

Strategi Diversifikasi Usaha BUMD bagi Penguatan Daya Saing Daerah (Studi pada BUMD PT. GSM Pengelola Migas di Kabupaten Sampang)

Lucas Magalhaes



Lucas Magalhaes;¹Litbang, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jombang, Jl. Wahid Hasyim 141 Jombang.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 2021-05-08

Received in revised form 2021-05-20

Accepted 2021-06-06

Kata kunci:

Regional-Owned Enterprise (BUMD), Good Corporate Governance, Daya Saing Daerah.

Keywords:

Economic Growth, GRDP, Capital Expenditure, Operational Expenditure.

How to cite item:

Lucas Magalhaes. (2021). Strategi Diversifikasi Usaha BUMD bagi Penguatan Daya Saing Daerah (Studi pada BUMD PT. GSM Pengelola Migas di Kabupaten Sampang) *Journal of Regional Economics Indonesia*, 2(2).

Abstrak

Dalam kebijakan pembangunan, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) mempunyai peranan yang strategis, karena: (i) sebagai perusahaan yang mampu melakukan pelayanan publik; dan (ii) sebagai perusahaan bisnis (enterprises) yang mampu menghasilkan profit. Namun, peran ganda BUMD seringkali sulit dilakukan akibat keterbatasan pengelolaan, khususnya dalam mengoptimalkan daya saing usaha. Permasalahan BUMD menjadi sumber perdebatan tentang peran dan fungsinya yang seringkali sulit diwujudkan dalam meningkatkan kualitas pembangunan di daerah. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana strategi meningkatkan daya saing usaha BUMD yang salah satunya dapat dilakukan melalui diversifikasi usaha. Upaya diversifikasi usaha merupakan strategi yang diharapkan mampu mengoptimalkan peran ganda BUMD dalam meningkatkan kualitas pembangunan. Penelitian ini mengangkat kasus pada salah satu BUMD di Kabupaten Sampang (PT. GSM) yang berusaha melakukan diversifikasi usaha berbasis Migas. Berdasarkan studi primer, penelitian ini menemukan bahwa upaya diversifikasi usaha tidaklah mudah karena harus mengkalkulasi benefit dan cost yang presisi. Kunci dari diversifikasi usaha BUMD terletak pada: (i) revitalisasi SDM; dan (ii) penguatan jiwa kewirausahaan; dan (iii) corporate culture. Ketiga kunci tersebut sangat dipengaruhi oleh penguatan Good Corporate Governance (GCG). Penguatan GCG dapat diadopsi untuk memperkuat peran dan fungsi BUMD bagi peningkatan daya saing daerah.

In development policies, Regional Owned Enterprises (BUMD) have a strategic role, because: (i) as a company capable of providing public services; and (ii) as a business company (enterprises) that is able to generate profit. However, the dual role of BUMD is often difficult to carry out due to limited management, especially in optimizing business competitiveness. The problem of BUMD is a source of debate about its role and function which is often difficult to realize in improving the quality of development in the region. Based on these problems, this study aims to see how strategies to increase the competitiveness of BUMD businesses, one of which can be done through business diversification. Business diversification is a strategy that is expected to be able to optimize the dual role of BUMD in improving the quality of development. This study raises the case of one BUMD in Sampang Regency (PT. GSM) which is trying to diversify its oil and gas-based business. Based on the primary study, this study found that business diversification is not easy because it must calculate the benefits and costs with precision. The key to business diversification of BUMD lies in: (i) revitalizing human resources; and (ii) strengthening the entrepreneurial spirit; and (iii) corporate culture. These three keys are strongly influenced by the strengthening of Good Corporate Governance (GCG). Strengthening of GCG can be adopted to strengthen the role and function of BUMD to increase regional competitiveness.

* Lucas Magalhaes.

© 2021 University of Merdeka Malang All rights reserved.

Peer review under responsibility of University of Merdeka Malang All rights reserved.

1. Pendahuluan

Secara teoritis, pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) mempunyai 2 (dua) peran ganda (Dribe *et al.* 2015), yaitu: (i) sebagai perusahaan pelayanan publik; dan (ii) sebagai perusahaan bisnis (*enterprises*) yang dituntut untuk memperoleh profit. Namun dalam banyak kasus, peran ganda yang diemban BUMD seringkali justru menyebabkan tata kelola kurang berjalan optimal. Hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya adalah: (i) BUMD rata-rata masih belum berkontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD); (ii) BUMD rata-rata belum mempunyai dampak terhadap pengentasan kemiskinan di daerah; dan (iii) BUMD rata-rata belum mempunyai peranan terhadap peningkatan kualitas pembangunan di daerah.

Salah satu daerah yang sangat berkepentingan terhadap pengembangan BUMD adalah Kabupaten Sampang. Saat ini Kabupaten Sampang mempunyai 4 (empat) BUMD, yaitu: (i) BUMD PDAM Trunojoyo Sampang; (ii) BUMD Apotik Trunojoyo Sampang; (iii) BUMD PT. GSM; dan (iv) BUMD PT. Bakti Artha Sejahtera. Keempat BUMD tersebut, salah satu yang dinilai mempunyai kinerja kurang optimal adalah BUMD PT. GSM (Geliat Sampang Mandiri) yang bergerak di sektor migas. PT. GSM merupakan perusahaan induk (*holding company*) yang memiliki tiga anak perusahaan, yaitu: (i) PT. Sampang Mandiri Perkasa; (ii) PT. Sampang Sarana Shorebase; dan (iii) PT. SMA (Sampang Mandiri Amanah). Dikatakan berkinerja kurang optimal karena kapasitas usaha yang besar di sektor strategis (migas) tetapi kontribusinya terhadap PAD dinilai kurang sesuai ekspektasi. Kontribusi PT. GSM terhadap PAD tidak signifikan karena perolehan dividen hasil trading migas dengan kontrak miliaran rupiah dengan pihak ketiga hasilnya hanya berada di angka puluhan hingga ratusan juta rupiah.

Rendahnya kemampuan pembentukan profit sebagai sumber pendapatan daerah diduga berdampak pada tidak berjalannya peran BUMD PT. GSM sebagai agen pembangunan (*agent of development*). Konsekuensinya, PT. GSM beroperasi pada tingkat efisiensi yang rendah. Dalam perspektif Pemerintah Daerah, tidak efisiennya BUMD sebagai perusahaan bisnis dan penyedia pelayanan publik telah membebani APBD karena mengakibatkan suntikan dana yang lebih besar untuk

pengembangan perusahaan.

Oleh karena itu, diperlukan revitalisasi BUMD PT. GSM Kabupaten Sampang, khususnya ditujukan bagi pengembangan (transformasi) usaha yang diharapkan mampu meningkatkan profit sekaligus memposisikan BUMD sebagai entitas pelayanan publik. Evaluasi usaha berbasis *core business* penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja usaha BUMD PT. GSM yang tren tahunannya terus menurun, terutama dilihat dari potensi pasar dan kesiapan tata kelola manajemen internal. Hal ini mengacu pada pendapat teoritis seperti dikemukakan Michael & Wojcik (2006), bahwa strategi paling efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan milik pemerintah adalah dengan mengevaluasi posisi bisnis inti dan membuka peluang ceruk pasar paling potensial.

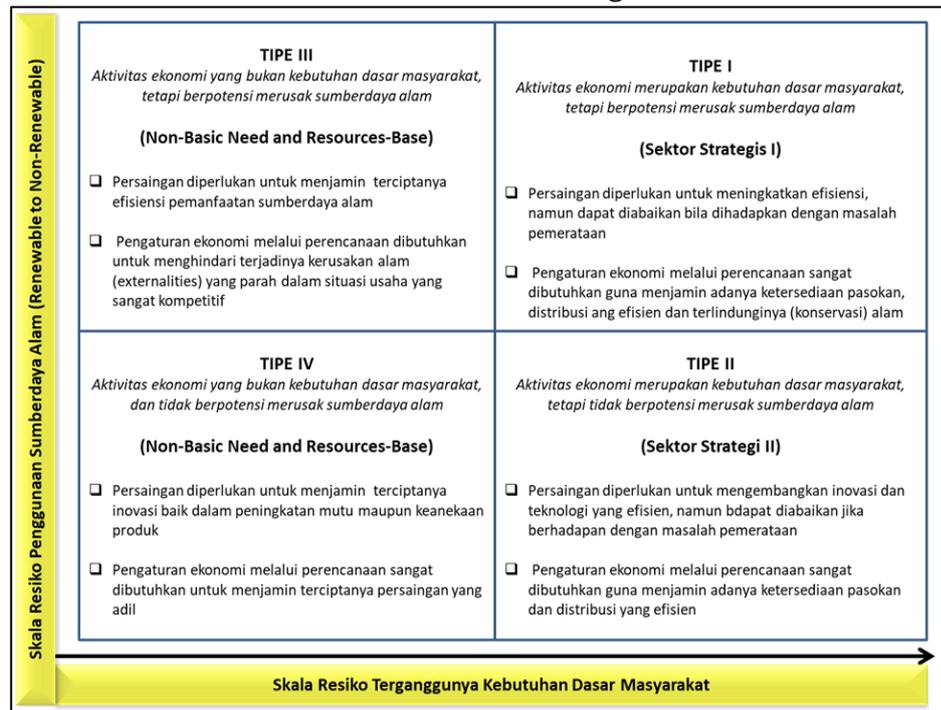
Berdasarkan alasan tersebut, maka penelitian ini diperlukan untuk mengukur kinerja PT. GSM dan menganalisis bagaimana pengembangan (transformasi) usaha yang paling memungkinkan dilakukan. Atas maksud tersebut, maka terdapat empat tujuan yang akan dicapai, yaitu: (i) mengidentifikasi posisi BUMD PT. GSM Kabupaten Sampang berdasarkan efisiensi usaha sekaligus sebagai fungsi pelayanan publik yang telah dijalankan; (ii) mengidentifikasi akar masalah yang dihadapi oleh BUMD PT. GSM Kabupaten Sampang dalam pelaksanaan efisiensi usaha sekaligus sebagai fungsi pelayanan publik; (iii) mengidentifikasi potensi ekonomi dan peluang pasar yang paling memungkinkan untuk ditangkap oleh BUMD PT. GSM sebagai entitas bisnis sekaligus sebagai fungsi pelayanan publik; dan (iv) memformulasikan bagaimana pengembangan (transformasi) usaha BUMD PT. GSM Kabupaten Sampang yang paling memungkinkan dalam rangka meningkatkan kinerja efisiensi usaha sekaligus sebagai fungsi pelayanan publik. Keempat tujuan tersebut sangat penting kontribusinya bagi pengembangan literatur penguatan daya saing BUMD untuk menciptakan pembangunan daerah yang berkualitas.

2. BUMD Sebagai Agen Pembangunan

Kasus di Indonesia, peran perusahaan pemerintah (BUMD) mengacu pada konstitusi khususnya dalam melaksanakan amanat Undang-Undang 1945 Pasal 33 Ayat 2 dan 3, yaitu: (i) menguasai cabang produksi yang

penting bagi negara dan menyangkut hajat hidup orang banyak; (ii) menguasai bumi, air, dan kekayaan alam serta ruang angkasa; dan (iii) memanfaatkannya sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat (Wirabrata, 2012). Maka, dalam melihat tata kelola BUMD sebenarnya dapat dikaji berdasarkan dua perspektif, yaitu (Ismail, Santoso & Yustika, 2012): (i) keterkaitan dengan hajat hidup orang banyak; dan (ii) ketergantungan terhadap sumberdaya alam. Dua perspektif tersebut menempatkan aktivitas ekonomi menjadi empat bidang usaha sebagai berikut:

Gambar 01. Peran BUMD dalam Pengaturan Ekonomi



Sumber: Ismail, Santoso & Yustika, 2012

Rincian dari masing-masing Kuadran di atas adalah:

1. Tipe I adalah bidang usaha "Strategis I", yang bercirikan hasil produksinya sangat dibutuhkan masyarakat, namun sangat tergantung pada sumberdaya alam (contohnya pertambangan energi, irigasi, pelabuhan). Disini, bobot pemerataan menjadi sangat penting daripada prinsip efisiensi. Oleh karena itu, pelaku yang seharusnya menguasainya adalah BUMD.
2. Selain Tipe I, BUMD juga harus menjadi pelaku tunggal di Tipe II, yang bercirikan sangat erat dengan hajat hidup orang banyak dan

penggunaan sumberdaya alamnya tidak berpotensi menimbulkan kerusakan (contohnya industri persenjataan, perumahan rakyat, kesehatan, pendidikan). Disini, pengaturan pasar sangat dibutuhkan dalam perbaikan efisiensi agar masyarakat tidak dibebani oleh biaya tinggi (*high cost economy*), baik dari sisi produksi maupun distribusi.

3. Kedua tipe tersebut berbeda dengan Tipe III dan Tipe IV, dimana pelakunya dapat dikuasai oleh pihak swasta. Tipe III bercirikan sangat berpotensi menimbulkan kerusakan alam dan hasil produksinya tidak terkait hajat hidup orang banyak (contohnya pertambangan non-energi, kertas, kimia, pengolahan kayu).
4. Sedangkan Tipe IV sedikit menimbulkan kerusakan alam dan produksinya bukan kebutuhan dasar masyarakat (contohnya otomotif dan elektronik). Dari keempat tipe bidang usaha tersebut, maka BUMD sangat penting dalam menguasai sektor strategis yang berhubungan erat dengan kebutuhan hajat hidup orang banyak.

Secara teoritis, pendirian BUMD pada umumnya didasarkan atas enam pertimbangan, yaitu (Devas *et al.* 2012): (i) menjalankan ideologi bahwa sarana produksi milik masyarakat; (ii) untuk melindungi konsumen dari monopoli alami; (iii) dalam rangka mengambil alih perusahaan asing; (iv) untuk menciptakan lapangan kerja dan mendorong pembangunan ekonomi daerah; (v) cara yang efisien dalam menyediakan layanan bagi masyarakat; dan (vi) untuk menghasilkan penerimaan bagi pemerintah daerah. Pertimbangan ini bertujuan untuk mengembangkan perekonomian dan menambah penghasilan daerah (Munir, 2014). Bila dikaitkan dengan Gambar 01, maka peran BUMD sangat penting dalam penguasaan sektor strategis, namun tidak melupakan akan kebutuhan keuntungan perusahaan.

2. Efisiensi BUMD

BUMD berbeda dengan swasta, meskipun dituntut untuk sama-sama memperoleh profit (Maulana & Fordian, 2018). Perbedaan ini terletak pada penerapan prinsip efisiensi, dimana efisiensi pada swasta ditujukan untuk pemupukan modal. Berbeda dengan BUMD yang ditujukan untuk kepentingan sosial (Yunus *et al.* 2010). Penerapan prinsip efisiensi usaha

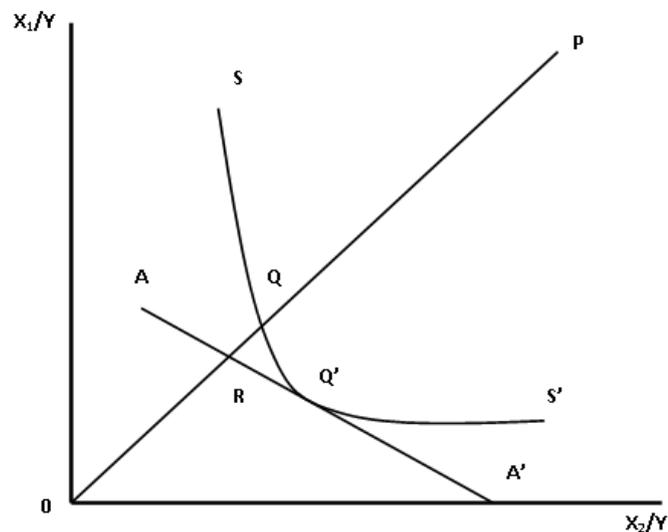
pada BUMD dibedakan menjadi dua sisi. *Pertama* adalah efisiensi internal, yang berhubungan dengan tata kelola perusahaan sebagai pelaku bisnis. Prinsip efisiensi dari sisi internal bertujuan agar BUMD dapat memperoleh profit (Handy *et al.* 2009)). Untuk itu, diperlukan pengukuran dalam melihat efisiensi perusahaan pemerintah. Gunay & Apak (2014) mengemukakan ada tiga cara dalam mengukur efisiensi (termasuk BUMD), yaitu:

1. Efisiensi teknis, yaitu dua perusahaan mempunyai tingkat efisiensi teknis yang berbeda jika pada tingkat penggunaan input yang sama, tingkat *output* yang dihasilkan berbeda. Efisiensi teknis mengukur keberhasilan suatu kegiatan ekonomi dalam memproduksi output maksimal dari kombinasi input tertentu.
2. Efisiensi alokatif (efisiensi harga), yaitu dua perusahaan mempunyai kesanggupan yang berbeda dalam hal menyamakan nilai produk marjinal dari input peubah terhadap harga oportunitas sehingga menghasilkan harga. Efisiensi alokatif mengukur keberhasilan perusahaan dalam mengalokasikan input dalam mencapai keuntungan maksimum; dan
3. Efisiensi ekonomi, yaitu dua perusahaan mempunyai tingkat efisiensi yang berbeda walaupun keduanya beroperasi pada kondisi pasar faktor produksi atau pasar produk yang sama tetapi mungkin masing-masing mendapat perlakuan harga yang berbeda. Atau dapat dikatakan bahwa efisiensi ekonomi merupakan gabungan dari efisiensi teknis dan efisiensi alokatif. Fenomena ini secara grafis dapat dijelaskan melalui kurva *isoquan*.

Berdasarkan kurva *isoquant*, diasumsikan bahwa perusahaan hanya menggunakan dua input, yaitu X_1 dan X_2 . Kurva SS' adalah tempat kedudukan titik-titik kombinasi penggunaan input terkecil untuk menghasilkan output. Kurva SS' disebut efisiensi isoquant per unit, jika titik P adalah posisi sebuah perusahaan, maka OQ/OP menunjukkan indeks efisiensi teknis untuk titik P. indeks ini mencapai nilai 100% jika berimpit dengan Q. Kurva AA' adalah kurva biaya relatif minimum penggunaan input yang menyinggung SS' , di titik Q'. Titik Q' berada pada posisi biaya minimum SS' dan pada tingkat kombinasi penggunaan input terkecil, maka RQ menunjukkan ukuran penggunaan biaya yang tidak efisien. Indeks efisiensi biaya adalah OR/OQ . Jika titik P, Q' dan R

berimpit dengan titik Q, maka kondisi efisiensi ekonomi yang absolute dapat tercapai. Indeks efisiensi ekonomi merupakan $OQ/OP \times OR/OQ$. Menurut Diah (2003), suatu industri atau perusahaan dikatakan lebih efisien bila memenuhi salah satu dari dua kriteria, yaitu: (i) dikatakan efisien jika perusahaan tersebut mampu meminimumkan biaya tanpa mengurangi output yang dihasilkan (minimasi biaya untuk jumlah keluaran yang sama); dan (ii) dikatakan efisien jika dengan biaya yang sama perusahaan tersebut dapat menghasilkan output yang maksimum (maksimisasi produksi dengan biaya yang sama).

Gambar 02. Efisiensi Isoquant per Unit



Sumber: Diah (2003)

Kedua adalah efisiensi eksternal, dimana menyangkut kepentingan masyarakat sasaran (konsumen). Tujuannya untuk mewujudkan masyarakat sasaran dengan kapasitas (terutama ekonomi) yang lebih baik. Dalam beberapa pandangan, efisiensi eksternal dapat diwujudkan jika BUMD menerapkan beberapa tahapan operasional sebagai berikut:

1. Penerapan prinsip efisiensi internal sebagai dasar pengelolaan BUMD. Prinsip ini bertujuan agar bentuk produk barang dan jasa yang ditawarkan kepada masyarakat adalah produk-produk yang berkualitas tinggi. Artinya, masyarakat dijamin tidak akan membayar "lebih" dari suatu produk jasa ataupun barang yang diproduksi secara tidak efisien. Dengan demikian, kegiatan operasional BUMD benar-benar menjalankan usaha sesuai kaidah

bisnis swasta, seperti peningkatan efisiensi kerja dan tata nilai perusahaan. Untuk mencapai prinsip efisiensi BUMD, yang perlu dilakukan adalah dengan penyehatan struktur permodalan dan manajemen perusahaan yang diharapkan dapat beroperasi pada skala produksi yang ekonomis (*economic of scale*).

2. Skala produksi yang ekonomis dapat dipertahankan secara berkelanjutan, jika BUMD dapat membangun jaringan dengan pengusaha lokal (UMKM) baik sebagai pemasok bahan baku, distribusi, maupun transportasi. Bentuk jaringan ini dapat berupa kontrak kerjasama dan kepemilikan komunal berupa koperasi, sehingga akan menjamin proses penguatan kelembagaan yang memudahkan terjadinya transfer teknologi dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Secara teoritis, kebermanfaatan jaringan pada BUMD adalah (Moughtin & Peter, 2005): (i) terjaminnya ketersediaan sumber daya domestik sehingga mengurangi ketergantungan dari impor atau faktor eksternal; dan (ii) terwujudnya peran BUMD sebagai pelaku strategis bagi pembangunan ekonomi, baik sebagai perintis usaha, pengendali fluktuasi ekonomi, maupun sebagai instrumen utama dalam kebijakan redistribusi pendapatan.
3. Upaya yang perlu diwujudkan adalah menciptakan sinergi antar BUMD yang solid dan kompetitif. Sinergi BUMD dapat berupa korporasi di semua bidang operasional, pengadaan bahan baku, pendanaan, penjaminan, asuransi, pemasaran, distribusi dan transportasi. Bentuk sinergi tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk kontrak kerjasama dagang maupun struktur kepemilikan silang dan hubungan pendanaan, sehingga dapat memperkuat jaringan. Dengan terbentuknya sinergi antar BUMD, diharapkan dapat mewujudkan industri berdaya saing tinggi.
4. Prinsip tahapan yang harus dilakukan BUMD agar bisa mandiri (berdaya saing) adalah: (i) efisiensi usaha yang berorientasi pada peningkatan kinerja internal; (ii) melakukan perluasan layanan baik skala pemasaran maupun pelayanan atas bisnis inti yang dijalankan; (iii) jika luas layanan sudah dilakukan, maka BUMD harus bisa ditarget mampu mengisi PAD secara signifikan; dan (iv) BUMD harus bisa mandiri dan berdaya saing, yang diindikasikan

mampu berkompetisi dengan pelaku ekonomi lainnya dengan sektor yang sejenis.

3. Metode Penelitian

a. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode evaluatif (statistik deskriptif) yang didukung dengan pendekatan kualitatif eksploratif. Pilihan metode evaluatif dengan pendekatan statistik deskriptif didasarkan pada tujuan penelitian yang bersifat ingin mengidentifikasi, sehingga membutuhkan indikator yang jelas melalui sebuah tahapan evaluasi kinerja BUMD PT. GSM. Identifikasi yang dimaksud adalah menghitung efisiensi usaha dan fungsi pelayanan publik yang telah dijalankan oleh BUMD PT. GSM. Sementara alasan pemilihan pendekatan kualitatif eksploratif karena tujuan lain yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: (i) mengidentifikasi permasalahan utama yang dihadapi oleh BUMD PT. GSM dalam pelaksanaan efisiensi usaha sekaligus sebagai fungsi pelayanan publik; (ii) menganalisis potensi ekonomi dan peluang pasar pengembangan usaha yang paling memungkinkan dilakukan oleh BUMD PT. GSM; dan (iii) memformulasikan bagaimana pengembangan (transformasi) usaha BUMD PT. GSM yang paling memungkinkan dalam rangka meningkatkan kinerja efisiensi usaha sekaligus sebagai fungsi pelayanan publik. Tujuan tersebut mengharuskan adanya penelitian lapang, sehingga dibutuhkan pendekatan kualitatif dan eksploratif dari temuan-temuan lapangan.

b. Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan berdasarkan jenis data yang diperlukan, yaitu data primer dan data sekunder. Alasan pemilihan data sekunder dan data primer dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

o Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini berfungsi untuk menjadi input pengolahan bagi tujuan untuk mengidentifikasi efisiensi usaha sekaligus sebagai fungsi

pelayanan publik yang telah dijalankan oleh BUMD PT. GSM. Identifikasi tersebut membutuhkan data sekunder yang diperoleh langsung dari PT. GSM beserta anak perusahaannya. Data sekunder yang dimaksud seperti mencakup data keuangan perusahaan, rencana bisnis atau business plan, company profile, dan data lain yang mencerminkan karakteristik dan kinerja BUMD PT. GSM.

o Data Primer

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini berfungsi untuk menjadi data input pengolahan bagi tujuan: (i) mengidentifikasi permasalahan utama yang dihadapi oleh BUMD PT. GSM dalam pelaksanaan efisiensi usaha sekaligus sebagai fungsi pelayanan publik; (ii) menganalisis potensi ekonomi dan peluang pasar pengembangan usaha yang paling memungkinkan dilakukan oleh BUMD PT. GSM; dan (iii) memformulasikan bagaimana pengembangan (transformasi) usaha BUMD PT. GSM Kabupaten Sampang yang paling memungkinkan dalam rangka meningkatkan kinerja efisiensi usaha sekaligus sebagai fungsi pelayanan publik. Ketiga tujuan tersebut membutuhkan data primer yang diperoleh dari: (i) pihak pemerintahan, khususnya Bappelitbangda, BPS, atau OPD terkait yang bisa memberikan informasi secara mendalam terkait potensi ekonomi dan peluang pasar di Kabupaten Sampang; (ii) pihak-pihak yang terkait dengan sejarah pembentukan BUMD PT. GSM, seperti Bidang Perekonomian dan Bidang Hukum Pemerintah Daerah Kabupaten Sampang; dan (iii) pihak internal pengelola atau manajemen BUMD PT. GSM, termasuk dewan pengawas.

c. Analisis Data

Berpijak pada tujuan, maka penelitian ini menggunakan empat jenis alat analisis, yaitu: (i) *efficiency assessment*; (ii) analisis identifikasi pelayanan BUMD PT. GSM; (iii) *mapping perception analysis* dengan analisis faktor; dan (iv) analisis *literature review*. Spesifikasi dari alat analisis tersebut adalah sebagai berikut:

- *Efficiency Assessment*
Efficiency Assessment digunakan untuk mengetahui posisi BUMD PT. GSM Kabupaten Sampang. Dalam metode ini digunakan 4 (empat) aspek sebagai variabel yang akan diteliti. Secara rinci penelitian ini menggunakan pilar efisiensi usaha yang terdiri dari 4 (empat) aspek, yaitu: (i) yakni *Market Research*, yaitu mengenai seberapa luas cakupan BUMD PT. GSM dalam melayani masyarakat serta ekspansi usaha; (ii) *Competitive Analysis*, yaitu persaingan antara BUMD PT. GSM dengan perusahaan-perusahaan sejenis; (iii) *Financial Analysis*, yakni indikator penting dalam pengembangan BUMD, karena dari aspek finansial akan bisa diketahui bagaimana sebenarnya kondisi BUMD PT. GSM, apa dalam kondisi baik atau buruk; (iv) *Management Team*, yaitu bagaimana sebenarnya pengelolaan team dalam organisasi (BUMD PT. GSM) dapat berjalan seiringan dengan mindset yang sama dan dalam satu visi.
- Analisis Identifikasi Implementasi Pelayanan BUMD PT. GSM
 - Analisis identifikasi implementasi pelayanan BUMD PT. GSM dilakukan dengan cara membagi kuisisioner yang berisi pernyataan/pertanyaan sehubungan dengan penerapan pelayanan (strategi penetapan harga dan karakteristik usaha). Selanjutnya kuisisioner tersebut diisi oleh pihak yang ditunjuk sebagai informan. Skor dari kuisisioner yang telah diisi digunakan sebagai masukan untuk tahap selanjutnya, dimana masukan tersebut berupa kekuatan yang telah dimiliki oleh masing-masing BUMD PT. GSM dan kekuatan yang harus diperbaiki oleh BUMD PT. GSM.
 - Untuk mencapainya, maka digunakan teknik analisis *scoring*. Metode *scoring* atau pembobotan maksudnya setiap parameter diperhitungkan dengan pembobotan yang berbeda. Sistem penilaian adalah berdasarkan atas '*yes/no responses*', dimana jika terdapat informasi yang diinginkan dari kriteria yang dibutuhkan, maka poin yang diperoleh adalah 1 (satu). Akan tetapi jika informasi yang dikehendaki tidak ada maka poin yang diperoleh adalah 0 (nol). Tabel berikut memperlihatkan jumlah pertanyaan dan maksimum

jumlah poin serta persentase (*weighted points*) yang dihasilkan bagi setiap kategori (Grzybkowski & Wojcik, 2006).

Tabel 01. Kategori utama dari *Corporate Governance Quality*

<i>IBCG Category</i>	<i>Max points</i>	<i>Max weighted points</i>
1. <i>Shareholders</i>	34	30
2. <i>Transparency</i>	32	30
3. <i>Board of directors</i>	26	15
4. <i>Executive management</i>	18	15
5. <i>Technical accessibility</i>	10	10
<i>Total</i>	120	100

Sumber: Grzybkowski & Wojcik (2006)

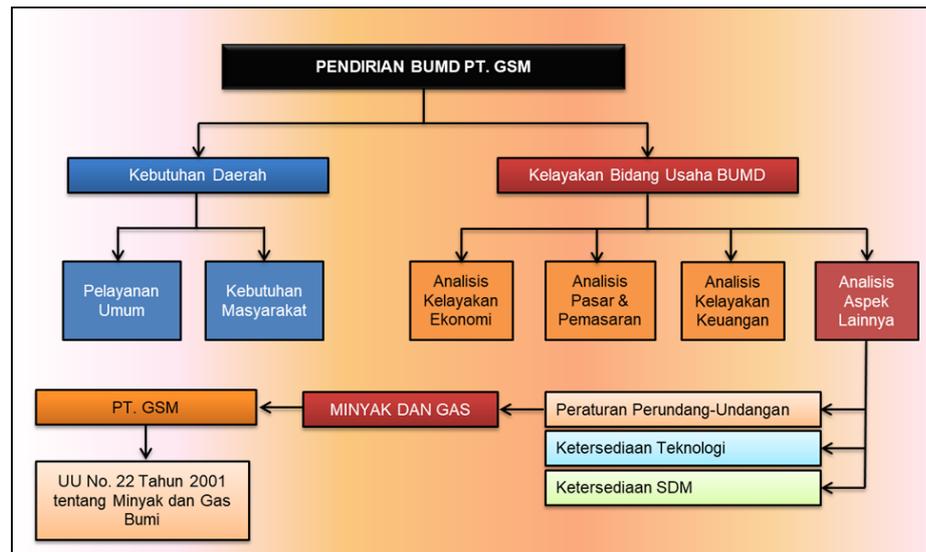
4. Hasil dan Pembahasan

a. Analisis Usaha Paling Memungkinkan bagi BUMD PT.GSM

Gambar 03 menjelaskan bahwa sektor Migas sebagai Bidang Usaha BUMD PT. GSM adalah salah satu sektor strategis yang menyangkut hajat hidup orang banyak, sehingga gerak langkah BUMD PT. GSM harus memperhatikan aspek yuridis sebagai konsekuensi entitas usaha yang bergerak di sektor strategis yang pengaturannya sangat ketat. Dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001, disebutkan bahwa minyak dan gas bumi merupakan sumber daya alam strategis tidak terbarukan yang dikuasai oleh negara serta merupakan komoditas vital yang menguasai hajat hidup orang banyak dan mempunyai peranan penting dalam perekonomian nasional sehingga pengelolaannya harus dapat secara maksimal memberikan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat.

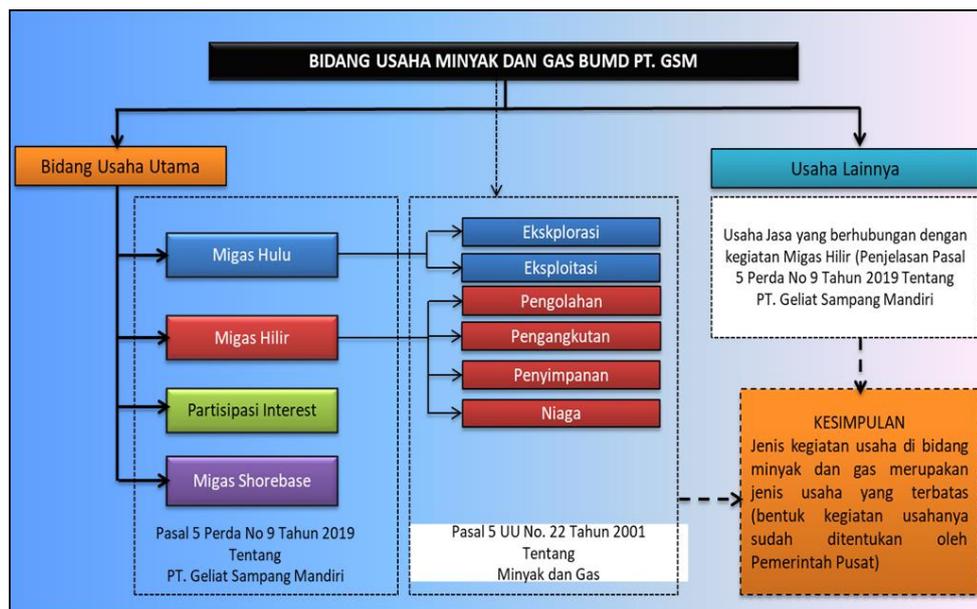
Sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 5 sampai dengan Pasal 7 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi, yang menegaskan bahwa kegiatan usaha Minyak dan Gas Bumi terdiri atas 4 (empat) jenis bidang usaha, yaitu: (i) Migas Hulu; (ii) Migas Hilir; (iii) Partisipasi Interest; dan (iv) Migas Shorebase. Oleh karena itu, ruang lingkup usaha BUMD PT. GSM dibatasi pada 4 (empat) jenis bidang usaha tersebut. Migas Hulu mencakup: (i) eksplorasi; dan (ii) eksploitasi. Untuk Migas Hilir mencakup: (i) pengolahan; (ii) pengangkutan; (iii) penyimpanan; dan (iv) niaga. Sementara untuk Partisipasi Interest dan Migas Shorebase merupakan bidang usaha yang berbasis kontrak kerja.

Gambar 03. Analisis Dasar Pendirian BUMD PT. GSM



Sumber: Analisis Yuridis Pendirian BUMD PT. GSM

Gambar 04. Analisis Dasar Pendirian BUMD PT. GSM dan Implikasinya Terhadap Cakupan Bidang Usaha



Sumber: Analisis Yuridis Pendirian BUMD PT. GSM

Dalam Perda Nomor 9 Tahun 2019 tentang PT. GSM, selain 4 (empat) jenis bidang usaha tersebut di atas, juga disebutkan bidang usaha lainnya yang berhubungan dengan Migas, yaitu usaha jasa yang berhubungan dengan kegiatan Migas Hilir. Dari ketentuan-ketentuan tersebut, dapat

disimpulkan bahwa jenis kegiatan usaha di bidang Migas merupakan jenis usaha yang terbatas, yakni bentuk kegiatan usahanya sudah ditentukan oleh Pemerintah Pusat. Kesimpulan ini dapat mengarah pada proposisi bahwa pengembangan usaha BUMD PT. GSM ke depan hanya terbatas pada 4 (empat) bidang usaha Migas sebagaimana sudah diatur dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001, yakni Migas Hulu, Migas Hilir, Partisipasi Interest, dan Migas Shorebase.

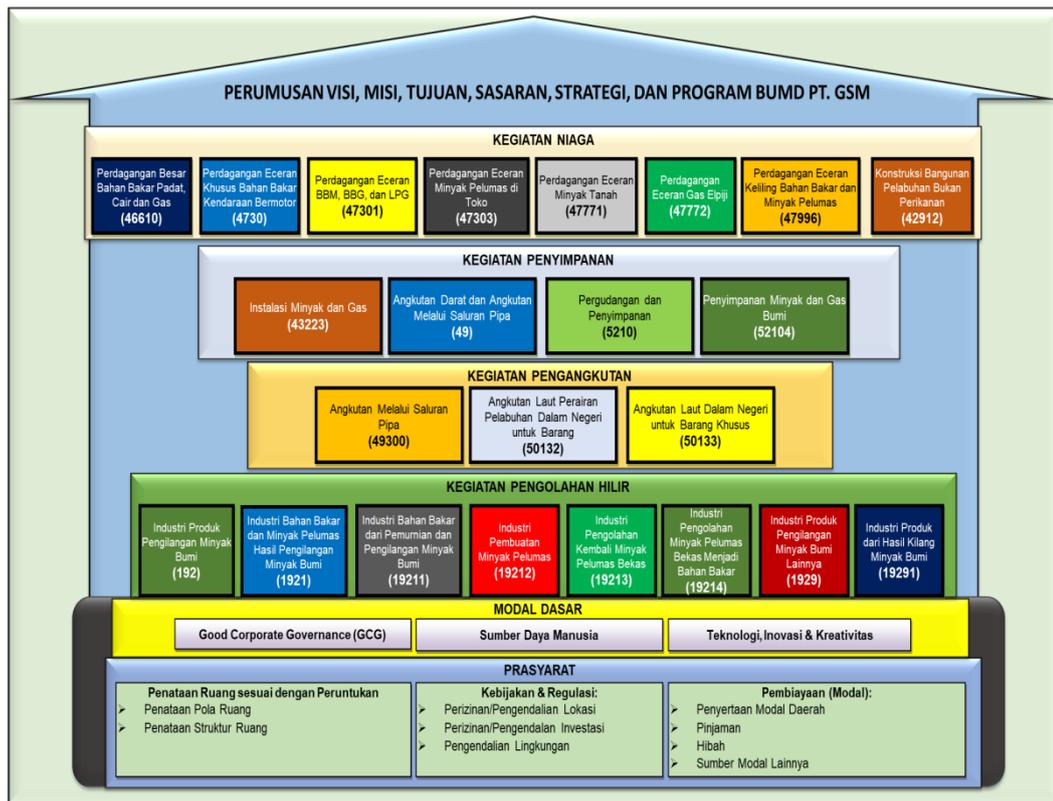
Dari uraian di atas, maka dapat ditegaskan 2 (dua) temuan penting sebagai berikut:

1. Jenis usaha PT. GSM yang tertuang dalam Perda Nomor 9 Tahun 2019 (penjelasan Pasal 5) pada dasarnya sudah mengakomodir semua jenis kegiatan usaha Minyak dan Gas sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 5 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi. Oleh karena itu, pengembangan usaha diluar Migas secara tegas tidak bisa dilakukan oleh BUMD PT. GSM. Hal ini juga sesuai dengan ketentuan Partisipasi Interest yang diatur dalam Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 37 Tahun 2016 tentang Ketentuan Penawaran Participating Interest 10 % (sepuluh persen) Pada Wilayah Kerja Minyak dan Gas Bumi, yang tidak memungkinkan BUMD mempunyai usaha diluar Migas.
2. Jika ingin merubah *core business* PT. GSM menjadi non migas, maka syaratnya: (i) merubah Anggaran Dasar; (ii) merubah Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2019 tentang Perseroan Terbatas Geliat Sampang Mandiri; (iii) merubah Akta Pendirian; (iv) pendaftaran Kembali di Administrasi Hukum Umum (AHU) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia; dan (v) kesemua proses tersebut membutuhkan waktu lama kurang lebih 2 tahun sehingga *opportunity cost* terlalu tinggi
3. Oleh karena itu, pengembangan usaha PT. GSM sebenarnya hanya perlu dilakukan melalui identifikasi jenis kegiatan usaha hulu dan kegiatan usaha hilir yang selama ini belum dilakukan oleh PT. GSM. Hal ini disesuaikan dengan potensi dan sumber daya yang dimiliki oleh PT. GSM. Oleh karena usaha hulu tidak memungkinkan, maka pengembangan usaha yang paling relevan (masuk akal) dilakukan oleh BUMD PT. GSM adalah Migas Hilir.

Migas Hulu tidak memungkinkan karena membutuhkan modal yang sangat tinggi (*high capital*), kapasitas SDM yang tinggi (*high skill*), teknologi yang tinggi (*high technology*), dan risiko yang tinggi (*high risk*). Karakteristik tersebut tidak bisa dilakukan oleh kapasitas BUMD PT. GSM yang masih sangat rendah, baik modal, SDM, teknologi, dan kesiapan dari berbagai aspeknya.

Sebagaimana sudah dijelaskan sebelumnya, dari cakupan usaha Migas, yang paling relevan dilakukan oleh BUMD PT. GSM adalah jenis usaha Hilir Migas, yang mempunyai 4 (empat) jenis bidang usaha, yaitu: (i) Pengolahan Hilir; (ii) Pengangkutan; (iii) Penyimpanan; dan (iv) Niaga. Meski semua bisa dilakukan, tetapi perlu memetakan skala prioritas berdasarkan 3 (tiga) pertimbangan, yaitu: (i) pertimbangan potensi pasar mana yang paling tinggi; (ii) pertimbangan jenis mana yang paling siap dikelola oleh BUMD PT. GSM, setidaknya dengan perbaikan manajemen yang dilakukan; dan (iii) pertimbangan skala kepemilikan sumberdaya yang dimiliki oleh BUMD PT. GSM dan dukungan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Sampang. Berdasarkan tiga pertimbangan tersebut, maka penting melakukan analisis identifikasi bangun industri Migas Hilir agar pemetaan skala prioritas bisa lebih mudah dilakukan.

Pendekatan untuk mengidentifikasi bangun industri Migas Hilir dilakukan dengan pemetaan kode KBLI (Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia) yang disesuaikan jenis-jenis usaha yang relevan dengan 4 (empat) jenis bidang usaha Migas Hilir, yaitu Pengolahan Hilir, Pengangkutan, Penyimpanan, dan Niaga. KBLI adalah klasifikasi rujukan yang digunakan untuk mengklasifikasikan aktivitas/kegiatan ekonomi Indonesia ke dalam beberapa lapangan usaha/bidang usaha yang dibedakan berdasarkan jenis kegiatan ekonomi yang menghasilkan produk/output baik berupa barang maupun jasa.

Gambar 05. Pemetaan Bangun Industri Hilir Migas Berdasarkan KBLI

Sumber: Analisis KBLI, BPS (2020), Diolah

Kemudian dilakukan analisis pembobotan (skor) dan menghasilkan skala prioritas usaha Migas Hilir yang dapat dilakukan oleh BUMD PT. GSM. Skala prioritas atau jenis bidang usaha yang mempunyai potensi paling tinggi secara berurutan adalah: (i) pertama adalah Bidang Usaha Niaga dengan rata-rata skor 3,67; (ii) kedua adalah Bidang Usaha Penyimpanan dengan rata-rata skor 3,45; (iii) ketiga adalah Bidang Usaha Pengangkutan dengan rata-rata skor 2,93; dan (iv) keempat adalah Bidang Usaha Pengolahan Hilir dengan rata-rata skor 2,35. Oleh karena itu, disarankan bagi BUMD PT. GSM dalam mengembangkan usaha Migas Hilirnya lebih baik memilih jenis bidang usaha Niaga.

b. Analisis Identifikasi Posisi BUMD PT. GSM

Analisis identifikasi posisi BUMD PT. GSM diperlukan untuk mendiagnosa posisi kinerja perusahaan, sehingga akan mudah dalam memformulasikan strategi pengembangan dan implikaisnya bagi penguatan daya saing daerah. Analisis identifikasi dilakukan dengan cara melihat: (i) Potensi Pasar; dan (ii) dipadukan dengan Kapasitas Tata

Kelola. Potensi Pasar dicerminkan melalui penarikan garis horizontal (X) dan Kapasitas Tata Kelola dicerminkan melalui penarikan garis vertikal (Y). Analisis perhitungan dari kedua identifikasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Potensi Pasar

Potensi Pasar didapatkan dari hasil analisis sebelumnya yang mengulas bidang usaha apa saja yang paling memungkinkan dilakukan oleh BUMD PT. GSM. Berdasarkan hasil analisa sebelumnya, bidang usaha yang paling memungkinkan dilakukan adalah pada jenis Migas Hilir yang mencakup Pengolahan Hilir, Pengangkutan, Penyimpanan, dan Niaga.

2. Kapasitas Tata Kelola

Kapasitas Tata Kelola adalah diagnosa kemampuan (kapasitas) manajemen dalam bidang-bidang, yaitu: (i) *Management Team*; (ii) *Business Model*; (iii) *Market Research & Competitive Analysis*; dan (iv) *Financial Analysis*. Keempat bidang manajemen tersebut akan dianalisis melalui pembobotan (skor) berbasis data sekunder, observasi, dan hasil wawancara dengan pemangku kepentingan. Pembobotan dilakukan antar tim peneliti, sehingga dapat dihasilkan bobot (skor) yang valid dan mampu meminimalisir kesalahan prediksi. Tabel 02 merupakan rangkuman pembobotan (skor), dimana untuk *Management Team* mempunyai skor rata-rata sebesar 1,75, untuk *Business Model* sebesar 2,00, untuk *Market Research & Competitive Analysis* sebesar 2,00, dan untuk *Financial Analysis* sebesar 1,50. Skor rata-rata dari keempat bidang penilaian manajemen tersebut adalah sebesar 1,81. Artinya, titik koordinat garis vertikal (Y) pada Kapasitas Tata Kelola adalah sebesar 1,81.

Tabel 02. Diagnosa Kinerja dan Pengembangan Usaha BUMD PT. GSM

Aspek Penilaian	Bangun Industri Hilir Migas (PP No. 36 Tahun 2004)				Skor Rata-Rata	Skor Rata-Rata Penentu Kuadran	ARAH KEBIJAKAN TATA KELOLA BUMD (PT. GSM)
	Kegiatan Pengolahan Hilir	Kegiatan Pengangkutan	Kegiatan Penyimpanan	Kegiatan Niaga			
Kapasitas Tata Kelola							
1. <i>Management Team</i>	1	1	2	3	1,75	1,81	Revitalisasi Manajemen Bisnis: 1. Revitalisasi SDM 2. Penguatan Jiwa Kewirausahaan dan Corporate Culture 3. Penguatan Good Corporate Governance
2. <i>Business Model</i>	1	2	2	3	2,00		
3. <i>Market Research & Competitive Analysis</i>	1	1	3	3	2,00		
4. <i>Financial Analysis</i>	1	1	2	2	1,50		
Potensi Pasar	2,35	2,93	3,45	3,67		3,10	1. Peningkatan Kemampuan Penetrasi Pasar
ARAH KEBIJAKAN PENGEMBANGAN JENIS USAHA PT. GSM	Prioritas Usaha 4	Prioritas Usaha 3	Prioritas Usaha 2	Prioritas Usaha 1			Kebijakan Eksternal: Penguatan Pengawasan dan Pembinaan Terhadap PT. GSM
Indikator Penilaian: 1 = Sangat Rendah; 2 = Rendah; 3 = Netral; 4 = Tinggi; 5 = Sangat Tinggi							

Sumber: Hasil Analisis, 2021

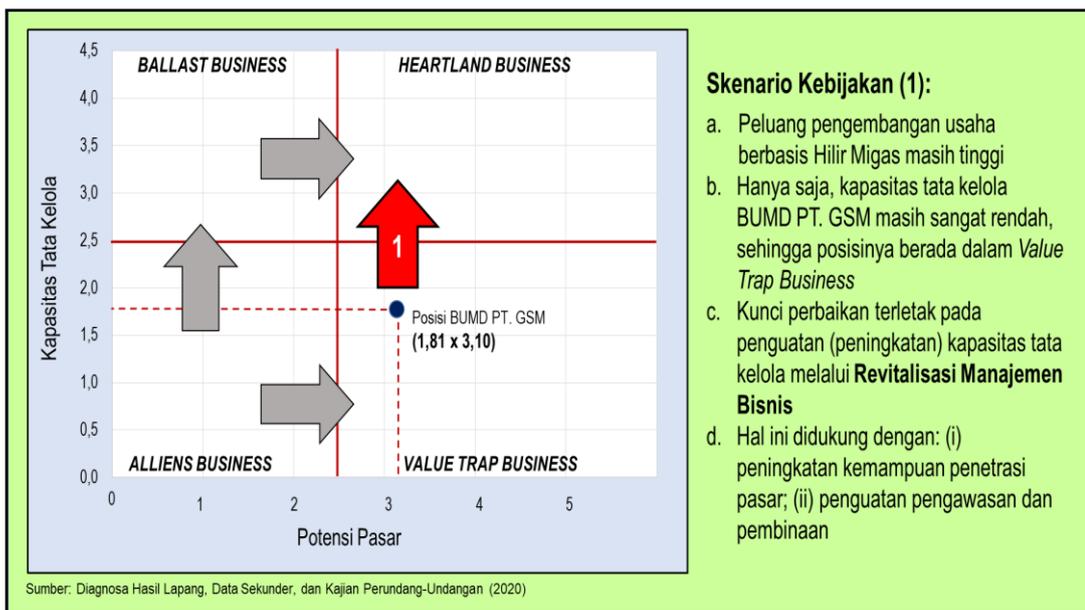
Berdasarkan Tabel 02, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Potensi Pasar pengembangan usaha BUMD PT. GSM sebenarnya masih tinggi, yakni dengan skor agregat sebesar 3,10. Skor tersebut mencerminkan peluang pengembangan usaha di jenis usaha Hilir Migas masih potensial ditangkap oleh BUMD PT. GSM. Namun peluang tersebut selama ini tidak bisa ditangkap karena keterbatasan manajemen pengelolaan. Arah kebijakan yang seharusnya dilakukan adalah meningkatkan kemampuan penetrasi pasar dengan syarat dilakukan revitalisasi manajemen bisnis.
2. Kapasitas Tata Kelola BUMD PT. GSM sangat rendah, yakni dengan rata-rata skor agregat hanya 1,81. Skor tersebut mencerminkan kemampuan manajemen masih sangat rendah, sehingga potensi pasar yang sebenarnya tinggi kurang bisa dimanfaatkan bagi kepentingan kinerja perusahaan. Kegiatan revitalisasi manajemen dapat dilakukan dengan: (i) revitalisasi SDM; (ii) penguatan jiwa kewirausahaan dan pembuatan *Corporate Culture*; serta (iii) penguatan *Good Corporate Governance* atau GCG. Revitalisasi manajemen harus diimbangi dengan penguatan pengawasan dan pembinaan terhadap BUMD PT. GSM.

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka dapat dipetakan posisi BUMD PT. GSM sebagaimana dalam Gambar 06. Posisi tersebut berada

pada titik perpotongan koordinat 1,81 (Y) dan 3,10 (Y), sehingga posisi BUMD PT. GSM berada pada *Value Trap Business*. Sebagaimana sudah disinggung sebelumnya, kunci untuk mengangkat kinerja perusahaan terletak pada revitalisais manajemen agar dapat dinaikkan ke posisi *Heartland Business*. Posisi ideal tersebut mencerminkan kemampuan manajemen agar sanggup menangkap peluang pasar yang notabene masih tinggi.

Gambar 06. Identifikasi Posisi BUMD PT. GSM dan Strategi Pengembangan



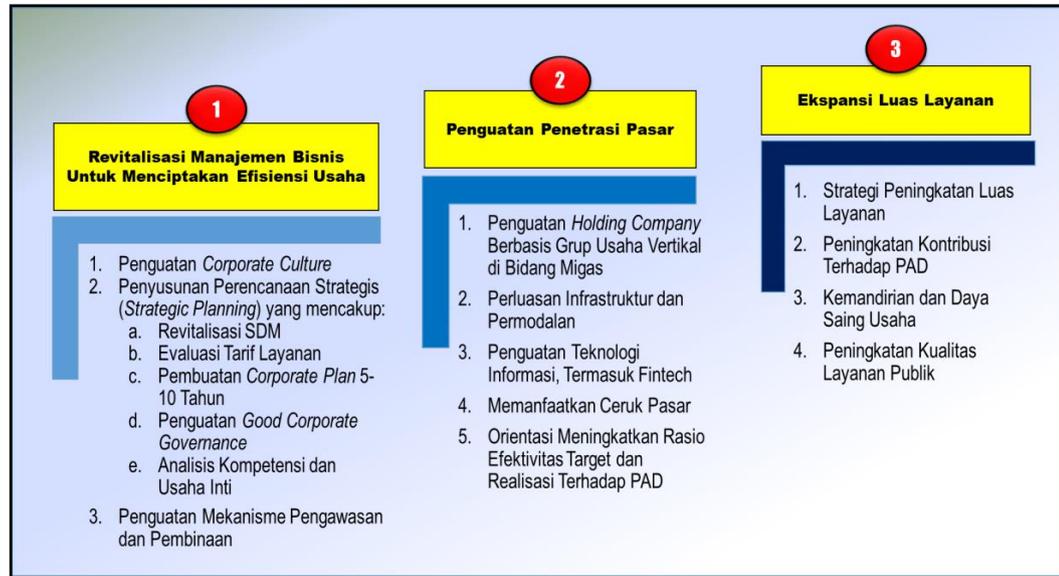
c. Strategi Pengembangan BUMD PT. GSM

Langkah-langkah strategis dalam pengembangan BUMD PT. GSM adalah sebagai berikut:

- Sebagaimana sudah dijelaskan sebelumnya, permasalahan-permasalahan yang melekat dengan tata kelola dapat diatasi melalui rancangan 2 (dua) strategi utama, yaitu: (i) revitalisasi manajemen bisnis; dan (ii) penguatan pengawasan dan pembinaan.
- Dua strategi tersebut dapat dirancang menjadi 3 (tiga) tahapan pengembangan BUMD PT. GSM sebagai berikut:
 - Tahap pertama (<1 tahun) adalah mendesaknya revitalisasi manajemen bisnis untuk menciptakan efisiensi usaha.

- b. Tahap kedua (1-3 tahun) adalah penguatan penetrasi pasar sebagai konsekuensi dari upaya pengembangan usaha.
- c. Tahap ketiga (>3 tahun) adalah ekspansi luas layanan sebagai konsekuensi dari entitas BUMD yang harus mampu meningkatkan layanan kepada pemangku kepentingan dan masyarakat secara luas.

Gambar 14. Tahapan Pengembangan dan Penguatan Usaha BUMD PT.



Sumber: Hasil Analisis, 2020

Berdasarkan hasil analisis di atas, permasalahan dan strategi pengembangan pada BUMD PT. GSM menguatkan beberapa penelitian terdahulu, dimana rata-rata permasalahan yang dihadapi oleh BUMD adalah: (i) belum maksimalnya nilai BUMD sebagai perseroan dan nilai perseroan bagi pemegang saham; (ii) belum dikelolanya BUMD secara efisien, transparan dan profesional seperti terlihat dari belum diberdayakannya kemandirian organ perseroan (RUPS, komisaris dan direksi); dan (iii) belum sejalanannya tanggung jawab sosial perseroan terhadap pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan tindakan organ perseroan yang didasari nilai moral. Berdasarkan hasil tersebut, *Good Corporate Governance* (GCG) dalam BUMD menjadi isu yang sangat penting yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas perusahaan yang berfungsi untuk menguatkan kualitas pelayanan publik (Tangkisilan, 2012; World Bank, 2013).

Surya & Yustiavandana (2006) menitikberatkan GCG pada BUMD sebagai arahan dan pengendalian perusahaan berdasarkan seperangkat aturan yang merumuskan hubungan antara tata kelola perusahaan sebagai sebuah entitas pelayanan publik. BUMD mempunyai posisi strategi bagi penguatan daya saing daerah, karena selain memperoleh profit, BUMD juga dituntut harus mempunyai benefit. Tujuan GCG salah satunya yang paling dianggap penting adalah sebagai aturan dalam pengambilan keputusan yang efektif (Asgary *et al.* 2020). Efektivitas GCG didasarkan pada kultur organisasi, nilai-nilai, sistem, berbagai proses, kebijakan-kebijakan dan struktur organisasi, yang bertujuan untuk mencapai bisnis yang menguntungkan, efisien, dan efektif dalam mengelola risiko dan bertanggung jawab dengan memperhatikan kepentingan *stakeholders* (Beatle, 2000; Chan *et al.* 2019).

Efektivitas GCG berdasarkan beberapa tujuan yang diterapkan, yaitu (Chenery, 2015): (i) memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing; (ii) mendapatkan *cost of capital* yang lebih murah; (iii) memberikan kepuasan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan; dan (iv) meningkatkan keyakinan dan kepercayaan diri *stakeholder* terhadap perusahaan. GCG dalam BUMD adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap *shareholder* dan pemakai kepentingan lainnya berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku, sehingga secara langsung menjadikan BUMD mempunyai posisi strategis bagi penguatan pelayanan publik (Gunarsih, 2003). Dari beberapa pengertian tersebut, maka GCG pada BUMD menekankan akan pentingnya prinsip perusahaan sebagai basis kinerja pelayanan publik (Darsono & Dewanto, 2019).

5. Penutup

Berdasarkan hasil analisis pembahasan, maka proposisi penelitian yang penting dikemukakan adalah sebagai berikut:

- a. Posisi BUMD PT. GSM terletak pada posisi *Value Trap Business*, yakni kapasitas manajemen sangat rendah, padahal peluang pasar masih menjanjikan. Rata-rata skor Kapasitas Manajemen hanya sebesar 1,81, dan rata-rata skor Potensi Pasar mencapai 3,10. Rendahnya kapasitas

manajemen terletak pada: (i) rendahnya *Management Team*; (ii) belum adanya *Business Model*; (iii) belum adanya *Market Research & Competitive Analysis*; dan (iv) rendahnya kemampuan *Financial Analysis*. Tingginya peluang pasar ditunjukkan dengan masih terdapat beragam jenis usaha yang bisa dilakukan oleh BUMD PT. GSM di bidang Hilir Migas, hanya saja selama ini belum dilakukan.

- b. Akar masalah BUMD PT. GSM adalah: (i) lemahnya managerial kewirausahaan; dan (ii) lemahnya pengawasan serta pembinaan. Kedua akar masalah tersebut menjadikan BUMD PT. GSM tidak mempunyai *Corporate Culture* yang baik, sehingga belum memfungsikan BUMD sebagai entitas pelayanan publik. Dampak lainnya adalah belum terdapat *Standard Operating Procedure (SOP)*, *Key Performance Index (KPI)*, *Corporate Plan*, dan tidak adanya visi, misi, tujuan, sasaran, strategi dan indikator program.
- c. Penerapan *Good Corporate Governance (GCG)* pada BUMD PT. GSM diharapkan mampu menerapkan asas keadilan berdasarkan harga dan layanan yang diberikan (non-diskriminasi), namun tetap dapat memperhitungkan atas tingkat pengembalian investasi. Hal ini mengacu pada pembentukan harga yang adil bagi masyarakat (konsumen), namun tetap bisa menutupi biaya agar dapat menjamin keberlangsungan keuangan perusahaan dalam jangka panjang. Capaian ini bermanfaat bagi masing-masing pelaku, yaitu: (i) bagi masyarakat, penerapan asas keadilan dipandang sesuai dengan tujuan pembangunan ekonomi; (ii) bagi pemerintah, hal ini dapat memenuhi persyaratan pendapatan dan orientasi sosial; dan (iii) bagi BUMD, hal ini representasi atas produksi yang efisien dari upaya perlindungan kepentingan publik.

Daftar Pustaka

- Asgary, A., Ozdemir, A. I., & Özyürek, H. 2020. Small and Medium Enterprises and Global Risks: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Disaster Risk Science*, 59-73. <https://doi.org/10.1007/s13753-020-00247-0>.
- Beatle, T. 2000. *Green Urbanism: Learning From European Cities*. Washington DC: Island Press.
- Chan, C. M. L., Teoh, S. Y., Yeow, A., & Pan, G. 2019. Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME.

- Information Systems Journal*, 29(2), 436–455.
<https://doi.org/10.1111/isj.12215>.
- Chenery, H. B. 2015. Industrialization and Growth: The Experience of Large Country. *World Bank Working Paper* no. 539.
- Darsono, D., & Darwanto, D. 2019. Strengthening the MSME Through Institutional Cooperation Improvement Between MSME and Sharia Microfinance Institutions (SMFI). *Jurnal Ilmiah Al-Syir'ah*, 17(1), 65.
<https://doi.org/10.30984/jis.v17i1.809>.
- Diah, Marwah M.. 2003. Restrukturisasi BUMN di Indonesia : privatisasi atau korporasi?, Jakarta Literata Lintas Media.
- Dribe, Martin; Helgertz, Jonas; van de Putte, Bart. 2015. Did Social Mobility Increase During the Industrialization Process? A Micro Level Study of A Transforming Community in South Sweden 1828-1968.
- Gunay, G. Y., & Apak, S. 2014. Comparison of Public and Non-public SMEs' Corporate Governance Strategies in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 162–171.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.022>
- Handy, Susan; Lubell, Mark; Feiock, Richard. 2009. City Adoption of Environmentally Sustainable Policies in California Central Valley. *Journal of The American Planning Association* Vol. 75 No. 3.
- Ismail, M., Santosa, D.B., & Yustika, A.E. 2012. Ekonomi Pancasila: Kajian Teoritis dan Analisis Empiris. UB Press: Malang.
- Maulina, E., & Fordian, D. 2018. Analysis of Restricting Factors of Small Medium Enterprises in Bandung, West Java - Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(3), 297–307.
- Grzybkowski, M., & Wójcik, D. 2006, Internet and Corporate Governance, Jesus College, University of Oxford Oxford OX1 3DW michal.grzybkowski@jesus.oxon.org, University College London, and Jesus College, University of Oxford.
- Moughtin, J.C. and Peter, S. 2005. *Urban Design: Green Design*. Oxford: Butterworth Architecture.
- Yunus, M., Moingeon. A.D., & Ortega. 2010. Factors affecting the performance of small and medium enterprises in KwaZulu-Natal, South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2).
[https://doi.org/10.21511/ppm.14\(2-2\).2016.03](https://doi.org/10.21511/ppm.14(2-2).2016.03)