

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Keberadaan otonomi daerah yang telah digulirkan pemerintah bertujuan untuk menumbuhkan kemandirian pemerintah daerah dalam berbagai aspek. Untuk pemenuhan hal tersebut, salah satunya dibentuklah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Kelahiran BUMD diharapkan dapat meningkatkan ekonomi daerah, meningkatkan pendapatan asli daerah, menciptakan lapangan kerja serta terpenuhinya kebutuhan masyarakat serta menjadi sarana memudahkan masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya.

Undang-Undang tentang BUMD di Indonesia adalah UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Pasal 190-196 dari UU ini mengatur tentang BUMD, termasuk definisi, pengaturan, tugas, dan kewenangan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Undang-Undang tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) ini bertujuan untuk memberikan landasan hukum yang jelas dan kuat bagi pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), sehingga Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dapat berperan efektif dalam mendukung pembangunan dan pelayanan publik di daerah. Sehingga optimalisasi peran Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat dapat terwujud.

Jika dicermati keberadaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) belum sepenuhnya memenuhi harapan. Fakta dilapangan masih bahwa peran Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) masih kurang optimal. Kontribusi dari Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) masih tergolong kecil

yakni sekitar 1%. Indonesia memiliki 1.097 Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan nilai aset dari data BPKP tahun 2021 mencapai Rp. 340,118 Triliun, dengan perolehan laba Rp. 10.372 triliun atau setara dengan 3% dari total aset.

Kemendagri menyebutkan ada 892 Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) ditingkat kabupaten/kota, dan 205 yang berada di tingkat provinsi dengan 138 telah memberikan kontribusi dengan predikat baik dalam menunjang pembangunan daerah. Serta tercatat 67 Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang tidak optimal dalam kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Serta sekitar 70% Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam perkembangannya masih mengalami kerugian. Hal ini menunjukkan bahwa fenomena Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Indonesia mengalami kesulitan dalam perkembangannya serta belum mampu dalam menghadapi persaingan usaha tergantung pada APBD.

Secara legal formal keberadaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merujuk pada Undang-Undang Nomor 5 tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah yang diperkuat oleh Permendagri Nomor 3 tahun 1998 tentang bentuk badan hukum BUMD, serta dipertegas dengan adanya Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah didalamnya telah membahas mengenai keberadaan BUMD yang dibagi dua bentuk yakni perseroan dan perusahaan umum. Idealnya dengan regulasi tersebut serta diperkuat oleh APBD keberadaan BUMD dapat berkembang dengan pesat dalam menghadapi persaingan dunia usaha serta dapat memberikan manfaat untuk masyarakat.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> news, "Jawa Pos Kamis," *Jawa Pos Kamis* (Jakarta, 2012).

Keberadaan BUMD memiliki peran dalam yang berperan sebagai salah satu sumber keuangan dalam Penerimaan Asli Daerah (Pendapatan Asli Daerah (PAD). Tetapi dilapangan ditemukan bahwa BUMD pada saat ini masih jauh panggang dari api, yakni kontribusi yang diharapkan dari BUMD belum maksimal. Kondisi yang terjadi justru BUMD masih mengandalkan keuangan dari APBD tentunya hal ini malah masih menjadi beban APBD. Oleh karena itu tujuan awal bahwa BUMD sebagai sumber pendapatan bagi pemerintah tidak tercapai.<sup>2</sup>

Jumlah BUMD berdasarkan data yang dihimpun dengan total 1.007 dengan jumlah aset yang dikelola sekitar Rp. 343 triliun, yang dikelola dari aset produktif 90 % berasal dari perbankan dan sekitar 10% dari sektor lainnya. Pengelolaan BUMD ada indikasi menggunakan pola *how to spend money*, padahal seharusnya para pengelola BUMD dapat berkarya dengan menggunakan kaidah *how to get money*. Perubahan status BUMD dari perusahaan daerah menjadi perseroan terbatas (PT) telah di dorong oleh Badan Kerjasama BUMD seluruh Indonesia. Hal ini sebagai bagian dari upaya untuk optimalisasi kiprah BUMD dalam meraih pendapatan yang baik. Terlebih jika status BUMD telah beralih menjadi PT diasumsikan dapat melahirkan performa bisnis yang baik, dan terbebas dari ketergantungan terhadap APBD, serta dapat menjadi perusahaan yang akuntabel dan profesional. Tentunya harapan pemerintah daerah dalam mewujudkan *good corporate governace* dapat tercapai.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> P2 LIPI, "Revitalisasi BUMD Dalam Perekonomian Daerah Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia,," 2010.

<sup>3</sup> Islamic Finance News., "Global Islamic Finance Report," Retrieved from <https://www.islamicfinancenews.com>, 2021.

Data Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia menyatakan bahwa aset dari BUMD telah mencapai Rp. 340,118 Triliun pada tahun 2019, dengan jumlah 310.716 Triliun (90,06%) pendapatan keuangan berasal dari BPD, Bank Perkreditan Rakyat (BPR), sekitar Rp. 11,454 T (3,3%), serta aneka usaha Rp. 11,622 T (3,4 %). Ada 1.007 perusahaan daerah yang bergerak di kegiatan Bank Umum (BPD), Bank Perkreditan Rakyat (BPR), serta usaha lainnya. Tercatat kontribusi dari BUMD menghasilkan laba sebesar Rp. 10,372 T dengan rata-rata rasio terhadap aset (ROA) dengan jumlah 3,0%.<sup>4</sup>

Sebaran jumlah BUMD yang telah berbentuk perseroan terbatas pada tiap daerah sudah ada, namun tidak merata. Paling tidak setiap daerah sudah ada satu perusahaan yang telah beralih status menjadi perusahaan dalam bentuk Perseroan Terbatas. Namun data mengenai jumlah dari perusahaan BUMD tersebut belum terpetakan secara jelas, sehingga perlu dilakukan pemetaan ulang. Serta diperlukan strategi dalam penanganan yang baik untuk menghasilkan BUMD yang lebih baik guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan serta dapat meningkatkan revitalisasi BUMD di Indonesia.

Provinsi Jawa Barat memiliki jumlah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yang banyak, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Lembaga Keuangan:
  - a. PT. BPD Jawa Barat dan Banten (BJB)
  - b. PT. BPR (berjumlah 7), PD. BPR (berjumlah 8), PT. LKM (berjumlah 14)

---

<sup>4</sup> News, "Depdagri," <http://www.depdagri.go.id/News/2012/03/08>. Diakses Pada Tanggal 25 Maret 2020 Pkl. 12.01 WIB.

- c. PT. Jamkrida
2. Lembaga Non Keuangan:
- a. PT. BIJB
  - b. PT. Jasa Sarana
  - c. PT. Migas Hulu Jabar Holding Company (Migas Utama Jabar) Perda Penggabungan.
  - d. PT. Migas Hilir Jabar
  - e. PT. Jasa & Keparawisataan (Jaswita)
  - f. PT. Agro Jabar
  - g. PT. Agronesia
  - h. PD. Agribisnis & Pertambangan

Dalam penelitian ini lebih dikaji dalam tiga BUMD yakni Bank Jabar Syariah yang merupakan anak dari Bank Jabar, PT Migas Hulu, serta PT Agro Jabar.

Berdasarkan data dari Biro BIA (BUMD, Investasi, dan Administrasi Pembangunan) terkait jumlah deviden BUMD kepada pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2018-2021 menghasilkan senilai Rp. 1.412.832.664.000,- yang terdiri dari 14 BUMD Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Sedangkan penyertaan modal pemerintah provinsi Jabar kepada BUMD sejumlah Rp. 7.097.917.982.714,-.

Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa deviden Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang diperoleh dari BUMD dari tahun 2018 sampai 2021 tidak terlalu signifikan dengan jumlah modal yang diberikan kepada masing-masing perusahaan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan tersebut dengan variatif. Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa hasil pencapaian kerja BUMD tampak fluktuasi.

Namun hanya sedikit tidak signifikan dengan modal yang ada. Dimana terlihat dari item setoran BUMD dari tahun ke tahun cenderung menurun pada beberapa perusahaan. Terjadinya perkembangan modal usaha yang tidak stabil tersebut mengindikasikan kurangnya kinerja perusahaan dalam mengelola dan dalam menjalankan unit usaha di BUMD.

Hal tersebut diduga karena kinerja Sumber Daya manusia dan praktik riil di lapangan perusahaan yang belum optimal terhadap BUMD di Jawa Barat. Sehingga berdasarkan data di atas, dapat diklasifikasikan BUMD Provinsi Jawa Barat dalam tiga kategori yakni: *high, middle dan mirror*, yaitu :

Tabel 1.1

*Kategori BUMD Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2021<sup>5</sup>*

Klasifikasi	Nama Perusahaan	Keterangan
<i>High</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PT. BPD Jawa Barat dan Banten (BJB)</li> <li>2. PT. BPR (jumlah=7), PD. BPR (Jumlah=8), PT. LKM (jumlah=14)</li> <li>3. PT. Jasa &amp; Kepariwisata (Jaswita)</li> <li>4. PT Asuransi Bangun Askrida</li> </ol>	Perusahaan ini hampir semua menyetor Deviden BUMD kepada Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada rentang Tahun 2018 s.d. 2021 dengan nominal yang signifikan.
<i>Middle</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PT. Jamkrida</li> <li>2. PT. Jasa Sarana</li> <li>3. PT. Agronesia</li> <li>4. PT. Migas Hulu Jabar (yang telah berubah menjadi PT Migas Utama Jabar)</li> </ol>	Perusahaan ini ada yang menyetor dengan jumlah yang cukup memadai dan ada yang menyetor Deviden BUMD kepada Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada rentang Tahun 2018 s.d. 2021 tapi tidak memadai.

<sup>5</sup> Hasil diadaptasi oleh peneliti 2022

<i>Mirror</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PT Bandara Udara Internasional Jabar</li> <li>2. PT Tirta Gemah Ripah</li> <li>3. PT BIJB</li> <li>4. PT. Migas Hilir Jabar</li> <li>5. PT. Agro Jabar</li> <li>6. PD. Agribisnis &amp; Pertambangan</li> </ol>	Perusahaan ini hampir semua sama sekali tidak menyetor Deviden BUMD kepada Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada rentang Tahun 2018 s.d. 2021.
---------------	---	--

Teknik Analisis SWOT untuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Jawa Barat mencakup evaluasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh BUMD. Kekuatan BUMD terletak pada basis aktiva yang signifikan dan dukungan dari pemerintah, yang memberikan potensi untuk meningkatkan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Namun, kelemahan seperti masalah likuiditas dan tingginya rasio utang menjadi tantangan yang harus diatasi agar BUMD dapat beroperasi secara optimal.

Di sisi lain, peluang pertumbuhan ekonomi yang besar di Jawa Barat, terutama dalam sektor-sektor yang didukung oleh pemerintah, memberikan kesempatan bagi BUMD untuk melakukan ekspansi. Namun, ancaman dari persaingan dengan perusahaan swasta dan ketidakpastian ekonomi juga perlu diwaspadai. Selain itu, pandemi COVID-19 memberikan dampak signifikan pada pendapatan dan aktivitas beberapa BUMD pada 2020-2021, mengurangi kemampuan mereka dalam menghadapi persaingan dan stabilitas keuangan jangka panjang.

Dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang, BUMD di Jawa Barat harus memanfaatkan kekuatan internal mereka dan mengatasi kelemahan

mereka. Dukungan dan kemitraan dengan pihak-pihak terkait seperti pemerintah, investor, dan pelanggan sangat penting untuk membantu memperkuat posisi BUMD di pasar dan meningkatkan kinerja dan profitabilitas.

Perusahaan tidak mengalami peningkatan jika karakter dari sumber daya manusia yang ada tidak memiliki rasa tanggung jawab. Selain itu perlu membenahan BUMD serta strategi menghadapi persaingan usaha secara serius dilakukan seperti melakukan perluasan usaha, pembaharuan serta restrukturisasi perusahaan sebagai bagian jalan yang penting dilakukan serta dapat pula dilakukan dengan pemandirian perusahaan seperti pendirian perusahaan baru yang mandiri yang tidak terpisahkan dengan perusahaan inti.

Pembentukan perusahaan grup merupakan bagian dari tuntutan realitas bisnis, karena dengan pengelolaan usaha melalui perusahaan grup dapat memberikan nilai ekonomi yang lebih. Ada dua alasan mengenai pengembangan usaha dalam grup yakni *pertama* pelaksanaan terhadap amanah undang-undang, yang *kedua* sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam rangka meningkatkan nilai ekonomi sebagai bagian dari perusahaan grup.<sup>6</sup>

Fungsi utama dari BUMD atau perusahaan daerah diharapkan dapat meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat. BUMD memiliki peran untuk mencari keuntungan dalam usahanya sebagai bagian tugasnya untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan pendapatan asli daerah berupa *devide yand* setorkan pada kas negara. Hasil dari BUMD tersebut dapat meningkatkan

---

<sup>6</sup> Sulistiowati. *Aspek Hukum Dan Realitas Bisnis Perusahaan Grup Di Indonesia*. (Jakarta: PT. Erlangga. 2020), hal. 98.

penerimaan uang pemerintah daerah, hal ini tentunya akan meningkatkan APBD serta dapat membantu keberlangsungan pembangunan di daerah. Secara konseptual BUMD dihadirkan tidak hanya untuk bisnis semata, namun juga ada unsur layanan terhadap masyarakat. Tentunya dengan dua tugas utama dari BUMD yang bertugas dalam rangkaian bisnis tentunya harus dapat memberikan kontribusi yang banyak untuk negara, sedangkan untuk BUMD yang bertugas melayani kebutuhan masyarakat harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat.

Keberadaan BUMD pada saat ini, jika dibandingkan dengan BUMN yang telah menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang sudah menggunakan prinsip *good corporate governance* yang merupakan konsep yang mengacu pada proses dari suatu pencapaian keputusan dan implementasi dengan tanggung jawab bersama, yang merupakan konsensus pemerintah, warga negara, dan sektor swasta dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Hal ini berpedoman pada regulasi pemerintah yakni Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep 103/MBU/2002 tentang pembentukan komite audit BUMN. Oleh karena itu BUMN sudah lebih berkembang dan maju, salah satunya BUMD telah menjadi perusahaan publik dan sebagiannya sudah melakukan *Initial Public Offering* (IPO) di bursa saham.

Pengelolaan dan pengembangan BUMD Provinsi Jawa Barat belum ditunjang dengan legal formal yang secara khusus dapat dijadikan pedoman dalam pengelolaan BUMD. Berbeda dengan BUMN yang telah memiliki payung hukum UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN. Regulasi yang mengatur tentang BUMD berdasar pada Peraturan Daerah dan UU Nomor 5 tahun 1962 tentang perusahaan daerah. Tentunya regulasi ini belum optimal karena belum dapat

menjawab mengenai pedoman dalam pengelolaan serta pengembangan BUMD, serta masih ditemukan distorsi mengenai pengelolaan BUMD, sehingga hasil dari BUMD belum optimal.

Regulasi pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sangat penting untuk memastikan tata kelola pendapatan daerah yang optimal. Berikut adalah beberapa regulasi yang dapat dijadikan acuan dalam pengelolaan BUMD:

1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Regulasi ini mengatur tentang tugas, wewenang, dan tanggung jawab pemerintah daerah dalam mengelola BUMD. Regulasi ini juga memberikan aturan mengenai pengawasan dan pengendalian atas BUMD

2. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD. Regulasi ini mengatur mengenai tata kelola BUMD, mulai dari pembentukan, pengangkatan direksi, hingga pengawasan dan evaluasi kinerja BUMD oleh pemerintah daerah.

3. Peraturan Daerah No.14 tentang pembentukan BUMD bidang minyak dan gas bumi lingkup kegiatan usaha hulu

4. Peraturan Daerah No.15 tentang pembentukan BUMD bidang Agro

Dalam mengelola BUMD, pemerintah daerah harus memastikan bahwa BUMD beroperasi secara transparan, akuntabel, dan efektif. Pemerintah daerah juga harus melakukan pengawasan dan pengendalian yang baik terhadap BUMD agar dapat memastikan kinerja BUMD sesuai dengan target yang ditetapkan dan sesuai dengan tata kelola yang baik. Selain itu, BUMD juga harus terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan inovasi produk atau jasa yang

ditawarkan agar dapat bersaing di pasar. Dengan mengikuti regulasi yang ada, pengelolaan BUMD dapat dilakukan secara terukur dan efektif sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi pendapatan daerah.

Optimalisasi pengelolaan BUMD Provinsi Jawa Barat merupakan suatu hal sangat penting. Penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang profesional serta menjunjung tinggi *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan bagian dari tujuan revitalisasi BUMD. Oleh karena itu strategi pengelolaan BUMD khususnya pada optimalisasi tata kelola, maka dianggap penting dan diperlukan sebuah strategi pengelolaan BUMD khususnya pada aspek optimalisasi tata kelola pendapatan daerah di Provinsi Jawa Barat.

Strategi konvensional yang menitikberatkan pada pertumbuhan ekonomi dan efisiensi masih menjadi fokus utama regulasi yang mengatur pengelolaan BUMD saat ini. Prinsip moral dan sosial yang menjadi inti ekonomi Islam sering kali terabaikan dalam pendekatan ini. Dalam konteks otonomi daerah, terdapat peluang besar untuk memasukkan prinsip ekonomi Islam ke dalam regulasi dan kebijakan yang mengatur pengelolaan BUMD guna mencapai tata kelola yang lebih baik dan berjangka panjang.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip ekonomi Islam dalam pengelolaannya, BUMD diharapkan mampu mengatasi sejumlah permasalahan yang dihadapi saat ini, seperti inefisiensi, kurangnya transparansi, dan rendahnya kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Agar dapat memberikan kontribusi yang paling efektif terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan pembangunan daerah secara keseluruhan, BUMD dapat didorong untuk beroperasi secara lebih etis dan

berkelanjutan dengan pendekatan yang berlandaskan pada kesejahteraan masyarakat, transparansi, dan keadilan.

Penerapan prinsip-prinsip tersebut berpotensi memperkuat posisi BUMD sebagai lembaga yang tidak hanya berfokus pada perolehan laba, tetapi juga berkontribusi aktif terhadap pembangunan sosial dan ekonomi daerah. Selain itu, BUMD juga berpotensi meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap BUMD. Dalam jangka panjang, BUMD yang dikelola berdasarkan ekonomi Islam diharapkan dapat menjadi model pengelolaan usaha yang berkelanjutan dan berkeadilan serta memberikan kontribusi nyata bagi terwujudnya kesejahteraan yang lebih merata di seluruh lapisan masyarakat.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul penelitian disertasi, yaitu: “PENERAPAN PRINSIP-PINSIP EKONOMI ISLAM DALAM REGULASI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DAERAH (BUMD) UNTUK OPTIMALISASI TATA KELOLA PENDAPATAN DAERAH (Studi Kasus pada 3 BUMD Provinsi Jawa Barat Tahun 2018-2021).

## **B. Rumusan Masalah**

Sebagai penyumbang utama Pendapatan Asli Daerah (PAD), BUMD memegang peran strategis sebagai motor penggerak ekonomi. Namun, kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) kerap kali terhambat oleh sejumlah kendala, antara lain inefisiensi, minimnya transparansi, dan praktik tata kelola yang belum optimal.

Pendekatan yang berkelanjutan dan etis terhadap pengelolaan bisnis dan

keuangan disediakan oleh prinsip-prinsip ekonomi Islam, yang meliputi keadilan, transparansi, larangan riba dan gharar (ketidakpastian), dan kesejahteraan sosial. Diharapkan bahwa tata kelola yang lebih baik, peningkatan akuntabilitas, dan distribusi kekayaan yang lebih adil dalam masyarakat akan dihasilkan dari penggabungan prinsip-prinsip ini ke dalam manajemen BUMD. Studi ini melihat bagaimana prinsip-prinsip ini mempengaruhi kinerja BUMD dan kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam kerangka regulasi BUMD.

Berawal dari identifikasi masalah diatas, maka munculah beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan prinsip-prinsip ekonomi Islam dalam regulasi pengelolaan BUMD di Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana relasi regulasi terhadap pengelolaan BUMD di Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana mekanisme pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) terhadap tata kelola pendapatan daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat?
4. Bagaimana kontribusi dari penerapan prinsip-prinsip ekonomi Islam terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Provinsi Jawa Barat?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam:

1. Penerapan prinsip-prinsip ekonomi Islam dalam regulasi pengelolaan BUMD di Provinsi Jawa Barat.
2. Relasi regulasi terhadap pengelolaan BUMD di Provinsi Jawa Barat.

3. Mekanisme pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) terhadap tata kelola pendapatan daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat.
4. Kontribusi dari penerapan prinsip-prinsip ekonomi Islam terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Provinsi Jawa Barat.

#### **D. Manfaat Hasil Penelitian**

##### 1. Secara Teoritis

###### a. Secara Teori

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang ekonomi Islam dan manajemen BUMD. Hasil penelitian dapat menambah referensi bagi penelitian lain yang akan melakukan studi lanjutan mengenai penerapan prinsip-prinsip ekonomi Islam dalam regulasi pengelolaan BUMD untuk optimalisasi tata kelola pendapatan daerah.

###### b. Secara Keilmuan

Penelitian ini dapat memperkaya khazanah keilmuan dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang penerapan prinsip-prinsip ekonomi Islam dalam konteks pengelolaan BUMD. Ini juga dapat menjadi dasar untuk pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan yang melibatkan kolaborasi antara akademisi, industri, dan pemerintah

###### c. Secara Riset

Penelitian ini dapat dijadikan rujukan oleh para pengelola BUMD dalam merumuskan strategi pengelolaan yang lebih efektif. Selain itu,

hasil penelitian dapat digunakan sebagai acuan dalam melahirkan peraturan daerah mengenai tata kelola BUMD yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

## 2. Secara Praktis

### a. Bagi Pemerintah

Penelitian ini dapat memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan terkait pengelolaan BUMD. Dengan memahami penerapan prinsip-prinsip ekonomi Islam, pemerintah dapat merumuskan regulasi yang lebih efektif untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kinerja BUMD dalam menyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD).

### b. Bagi BUMD/Lembaga

Hasil penelitian dapat dijadikan rujukan bagi pengelola BUMD dalam merumuskan strategi pengelolaan yang lebih baik. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ekonomi Islam, BUMD dapat meningkatkan efisiensi operasional, transparansi, dan akuntabilitas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka terhadap PAD.

### c. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan BUMD yang lebih baik. Dengan adanya tata kelola yang lebih transparan dan akuntabel, masyarakat dapat merasakan manfaat langsung dari peningkatan pendapatan daerah,

seperti peningkatan layanan publik dan pembangunan infrastruktur yang lebih baik.

#### **E. Kerangka Pemikiran**

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan badan usaha dengan mekanisme pendirian, kepemilikan, pengelolaan, serta pengawasan dilakukan oleh pemerintah daerah. Untuk menguatkan kinerja BUMD diatur dalam peraturan daerah, adapun modal BUMD berasal dari kekayaan daerah atau APBD.

Menurut ketentuan Pasal 1 Undang-undang No 23 Tahun 2014 perihal Pemerintahan wilayah dikatakan bahwa BUMD artinya:

”Badan usaha milik wilayah yang selanjutnya disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki pemerintah daerah”.

Kehadiran otonomi daerah sejak tahun 1999, telah mendorong pemerintah daerah untuk lebih melakukan optimalisasi serta melakukan penggalan terhadap potensi daerah serta pengelolaan BUMD yang profesional yang dapat memberikan pandangan asli daerah. Kehadiran otonomi di segala sektor salah satunya otonomi sektor ekonomi sehingga para pengelola BUMD dapat mengelolanya sebagai lembaga bisnis profesional, mandiri serta dapat memberikan kontribusi untuk dapat memenuhi kebutuhan bisnis domestik maupun global.

Regulasi pendirian BUMD berdasarkan pada Pasal 331 ayat (5), diuraikan bahwa pendirian BUMD berdasarkan pada kebutuhan daerah dan kelayakan usaha.

Dengan penjelasan pada pasal 331 ayat (5) huruf a berbunyi:

“Kebutuhan daerah dikaji melalui studi yang meliputi aspek pelayanan umum serta kebutuhan masyarakat diantaranya air minum, pasar, transportasi”.

Dalam pasal 331 ayat (5) huruf a dinyatakan bahwa kebutuhan daerah terutama pada aspek pelayanan umum maka pendirian BUMD merupakan bagian berasal dari representasi usaha terutama pada penyediaan air minum, pasar dan transportasi. Dalam pengelompokan usaha dilihat dari kebutuhan, karakteristik, dan potensi daerah yang dimiliki. Dalam regulasi diatas belum memberikan rujukan mengenai arah prioritas kerja BUMD. Oleh karena itu perlu adanya penentuan prioritas bidang usaha dengan berdasar pada skala prioritas, *urgent*, strategi dan potential yang menguasai hajat hidup masyarakat.

BUMD sebagai lembaga usaha yang dibentuk oleh pemerintah akan memetakan potensi ekonomi yang dapat dijadikan skala prioritas usaha dari BUMD tersebut berdasarkan potensi daerah serta sumber daya yang dimiliki.

Perusahaan Daerah atau yang dikenal dengan BUMD yang telah berbentuk perseroan mengacu pada pasal 339 Undang-undang No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah adalah:

1. Perusahaan wilayah (BUMD) dengan bentuk perseroan terbatas dengan modal terbagi atas saham-saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) saham dimiliki suatu wilayah.
2. Perusahaan wilayah, setelah diatur dengan perda sebagaimana dimaksud dalam pasal 331 ayat dua, badan hukum tadi dibentuk sesuai peraturan perundang-undangan yang berkaitan menggunakan perseroan terbatas.
3. Dalam hal pemegang saham perusahaan wilayah terdiri atas beberapa wilayah dan bukan wilayah, maka salah satu wilayah menjadi pemegang saham lebih banyak didominasi.

Pasal 339 Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa perusahaan daerah yang berbentuk perseroan dapat didirikan oleh pemerintah daerah untuk mengelola sebagian dari kekayaan daerah yang dipisahkan sebagai modal daerah yang dikelola secara profesional untuk meningkatkan pendapatan asli daerah.

Namun, pasal tersebut tidak secara spesifik menyebutkan daftar perusahaan daerah atau BUMD yang telah berbentuk perseroan. Daftar perusahaan daerah atau BUMD yang telah berbentuk perseroan akan berbeda di setiap daerah dan dapat dilihat di peraturan daerah atau regulasi daerah setiap provinsi. Beberapa contoh BUMD yang telah berbentuk perseroan di Provinsi Jawa Barat antara lain PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk, PT Jasa Sarana Tama, PT BPR Jabar Banten Syariah, PT Industri Sandang Nusantara, dan lain-lain.

Perseroda pada BUMD memiliki ciri dan karakteristik pada studi pendahuluan diperoleh informasi bahwa pada BUMD yang ada di lingkungan Provinsi Jawa Barat, dalam proses pengelolaan BUMD menggunakan konsep yang senada dengan pengelolaan perusahaan seperti pada BUMN seperti dengan dibentuknya perusahaan pengendali atau perusahaan kelompok yang dinamakan *holding company*. Alasan mengadaptasi konsep BUMN pada BUMD yang ada di Provinsi Jawa Barat di antaranya:

1. Kelompok bidang usaha BUMD yakni PDAM dan dua bidang usaha lainnya yakni bidang perbankan dan aneka usaha.
2. Setiap pemda memiliki BUMD yang bergerak lebih dari satu garapan bidang usaha serta bidang usaha yang beraneka ragam.

3. *Holding company* dibentuk untuk meningkatkan kinerja BUMD yang berbentuk perseroan agar tidak tergantung pada anggaran dari pemerintah daerah.
4. Konsep *holding company* pada BUMD akan melahirkan perusahaan yang secara *legal entity* dan *bussiness entity* mandiri yang masih tetap dikendalikan oleh pemerintah daerah.

Untuk menguraikan dari rumusan masalah diatas maka peneliti menggunakan rangkaian teori yang akan menghubungkan antara teori dan masalah yang telah diungkapkan. Teori ini sebagai alat untuk membedah masalah penelitian. Adapun rancangan teori yang digunakan sebagai pisau analisis masalah diantaranya:

1. Pertama, *grand theory* yang digunakan yakni teori keynesian dan teori manajemen. Teori Keynes yakni teori ekonomi yang didasarkan pada ide ekonomi Inggris abad ke-20 dan teori administrasi dengan penjelasan yang berangkat dari definisi fungsi universal yang telah dilaksanakan pimpinan dan dasarnya untuk mendukung kepemimpinan yang baik. Teori Keynesian, juga dikenal sebagai ekonomi Keynesian, adalah teori ekonomi yang dinamai dari ekonom Inggris John Maynard Keynes. Teori ini menjadi menonjol selama Depresi Hebat tahun 1930-an, ketika Keynes berpendapat bahwa pemerintah dapat menggunakan kebijakan fiskal dan moneter untuk mengelola ekonomi dan menstabilkannya selama masa resesi. Teori Keynesian didasarkan pada gagasan bahwa ekonomi dapat mengalami periode ketidakstabilan dan intervensi pemerintah dapat membantu menstabilkannya. Menurut teori ini, selama periode resesi, pemerintah harus meningkatkan pengeluarannya untuk merangsang aktivitas ekonomi dan menciptakan lapangan kerja. Ini dikenal

sebagai kebijakan fiskal ekspansif. Keynes juga percaya bahwa selama periode ekspansi ekonomi, pemerintah harus mengurangi pengeluarannya dan menaikkan pajak untuk mencegah inflasi. Ini dikenal sebagai kebijakan fiskal kontraktif. Teori Keynesian juga menekankan pentingnya kebijakan moneter dalam mengelola perekonomian. Ini melibatkan manipulasi pasokan uang dan kredit dalam perekonomian untuk mempengaruhi suku bunga dan merangsang kegiatan ekonomi. Secara keseluruhan, teori Keynesian mengadvokasi intervensi pemerintah dalam ekonomi untuk mempromosikan lapangan kerja penuh dan stabilitas ekonomi. Ini berpengaruh dalam membentuk kebijakan ekonomi di banyak negara, khususnya pada periode pasca-Perang Dunia II. Namun, itu juga menjadi sasaran kritik dan perdebatan di kalangan ekonom.

2. Kedua, *middle theory*, digunakan teori manajemen aset dan manajemen strategi.
3. Ketiga, *applicative theory*, digunakan teori *Sadz dan Faht adz-Dzari'ah*.

Adapun secara rinci diuraikan dalam penjelasan sebagai berikut:

## **1. Grand Theory (Teori Keynesian dan Teori Manajemen)**

### **a. Teori Keynesian**

Teori Keynesian adalah teori ekonomi makro yang menekankan pentingnya campur tangan pemerintah dalam mengelola perekonomian, bahwa selama masa resesi ekonomi, pemerintah harus meningkatkan pengeluarannya dan mengurangi pajak untuk merangsang aktivitas ekonomi dan menciptakan lapangan kerja.

Salah satu argumen utama teori Keynesian adalah bahwa ekonomi dapat mengalami periode ketidakstabilan, dan intervensi pemerintah dapat membantu

menstabilkannya. Menurut Keynes, selama masa resesi, kurangnya permintaan dapat menyebabkan penurunan aktivitas ekonomi dan peningkatan pengangguran. Untuk mengatasi hal ini, pemerintah harus meningkatkan pengeluarannya, yang akan merangsang permintaan dan menciptakan lapangan kerja. Peningkatan pengeluaran ini juga akan memiliki efek pengganda, karena peningkatan aktivitas ekonomi akan mendorong pengeluaran lebih lanjut dan penciptaan lapangan kerja.

Argumen kunci lain dari teori Keynesian adalah bahwa selama masa ekspansi ekonomi, pemerintah harus mengurangi pengeluarannya dan menaikkan pajak untuk mencegah inflasi. Ini dikenal sebagai kebijakan fiskal kontraktif. Dengan mengurangi pengeluaran pemerintah dan menaikkan pajak, pemerintah dapat mengurangi tingkat permintaan agregat dalam perekonomian, yang akan membantu mencegah inflasi menjadi tidak terkendali.

Selain kebijakan fiskal, teori Keynesian juga menekankan pentingnya kebijakan moneter dalam mengatur perekonomian. Ini melibatkan manipulasi jumlah uang beredar dan suku bunga untuk mempengaruhi kegiatan ekonomi.

Kritik terhadap teori Keynesian berpendapat bahwa intervensi pemerintah dapat menyebabkan inefisiensi dalam perekonomian dan bahwa pasar lebih baik dalam mengalokasikan sumber daya daripada pemerintah. Mereka juga berpendapat bahwa kebijakan Keynesian dapat menyebabkan inflasi dan efek jangka panjang dari pengeluaran dan defisit pemerintah dapat merugikan perekonomian.

Terlepas dari kritik ini, teori Keynesian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kebijakan ekonomi di banyak negara, khususnya selama masa resesi

ekonomi. Teori ini juga berkontribusi pada pengembangan teori ekonomi makro lainnya, seperti moneterisme dan ekonomi sisi penawaran.

Ekonomi keynesianisme telah mengalahkan konsep ekonomi *laissez-faire* yakni teori ekonomi didasarkan pada keyakinan pasar dan swasta dapat berjalan tanpa campur tangan negara. Teori ini menyatakan bahwa ekspresi dominan ekonomi makro bisa memengaruhi sikap individu ekonomi mikro. Berbeda halnya dengan menggunakan teori ekonom klasik yang menyatakan bahwa proses ekonomi didasari sang pengembangan output potensial, Keynes menekankan pentingnya permintaan agregat menjadi faktor primer penggerak perekonomian, terutama pada perekonomian yang sedang lesu. Kebijakan pemerintah dapat dipergunakan buat menaikkan permintaan di level makro, buat mengurangi pengangguran serta deflasi. Bila pemerintah menaikkan pengeluarannya, uang yang tersebar di masyarakat akan bertambah sehingga masyarakat akan terdorong buat berbelanja dan mempertinggi permintaannya (sebagai akibatnya permintaan agregat bertambah). Selain itu, tabungan juga akan meningkat sebagai akibatnya bisa dipergunakan menjadi kapital investasi, serta syarat perekonomian akan kembali ke taraf normal.

Konklusi utama dari teori ini adalah bahwa tidak terdapat kesamaan otomatis buat menggerakkan output serta lapangan pekerjaan ke syarat *full employment* (lapangan kerja penuh). Kesimpulan ini bertentangan menggunakan prinsip ekonomi klasik mirip ekonomi *supply-side* yang menganjurkan untuk tidak menambah aliran uang pada masyarakat buat menjaga titik keseimbangan di titik yang ideal.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Deliarnov. *Perkembangan Pemikiran Ekonomi*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo. 2007), hal. 43.

## **b. Teori Manajemen Max Weber**

Aktivitas manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan yang saling terkoneksi dengan kegiatan lainnya serta saling menguatkan dan membutuhkan. Kegiatan yang dilakukan merupakan pengelolaan terhadap sumber daya manusia seperti orang yang berbeda dalam organisasi, tetapi juga melakukan aktivitas fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Optimalisasi prinsip manajemen pada organisasi dengan pengaturan kegiatan agar dapat berjalan secara tepat, efektif dan efisien. Hal ini tentunya dengan berupaya dengan sekuat tenaga segenap potensi untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian ini dapat diraih jika keterbatasan yang menjadi rintangan seperti sumber daya manusia, teknologi, pengetahuan, *skill*, dengan proses pengorganisasian dengan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab pada orang yang tepat. Sinergi setiap orang dalam organisasi akan membentuk kerjasama yang baik dan pekerjaan yang menjadi tugasnya dapat berjalan secara baik.

Teori manajemen birokrasi yang digagas oleh Max Weber (1864-1920), yang mengembangkan manajemen birokrasi dengan fokus pada penataan organisasi secara hirarki dengan mengutamakan kejelasan tata kelola. Dalam prinsip sistem birokrasi Weber mencoba menguraikan sistem birokrasi yang ideal, dengan kejelasan pembagian wilayah kerja, rantai komando, pemisahan antara aset pribadi dan organisasi, pencatatan dan dokumentasi, regulasi dan peraturan serta konsisten.

Lebih lanjut lagi pemilihan dan promosi pegawai didasarkan pada kualifikasi yang sudah ditetapkan, dan tidak berdasarkan hubungan atau kepentingan pribadi.

Dalam pandangan Weber birokrasi merupakan bagian cara yang efisien dan rasional dalam membangun organisasi. Dan juga birokrasi bagian dari ancaman kebebasan individu. Teori Weber telah memberikan peran yang signifikan dalam penetapan standar dan prosedur yang merupakan inti dalam organisasi kekinian. Weber menyatakan bahwa perbedaan antara otoritas dan kekuasaan. Dalam kekuasaan mengurangi ketaatan dengan ancaman yang menjadikan orang mematuhi peraturan. Lebih lanjut Max Weber membagi jenis kekuatan dalam organisasi yakni kekuasaan tradisional, kekuasaan kharismatik dan kekuasaan birokrasi atau hukum.<sup>8</sup>

Teori manajemen birokrasi mengacu pada konsep manajemen yang dikembangkan oleh Max Weber pada awal abad ke-20. Menurut Weber, birokrasi adalah suatu sistem manajemen yang efisien dan rasional yang dapat digunakan untuk mengelola organisasi dengan cara yang terstruktur dan terukur.

Beberapa ciri khas dari manajemen birokrasi adalah:<sup>9</sup>

- 1) *Hierarchy of Authority* (hierarki kekuasaan) - Adanya struktur organisasi yang jelas dan teratur, dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas pada setiap tingkatan.
- 2) *Division of Labor* (pembagian kerja) - Setiap anggota organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik dan terukur.

---

<sup>8</sup> Weber. Max. *Sosiologi*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009), hal. 57.

<sup>9</sup> Weber. Max. *Sosiologi*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009), hal. 58.

- 3) *Written Rules and Procedures* (aturan tertulis) - Keputusan dan prosedur dalam organisasi didokumentasikan secara tertulis dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
- 4) *Impersonality* (tanpa emosi) - Keputusan dan tindakan diambil berdasarkan standar dan prosedur yang ditetapkan, bukan atas kepentingan pribadi atau emosional.
- 5) *Employment Based on Merit* (berdasarkan prestasi) - Seleksi dan promosi anggota organisasi dilakukan berdasarkan prestasi dan kualifikasi.

Meskipun teori manajemen birokrasi dikembangkan sekitar seratus tahun yang lalu, namun prinsip-prinsip dasar yang terkandung di dalamnya masih relevan dalam konteks manajemen organisasi modern. Dalam prakteknya, implementasi manajemen birokrasi dapat menghasilkan organisasi yang lebih terstruktur dan efisien, namun dalam situasi yang berbeda-beda, ada kecenderungan untuk mengalami birokrasi berlebihan yang dapat menghambat kreativitas dan inovasi.

Ahli manajemen lain yakni Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang terjemahkan oleh Wilson Bangun menjelaskan bahwa:

“Manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain”.<sup>10</sup>

Ricky W. Griffin mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan

---

<sup>10</sup> Arikunto. Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2006), hal. 89.

informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien”<sup>11</sup>

Scott A. Snell menyatakan :

“Manajemen adalah proses kerja dengan menggunakan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan. Manajer yang cakap melakukan hal tersebut dengan efektif dan efisien. Efektif berarti dapat mencapai tujuan organisasi. Efisien berarti mencapai tujuan organisasi dengan penggunaan sumber daya yang minimal yaitu menggunakan kemungkinan waktu, material, uang dan orang”.

Dari paparan diatas dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien dengan optimalisasi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, dan dengan optimalisasi tahapan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan serta pengendalian atau pengawasan.

Dalam ekonomi publik, yang menjadi acuan dalam keadaan *parent optimal*, adalah syarat dalam ekonomi yang dimana tidak terdapat pihak yang bisa menjadi lebih unggul tanpa membuat rugi pihak lain.<sup>12</sup>

Pandangan Max Weber mengenai peran negara dalam bisnis menekankan bahwa negara seharusnya tidak terlibat langsung dalam pengelolaan usaha swasta. Menurut Weber, intervensi negara dalam bisnis dapat mengganggu efisiensi pasar dan mengurangi otonomi sektor swasta. Ia berargumen bahwa birokrasi yang dikelola oleh negara sering kali tidak seefisien sektor swasta dalam hal inovasi dan respons terhadap kebutuhan pasar.

---

<sup>11</sup> Coulter. Robbins dan Mary. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Alih Bahasa* , ed. by Wilson Cipta Bangun. (Jakarta: Erlangga. 2012), hal. 47.

<sup>12</sup> M. U. Chapra. 1992. *Islam and the Economic Challenge* Leicester: The Islamic Foundation, hal. 97.

Weber percaya bahwa negara seharusnya berfokus pada penciptaan kerangka hukum dan regulasi yang mendukung kegiatan ekonomi, tanpa terlibat langsung dalam operasional bisnis. Dalam pandangannya, peran negara lebih kepada menjaga stabilitas, menegakkan hukum, dan memastikan bahwa pasar berfungsi dengan baik, sehingga sektor swasta dapat beroperasi secara optimal. Dengan demikian, meskipun Weber mengakui pentingnya peran negara dalam menciptakan kondisi yang kondusif bagi pertumbuhan ekonomi, ia tetap skeptis terhadap keterlibatan langsung negara dalam bisnis, yang dianggap dapat menghambat efisiensi dan inovasi.

Weber menjelaskan tentang birokrasi dan peran negara dalam ekonomi, menekankan pentingnya otonomi pasar dan efisiensi sektor swasta. Weber berargumen bahwa negara seharusnya tidak terlibat dalam pengelolaan bisnis yang seharusnya dilakukan oleh sektor swasta. Ia percaya bahwa dengan ikut campurnya negara dalam bisnis dapat mengarah pada birokratisasi yang tidak efisien dan mengurangi inovasi serta kompetisi. Weber berpendapat bahwa negara seharusnya fokus pada penciptaan kerangka hukum dan regulasi yang memungkinkan bisnis beroperasi secara bebas, bukan terlibat langsung dalam kegiatan bisnis itu sendiri.<sup>13</sup>

## **2. Middle Theory (Managemen Strategi dan Manajemen Aset)**

### **a. Manajemen Strategik**

Pengertian manajemen strategik dikemukakan oleh Fred R. David bahwa manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam

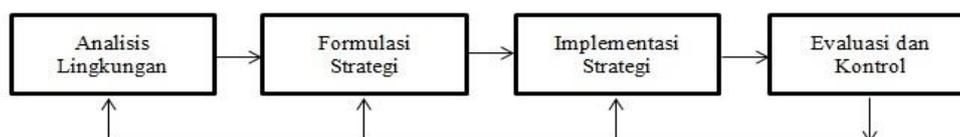
---

<sup>13</sup> Weber, M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. (Berkeley: University of California Press.1978), p. 76.

memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.<sup>14</sup> Tujuan manajemen strategik adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk masamendatang, perencanaan jangka panjang, dan mencoba untuk mengoptimalisasi tren esok berdasarkan tren saat ini.

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, “*Strategic Management is that a set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation.*” Artinya, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Pendapat sejenis dikemukakan oleh Pearce II & Robinson Jr, bahwa manajemen strategik didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan.<sup>15</sup>

Gambar 1.1 Proses Tahapan Manajemen Strategi



Gambar di atas, dapat dilihat bahwa dalam tahapan manajemen strategi saling berinteraksi dan terjadi *feedback* dari awal sampai akhir. Manajemen strategi bisa dilihat sebagai suatu proses yang meliputi tahapan demi tahapan yang masih terkait dan juga beraturan. Proses Manajemen strategi ini sifatnya dinamis dan merupakan

<sup>14</sup> David, Fred R. and Forest R. David. *Manajemen Strategik Edisi 15*. (Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat. 2016), hal. 76.

<sup>15</sup> Hunger, J. David; Wheelen, Thomas L. *Manajemen Strategis*. (Yogyakarta: Andi. 2009), hal. 63.

sekumpulan komitmen, dalam mengambil suatu keputusan yang diperlukan oleh suatu perusahaan atau suatu organisasi guna mencapai *strategi competitiveness* dan menghasilkan keuntungan di atas rata-rata.<sup>16</sup>

Proses manajemen strategi bisa ditarik kesimpulan bahwa manajemen strategi ialah kumpulan suatu keputusan atau gerakan yang dapat menghasilkan rumusan serta implementasi perencanaan yang disainnya dirancang guna mencapai target tujuan dalam perusahaan. Manajemen strategi sendiri dalam mengambil suatu keputusan jangka panjang memerlukan sumber daya yang banyak, maka dari itu implementasi manajemen puncak sangat penting dalam perusahaan.<sup>17</sup>

Adapun manajemen strategi menurut Flavel dan Williams merupakan suatu keseluruhan sistem, didalamnya terdapat implementasi guna menilai hasil yang objektif.<sup>18</sup> Manajemen strategis ialah seseorang atau mereka yang memiliki tanggung jawab dalam membentuk cara suatu perusahaan secara menyeluruh atau per divisi, guna mencapai tujuan yang diinginkan. Akdon menegaskan bahwa Manajemen strategi merupakan gabungan pola pikir strategis juga fungsi dari manajemen itu sendiri. Sedangkan Cetro dan Peter dalam Akdon menyatakan Manajemen strategi merupakan proses yang terjadi berulang-ulang dan berkelanjutan yang tujuannya agar dapat memelihara suatu organisasi yang sama di tiap lingkungan.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> E. Anwar M. Arsyah, *Prospek Ekonomi Indonesia Dan Sumber Pembiayaan Pembangunan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 1992), hal. 76.

<sup>17</sup> Pearce & Robinson. *Manajemen Strategi (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*. (Jakarta: Salemba Empat. 2008), hal. 145.

<sup>18</sup> Hassel Nogi S. Tangkilisan. *Manajemen Modern Untuk Sektor Public*. (Yogyakarta: Balairung. 2003), hal. 121.

<sup>19</sup> Akdon. *Strategic Manajemen for Educational Management Manajemen Strategis Untuk Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta. 2006), hal. 97.

Manajemen strategi adalah proses perencanaan, pengembangan, dan implementasi strategi jangka panjang yang bertujuan untuk mencapai tujuan dan visi organisasi. Strategi merupakan rencana aksi jangka panjang yang diambil oleh organisasi untuk mencapai misi, visi, dan tujuannya. Manajemen strategi melibatkan beberapa tahap, antara lain:

- 1) Analisis lingkungan internal dan eksternal; organisasi melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Analisis lingkungan internal mencakup kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan analisis lingkungan eksternal mencakup peluang dan ancaman dari lingkungan luar.
- 2) Penetapan tujuan; organisasi menetapkan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal. Pemilihan strategi: organisasi memilih strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemilihan strategi dapat melalui berbagai pendekatan, antara lain melalui analisis *SWOT*.
- 3) Analisa SWOT

Organisasi mengimplementasikan strategi yang telah dipilih dengan mengalokasikan sumber daya yang tepat, memotivasi karyawan, dan membangun sistem pengukuran dan pelaporan. Evaluasi dan pengendalian: organisasi mengevaluasi kinerja dan pengaruh strategi terhadap pencapaian tujuan dan visi organisasi. Pengendalian juga dilakukan untuk memastikan bahwa strategi yang telah dipilih berjalan sesuai rencana.

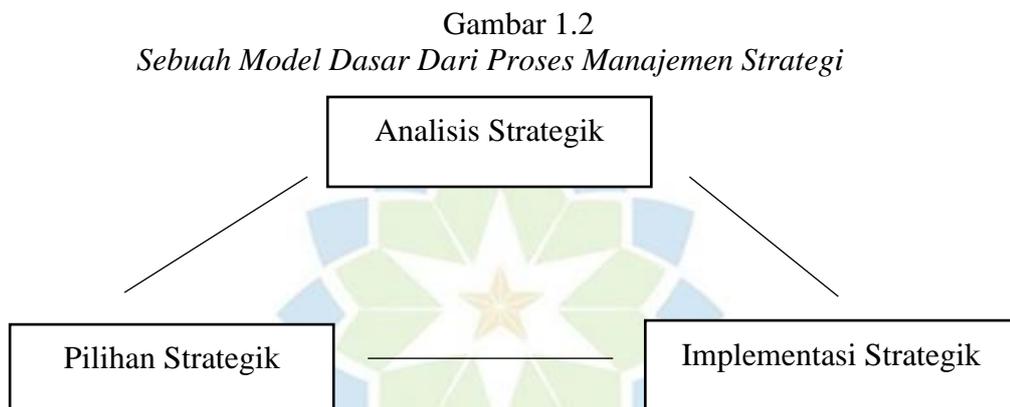
Manajemen strategi memegang peranan penting dalam mencapai keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Dalam prakteknya, manajemen strategi melibatkan berbagai disiplin ilmu seperti manajemen bisnis, ekonomi, psikologi, dan sosiologi.

Dari pandangan-pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen aset melibatkan banyak aspek, termasuk penggunaan data dan analisis, pendekatan sistematis, dan mempertimbangkan faktor-faktor lain selain pengembalian finansial. Selain itu, manajemen aset juga harus dilakukan secara holistik dan terintegrasi, serta mempertimbangkan faktor sosial dan lingkungan yang relevan.

Berdasarkan definisi di atas, bila dikaitkan dengan terminologi “manajemen” maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategik perusahaan dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi atau keunggulan kompetiti. Pada hakikatnya, manajemen strategik adalah proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Manajemen strategik berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktik. Manajemen strategik dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. Pertama, analisis strategik dimana penyusun strategi yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang

bersangkutan. Kedua, pilihan strategik yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasi, dan pilihan antara mereka. Ketiga, implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan. Ketiga macam pendekatan model dasar dari proses manajemen strategik dirangkum dalam gambar berikut:<sup>20</sup>



Menurut Fred R. David manajemen strategik menjadikan organisasi lebih proaktif dari pada reaktif dalam membentuk masa depannya, manajemen strategik menjadikan organisasi untuk memulai dan mempengaruhi aktivitas (bukan hanya merespon) dan oleh karena itu dapat mengendalikan nasibnya sendiri. Berdasarkan sejarah, manfaat utama dari manajemen strategik adalah membantu organisasi untuk memformulasi strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional terhadap berbagai pilihan

<sup>20</sup> Rahmat. *Manajemen Strategik*. (Bandung: Pustaka Setia. 2014), hal. 23.

strategik. Adapun manfaat keuangan dan non-keuangannya adalah sebagai berikut:<sup>21</sup>

1) Manfaat Keuangan

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategik lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi yang tidak menggunakan konsep manajemen strategik. Perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategik menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, tingkat keuntungan, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan sistematis untuk mempersiapkan diri menghadapi fluktuasi di masa depan dalam lingkungan internal dan eksternal. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang mencerminkan teori manajemen strategik secara umum menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang superior dibandingkan dengan industrinya.

2) Manfaat Non-Keuangan

Selain membantu perusahaan menghindari kegagalan keuangan, manajemen strategik menawarkan keuntungan berwujud lainnya, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang meningkat akan strategi pesaing, produktivitas karyawan yang

---

<sup>21</sup> David, Fred R. and Forest R. David. *Manajemen Strategik Edisi 15*. (Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat. 2016), hal. 87.

meningkat, berkurangnya resistensi terhadap perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas dari hubungan kinerja-imbalan. Manajemen strategik meningkatkan kemampuan pencegahan masalah oleh organisasi karena membuat interaksi di antara manajer pada semua tingkatan divisi dan fungsi. Perusahaan yang telah melatih karyawan dan manajernya, berbagi tujuan organisasi dengan mereka, memberdayakan mereka untuk membantumeningkatkan produk atau jasa, dan mengakui kontribusi mereka, dapat mengandalkan mereka untuk membantu perusahaan karena interaksi ini.

#### **b. Manajemen Aset**

Manajemen aset merupakan suatu aktivitas dalam mengelola pemakaian yang diperuntukan dalam rangka tingkatan *control* ataupun pengawasan terhadap aset senantiasa disesuaikan dengan nilai normal. Doli D. Siregar, memberikan definisi mengenai manajemen aset ialah salah satu profesi ataupun kemampuan yang belum seluruhnya tumbuh serta diketahui dilingkungan pemerintahan ataupun disuatu tempat kerja ataupun Lembaga.<sup>22</sup>

Menurut John D. Campbell dan Andrew K.S. Jardine, dalam bukunya yang berjudul "*Asset Management Excellence: Optimizing Equipment Life-Cycle Decisions*", Campbell dan Jardine mengemukakan bahwa manajemen aset harus dilakukan secara sistematis dan terintegrasi, meliputi pemilihan aset yang tepat, perencanaan dan pengelolaan siklus hidup aset, serta

---

<sup>22</sup> S J. David Hunger & Thomas L L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. (Yogyakarta: Andi, 2014), hal. 76.

pengukuran dan pengelolaan risiko. Mereka juga menekankan pentingnya penggunaan data dan analisis untuk mengambil keputusan terkait aset.

Andrew Ang, dalam bukunya yang berjudul "*Asset Management: A Systematic Approach to Factor Investing*", Ang menyatakan bahwa manajemen aset seharusnya tidak hanya berfokus pada pengembalian finansial, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor lain, seperti risiko, biaya, dan kebijakan investasi. Dengan menekankan pentingnya menggunakan pendekatan sistematis dan data-driven dalam manajemen aset.

Anthony M. Puntin, dalam bukunya yang berjudul "*Infrastructure Asset Management*", menekankan bahwa manajemen aset harus dilakukan secara holistik, meliputi infrastruktur fisik, kebijakan, dan sumber daya manusia. Lebih lanjut Puntin, menekankan pentingnya mempertimbangkan faktor sosial dan lingkungan dalam pengambilan keputusan terkait aset.

Manajemen aset diartikan secara luas mengacu pada tiap sistem yang memantau serta melindungi hal-hal yang bernilai kepada sesuatu entitas ataupun kelompok. Hal ini bisa jadi berlaku buat kedua aset berbentuk semacam bangunan serta konsep berbentuk semacam kekayaan intelektual serta *goodwill*. Manajemen aset merupakan proses sistematis menyebarkan, mengoperasikan, memelihara, memperbarui, serta membuang aset biaya-efektif. Sebutan ini sangat kerap dipakai dalam dunia keuangan guna melukiskan orang-orang serta industri yang mengelola investasi atas nama yang lain. Hal ini tercantum, contoh manajer investasi yang mengelola aset dana pensiun. Pemikiran alternatif pengelolaan aset di area rakayasa

merupakan praktek mengelola aset buat menggapai keuntungan terbanyak (saat bermanfaat buat aset produktif semacam pabrik serta perlengkapan), serta proses monitoring serta memelihara fasilitas suatu sistem, dengan tujuan untuk membagikan layanan yang baik kepada para pemakainya (cocok buat aset infrastruktur publik). Pembagian dalam manajemen aset, terdiri dari: Manajemen aset keuangan-pemakaian yang sangat universal dari manajer aset merujuk pada manajemen investasi, zona industri jasa keuangan yang mengelola investasi kolektif.

Manajemen aset infrastruktur ialah campuran dari manajemen, keuangan, ekonomi, teknik serta praktek yang sudah dilakukan pada aset secara fisik yang bertujuan dalam penyediaan ditingkat yang digunakan dalam melayani secara praktis. Hal ini meliputi dalam mengelola semua siklus dalam hidup (desain, konstruksi, komisioning, operasi, pemeliharaan, perbaikan, modifikasi, mengganti dan dekomisioning/pembuangan) dari semua aset fisik dan juga infrastruktur operasi. Dalam pemeliharaan kelestarian aset di lingkungan membutuhkan keutamaan dalam skema. Manajemen aset dalam perusahaan yaitu suatu proses dalam berbisnis dan juga sistem informasi yang mendorong dalam mengelola aset organisasi secara fisik (*tangible*) atau non-fisik (*intangible*).

Manajemen aset fisik, praktek yang dikelola oleh semua siklus dalam kehidupan (desain, konstruksi, komisioning, operasi, pemeliharaan, perbaikan, modifikasi, mengganti dan dekomisioning/pembuangan) dari semua aset fisik dan infrastruktur seperti tatanan, produksi dan pelayanan, listrik, air dan

mengolah sampah, jaringan secara distribusi, transportasi, pembangunan dan sebagainya. Manajemen aset infrastruktur membuat tema yang masih terkait dalam bidang publik, properti dan transportasi. Manajemen aset antar manusia, di lingkungan dengan proses yang dilalui dalam hal mengambil suatu keputusan.

Manajemen aset tetap, merupakan suatu proses yang bertujuan untuk menyelidiki aset yang bertujuan memeriksa keuangan. Manajemen aset teknologi informasi seperti berbisnis dan keuangan, fungsi kontrak dan menyediakan dalam mendukung Manajemen kehidupan dan mengambil suatu keputusan di lingkungan TI. Dapat diartikan bahwa Manajemen pelayanan TI merupakan bentuk Manajemen konten dalam media elektronik secara digital.

Manajemen aset publik (aset perusahaan) adalah aset dengan memasukkan dan mengelola berbagai hal yang bernilai pada yuridiksi kota dengan harapan masyarakatnya. EAM (*Enterprise asset management*) memerlukan *registry* aset yang mengkombinasikan dengan berbagai sistem manajemen dalam memelihara komputerisasi (CMMS). Seluruh aset publik masih berkaitan dan saling berbagi, serta kekerabatan yang masih terjalin melalui digunakannya sistem informasi geografis (*Geographic Information System=GIS*). Manajemen aset publik GIS-sentris menggunakan standarisasi data interoperabilitas, serta disediakan untuk para pengguna sebagai kesanggupan untuk memakainya kembali, dan berbagi informasi secara efektif. Dalam Manajemen aset publik standar data interoperabilitas disediakan untuk para pemakainya.

Di Amerika Serikat, standar *de facto* GIS adalah GIS Esri guna utilitas. GIS Esri digunakan dengan seluruh manajemen aset publik fisik ataupun lunak dalam membantu menghilangkan fungsi kota terstruktur. Aset keras merupakan ciri khas infrastruktur, yang mencakup perizinan, serta kegiatan kerja.

Pengertian dari “*managemen aset publik*” oleh Brian L. Haslam, Presiden dan CEO dari Sistem Manajemen GIS-sentris *Computerized Maintenance* (CMMS) perusahaan internasional yang menghasilkan perangkat lunak disertifikasi oleh *National Association of GIS-Centric Solutions* (NAGCS). Manajemen aset publik merupakan suatu pendekatan design sistem guna mengelola aset publik yang dimanfaatkan oleh pemerintah daerah dalam melakukan pelayanan umum guna berbagi data dari sistem yang berbeda. Perizinan dan juga kegiatan kerja focus pada lahan lainnya, misalnya aset publik difokuskan pada lahan yang masih digarap oleh pemerintah daerah. GIS mungkin tidak terlalu berperan dalam memahami aspek mengembangkan penggunaan lahan serta dalam merencanakan hubungan dengan pemerintah serta kegiatan kerja lainnya. Manajemen aset publik merupakan istilah yang meliputi bagian-bagian dalam mengelola aset untuk di fokuskan pada lahan-lahan, aset publik yang dipengaruhi oleh aspek lainnya serta kegiatan kerja yang merupakan sumber terpenting dalam mendapatkan dan berbagi titik saling berinteraksi di masyarakat.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Bank Indonesia., “Kajian Ekonomi Dan Keuangan Syariah,” Retrieved from <https://www.bi.go.id>, 2020.

Manajemen aset juga melibatkan pengukuran dan pelaporan kinerja aset dalam bentuk *key performance indicators* (KPI) yang dapat membantu manajemen dalam membuat keputusan strategis.. Untuk mendapat keuntungan/laba dari sebuah perusahaan tentu saja perusahaan tersebut harus sehat dan manajemen harus berjalan dengan baik, beberapa indikator kinerja aset yang sering digunakan antara lain:

1) Rasio Likuiditas

- a) Rasio Lancar (Current Ratio): Mengukur kemampuan Perusahaan untuk memenuhikewajiban jangka.
- b) Rasio Cepat (Quick Ratio): Mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek tanpa mengandalkan persediaan.

2) Rasio Profitabilitas

- a) Margin Laba Kotor (Gross Profit Margin): Mengukur seberapa efisien Perusahaan menghasilkan laba dari pendapatannya. Margin Laba Bersih (Net Profit Margin): Mengukur seberapa banyak laba bersih yang dihasilkan dari total pendapatan.
- b) Return on Assets (ROA): Mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan asetnya untuk menghasilkan laba.
- c) Return on Equity (ROE): Mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan modal pemegang saham untuk menghasilkan laba.

### 3) Rasio Leverage

Debt to Equity Ratio (DER): Mengukur proporsi utang dibandingkan dengan ekuitas perusahaan.

### 4) Rasio Aktivitas

a) Rasio Perputaran Aset (Asset Turnover Ratio): Mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan asetnya untuk menghasilkan pendapatan.

b) Rasio Perputaran Persediaan (Inventory Turnover Ratio): Mengukur seberapa sering perusahaan menjual dan mengganti persediaan dalam suatu periode.

### 5) Rasio Valuasi

a) Price to Earnings Ratio (P/E Ratio): Mengukur harga saham perusahaan dibandingkan dengan laba per saham.

b) Price to Book Ratio (P/B Ratio): Mengukur harga saham perusahaan dibandingkan dengan nilai buku per saham. Rasio-rasio ini memberikan wawasan tentang berbagai aspek kinerja dan kesehatan keuangan perusahaan, termasuk likuiditas, profitabilitas, struktur modal, efisiensi penggunaan aset, dan valuasi pasar. Dalam praktiknya, analisis rasio ini sering digunakan bersamaan dengan analisis lainnya untuk mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai posisi keuangan perusahaan.

Praktek dari manajemen aset melibatkan berbagai disiplin ilmu seperti manajemen keuangan, teknik industri, teknologi informasi, dan manajemen

risiko. Salah satu teknik manajemen aset yang sering digunakan adalah analisis biaya manfaat (*cost-benefit analysis*) untuk memperkirakan nilai dari aset dan keuntungan yang dapat dihasilkan.

### 3. **Applicative Theory (Fath dan Sadz Adz-Dzari'ah)**

Untuk *applicative theory*, digunakan teori *fath* dan *Sadz Adz-Dzari'ah* akan dipaparkan sepintas di bawah ini.

*Dzariah* ( الدريعة ) artinya jalan menuju kepada sesuatu. Definisi *dzari'ah* adalah sesuatu yang membawa pada jalan yang dilarang dan mengandung *mudharat*. Ibn Qayyim al-Jauziyah (691-751 H/ 1292-1350 M/ahli fiqh Hanbali), mengatakan bahwa definisi *dzari'ah* adalah sesuatu yang dilarang saja tidak tepat, yakni ada tujuan yang dianjurkan. *Dzari'ah* sifatnya umum dan mengandung 2 pengertian, yakni yang dilarang disebut *sadd aldzari'ah* dan yang meski dilaksanakan, disebut *fath al-dzariah*<sup>24</sup>. Ada beberapa definisi *sadz adzari'ah* yakni:

- a. M. Hasbi as-Syidiqy mengartikan bahwa *sadz adz-dzariah* ialah mencegah suatu yang menjadi jalan kerusakan untuk menolak kerusakan atau menyumbat jalan yang menyampaikan seseorang kepada kerusakan<sup>25</sup>.
- b. As-Syatibi (w. 790 H) mendefinisikan Saddu Dzari'ah dengan:

التَّوَصَّلُ بِمَا هُوَ مَصْلَحَةٌ إِلَى مَفْسَدَةٍ

“Suatu pekerjaan yang semula mengandung kemaslahatan untuk menuju kepada suatu kemafsadatan”<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Ibnu Qayyim al-Jauziyah, *I'lam Al-Muwaqqi'in* (Beirut: Dar al-Fikr), hal. 112.

<sup>25</sup> M. Hasbi As-Syidiqy, *Pengantar Hukum Islam* (semarang: Pustaka Rizki Putra, 1996), hal. 127.

<sup>26</sup> As-Syatibi, *Al-I'tisham*, ed. by op.cit., juz 2. Lihat pula: Muhammad ibn Abu Bakar Ibn Qayyim al-Jauziyyah (w. 751 H), op.cit., juz 2 Ibrahim ibn Musa ibn Muhammad al-Gharnathi as-Syatibi ( w. 790 H) (Beirut: Dar al-Fikr), hal. 305.

As-Syatibi mengemukakan tiga syarat yang harus dipenuhi, sehingga suatu perbuatan itu dilarang, yaitu:

- 1) Perbuatan yang boleh dilakukan itu membawa kepada kemafsadatan,
- 2) Kemafsadatan lebih kuat dari kemasalahatan pekerjaan, dan
- 3) Dalam melakukan perbuatan yang dibolehkan unsur kemafsadatnya lebih banyak<sup>27</sup>.

Terdapat 2 pembagian *dzari'ah* yang dikemukakan para ulama ushul fiqh. *Dzari'ah* ditinjau dari bentuk kualitas kemafsadatnya dan *dzariah* dilihat dari segi jenis kemafsadatnya.

- 1) *Dzari'ah* dilihat dari segi kualitas kemafsadatnya

Asy-Syatibi mendefinisikan bahwasanya dari segi kualitas, *dzariah* terbagi menjadi 4 macam yaitu:

- a) Apa yang dilakukan tersebut membawa pada kemafsadatan secara pasti (*qat'iy*). Contoh: seorang yang menggali sumber mata air didepan halaman orang lain pada malam hari dan sang pemilik rumah tidak mengetahuinya. Hal tersebut merupakan hal yang pasti karena bisa saja sang pemilik rumah bisa terjatuh atau terjadi kecelakaan orang yang melakukan pekerjaan tersebut dapat dikenai hukuman karena dengan sengaja melukai orang lain.
- b) Perbuatan yang boleh dilakukan, karena jarang membawa kepada kemafsadatan. Contoh: menggali sumber mata air ditempat yang tidak memberikan *mudharat* atau menjual beberapa jenis makanan yang

---

<sup>27</sup> Harun Nasroen. 1997. *Ushul Fiqih*. (Jakarta: Logos. 1997), hal. 98.

biasanya tidak memberikan *mudharat* kepada orang lain. Hukumnya adalah mubah karena perbuatan tersebut dilarang kalau membawa kemafsadatan. Dalam kasus tersebut jarang sekali terjadi kemafsadatan.

- c) Perbuatan yang besar kemungkinan mendatangkan kemafsadatan. Contoh: menjual senjata tajam kepada musuh atau menjual miras. Menjual senjata tajam bisa digunakan untuk membunuh seseorang dan menjual miras bisa merusak mental atau kesehatan seseorang. Perbuatan tersebut dilarang (*zhann al-ghalib*) perbuatan tersebut membawa kemafsadatan, dan perbuatan tersebut sangat dilarang dalam agama.
- d) Perbuatan yang pada dasarnya boleh dilakukan karena mengandung kemaslahatan, tapi juga membawa ke-*mafsadat*-an. Contoh: kasus jual beli yang implikasinya mengandung kepada riba.

2) *Dzari'ah* dilihat dari segi ke-*mafsadat*-an yang ditimbulkannya

Bila diperhatikan apa saja perbuatan yang ditimbulkan, Ibn Qayyim al Jauziah, ada 4 macam yakni:

- a) *Dzari'ah* yang membawa kepada kerusakan dengan pasti.
- b) *Dzariah* diperbolehkan bila perbuatan tersebut membawa kepada kerusakan tapi kemaslahatannya lebih besar dan lebih baik dari pada kerusakannya.
- c) *Dzari'ah* diperbolehkan apabila orang yang melakukannya tidak ada niatan kepada kerusakan.

- d) *Dzari'ah* diperbolehkan asalkan orang yang mengerjakannya bermaksud untuk memanfaatkannya pada kemafsadatan.

Asy-Syatibi adalah seorang ulama muslim yang dikenal sebagai pakar dalam ilmu ushul fiqh (prinsip-prinsip hukum Islam). Dalam karyanya yang terkenal, *Al-Muwafaqat*, Asy-Syatibi memberikan definisi mengenai konsep dzariah yang terdiri dari 4 macam kualitas, yaitu:

- 1) *Wajib (fardh)*: Hal yang harus dilakukan atau dihindari, dan tidak ada alternatif lain.
- 2) *Haram*: Hal yang dilarang untuk dilakukan, dan tidak ada alternatif lain.
- 3) *Mandub*: Hal yang dianjurkan untuk dilakukan, tetapi tidak wajib.
- 4) *Mubah*: Hal yang tidak dilarang dan tidak pula dianjurkan, dan bebas dilakukan atau tidak dilakukan.

Dengan demikian, dalam perspektif Asy-Syatibi, setiap perbuatan atau tindakan yang dilakukan oleh seseorang dapat digolongkan ke dalam salah satu dari empat kategori di atas. Definisi ini memberikan pemahaman mengenai tata cara bertindak atau berperilaku dalam Islam, sehingga seseorang dapat memperoleh kebahagiaan dunia dan akhirat dengan mengikuti tata cara yang benar.

## **F. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Berdasarkan dari pelacakan hasil penelitian sebelumnya, penulis melihat adanya penelitian yang mempunyai kemiripan akan tetapi objek penelitian berbeda dengan judul yang telah ada, judul-judul tersebut yakni:

1. Rajali,<sup>28</sup>. Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (Pendapatan Asli Daerah (PAD)) dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah (Studi Tentang Strategi Peningkatan Penerimaan Sektor Pajak di Kabupaten Aceh Tenggara). *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 3 No. 2. ISSN: 2088-527

Hasil dari penelitian tersebut melakukan pengelolaan di sektor pajak dan menjadi perhatian pihak pemerintah kabupaten. Perubahan dalam meningkatkan dan mengolah pajak ialah dengan dilakukannya struktur organisasi dan tatakerja (SOT) di dinas yang menjadi sumber pengelolaan keuangan daerah. Latar belakang perubahan tersebut lebih kepada mengefektifkan hasil kerja pada keuangan daerah, yang diberikan kewenangan adalah DPKD (Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah) dari dinas sebelumnya. Dalam mengelola pajak langkah-langkah yang ditempuh dalam melakukan perubahan yakni dengan melakukan perbaikan kualitas SDM. Hasil dari penelitian tersebut yakni dilakukannya pengawasan tentang kinerja para petugas pajak, sehingga tidak ada lagi negosiasi tentang besar kecilnya pajak yang harus dibayar. Dalam hal itu dilakukannya pelatihan secara berkala dalam melakukan analisa. Dalam meningkatkan realisasi penerimaan pajak di tiap tahunnya sangat terbuka lebar.

---

<sup>28</sup>Rajali, "Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah (Studi Tentang Strategi Peningkatan Penerimaan Sektor Pajak Di Kabupaten Aceh Tenggara)," *Jurnal Administrasi Publik*, Vol 3 No. 2.

2. Djuwityastuti.<sup>29</sup> 2014. Model Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Dalam rangka mewujudkan *Good Corporate Governance*. *Jurnal Yustisia Vol. 3 No. 1 Januari . tahun 2014*.

Hasil penelitian tersebut memperlihatkan perlu dilakukannya kesamaan dan juga harmonisasi produk secara vertikal maupun horizontal tentang pengelolaan BUMD. Sinkronisasi secara horizontal dilakukan dengan cara menganalisis tentang undang-undang yang mengatur BUMD. Dalam mengelola BUMD dan juga untuk mewujudkan *Good Corporate Governance* dilakukan dengan 2 cara yakni: Konsep dalam mengelola BUMD Non Persero dilakukan secara mandiri. Pemda adalah pemegang otoritas bisa melakukan intervensi kebijakan, dengan adanya peraturan dari Gubernur yang mengatur rencana tersebut. Dalam mengelola BUMD persero memakai model *holding company*. Dipilihnya model tersebut adalah tipe jenis usaha yang masih beranekaragam di masyarakat.

3. Hendrik Worumi,<sup>30</sup> 2015. Model Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sarmi Provinsi Papua. *Jurnal Manajemen Volume 3 Nomor 2 Tahun 2015*.

Hasil dari penelitian tersebut memperlihatkan adanya hal yang perlu dibenahi oleh pemerintah. Meningkatkan pendapatan asli daerah yang masih belum maksimal, misalnya pajak yang sudah ditetapkan selama 3 tahun terakhir di tahun 2015–2017 belum ada kenaikan yang signifikan. Retribusi

---

<sup>29</sup>Djuwityastuti, “Model Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Dalam Rangka Mewujudkan Good Corporate Governance,” *Jurnal Yustisia* , Vol. 3 No. 1 (2014).

<sup>30</sup> Hendrik Worumi, “Model Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sarmi Provinsi Papua.,” *Jurnal Manajemen* , Vol. 3 No. 2 (2015).

yang juga merupakan pendapatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) masih belum maksimal, dan masih belum dapat diwujudkan. Kedua, Model dalam meningkatkan pendapatan asli daerah yang sudah berjalan di dinas terkait perlu dukungan oleh regulasi pemerintah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah yang masih belum tercapai. Sumber dalam mendapatkan asli daerah masih belum dikeluarkan dalam mengelolanya.

4. Yudho Taruno Muryanto<sup>31</sup>. 2017. Tanggung Jawab Direksi Dan Dewan Pengawas (komisaris) Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah Untuk Mewujudkan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.. Disertasi Mahasiswa Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Hasil dari penelitian tersebut memperlihatkan: (1) Pelaksanaan yang dilakukan belum sepenuhnya bisa dilakukan oleh dewan pengawas (Komisaris) dalam mewujudkan tugas serta tanggungjawabnya. (2) Kendala BUMD dalam pelaksanaannya mengelola perusahaan yang secara menyeluruh adanya problematika, yakni *agency problem* yang masih berkaitan dengan pembagian peran di BUMD. (3) Dalam mengelola BUMD harus disamakan antar unit di pmda dengan bagaimana cara menata dan mengelola BUMD. Berdasarkan bentuknya BUMD merupakan bentuk perumda yang mengadakan dan memanfaatkan penyediaan barang atau jasa yang masih ada kaitannya dengan pengolahan air minum (PDAM). Sedang perseroda memiliki modal yang tidak

---

<sup>31</sup> Muryanto.Yudho Taruno, “Tanggung Jawab Direksi Dan Dewan Pengawas (Komisaris) Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah Untuk Mewujudkan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik” (Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta., 2017).

sepenuhnya dipunyai pemda, enititas bisnis terbuka yang usahanya masih berjalan dan masih terkait dengan usaha dibidang perbankan.

5. I Ketut Westra.<sup>32</sup>. 2015. Kedudukan Hukum Perusahaan Daerah sebagai BUMD untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Disertasi Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Hasil dari penelitian tersebut memperlihatkan bahwa Perda mempunyai kedudukan serta fungsinya sebagai keuangan daerah akan tetapi belum mampu memberikan kontribusi yang lebih baik. Perda sebagai sumber keuangan daerah belum berfungsi secara maksimal, karena perusahaan yang masih dwifungsi (*public service* dan *profit oriented*), Perda berada diranah hukum publik dan juga privat, maka bertanggung jawab dan berwenang dengan perusahaan daerah yang mencakup: Pemerintah berwenang dan bertanggung jawab atas semua aktivitas di perusahaan tersebut. Sedangkan ranah privat perusahaan bertanggung jawab dan berwenang dalam menjalankan aktivitas operasional perda yang saling berinteraksi mengadakan perjanjian, didalam maupun diluar perusahaan.

6. Suryadi<sup>33</sup>. 2018. Rekonstruksi Regulasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah Berbasis Keadilan (Studi Kasus di BUMD Provinsi Kepulauan Riau). Disertasi Mahasiswa Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

---

<sup>32</sup>Westra.I Ketut, "I Ketut Westra. Kedudukan Hukum Perusahaan Daerah Sebagai BUMD Untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah" (Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)

<sup>33</sup> Suryadi. 2018. *Rekonstruksi Regulasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah Berbasis Keadilan (Studi Kasus di BUMD Provinsi Kepulauan Riau)*. Disertasi Mahasiswa Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Hasil penelitian ini adalah 1). Implementasi regulasi tata kelola BUMD saat ini dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip Good Corporate Governance dalam perspektif manajemen strategik yang dilakukan oleh BUMD di Provinsi Kepulauan Riau belum berjalan maksimal dan masih kurang sesuai dengan Pedoman Pokok Komite Nasional Kebijakan Governance. 2). Problematika implementasi regulasi tata kelola BUMD di Provinsi Kepulauan Riau adalah belum adanya atau lemahnya peraturan perundang-undangan terkait tata kelola BUMD; adanya praktek mismanagement yang mengarah pada inefisiensi dan kecurangan; kurangnya kompetensi SDM; dan beberapa permasalahan permodalan maupun investasi. 3). Rekonstruksi nilai regulasi tata kelola BUMD yang berbasis keadilan adalah untuk mewujudkan BUMD yang menguntungkan dan mensejahterakan rakyat dengan melakukan rekonstruksi hukum terhadap Pasal 343 ayat (1) huruf g Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang - Undang Nomor 9 Tahun 2015 dan merekonstruksi Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 2 Tahun 2006 dengan membuat aturan tentang tata cara penyertaan modal dan tata kelola perusahaan yang baik.

7. Andi<sup>34</sup>. 2024. Implementasi Kebijakan Pengelolaan Retribusi Pasar dalam Menunjang Pendapatan Asli Daerah di Pasar Kampiri Kecamatan Pammana Kabupaten Wajo. Tesis Mahasiswa Program Studi Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana Institut Islam Negeri (IAIN) ParePare.

---

<sup>34</sup> Andi Putri ZA. 2024. *Implementasi Kebijakan Pengelolaan Retribusi Pasar dalam Menunjang Pendapatan Asli Daerah di Pasar Kampiri Kecamatan Pammana Kabupaten Wajo*. Tesis Mahasiswa Program Studi Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana Institut Islam Negeri (IAIN) Pare Pare.

Hasil penelitian ini adalah 1). Sistem Pengelolaan Retribusi Pasar di Pasar Kampiri dalam Menunjang Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Wajo. Sistem Pengelolaan retribusi pasar Kampiri melakukan perencanaan pendataan fasilitas pasar Kampiri dan menentukan besar tarif retribusi, penataan pasar Kampiri dengan mengetahui bagaimana proses pemungutan retribusinya, pelaksanaan kegiatan yang direncanakan serta pengendalian pasar Kampiri agar menentukan keberhasilan retribusi pasar dalam menunjang Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Wajo. 2. Bentuk Implementasi Kebijakan Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Lewat Retribusi Pasar Kampiri. Pengelolaan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (Pendapatan Asli Daerah (PAD)) lewat retribusi pasar Kampiri disesuaikan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Pelayanan Retribusi Pasar. Dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) pemerintah melakukan Upaya memperluas basis penerimaan, peningkatan kapasitas pengelolaan penerimaan daerah, Meningkatkan pengawasan, meningkatkan efisiensi administrasi, dan Meningkatkan kesadaran wajib pajak/wajib retribusi.

8. Seodega<sup>35</sup>. 2023. *Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMD) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Kecamatan Terusan Nunyai Kabupaten Lampung Tengah (Study Kasus pada BUMD Karya Transad Kampung Bandar Agung)*. Tesis Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Metro.

---

<sup>35</sup> Seodega. 2023. *Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMD) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Kecamatan Terusan Nunyai Kabupaten Lampung Tengah (Study Kasus pada BUMD Karya Transad Kampung Bandar Agung)*. Tesis Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Metro.

Hasil penelitian ini adalah 1). Kinerja BUMDes Karya Transad dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) pada Kampung Bandar Agung belum memadai dilihat dari sistem pengelolaan dan proses pelaksanaan program BUMDes Karya Transad yang belum memenuhi beberapa prinsip pengelolaan BUMDes diantaranya prinsip Transparansi dan sosialisasi serta prinsip profesionalisme yang dimiliki oleh pengurus BUMDes masih sangat kurang. Sehingga peran BUMDes Karya Transad sebagai instrumen penguat ekonomi desa melalui peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD) dampaknya secara ekonomi belum bisa dirasakan. 2). Kinerja BUMDes yang belum memadai tersebut tidak terlepas dari banyaknya hambatan dan kendala yang dihadapi dalam mengelola BUMDes Karya Transad seperti kurangnya SDM yang handal dalam bidang ini, dan kurangnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh pengelola BUMDes Karya Transad dalam mengelola dan menjalankan tugas dan wewenangnya. Serta kurangnya pemahaman dan kesadaran masyarakat desa akan keberadaan BUMDes tersebut. 3). Tidak adanya andil pihak Kecamatan atau Kabupaten dalam hal ini Dinas PMK (Pemberdayaan Masyarakat Kampung) Kabupaten Lampung Tengah dalam mengevaluasi kinerja BUMDes di Lampung Tengah, termasuk BUMDes Karya Transad Kampung Bandar Agung, sehingga pengelolaan BUMDes seperti berjalan apa adanya.

9. Defkedri.<sup>36</sup> 2021. Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam Pemberdayaan Masyarakat (Studi di Desa Bagan Tujuh Kecamatan Kunto Darussalam Kabupaten Rokan Hulu). Tesis Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Politik Universitas Riau.

Hasil penelitian ini adalah 1). Upaya harus terarah yaitu upaya BUMDes Permata Jaya adalah mengadakan sosialisasi yang ditujukan agar masyarakat Desa Bagan Tujuh mengetahui bahwa BUMDes Permata Jaya merupakan program pemerintah yang tugasnya adalah untuk mensejahterakan masyarakat dan membantu pembangunan Desa Bagan Tujuh. 2). Dilaksanakan oleh masyarakat sasaran yaitu upaya ini telah berhasil memberikan dampak positif bagi masyarakat Desa Bagan Tujuh. 3). Melalui pendekatan kelompok dalam upaya ini BUMDes Permata telah bekerja sama dengan masyarakat tani untuk mengembangkan desa dan meningkatkan perekonomian Desa Bagan Tujuh. Kerjasama BUMDes Permata Jaya dengan masyarakat Desa Bagan Tujuh telah memberikan banyak dampak positif bagi perekonomian masyarakat.

10. Edi.<sup>37</sup> 2018. Dinamika Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa sebagai upaya Peningkatan Daya Saing Desa di Kabupaten Banyuwati. Tesis Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Ekonomi Universitas Jember.

Hasil penelitian ini adalah 1). Faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan dan kegagalan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Kabupaten

---

<sup>36</sup> Defkendri Nofaldi Safores. 2021. *Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam Pemberdayaan Masyarakat (Studi di Desa Bagan Tujuh Kecamatan Kunto Darussalam Kabupaten Rokan Hulu)*. Tesis Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Politik Universitas Riau.

<sup>37</sup> Edi SaifulAnwar. 2018. *Dinamika Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa sebagai upaya Peningkatan Daya Saing Desa di Kabupaten Banyuwati*. Tesis Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Ekonomi Universitas Jember.

Banyuwangi antara lain biaya transaksi rendah, sosial capital masyarakat, faktor keterbatasan kondisi geografis desa, kebijakan pemerintah dan kepercayaan masyarakat. 2). Peran Pemerintah dalam mengelola BUMDes di Kabupaten Banyuwangi yaitu sebagai fasilitator pembentukan dan pengembangan BUMDes, sebagai mediator dalam membentuk kepengurusan dan organisasi BUMDes, sebagai pengelolaan melaksanakan program pembangunan Desa berkelanjutan dan memberikan pengawasan kepada masing-masing pengurus BUMDes agar mampu mengelola BUMDes sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Pemerintah Kabupaten Banyuwangi sudah berperan penting dalam pendirian, pengembangan dan peningkatan BUMDes karena program BUMDes mampu mencukupi kebutuhan masyarakat Kabupaten Banyuwangi. 3). Dampak pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Banyuwangi terhadap stake holder dan pelaku-pelaku ekonomi antara lain penyerapan tenaga kerja, meningkatkan pendapatan desa dan memperluas unit unit usaha yang berkontribusi bagi masyarakat.

11. Maria.<sup>38</sup> 2021. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai badan Penggerak Ekonomi Desa. Tesis Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Hukum FHUI Depok.

Hasil penelitian ini menunjukkan menurut Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa menyebutkan bentuk penyelenggaraan perekonomian desa yang berbasis kelembagaan desa ialah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

---

<sup>38</sup> Maria Fernanda Pardede. 2021. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai badan Penggerak Ekonomi Desa. Tesis Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Hukum FHUI Depok.

dimana pengelolaan yang baik terhadap Badan Usaha Milik Desa dapat memajukan ekonomi desa.

Dari beberapa penelitian diatas tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), terdapat adanya beberapa perbedaan yang cukup signifikan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang akan dilakukan oleh peneliti. Kajian yang peneliti harapkan akan berbeda dengan yang sudah ada, karena akan berfokus kepada kajian 1) Penerapan prinsip-prinsip ekonomi Islam dalam regulasi pengelolaan BUMD di Provinsi Jawa Barat, 2) Sejauh mana regulasi yang ada saat ini mendukung pengelolaan BUMD untuk meningkatkan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD), 3) Bagaimana evaluasi strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) terhadap tata kelola pendapatan daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Apa dampak dari penerapan prinsip-prinsip ekonomi Islam terhadap kinerja dan pengelolaan BUMD di Provinsi Jawa Barat.

12. Ardi Anto Sianipar.<sup>39</sup> 2018. Analisis Yuridis Prinsip Good Corporate Governance Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) PT. Bank Sumatera Utara (Bank Sumut) Dikaitkan dengan Rahasia Bank.

Hasil Penelitian ini menghasilkan bahwa penerapan prinsip tata kelola perusahaan perbankan di PT. Bank Sumut Medan yang meliputi transparansi, kemandirian, pertanggungjawaban, akuntabilitas dan kewajaran dilaksanakan dengan cukup baik. Penerapan salah satu prinsip dari Good Corporate Governance (GCG) yaitu dengan melaksanakan rahasia bank. PT. Bank Sumut Medan yang telah melaksanakan kerahasiaan bank berarti telah melaksanakan

---

<sup>39</sup> Ardi Anto Sianipar. 2018. Analisis Yuridis Prinsip Good Corporate Governance Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) PT. Bank Sumatera Utara (Bank Sumut) Dikaitkan dengan Rahasia Bank. Tesis Universitas Sumatera Utara.

tata kelola perusahaan yang baik. Implementasi rahasia bank dikaitkan dengan prinsip good corporate governance adalah PT. Bank Sumut Medan telah menerapkan prinsip keterbukaan dengan baik dengan menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya. Hambatan yang dihadapi oleh PT. Bank Sumut Medan dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan bank yang baik yaitu kendala pengetatan kredit perbankan, produktivitas produk bank yang belum sepenuhnya efisien dan efektif, standar SDM yang tinggi akibat dari era globalisasi dan masalah kasus penyimpangan internal (*internal fraud*).

13. Djohari Surbakti.<sup>40</sup> 2016. Penerapan *Prinsip Good Corporate Governance* Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Bandung Dihubungkan Dengan Undang-Undang Pemerintahan Daerah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, pengaruh Pengembangan Karier (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 74,54%. Adapun pengaruh variabel lain ( $\epsilon$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 25,46%. Sedangkan secara parsial, pengaruh Pengembangan Karier (X) yang terdiri dari tiga Unsur Pengembangan Karier yang meliputi: Unsur Pendidikan dan Pelatihan (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 12,61%, Unsur Mutasi (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 13,29% dan Unsur Promosi (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja

---

<sup>40</sup> Djohari Surbakti. 2016. Penerapan *Prinsip Good Corporate Governance* Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Bandung Dihubungkan Dengan Undang-Undang Pemerintahan Daerah. Tesis Mahasiswa Pascasarjana Ilmu Hukum Universitas Pasundan Bandung.

Pegawai (Y) sebesar 48,63%. Dari ke tiga Unsur Pengembangan Karier yang memberikan pengaruh dominan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai, yaitu Unsur Promosi (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 48,63%. Selanjutnya penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Kecamatan Batununggal Kota Bandung. Bahwa secara menyeluruh Pengembangan Karier telah dilaksanakan dan dijalankan sesuai dengan faktor-faktor Kinerja Pegawai.

14. Fitria Longgom Siagian.<sup>41</sup> 2019. Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Studi pada Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara). Tesis Universitas Sumatera Utara.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketentuan tata kelola perusahaan yang baik pada Badan Usaha Miik Daerah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dimana pelayanan publik di lingkungan Badan Usaha Milik Daerah dilaksanakan berdasarkan ketentuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Selain itu, Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara telah menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang tercermin dalam kebijakan perusahaan. Saat ini Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara telah membentuk Tim Khusus untuk memuat Panduan *Good Corporate*

---

<sup>41</sup> Fitria Longgom Siagian. 2019. Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Studi pada Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara). Tesis Universitas Sumatera Utara.

*Governance*, Pedoman Aturan Perilaku (code of conduct), mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMD yang bersangkutan, serta dokumen blueprint IT/MIS PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang akan menjadi acuan dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.

15. Muhammad Guntur Ramadhan.<sup>42</sup> 2017. Tanggungjawab Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Barat Dalam Menjalankan Fungsi Pemegang Saham BUMD (Studi Pada PT. Bank Kalbar Di Pontianak).

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa keberadaan perusahaan daerah PT. Bank Kalbar di satu sisi masih potensial untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan pendapatan asli daerah Kalimantan Barat, karena dengan usaha yang dilakukan saat ini dan peluang usaha lain yang dapat dikembangkan di Kalimantan Barat menjadi modal bagi perusahaan PT. Bank Kalbar untuk meningkatkan kinerjanya, namun disadari bahwa masih perlu dilakukan berbagai perbaikan, baik menyangkut aspek hukumnya maupun manajemen pengelolaannya. Faktor yang menyebabkan Perusahaan Daerah PT. Bank Kalbar belum maksimal memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan asli daerah Kalimantan Barat antara lain adalah manajemen usaha yaitu perusahaan belum dikelola secara profesional dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan sehat (*Good Corporate Governance*); belum ada pengembangan usaha, yaitu belum ada inovasi dalam menggali potensi usaha yang terbuka lebar di daerah.

---

<sup>42</sup> Muhammad Guntur Ramadhan. 2017. Tanggungjawab Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Barat Dalam Menjalankan Fungsi Pemegang Saham BUMD (Studi Pada PT. Bank Kalbar Di Pontianak). Tesis: Universitas Tanjungpura.

16. Widodo, Ibnu Sam.<sup>43</sup> 2021. Perubahan Bentuk Badan Hukum Usaha Milik Daerah Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 Dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah.

BUMD dapat melakukan perubahan bentuk hukum, Perubahan bentuk hukum sebagaimana dimaksud dilakukan dalam rangka mencapai tujuan BUMD dan restrukturasi. Perubahan bentuk hukum BUMD terdiri atas: perubahan bentuk hukum perusahaan umum daerah menjadi Perusahaan Perseroan Daerah; dan perubahan bentuk hukum perusahaan perseroan Daerah menjadi perusahaan umum Daerah. Adapun perubahan bentuk hukum BUMD sebagaimana dimaksud ditetapkan dengan Perda. Perubahan bentuk hukum BUMD dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan kajian paling sedikit terhadap: kesesuaian bentuk hukum, kewajiban; dan kekayaan BUMD. Adapun bentuk keuntungan yang diberikan oleh BUMD/ Perusahaan Umum Daerah kepada Pemerintahan Daerah, meliputi: a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah; b. 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 perusahaan yang baik; dan c. memperoleh laba dan/atau keuntungan. Selain itu, perusahaan umum daerah juga dapat melakukan kerja sama dengan BUMD milik Pemerintah Daerah lain, sehingga

---

<sup>43</sup> Widodo, Ibnu Sam. 2021. Perubahan Bentuk Badan Hukum Usaha Milik Daerah Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 Dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah. *Yurispruden: Jurnal Fakultas Hukum Universitas Islam Malang* Vol.4 No. 1: hal. 58-74.

dapat mendukung kerja sama antar daerah yang tentunya juga dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

17. Fedry Pramudiya.<sup>44</sup> 2022. Kewenangan Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah.

Hasil penelitian adalah Badan Usaha Milik Daerah terdiri atas Perusahaan Umum Daerah dan Perseroan Daerah. Perusahaan Umum Daerah merupakan badan usaha milik daerah yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham, sedangkan Perusahaan perseroan Daerah merupakan badan usaha milik daerah yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) Daerah. pendirian badan usaha milik daerah didasarkan pada kebutuhan Daerah dan kelayakan bidang usaha badan usaha milik daerah yang akan dibentuk Lebih lanjut, kebutuhan daerah dikaji melalui studi yang mencakup aspek pelayanan umum dan kebutuhan masyarakat diantaranya air minum, pasar, transportasi. Pengelolaan badan usaha milik daerah diterapkan dengan prinsip *Good Corporate Governance* antara lain adalah sebagai berikut (1) Transparansi, (2) Akuntabilitas, (3) Pertanggungjawaban, (4) Kemandirian, (5) Kewajaran. Mengingat dipandang cukup pentingnya peran Badan usaha milik daerah khususnya sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah di Daerah, maka tentu saja badan usaha milik daerah dituntut agar lebih profesional dan lebih efisien dalam

---

<sup>44</sup> Fedry Pramudiya. 2022. Kewenangan Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah. Tesis Fakultas Hukum Universitas Jambi.

melaksanakan usahanya. setiap perusahaan baik perusahaan umum daerah maupun perseroan daerah perlu menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* tersebut.

18. Sri Sunarni Sonu, Lintje Kalangi, Jessy D.L Warongan.<sup>45</sup> 2019. Analisis Pelaksanaan Good Corporate Governance (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Duasudara Kota Bitung).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan Good Corporate Governance (GCG) pada PDAM Duasudara Bitung sudah cukup sesuai, Namun, dalam pelaksanaan Good Corporate Governance (GCG) pada PDAM Duasudara Kota Bitung masih ditemukan beberapahambatan, yaitu hambatan sumber daya, hambatan sikap pelaksana (disposisi), hambatan struktur birokrasi dan hambatan lingkungan politik. Hambatan yang ada seperti masih kurangnya pemahaman terkait asas-asas tata kelola yang baik oleh para karyawan secara menyeluruh. Dengan demikian, PDAM Duasudara berupaya melakukan dan/atau membuat sosialisasi yang lebih intens ke semua tingkat karyawan serta direksi juga berkomitmen dalam mewujudkan pelaksanaan Good Corporate Governance (GCG) secara penuh, maksimal dan menyeluruh sehingga dapat berkontribusi penuh terhadap pembangunan daerahnya.

---

<sup>45</sup> Sri Sunarni Sonu, Lintje Kalangi, Jessy D.L Warongan. 2019. Analisis Pelaksanaan Good Corporate Governance (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Duasudara Kota Bitung). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill"* Vol. 10 No. 2.

19. Hendrik Worumi.<sup>46</sup> 2018. Model Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sarmi Provinsi Papua.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh pemerintah. Pertama, Strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sarmi selama ini masih belum maksimal, seperti Pajak Daerah yang telah ditetapkan dengan target capaian, dalam tiga tahun terakhir sejak tahun 2015 sampai 2017 belum mengalami peningkatan yang signifikan. Selain itu, retribusi yang juga merupakan sumber pendapatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) belum maksimal dilaksanakan, hanya tiga sampai empat item yang terlaksana sedangkan yang lain belum terlaksana, begitu pula lain-lain pendapatan yang sah, banyak sekali bagian-bagian yang tidak dioptimalkan untuk menambah Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Sarmi. Kedua, Model strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sarmi, selama ini berjalan yang melibatkan Dinas terkait dan juga didukung oleh Regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk mendukung upaya-upaya mengembangkan Pendapatan Asli Daerah belum terrealisasi dengan baik. Sumber-sumber yang menjadi potensi pendapatan asli daerah belum ditertibkan dalam pengelolaannya.

20. Jonatan Ginting.<sup>47</sup> 2018. Analisis Yuridis Terhadap Perjanjian Kerjasama Antara Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Dengan BUMD PT. Pelabuhan

---

<sup>46</sup> Hendrik Worumi. 2018. Model Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sarmi Provinsi Papua. *Jurnal Ekologi Birokrasi*, Vol. 6 No.3: hal. 23-39. Program Doktor Ilmu Sosial Pascasarjana Universitas Cenderawasih.

<sup>47</sup> Jonatan Ginting. 2018. Analisis Yuridis Terhadap Perjanjian Kerjasama Antara Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Dengan Bumd Pt. Pelabuhan Dumai Berseri Tentang Pengelolaan

Dumai Berseri Tentang Pengelolaan Pas Masuk Terminal Penumpang Di Pelabuhan Dumai.

Hasil studi kasus menyimpulkan bahwa perbedaan kepentingan dan ketidaksetaraan para pihak telah menimbulkan ketidakadilan pada isi perjanjian, khususnya dalam pola bagi hasil yang tidak proporsional. Beberapa peraturan yang kurang relevan dengan perjanjian bisnis dijadikan sebagai dasar hukum dalam membuat rancangan perjanjian. Perjanjian kerjasama antara PT. Pelindo I (Persero) dengan BUMD PT. Pelabuhan Dumai Berseri yang tertuang dalam Surat Perjanjian Nomor B.XV37/DUM-US-15 dan Nomor 001/PBD-PELINDO/PKO/vii/2017 tentang kerjasama operasional pengelolaan pas masuk Terminal Penumpang Pelabuhan Dumai merupakan perjanjian Bisnis karena para pihak merupakan Badan Usaha yang berbadan hukum. 2. Latar belakang lahirnya perjanjian kerjasama operasi tersebut diawali dengan Naskah Saling Pengertian Antara Pemerintah Kota Dumai dengan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia I tentang Pengelolaan Pas pelabuhan Dumai Nomor : 379/PEMB/III/2002 dan Nomor : US.11/1/5/P.I-2002 tanggal 14 Maret 2002 dimana tujuan dari pembuatan Naskah Saling Pengertian tersebut untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Dumai, sehingga terdapat tujuan yang berbeda dari para pihak; Dalam pembuatan rancangan perjanjian, posisi negosiasi (bergaining power) para pihak mempunyai kedudukan yang berbeda (tidak setara), Pemerintah Kota Dumai merupakan penguasa di Daerah

Otonominya sedangkan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) merupakan pengusaha jasa kepelabuhanan di daerah administratif Pemerintah Kota Dumai yang mengakibatkan adanya ketimpangan pembuatan isi perjanjian khususnya yang menyangkut hak dan kewajiban. 4. Ketimpangan mengakibatkan pola bagi hasil menjadi tidak proporsional bila dibandingkan dengan ruang lingkup perjanjian sehingga asas proporsionalitas dalam perjanjian bisnis tidak terpenuhi yang pada akhirnya tidak tercapainya tujuan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER13/MBU/09/2014 tentang Pedoman Pendayagunaan Aset Tetap Milik Negara, yaitu optimalisasi aset tetap BUMN melalui kerjasama operasi dengan mitra memberikan nilai tambah dengan prinsip bagi hasil yang saling menguntungkan para pihak 5. Secara umum, Perjanjian kerjasama antara PT. Pelindo I (Persero) dengan BUMD PT. Pelabuhan Dumai Berseri tidak mencerminkan Teory Keadilan sebagai Landasan Hubungan Kontraktual.

21. Bambang Riyanto.<sup>48</sup> 2008. Pelaksanaan Asas Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Pengelolaan Perusahaan Daerah Guna Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Kabupaten Sukoharjo.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dicapai dikaitkan dengan teori bekerjanya hukum dan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* bahwa dengan adanya Pelaksanaan Asas transparansi dan akuntabilitas yang dilaksanakan pada Badan Usaha Milik Daerah khususnya pada Bank Pasar dan

---

<sup>48</sup> Bambang Riyanto. 2008. Pelaksanaan Asas Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Pengelolaan Perusahaan Daerah Guna Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Kabupaten Sukoharjo. Tesis Magister Ilmu Hukum Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Perusahaan Daerah Air Minum serta Percetakan Daerah sebagai sampel penelitian, bahwa dengan pelaksanaan asas transparansi dan akuntabilitas dapat mendongkrak pendapatan pada perusahaan tersebut sehingga dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sukoharjo. *Good Corporate Governance* yang diterapkan pada ketiga perusahaan tersebut meliputi manajemen perusahaan mengelola perusahaan tersebut secara baik, benar dan penuh integritas. Karena itu prinsip *Good Corporate Governance* melingkupi seluruh aspek dari organisasi, bisnis dan budaya perusahaan. transparansi dan tepat waktu pengungkapan informasi perusahaan (termasuk kondisi keuangan, kinerja perusahaan, kepemilikan dan tata kelola perusahaan) sebagai salah satu inti dari *corporate governance* Dengan prinsip akuntabilitas ini, maka keterbukaan informasi khususnya yang berkenaan dengan keadaan keuangan sangat penting artinya dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini dilakukan transparansi terhadap keadaan finansial perusahaan tersebut, perhitungan keuangan, pembuatan neraca laba rugi dan pembukuan haruslah menuruti cara-cara yang dapat dipertanggungjawabkan. Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan asas transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan Perusahaan adalah keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai, Minimnya Anggaran serta Kurangnya Koordinasi dalam penyusunan kebijakan. Usaha-usaha yang dilakukan dalam mengatasi masalah adalah menyelenggarakan Pendidikan dan latihan (Diklat) serta kerjasama dengan Perguruan Tinggi, Menaikkan anggaran dalam mendukung pelaksan Visi, Misi dan Tujuan serta

peningkatan koordinasi dan sinkronisasi antar satuan kerja agar tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

22. Teuku Ahmad Yani.<sup>49</sup> 2012. Peran Badan Usaha Milik Daerah Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Pembentukan Perusahaan Daerah Di Aceh).

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Baik provinsi maupun daerah dapat mendirikan Perusahaan Daerah atau Provinsi yang dapat dibentuk menjadi Perusahaan Daerah atau Perseroan Terbatas. Pendirian perusahaan tersebut harus didasarkan pada peraturan daerah yang bertujuan untuk mengumpulkan pendapatan yang mendukung pembangunan dan fasilitas umum. Pendirian perusahaan tersebut harus dilakukan pelaksanaan wajib dan urusan optinal yang dimiliki. Pilihannya didasarkan pada yang khusus kabupaten yang dimiliki daerah tersebut. Oleh karena itu, pendirian perusahaan harus dimulai dari studi yang dapat diterima mengenai bidang perusahaan.

23. Kartika Hidayat.<sup>50</sup> 2014. Pengaturan Atas *Public Service Obligation* BUMD Dalam Rangka Mewujudkan *Good Corporate Governance* di Provinsi Jawa Timur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola *Public Service Obligation* (PSO) yang baik sangat penting untuk menjadikan BUMD sebagai instrumen

---

<sup>49</sup> Teuku Ahmad Yani. 2012. Peran Badan Usaha Milik Daerah Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Pembentukan Perusahaan Daerah Di Aceh). *Kanun Jurnal Ilmu Hukum* Vol. 14 No. 1.

<sup>50</sup> Kartika Hidayat. 2014. Pengaturan Atas *Public Service Obligation* BUMD Dalam Rangka Mewujudkan *Good Corporate Governance* di Provinsi Jawa Timur. Tesis Magister Program Sains Hukum dan Pembangunan Universitas Airlangga.

pelayanan publik yang efektif, efisien, dan akuntabel, serta mendukung pencapaian prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) secara optimal. Regulasi terkait PSO pada BUMD di Jawa Timur memerlukan pembaruan agar lebih terarah dan sesuai dengan tujuan pelayanan publik. Ketentuan yang ada sering kali belum secara spesifik mengatur batasan kewenangan, tanggung jawab, dan mekanisme PSO sehingga berpotensi menyebabkan penyalahgunaan kewenangan atau ketidakefisienan. PSO memiliki peran strategis dalam mendukung BUMD untuk menjalankan fungsi pelayanan publik secara profesional. Implementasi PSO yang baik sejalan dengan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG), seperti akuntabilitas, transparansi, dan keadilan. Kegagalan dalam pengelolaan PSO dapat menghambat upaya mewujudkan tata kelola BUMD yang sesuai dengan Good Corporate Governance (GCG). Terkait tantangan implementasi PSO di BUMD adalah Kurangnya pedoman yang jelas dalam pengelolaan dana PSO. Rendahnya tingkat koordinasi antara pemerintah daerah dan BUMD dalam pelaksanaan PSO. Keterbatasan sumber daya manusia di BUMD yang memahami Good Corporate Governance (GCG) dan PSO secara mendalam.

24. Chandra Satria.<sup>51</sup> 2019. Pengaruh Pengendalian Intern Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Pelaksanaan Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Milik Daerah Kota Palembang.

---

<sup>51</sup> Chandra Satria. 2019. Pengaruh Pengendalian Intern Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Pelaksanaan Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Milik Daerah Kota Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, Vol. 4 No. 1, hal. 125–135

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian intern secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan good corporate governance, gaya kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan good corporate governance, simultan pengendalian intern dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap pelaksanaan good corporate governance diterima. Terdapat pengaruh pengendalian intern yang melingkupi: lingkungan pengendalian, penilaian risiko manajemen, sistem komunikasi dan informasi akuntansi, aktivitas pengendalian dan pemantauan (monitoring) melalui koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,7361 atau 73,61% terhadap pelaksanaan Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Daerah Kota Palembang sementara sisanya sebesar 26,39% dipengaruhi variabel lain ( $\epsilon$ ). Kemudian, terdapat pengaruh gaya kepemimpinan yang melingkupi: gaya otokratis, gaya kustodial, gaya supportif dan gaya kollektif melalui koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,1406 atau 14,06% dengan kinerja karyawan pada Badan Usaha Milik Daerah Kota Palembang sementara sisanya sebesar 85,94% dipengaruhi variabel lain ( $\epsilon$ ).

25. David Oktavianus, dan Prima Yusi Sari.<sup>52</sup> 2024. Analisis Kontribusi Pertumbuhan Dan Efektivitas Dividen BUMD Terhadap Hasil Pad Di Kabupaten Karawang.

---

<sup>52</sup> David Oktavianus, dan Prima Yusi Sari. 2024. Analisis Kontribusi Pertumbuhan Dan Efektivitas Dividen Bumd Terhadap Hasil Pad Di Kabupaten Karawang. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, Vol. 2 No. 8, hal. 132–143.

Hasil penelitian menunjukkan pertumbuhan dividen BUMD tidak berhasil dengan rata-rata 23,28%, kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) rata-rata 0,59% tergolong sangat kurang. Hasil kontribusi pertumbuhan dividen BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) menunjukkan tren fluktuatif selama 2018-2022. Sedangkan rata-rata tingkat efektivitas penerimaan dividen BUMD dalam lima tahun sebesar 134,66% dan tergolong sangat efektif. Hasil kontribusi efektivitas penerimaan dividen BUMD berpengaruh terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD), akan tetapi pengaruh kontribusi dividen BUMD masih tergolong minim. Maka dari itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kontribusi dividen BUMD, restrukturisasi manajemen BUMD, meningkatkan SDM melalui pelatihan, dan pengembangan sistem kinerja BUMD dengan mengadopsi teknologi terkini.