost Theory (TCT). *BiINUS UNIVERSTY BUSINESS SCOOL*. Retrieved from https://binus.ac.id/malang/ebc/transaction-cost-theory-tct/?utm_source=chatgpt.com
- Sugiono, P. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tavares, V., & Lus, U. (n.d.). A New Approach to Public Contracting of Sustainable Construction Using Innovation Partnership.
- Wijaya, I. F. (2021). *Trust in Islamic Business to Business Relationship Evidence from Indonesia*.
- Zuraidah, Z., & Aisyah, E. N. (2022). The Implementation of Islamic Business Ethical Theory in E-Commerce. *International Symposium on Religious Literature and Heritage (ISLAGE 2021)*, 644, 159–165.