

**POLICY DIRECTIONS FOR OPTIMIZING REGIONAL OWNED  
BUSINESS ENTITIES MANAGEMENT FOR INCREASING REGIONAL  
INCOME BASED ON GOOD CORPORATE GOVERNANCE**

**ARAH KEBIJAKAN OPTIMALISASI PENGELOLAAN BADAN USAHA  
MILIK DAERAH UNTUK PENINGKATAN PENDAPATAN DAERAH  
BERBASIS GOOD CORPORATE GOVERNANCE**

<https://uia.e-journal.id/elarbah/article/1871>

DOI: 10.34005/elarbah.v6i1.1871

Submitted: 15-01-2022 Reviewed: 01-03-2022 Published: 15-04-2022

**Bambang Haryanto**

[bambangheryanto.fh@uia.ac.id](mailto:bambangheryanto.fh@uia.ac.id)

*Universitas Islam As-Syafiiyah*

**Efridani Lubis**

[efridanilubis.fh@uia.ac.id](mailto:efridanilubis.fh@uia.ac.id)

*Universitas Islam As-Syafiiyah*

**Muhajir**

[muhajir.mpk@uia.ac.id](mailto:muhajir.mpk@uia.ac.id)

*Universitas Islam As-Syafiiyah*

**Slamet Riyanto**

[slametriyanto.fh@uia.ac.id](mailto:slametriyanto.fh@uia.ac.id)

*Universitas Islam As-Syafiiyah*

**Fauziah**

[fauziah.fh@uia.ac.id](mailto:fauziah.fh@uia.ac.id)

*Universitas Islam As-Syafiiyah*

## **Abstract:**

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) ditunjuk untuk meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 54/2017. Namun, beberapa perusahaan tersebut tidak memberikan kontribusi yang signifikan, misalnya LGE di Kota Bekasi. Akar penyebab kegagalan tersebut menurut Badan Pengawas Keuangan (BPK) setidaknya disebabkan enam faktor: (1) sistem tata kelola, (2) Perencanaan Pembangunan LGE belum dielaborasi dengan baik sehingga jelas bagi semua orang; (3) Tidak jelas visi dan misi LGE; (4) tidak adanya transparansi dalam rekrutmen pegawai khususnya direksi dan komisaris; (5) rendahnya respon izin usaha; dan (6) kurangnya modal. Dengan menggunakan metode kualitatif, penelitian ini berfokus pada kebijakan kunci untuk mengoptimalkan pengelolaan LGE untuk memenuhi perintah undang-undang. Dengan menggunakan studi dokumen yang didukung dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi, hasil studi menunjukkan bahwa kebijakan utama dalam empat aspek, yaitu: (1) pengaturan tata kelola perusahaan yang baik; (2) pengaturan perekrutan staf yang jelas; (3) prosedur evaluasi yang jelas; dan (4) pengaturan penggunaan keuntungan. Rekomendasi berdasarkan penelitian ini adalah studi lebih lanjut di pemerintah daerah yang berbeda dapat menggambarkan masalah secara komprehensif.

**Kata kunci: BUMD, good corporate governance, pendapatan asli daerah.**

## **Abstract**

Badan Usaha Milik Daerah (Local Government Enterprise/LGE) is appointed to increase locally generated revenue (PAD) refer to Government Regulation No. 54/2017. However, some of those enterprises did not contribute significantly, for example LGE in Kota Bekasi. The root cause of the failure according to Financial Supervisory Agency (BPK) at least due to six factors: (1) governance system, (2) LGE Development Planning has not been well elaborated so that clear to everyone; (3) No clear vision and mission of LGE; (4) no transparency in staffing recruitment especially for directors and commissioners; (5) low respond for business permit; and (6) lack of capital. Using qualitative method, the study focus on what the key policy for optimize LGE management to meet statutory order. Using study document supporting with interview, observation, and documentation, the result of the study shows that the key policy is in four aspect, i.e.: (1) good corporate governance arrangement; (2) clear staff recruitment arrangement; (3) clear evaluation procedur; and (4) profit use arrangement. The recommendation based on the study is further study in different local government could be drawing the picture of the problem comprehensively.

**Keywords: local government enterprise, good corporate governance, locally**

**generated revenue.**

## **A. Pendahuluan**

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) menurut Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah. BUMD eksistensi BUMD semakin menguat dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang merupakan pengganti Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dengan beberapa alasan seperti (1) pertimbangan ideologis; kewajiban untuk melindungi tenaga kerja sebagai dampak ekonomi kapitalis, oleh karena itu alat-alat produksi harus dikuasai oleh negara/daerah; (2) mengisi kekosongan bisnis karena dunia usaha belum mampu berperan aktif; (3) melindungi kepentingan umum atau publik dalam hal menjalankan usaha yang menyangkut kepentingan umum dengan berperan sebagai price leader; (4) mencari dana melalui keuntungan yang diperoleh untuk membiayai kegiatan pemerintah (daerah).<sup>1</sup>

Pengaturan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), menjelaskan tujuan pembentukan BUMD dimaksud, yaitu pada Pasal 7 yaitu: (1) memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah; (2) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola pemsahaan yang baik; dan (3) memperoleh laba dan/atau keuntungan. Dengan demikian, tujuan utama dari BUMD adalah untuk meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) untuk mendorong perkembangan perekonomian daerah.<sup>2</sup>

Badan Usaha Milik Daerah, berarti perusahaan yang kepemilikannya milik daerah. Berbeda dengan badan usaha swasta yang sifatnya perdata saja, maka BUMD adalah entitas perdata sekaligus publik, karena modal yang disisihkan daerah untuk BUMD masuk dalam kategori publik. Oleh karena itu, BUMD selain tunduk kepada hukum perdata, juga tunduk kepada hukum publik terutama dalam hal pendirian, sumber modal, penyertaan modal daerah, dan pengelolaan BUMD. BUMD sebagai badan hukum perdata, harus memenuhi ketentuan perdata penyelenggaraan dan pengelolaannya, antara lain ketentuan administratif dalam KUHPperdata, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

---

<sup>1</sup> Resen, Made Gde Subha Karma, dan Yudho Taruno Muryanto. 2014. Implikasi Yuridis Diundangkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah Terhadap Pengaturan Badan Usaha Milik Daerah di Indonesia. *Yustisia* Edisi 90 September - Desember 2014. Hal. 127-8.

<sup>2</sup> Subdirektorat Statistik Keuangan Badan Pusat Statistik Republik Indonesia. 2018. Statistik Keuangan Badan Usaha Milik Negara Dan Badan Usaha Milik Daerah (Financial Statistics of State-Owned Enterprises and Regional-Owned Enterprises) 2017. Jakarta: 2018.

(PT), Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1982 Tentang Wajib Daftar Perusahaan, Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD, dan lain sebagainya.<sup>3</sup>

Dengan demikian, BUMD tidak menjalankan fungsi keperdataannya saja sebagai sebuah badan usaha, namun juga pada saat yang bersamaan menjalankan fungsi publiknya, sehingga pengelolaannya untuk sebesar-besar kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks ini, good corporate governance atau tata kelola yang baik pada BUMD menjadi mutlak sifatnya. Pasal 92 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah menyatakan bahwa pengurusan BUMD dilaksanakan sesuai dengan Tata Kelola Perusahaan yang Baik. Tata Kelola Perusahaan yang Baik terdiri atas prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan kewajaran.<sup>4</sup>

Tata Kelola Perusahaan yang Baik ini ditetapkan oleh Direksi. Dalam penjelasan Pasal 92 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD, manual Tata Kelola Perusahaan yang Baik diantaranya dapat memuat board manual, manajemen risiko manual, sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMD yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (code of conduct). Inilah yang menjadi landasan penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik di lingkungan BUMD. Prinsip tata kelola perusahaan yang baik.<sup>5</sup>

Penerapan tata kelola yang baik meliputi seluruh lingkup kegiatan BUMD, seperti pengadaan barang dan jasa, kerjasama, pinjaman, penggunaan laba, anak perusahaan, penugasan pemerintah kepada BUMD, evaluasi, restrukturisasi, perubahan bentuk hukum, dan privatisasi, penggabungan, peleburan, pengambilalihan dan pembubaran BUMD, kepailitan, pembinaan dan pengawasan, serta ketentuan lain-lain seperti pengaturan mengenai asosiasi BUMD.

Diskusi mengenai BUMD yang melaksanakan fungsi dagang sekaligus badan publik, telah mengemukakan sejak awal pembentukan. Lubis dan Mulyono (2020) berpendapat bahwa ada konflik ketika negara melaksanakan tindakan perdata negara (*Acta Iuri Gestionis*) dan ketika pada saat yang bersamaan juga melaksanakan tindakan publik negara (*Acta Iuri Imperii*). Ketika negara memutuskan untuk melaksanakan tindakan perdata seperti kontrak pengadaan, kontrak kepegawaian, ataupun kontrak kerjasama bisnis lainnya, maka ia telah masuk pada ranah *jure gestionis*; sehingga jika negara melanggar hak dan kewajibannya maka pengadilan menilai tindakan tersebut dan memberi putusan atas tindakan dimaksud sesuai dengan peraturan di bidang perdata. Namun unsur tindakan publik negara juga perlu dipertimbangkan seperti adanya kepentingan untuk melindungi yang lemah, sebagaimana diterapkan oleh Jerman, ataupun ada bahaya atau ancaman

---

<sup>3</sup> *ibid*

<sup>4</sup> Surahman, Asri Lasatu & Asriyani, 2020, Badan Usaha Milik Daerah Sebagai Sarana Mewujudkan Otonomi Daerah, *Bilancia* Vo. 14 No. 2, Juli-Desember 2020.

<sup>5</sup> Teuku Mohammad Radhie. 1973. Pembaruan dan Politik Hukum dalam Rangka Pembangunan Nasional. *Majalah Prisma* No. 6 Tahun II, Desember 1973.

bagi kepentingan negara yang diterapkan oleh Amerika. Dalam hal ini, Indonesia menambahkan unsur untuk kepentingan umum.<sup>6</sup>

BUMD sebagai badan publik sekaligus perdata memiliki misi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah. Kontribusi BUMD untuk kesejahteraan masyarakat bisa dilihat seberapa besar asset yang dimilikinya. Data Badan Pusat Statistik (BPS) pada Tahun 2014 melaporkan bahwa jumlah BUMN aktif sebanyak 119 yang terdiri dari 14 Perum, 85 Persero dan 20 PT. (Persero) Tbk, dengan total aset tahun 2014 mencapai 4.577,97 triliun rupiah. Sedangkan, jumlah BUMD pada tahun 2014 tercatat sebanyak 777 perusahaan, yang terdiri dari 115 perusahaan milik Pemerintah Provinsi, 662 perusahaan milik Pemerintah Kabupaten/Kota, dan total aset sebesar 662,1 triliun rupiah.<sup>7</sup> Dari data ini dapat terlihat jelas bahwa BUMD merupakan perusahaan yang sangat potensial sebagai motor penggerak perekonomian di daerah sebagaimana diuraikan di awal, yang nantinya juga menopang perekonomian nasional.

Namun beberapa BUMD tidak dapat berfungsi maksimal karena berbagai hal. Kota Bekasi misalnya, dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bekasi Tahun 2020 tercatat bahwa dari 6 (enam) BUMD yang ada di daerah tersebut, tidak semuanya menghasilkan PAD yang diharapkan. Persoalan utama yang disimpulkan dari hasil penelitian terdahulu bahwa adanya kewajiban BUMD yang paralel dengan pertanggungjawaban BUMD yang bersifat publik dan perdata sekaligus. Penerapan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang mewajibkan untuk pelaksanaan pengelolaan korporasi berbasiskan Good Corporate Governance, yang berarti bisa dipertanggungjawabkan kepada publik berdasarkan prinsip pengelolaan korporasi yang baik.<sup>8</sup>

Berdasarkan pemikiran tersebut di atas, adanya kewajiban BUMD untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah melalui PAD serta pelaksanaan pertanggungjawaban berdasarkan peraturan perundang-undangan yang secara paralel harus dipenuhi, maka perlu dikaji lebih lanjut Arah Kebijakan Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah untuk Peningkatan Pendapatan Daerah Berbasis *Good Corporate Governance*.

## **B. Metode Penelitian**

Metode penelitian dilakukan adalah kualitatif dengan dukungan data lapangan. Metode pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi yang sekaligus juga menjadi triangulasi untuk validitas dan reliabilitas data yang diperoleh.

---

<sup>6</sup> Lubis, Efridani dan Mulyono. 2020. Telaah Yuridis Kedudukan Negara dalam Hubungan Dagang Internasional (Acta Iuri Imperii vs. Acta Iuri Gestionis). *Jurnal Veritas* Vol 6 No 1 (2020). Hal 27-31.

<sup>7</sup> Lembaga Manajemen FEB UI, 2019. <https://kumparan.com/swaonline/bumn-indonesia-unggul-dibanding-bumn-malaysia-1552467643979431912/>

<sup>8</sup> Bisnis.com. 2019. 20 BUMN Disebut Mampu Saingi Khazanah Malaysia & Temasek Singapura. <https://market.bisnis.com/read/20190313/192/899141/20-bumn-disebut-mampu-saingi-khazanah-malaysia-temasek-singapura>

Sesuai kaidan penelitian kualitatif dengan dukungan data lapangan, maka sekuensial pelaksanaan penelitian adalah:

1. Identifikasi masalah dan potensi;
2. Studi literature;
3. Pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi;
4. Analisis data secara kualitatif;
5. Penentuan hipotesa;
6. Kesimpulan dan rekomendasi.

Proses pengumpulan data dimulai dengan studi dokumen untuk mendapatkan teori relevan dan informan utama. Setelah itu dilakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait yang juga dilengkapi dengan observasi. Untuk melengkapi data yang diperoleh dilakukan juga dokumentasi. Penggunaan ketiga teknik pengumpulan data ini sekaligus menjadi metode penetapan validitas dan reliabilitas untuk mendapatkan data yang valid menggunakan triangulasi (Sugiyono, 2020).

Analisis data menggunakan metode Miles dan Huberman dengan urutan: (1) eksplorasi; (2) reduksi; (3) penyampaian data; (4) penarikan kesimpulan sekaligus verifikasi. Pada saat eksplorasi dan pengumpulan data, semua informasi, data, dan situasi telah dicatat. Pada saat mereduksinya, data yang diperoleh dibagi dan diklasifikasikan berdasarkan pentingnya terhadap penelitian. Kemudian penyampaian data menggunakan teks naratif. Selanjutnya dapat dilakukan penarikan kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

### **C. Hasil dan Pembahasan**

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian terdahulu, tujuan utama BUMD adalah peningkatan pendapatan daerah dan kesejahteraan masyarakat (daerah). Namun demikian, berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bekasi Tahun 2020, misalnya, tidak semua BUMD yang berada di wilayah tersebut mampu berkontribusi kepada Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara signifikan.

Ada sebanyak 6 (enam) BUMD di wilayah Kota Bekasi, yaitu:

1. PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Patriot, yang bertujuan memberikan sumbangsih pada perekonomian daerah serta bantuan pada usaha kecil dan lemah di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi;
2. PD Air Minum Tirta Patriot, yang bertujuan meningkatkan pelayanan umum kepada masyarakat dalam hal memenuhi kebutuhan pelayanan air bersih atau air minum;
3. PD Air Minum Tirta Baghasasi, yang bertujuan pemenuhan hajat hidup masyarakat Kota Bekasi dalam kebutuhan pemenuhan air bersih dan air minum;
4. PD Migas, yang bergerak dalam bidang eksplorasi dan eksploitasi minyak dan gas bumi;
5. PD Mitra Patriot, yang bergerak dalam bidang yang berpotensi sesuai dengan kondisi dan kekhasan daerah; dan

6. PT Sinergi Patriot, yang mengelola pertambangan, pengolahan dan perdagangan minyak, gas bumi dan energi baru dan terbarukan.

**Tabel 1: Perbandingan Investasi dan Laba 6 (enam) BUMD di Kota Bekasi**

No	BUMD	Investasi (juta)	Laba/Deviden (juta)
1	BPRS Patriot	34.550	9.269
2	PD Air Minum Tirta Patriot	269.228	9.016
3	PD Air Minum Tirta Baghasasi	68.546	49.244
4	PD Migas	3.150	0
5	PD Mitra Patriot	31.808	0
6	PT Sinergi Patriot	9.106	198.467
Jumlah		<b>416.388</b>	<b>265.996</b>

Sumber: LKIP Kota Bekasi 2020.

Dari 6 (enam) BUMD di Kota Bekasi, rata-rata Rp 44.332.666.670,00; bahkan ada 2 (dua) diantaranya tidak memberikan laba/deviden sama sekali, yaitu PD Migas dan PD Mitra Patriot. Jika dilihat dari angka, kontribusi BUMD Kota Bekasi terhadap PAD kota Bekasi masihlah sangat kecil, mengingat PAD pada tahun yang sama Rp 3.017.100.020.330,00. Kontribusi BUMD pada PAD tahun tersebut hanya 1,5%.<sup>9</sup>

Perlu mendapat perhatian khusus untuk PD Migas yang bergerak dalam bidang eksplorasi dan eksploitasi minyak dan gas bumi sampai tidak bisa memberikan deviden, menunjukkan adanya masalah dalam manajemen perusahaan daerah tersebut, mengingat kebutuhan akan minyak dan gas bumi setiap hari semakin meningkat. Demikian juga dengan PD Mitra Patriot yang lingkup kegiatannya sangat luas sifatnya, namun tidak bisa berjalan maksimal.

Oleh karena itu, perlu mencari solusi arah kebijakan pengelolaan BUMD untuk mengoptimisasi perannya dalam peningkatan PAD berbasis Good Corporate Governance. Pengelolaan bermakna mengurus yang diambil dari kata to manage dalam Bahasa Inggris. Menurut Nugroho (2003:119) Pengelolaan merupakan istilah yang biasanya dipakai dalam ilmu manajemen; yang berasal dari kata kelola (to manage) yang berarti proses mengurus atau menangani sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi pengelolaan merupakan ilmu manajemen yang berhubungan dengan proses mengurus dan menangani sesuatu untuk mewujudkan tujuan tertentu yang ingin dicapai. Terry (2009:9) berpendapat bahwa pengelolaan itu sama dengan manajemen sehingga pengelolaan dipahami sebagai suatu proses membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengelolaan atau yang sering disebut manajemen pada umumnya sering dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas dalam

<sup>9</sup> Nachrawi, Gunawan. 2020. Politik Hukum Pengelolaan BUMN di Indonesia dalam Perspektif Kesejahteraan Masyarakat. Disertasi, Universitas Islam As-Syafi'iyah.

organisasi berupa perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, dan pengawasan.<sup>10</sup>

Selanjutnya Atmosudirjo (2005:160) mendefinisikan pengelolaan sebagai pengendalian dan pemanfaatan semua faktor sumberdaya yang menurut suatu perencanaan diperlukan untuk menyelesaikan suatu tujuan tertentu. Dari pengertian diatas Admosudirjo menitikberatkan pengelolaan pada proses mengendalikan dan memanfaatkan semua faktor sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.<sup>11</sup>

Yani (2009 : 89) menjelaskan bahwa pengelolaan dalam administrasi adalah merupakan suatu proses yang dimulai dari proses perencanaan, pengawasan, penggerakan sampai dengan proses pencapaian tujuan". Mengenai hal ini, Ahmad Yani pada dasarnya menitik beratkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengawasan, penggerakan agar mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, Nanang Fattah (2004 : 1) pun juga berpendapat yang sama mengenai pengelolaan, bahwa dalam proses pengelolaan sama dengan proses manajemen yang melibatkan fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang pimpinan, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organising), pemimpin (leading), dan pengawasan (controlling). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganising, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>12</sup>

Dari pengertian pengelolaan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan bukan hanya melaksanakan suatu kegiatan, yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien namun suatu pengelolaan sumber daya dalam suatu proses yang berhubungan dengan implementasi indikator fungsi-fungsi pengelolaan atau manajemen yang berperan penting dan efektif dalam menunjang tercapainya tujuan individu, lembaga, maupun organisasi.

Pengelolaan dalam artian manajemen merujuk pada istilah governance atau tata kelola yang berasal dari kata government. Government atau pemerintah merupakan istilah yang digunakan pada organisasi atau lembaga yang menyelenggarakan kekuasaan pemerintah pada suatu negara. Konsep government ini dapat dikatakan sebagai konsep lama dalam penyelenggaraan pemerintahan karena hanya menekankan pada pemerintah (lembaga/institusi pemerintah) sebagai pengatur dan pelaksana tunggal penyelenggaraan pemerintah. Oleh karena itu muncullah konsep governance yang menggantikan konsep government dalam aspek maupun kajian pemerintahan. Selanjutnya governance berasal dari kata "govern" dengan arti mengambil peran yang lebih besar, yang terdiri dari semua proses, aturan dan lembaga yang memungkinkan pengelolaan dan pengendalian

---

<sup>10</sup> Nugroho. 2003. Good Governance. Bandung: Mandar Maju.

Pradhana, Ryan Surya. 2019. Wewenang Kepala Daerah Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah. Jurnal Hukum Peratun Vol. 2 No. 2 Agustus 2019. Hal 237-8.

<sup>11</sup> Lubis, Efridani. 2010. Perlindungan dan Pemanfaatan Sumber Daya Genetik Berdasarkan Penerapan Konsep Sovereign Right dan Hak Kekayaan Intelektual. Bandung: Alumi.

<sup>12</sup> Terry, George R. 2009. Prinsip-prinsip Manajemen. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.



masalah-masalah kolektif masyarakat. Dengan demikian secara luas, governance termasuk totalitas dari semua lembaga dan unsur masyarakat, baik pemerintah maupun nonpemerintah.

BUMD sebagai sebuah entitas bisnis, tentu mengikuti prinsip manajemen perusahaan atau korporasi yang baik. Prinsip good corporate governance menjadi acuan untuk pengelolaan perusahaan secara umum, dan BUMD secara transparan, akuntabel, reliabel, independent, dan fair yang memungkinkan pengelolaan BUMD efektif dan efisien sehingga bisa memberikan sebesar-besar manfaat sebagaimana tujuan BUMD dimaksud.

Korporasi termasuk BUMD yang tidak dikelola dengan baik sangat rentan terhadap krisis. Terjadinya krisis moneter yang dimulai pada bulan Juli 1997, mengakibatkan banyak perusahaan yang mengalami kesulitan untuk melakukan pembayaran utang-utangnya kepada para kreditur. Krisis moneter tersebut diawali dengan melemahnya nilai tukar rupiah terhadap mata uang dollar Amerika Serikat, yang mengakibatkan utang-utang para pengusaha Indonesia dalam bentuk valuta asing, baik kepada kreditur dalam maupun luar negeri menjadi membengkak luar biasa sehingga debitur tidak mampu membayar utang-utangnya. Kondisi ini terus berlangsung yang pada akhirnya secara keseluruhan berakibat pada krisis ekonomi.<sup>13</sup>

Pembentukan BUMN dan BUMD tidak terlepas dari politik hukum. Mahfud MD berpendapat politik hukum adalah “legal policy” atau garis (kebijakan) resmi tentang hukum yang akan diberlakukan baik dengan pembuatan hukum baru maupun dengan penggantian hukum lama, dalam rangka mencapai tujuan negara. Dengan demikian, politik hukum merupakan pilihan tentang hukum-hukum yang akan diberlakukan sekaligus pilihan tentang hukum-hukum yang akan dicabut atau tidak diberlakukan yang kesemuanya dimalopksudkan untuk mencapai tujuan negara seperti yang tercantum di dalam Pembukaan UUD 1945. Dalam pembukaan Undang-undang Dasar 1945 Alenia 4 dan Pasal 33 ayat 2 dan 3 merupakan dasar Konstitusi bagi Negara Indonesia menyatakan dirinya sebagai negara kesejahteraan (welfare state) paham Negara Kesejahteraan dalam Perjalanan sejarahnya lahir dari mazhab Merkantilisme, ideologi Sosialisme, dan evolusi Kapitalisme dimana kesejahteraan rakyat merupakan ujuan utama dari pelaksanaan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Mencermati praktek BUMD yang tidak dapat berfungsi optimal dan karenanya tidak dapat berkontribusi ke PAD, dalam Laporan Pendapat Badan Pemeriksa Keuangan RI Tahun 2017, disebutkan ada 6 (enam) masalah utama dalam pengelolaan BUMD di daerah, yaitu:<sup>14</sup>

1. Tata kelola dan kinerja BUMD belum memadai, sehingga BUMD belum dapat melayani dan memenuhi tanggung jawab kepada publik secara optimal, serta belum dapat melakukan efisiensi biaya dan optimalisasi pendapatan. Misalnya, pelayanan

<sup>13</sup> Mahfud MD, Moh. 2012. Politik Hukum di Indonesia, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

<sup>14</sup> Yani, Ahmad. 2009. Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia. Jakarta: Rajawali Pers.

air PDAM belum mencapai standar kesehatan, BPR belum bisa memaksimalkan upaya pemberian kredit kepada usaha mikro dan kecil (UMK), serta BUMD pertambangan belum dilengkapi izin-izin yang dapat menunjang usaha seperti Izin Pinjam Pakai Kawasan Hutan (IPPKH);

2. Pemerintah Daerah tidak menjabarkan peran dan arah pengembangan BUMD dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah, sehingga tidak ada pedoman untuk merumuskan langkah pengembangan dan pembinaan BUMD;

3. Ketidakjelasan visi dan misi pemerintah daerah terkait tujuan pembentukan BUMD, sehingga BUMD sulit untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, misalnya BUMD tidak dapat memenuhi tujuan penyediaan barang/jasa kepada masyarakat daerah, sekaligus mendapatkan untung dari usaha BUMD tersebut. Di sisi lain, jika BUMD merugi terus menerus, Pemerintah Daerah tidak berani mengambil keputusan untuk membubarkan BUMD tersebut;

4. Rekrutmen Dewan Komisaris/Badan Pengawas, direksi dan karyawan BUMD yang tidak melalui proses yang terbuka dan transparan, sehingga banyak yang meragukan kompetensinya;

5. Respon atau izin Pemerintah Daerah atas keputusan bisnis sering kali lamban, sehingga BUMD tidak mampu bersaing dengan sektor swasta yang pada gilirannya akan mengalami kerugian;

6. Kurangnya perhatian pemerintah daerah dalam aspek pemodal BUMD;

Pendapat itu sebelumnya telah disampaikan oleh Kamaluddin (2001) yang menyimpulkan permasalahan pengelolaan BUMD karena:<sup>15</sup>

1. lemahnya kemampuan manajemen perusahaan;

2. lemahnya kemampuan modal usaha;

3. kondisi mesin dan peralatan yang sudah tua atau ketinggalan dibandingkan usaha lain yang sejenis;

4. lemahnya kemampuan pelayanan dan pemasaran sehingga sulit bersaing;

5. kurang adanya koordinasi antar BUMD khususnya dalam kaitannya dengan industri hulu maupun hilir;

6. kurangnya perhatian dan kemampuan atas pemeliharaan aset yang dimiliki, sehingga rendahnya produktivitas, serta mutu dan ketepatan hasil produksi;

7. besarnya beban administrasi, akibat relatif besarnya jumlah pegawai dengan kualitas yang rendah; dan

8. masih dipertahankannya BUMD yang merugi, dengan alasan menghindarkan PHK dan "kewajiban" pemberian pelayanan umum bagi masyarakat.

Selain dari pada itu, dari berbagai pengamatan dan keluhan yang seringkali disampaikan oleh pihak internal maupun eksternal dari perusahaan daerah sendiri adalah adanya berbagai kendala lain dalam pembinaan dan pengembangan usaha

---

<sup>15</sup> Surahman, Asri Lasatu & Asriyani, 2020, Badan Usaha Milik Daerah Sebagai Sarana Mewujudkan Otonomi Daerah, *Bilancia* Vo. 14 No. 2, Juli-Desember 2020.

BUMD tersebut. Diantaranya dirasakan adanya campur tangan pemerintah daerah yang cukup besar atas jalannya organisasi BUMD serta adanya keterbatasan kewenangan tertentu dalam operasionalisasi perusahaan. Selanjutnya seringkali pula dalam penempatan direksi tidak terlepas dari pertimbangan KKN atau kedekatan para calonnya dengan pimpinan daerah. Dalam hubungan ini banyak pula penempatan direksi dan bahkan tenaga kerja yang kurang didasarkan pada pertimbangan profesionalisme, keahlian dan keterampilan, bahkan adakalanya penempatan di perusahaan daerah itu sebagai “tempat buangan” bagi pejabat tertentu yang tergeser kedudukannya.

Masalah lain dalam pengelolaan BUMD di Kota Bekasi adalah kemampuan sumber daya manusia yang melakukan pengelolaan, sehingga ada BUMD yang menyerahkan pengelolaan tersebut kepada pihak ketiga dengan mendapatkan *commission fee*.

Dari permasalahan tersebut di atas, maka arah kebijakan pengelolaan BUMD untuk dapat berkontribusi bagi PAD berbasis good corporate governance, paling tidak meliputi:

### **1. Pengaturan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (good corporate governance)**

Mengusung prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang perwujudannya transparan, akuntabel, responsibility (bertanggungjawab), independent (mandiri), dan fairness (adil) atau bisa disingkat dengan TARIF, maka pengelolaan BUMD diarahkan pada:

- a. Perencanaan pendirian BUMD didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, didukung leadership dan gaya interaksi yang sesuai dengan tingkat pelayanan yang diberikan sesuai bentuk BUMD untuk mencapai pengelolaan yang prima.
- b. Membangun dan memelihara budaya/nilai-nilai perusahaan yang mampu menciptakan suasana kerja yang produktif, kondusif secara internal dan dapat membangun hubungan baik dengan seluruh stakeholders external serta pasar yang dituju.
- c. Dapat menerjemahkan rencana kerja dan anggaran dan rencana bisnis berbasiskan kinerja prima untuk mencapai tingkat profit sesuai target dan mampu memberikan kontribusi kepada PAD serta tumbuh berkelanjutan.
- d. Pengelolaan BUMD didorong untuk dapat memetakan kegiatannya dengan peta proses bisnis sehingga struktur biaya dapat tergambar jelas dan struktur potensi yang jelas untuk dapat dievaluasi efisien dan efektifnya BUMD.
- e. BUMD didorong untuk melakukan corporate social responsibility (CSR) sebagai wujud kepedulian terhadap masyarakat daerah, walaupun tidak berhubungan langsung atau menggunakan sumber daya alam dalam produksinya.

## **2. Pengaturan Kepegawaian**

Kepegawaian pada BUMD perlu mendapat perhatian karena adanya percampuran antara direksi dan komisaris serta pengawas dan staf atau pegawai BUMD. Oleh karena itu, pengaturan yang jelas disertai tugas pokok dan fungsi yang jelas pula akan menjadi dasar bagi BUMD untuk melaksanakan kegiatannya secara optimal. Khusus mengenai Direksi, Komisaris dan Pengawas pengangkatannya oleh Wali Kota. Pada Perumda, Pengangkatan Direksi dan Dewan Pengawas merupakan kewenangan KPM yang juga Wali Kota, yang ditentukan dalam Perda Pendirian dan Anggaran Dasar, juga sekaligus bertugas melakukan pengawasan terhadap kinerja Dewan Pengawas. Pengangkatan Direksi Perumda ditetapkan melalui keputusan KPM. Untuk dapat diangkat sebagai Direksi Perumda calon anggota Direksi wajib mengikuti uji kelayakan dan kepatutan yang dilaksanakan oleh tim ahli yang ditunjuk KPM.

Tugas pengawasan dilakukan dengan menerbitkan Peraturan mengenai tata cara pengawasan yang sekurang-kurangnya berisi: (1) metode penilaian (scoring) menggunakan Indikator Kinerja Utama Key Performance Indicators; (2) penilaian secara kualitatif dan kuantitatif; dan (3) reward and punishment.

Untuk pegawai BUMD, selain merujuk pada peraturan ketenagakerjaan yang berlaku, juga memperhatikan unsur kedaerahan untuk berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat.

## **3. Tata Cara Evaluasi BUMD**

Prinsip evaluasi adalah membandingkan target dan realisasi yang dilakukan dengan instrument tertentu. Untuk objektivitasnya evaluasi, maka evaluasi dilakukan dalam periode tertentu dan waktu tertentu, yaitu pada akhir tutup buku, setahun sekali paling sedikit. Evaluasi dapat dilakukan oleh BUMD sendiri berdasarkan prinsip GCG, Wali Kota sebagai KPM dan Pembina, serta Menteri terkait. Pelaksanaan evaluasi diatur teknisnya lebih lanjut melalui Perwali.

## **4. Penggunaan Laba**

Penggunaan laba dibagi sesuai jenis BUMD; untuk perumda penggunaan laba untuk perumda itu diatur dalam anggaran dasar. Besaran penggunaan laba pada perumda ditetapkan setiap tahun oleh KPM.

Laba digunakan prioritasnya terutama dalam rangka pemenuhan dana cadangan untuk memenuhi kesehatan perumda. Sebagaimana pengaturan dari perusahaan yang sehat, dana cadangan mencapai paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari modal perumda. Selain itu, penggunaan laba dapat untuk meningkatkan kuantitas, kualitas dan kontinuitas pelayanan umum, pelayanan dasar dan usaha perintisan; dividen yang menjadi hak daerah; tantiem untuk anggota direksi dan

dewan pengawas; bonus untuk pegawai; dan/atau penggunaan laba lainnya sesuai peraturan perundang-undangan.

Penggunaan laba pada perseroda dilaksanakan sesuai perundang-undangan Perseroan Terbatas. Dalam Pasal 70-73 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, disebutkan bahwa penggunaan laba perseroan terutama disisihkan dalam jumlah tertentu dari laba bersih setiap tahun buku untuk cadangan; paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari jumlah modal yang ditempatkan dan disetor yang ditetapkan dalam RUPS. Jika belum mencapai 20%, maka laba hanya boleh dipergunakan untuk menutup kerugian yang tidak dapat dipenuhi oleh cadangan lain.<sup>16</sup>

Penggunaan laba berikutnya adalah untuk dividen; namun dividen hanya boleh dibagikan apabila perseroan mempunyai saldo laba yang positif. Sedangkan laba untuk interim hanya dapat dilakukan apabila jumlah kekayaan bersih Perseroan tidak menjadi lebih kecil daripada jumlah modal ditempatkan dan disetor ditambah cadangan wajib, terlebih-lebih dapat mengganggu atau menyebabkan perseroan tidak dapat memenuhi kewajibannya pada kreditor atau mengganggu kegiatan perseroan manakala interim diberikan. Bahkan apabila ternyata kemudian perseroan menderita kerugian setelah interim diberikan, maka interim yang telah dibagikan harus dikembalikan oleh pemegang saham kepada perseroan; dan apabila ini belum mencukupi, Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab secara tanggung renteng atas kerugian perseroan, juga apabila pemegang saham yang menerima interim ternyata tidak dapat mengembalikan dividen interim yang telah diterimanya.

Selain penggunaan laba sebagaimana dijelaskan di atas,endorongan penggunaan laba BUMD untuk Tanggung Jawab Sosial atau Corporate Social Responsibility pun perlu diteguhkan. Kewajiban ini tidak hanya terbatas pada perseroda yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam sebagaimana dimaksud Pasal 74 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Perumda juga didorong untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan dengan cara menyisihkan sebagian laba bersih. Penggunaan CSR ini terutama diprioritaskan untuk keperluan pembinaan usaha mikro, usaha kecil, dan koperasi di wilayah Kota Bekasi untuk bisa memberi efek domino pertumbuhan ekonomi di Kota Bekasi.<sup>17</sup>

#### **D. Kesimpulan dan Rekomendasi**

Dari penjabaran dan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Tujuan BUMD untuk meningkatkan perekonomian daerah perlu ditopang kebijakan pengelolaan BUMD yang professional berdasarkan prinsip good corporate governance sekaligus juga mendorong penyehatan BUMD yang sudah ada.
2. Untuk tujuan dimaksud pada angka 1, maka arah kebijakan pengelolaan BUMD

<sup>16</sup> Adji Pratikto. 2012. Pengaruh Budaya Terhadap Kinerja Perekonomian. Buletin Studi Ekonomi, Volume 17, No. 2, Agustus 2012.

<sup>17</sup> Chatamarrasjid. 2000. Menyikapi Tabir Perseroan Terbatas (Piercing The Corporate Veil) Kapita Selektta Hukum Perusahaan. Citra Aditya. Bandung.

sekurang-kurangnya memuat:

- a. Pengaturan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (good corporate governance);
- b. Pengaturan Kepegawaian;
- c. Tata Cara Evaluasi BUMD;
- d. Penggunaan Laba.

Adapun rekomendasi yang dapat disampaikan adalah perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mendapatkan peta persoalan spesifik pada tiap-tiap daerah sehingga dapat membentuk Peraturan Daerah BUMD sesuai kebutuhan nyata daerah di maksud.

## Daftar Pustaka

1. Akbar, Bahrullah. 2014. BUMN dan Kesejahteraan Rakyat. Jakarta: Prenanda Media.
2. Akbar, Bahrullah. 2015. Fungsi Pengawasan Keuangan Negara Sebagai Katalisator Tercapainya Tujuan Memajukan Kesejahteraan Umum (Orasi ilmiah Pada Pengukuhan Guru Besar Bidang Ilmu pemerintahan IPDN). Bandung: IPDN.
3. Atmosudirdjo, Prajudi. 2005. Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah. Malayu: Rineka Cipta.
4. Attamimi, A. Hamid S. 1992. Teori Perundang-undangan Indonesia, Makalah Pada Pidato Upacara Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap di Fakultas Hukum UI, Jakarta, 25 April 1992.
5. B.N Marbun, 2005. DPRD dan Otonomi Daerah. Jakarta: Sinar Harapan, 2005.
6. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. 2017. Laporan Pendapat BPK. Jakarta: 2017.
7. Bagir Manan. 1989. Pemerintah Daerah Bagian I. Bahan Penataran Administrative and Organization Planning. UGM. Yogyakarta.
8. Casson, Mark. 1993. Entrepreneurship and Business Culture. In J. Brown and M.B. Rose, eds., Entrepreneurship, Networks and Modern Business, pp. 30.–54. Manchester: Manchester University Press.
9. Chatamarrasjid. 2000. Menyikapi Tabir Perseroan Terbatas (Piercing The Corporate Veil) Kapita Selektta Hukum Perusahaan. Citra Aditya. Bandung.
10. Departemen Pendidikan Nasional, Pusat Bahasa. 2008. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Cetakan Pertama Edisi Keempat. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
11. Dwiyanto, Agus. 2015. Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif dan Kolaboratif. Yogyakarta: UGM Press.
12. Fattah Nanang. 2004. Prinsip-prinsip Manajemen. Jakarta: Bina Aksara.
13. H. Kaelan M.S. 2007. Pendidikan Kewarganegaraan untuk Perguruan Tinggi. Yogyakarta: Paradigma.
14. Harjono. 2008. Konstitusi Sebagai Rumah Bangsa. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.

15. Hitt, M. A. Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. 2005. *Manajemen Strategi (Daya Saing dan Globalisasi)*. Terjemahan, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
16. Husin. Dato Abd Rahman. 2006. *Malaysia's Economic Development with emphasis on Public-Private Collaboration*. World Bank PSD Conference.
17. Iswi Hariyani R. Serfianto, dkk. 2009. *Merger, Konsolidasi, Akuisisi & Pemisahan Perusahaan: Cara Cerdas Mengembangkan & Memajukan Perusahaan*. Jakarta: Visimedia.
18. Kamaluddin, Rustian. 2001. *Peran dan Pemberdayaan Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian Daerah*. *Majalah Perencanaan Pembangunan*, Edisi 23 Th 2001.
19. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 1985. *Manajemen Dalam Pemerintahan*. Jakarta: Yayasan Penebitan Administrasi.
20. Lubis, Efridani. 2010. *Perlindungan dan Pemanfaatan Sumber Daya Genetik Berdasarkan Penerapan Konsep Sovereign Right dan Hak Kekayaan Intelektual*. Bandung: Alumni.
21. Lubis, Efridani dan Mulyono. 2020. *Telaah Yuridis Kedudukan Negara dalam Hubungan Dagang Internasional (Acta Iuri Imperii vs. Acta Iuri Gestionis)*. *Jurnal Veritas Vol 6 No 1 (2020)*. Hal 27-31.
22. Mahfud MD, Moh. 2012. *Politik Hukum di Indonesia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
23. Nachrawi, Gunawan. 2020. *Politik Hukum Pengelolaan BUMN di Indonesia dalam Perspektif Kesejahteraan Masyarakat*. Disertasi, Universitas Islam As-Syafi'iyah.
24. Nugroho. 2003. *Good Governance*. Bandung: Mandar Maju.
25. Pradhana, Ryan Surya. 2019. *Wewenang Kepala Daerah Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah*. *Jurnal Hukum Peratun Vol. 2 No. 2 Agustus 2019*. Hal 237-8.
26. Pratikto, Adji. 2012. *Pengaruh Budaya Terhadap Kinerja Perekonomian*. *Buletin Studi Ekonomi, Volume 17, No. 2, Agustus 2012*.
27. Resen, Made Gde Subha Karma, dan Yudho Taruno Muryanto. 2014.
28. *Implikasi Yuridis Diundangkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah Terhadap Pengaturan Badan Usaha Milik Daerah di Indonesia*. *Yustisia Edisi 90 September - Desember 2014*. Hal. 127-8.
29. Said, M. Natzir. 1985. *Perusahaan-Perusahaan Pemerintahan Di Indonesia (Ditinjau Dari Segi Hukum Perusahaan)*. Bandung: Alumni.
30. Saragih, Juli Panglima. 2014. *Politik Dan Ekonomi Kebijakan Privatisasi Badan Usaha Milik Negara*. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan, Vol. 22, No. 1 Tahun 2014*.
31. Siahaan, Maruarar. 2008. *Undang-Undang Dasar 1945: Konstitusi yang Hidup*, Jakarta, Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, 540-541.
32. *Subdirektorat Statistik Keuangan Badan Pusat Statistik Republik Indonesia. 2018. Statistik Keuangan Badan Usaha Milik Negara Dan Badan Usaha Milik*

- Daerah (Financial Statistics of State-Owned Enterprises and Regional-Owned Enterprises) 2017. Jakarta: 2018.
33. Sumiati & Aris Tri Haryanto, 2017. Pengelolaan Retribusi Parkir dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Ngawi. *Ji@P* Vol. 4 No. 1 Januari – Juli 2017.
  34. Surahman, Asri Lasatu & Asriyani, 2020, Badan Usaha Milik Daerah Sebagai Sarana Mewujudkan Otonomi Daerah, *Bilancia* Vo. 14 No. 2, Juli-Desember 2020.
  35. Terry, George R. 2009. Prinsip-prinsip Manajemen. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
  36. Teuku Mohammad Radhie. 1973. Pembaruan dan Politik Hukum dalam Rangka Pembangunan Nasional. *Majalah Prisma* No. 6 Tahun II, Desember 1973.
  37. W.R. Wade. 1971, *Administrative Law*, Third Edition. Oxford: Clarendon Press.
  38. Yani, Ahmad. 2009. Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia. Jakarta: Rajawali Pers.

Website:

1. Bisnis.com. 2019. 20 BUMN Disebut Mampu Saingi Khazanah Malaysia & Temasek Singapura. <https://market.bisnis.com/read/20190313/192/899141/20-bumn-disebut-mampu-saingi-khazanah-malaysia-temasek-singapura>
2. Lembaga Manajemen FEB UI, 2019. <https://kumparan.com/swaonline/bumn-indonesia-unggul-dibanding-bumn-malaysia-1552467643979431912/>