

Hendra Halim



MENDIRIKAN BADAN USAHA MILIK DAERAH (BUMD)

Yang Profesional, Berdampak, dan Berkelanjutan



Editor:
Syahriyal | Rizki Putri Nurita Fonna

Hendra Halim

MENDIRIKAN BADAN USAHA MILIK DAERAH (BUMD)

Yang Profesional, Berdampak, dan Berkelanjutan

Editor:
Syahriyal | Rizki Putri Nurita Fonna



MENDIRIKAN BADAN USAHA MILIK DAERAH (BUMD) YANG PROFESIONAL, BERDAMPAK, DAN BERKELANJUTAN

Penulis:

Hendra Halim

Desain Cover:

Usman Taufik

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Syahriyal

Rizki Putri Nurita Fonna

ISBN:

978-634-246-967-5

Cetakan Pertama:

Mei, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

Telepon (022) 87355370

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah *Subhanahu wa Ta'ala* atas limpahan rahmat, ilmu, kesehatan, dan kesempatan sehingga buku Mendirikan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang Profesional, Berdampak, dan Berkelanjutan ini dapat disusun. *Shalawat* dan *salam* semoga senantiasa tercurah kepada Rasulullah Muhammad *shallallahu 'alaihi wa sallam*, keluarga, sahabat, serta seluruh umatnya yang *istiqamah* mengikuti ajaran beliau.

Buku ini hadir dari kebutuhan praktis dan akademik untuk menyediakan rujukan yang lebih sistematis mengenai pendirian Badan Usaha Milik Daerah atau BUMD, terutama bagi pemerintah daerah yang ingin menjadikan BUMD sebagai instrumen pelayanan publik, penguatan ekonomi lokal, pengelolaan aset daerah, dan peningkatan Pendapatan Asli Daerah.

Penyusunan buku ini dilatarbelakangi oleh kenyataan bahwa pendirian BUMD tidak cukup hanya didasarkan pada keinginan kelembagaan atau harapan memperoleh dividen. BUMD harus dibangun melalui dasar kebutuhan daerah yang jelas, studi kelayakan yang kuat, pemilihan bentuk hukum yang tepat, permodalan yang hati-hati, tata kelola yang profesional, serta model bisnis yang realistis. Tanpa landasan tersebut, BUMD berisiko menjadi beban fiskal daerah dan tidak mampu memberi manfaat nyata bagi masyarakat.

Buku ini berupaya menyajikan pembahasan secara menyeluruh, mulai dari konsep dasar BUMD, kerangka hukum dan kebijakan, identifikasi kebutuhan daerah, studi kelayakan, pemilihan bentuk Perumda atau Perseroda, penyertaan modal, penyusunan naskah akademik dan Perda, tata kelola, model bisnis, evaluasi, restrukturisasi, hingga praktik baik Perumda dan Perseroda yang telah berhasil. Dengan susunan tersebut, buku ini diharapkan dapat menjadi panduan yang mudah dipahami sekaligus dapat digunakan dalam praktik penyusunan dokumen kebijakan pendirian BUMD.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberi inspirasi, pengalaman, dan ruang pembelajaran dalam proses penyusunan buku ini, terutama pemerintah daerah, akademisi, praktisi, serta para pemangku kepentingan yang selama ini terlibat dalam kajian kebutuhan daerah, studi kelayakan usaha, penyusunan naskah akademik, dan penguatan tata kelola BUMD. Pengalaman tersebut menjadi bagian

penting dalam memperkaya isi buku ini agar tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga aplikatif dan dekat dengan kebutuhan lapangan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Dinamika regulasi, kebutuhan daerah, model bisnis, dan praktik tata kelola BUMD akan terus berkembang seiring perubahan ekonomi dan kebijakan publik. Oleh karena itu, kritik dan saran dari pembaca sangat diharapkan untuk penyempurnaan pada edisi berikutnya.

Akhirnya, penulis berharap buku ini dapat memberi manfaat bagi pemerintah daerah, DPRD, perangkat daerah, akademisi, mahasiswa, konsultan, tenaga ahli, dan seluruh pihak yang memiliki perhatian terhadap penguatan BUMD. Semoga buku ini dapat menjadi salah satu ikhtiar kecil dalam mendorong lahirnya BUMD yang profesional, akuntabel, sehat secara usaha, kuat dalam pelayanan publik, dan berdampak nyata bagi pembangunan daerah.

Banda Aceh, Mei 2026

Hendra Halim

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 KONSEP DASAR DAN URGENSI PENDIRIAN BUMD	1
A. Pengertian dan Ruang Lingkup BUMD	1
B. Fungsi Strategis BUMD Dalam Pembangunan Daerah	2
C. BUMD Sebagai Instrumen Pelayanan Publik dan Bisnis Daerah	4
D. Problematika Pendirian BUMD di Daerah	6
E. Arah Baru Pendirian BUMD Yang Berdampak	8
BAB 2 KERANGKA HUKUM DAN KEBIJAKAN PENDIRIAN BUMD	11
A. Kedudukan BUMD Dalam Sistem Hukum Pemerintahan Daerah ...	11
B. Pokok-Pokok Pengaturan PP Nomor 54 Tahun 2017	13
C. Kewenangan Kepala Daerah, DPRD, dan Pemerintah Pusat	15
D. Hubungan BUMD Dengan RPJMD, APBD, dan Kebijakan Fiskal Daerah	17
E. Implikasi Hukum Pendirian BUMD Bagi Pemerintah Daerah	19
BAB 3 IDENTIFIKASI KEBUTUHAN DAERAH DAN PENENTUAN BIDANG USAHA BUMD	23
A. Pendirian BUMD Berbasis Kebutuhan Daerah	23
B. Analisis Masalah Pelayanan Publik Dan Kesenjangan Pasar	24
C. Pemetaan Potensi Ekonomi Daerah	26
D. Kriteria Pemilihan Bidang Usaha BUMD	28
E. Sinkronisasi Dengan RPJMD dan Rencana Pembangunan Sektoral	30
F. Contoh Sektor Potensial BUMD Provinsi dan Kabupaten/Kota	32
BAB 4 STUDI KELAYAKAN PENDIRIAN BUMD	35
A. Fungsi Studi Kelayakan Dalam Pendirian BUMD	35
B. Analisis Kelayakan Ekonomi Daerah	36
C. Analisis Pasar dan Pemasaran	38
D. Analisis Kelayakan Keuangan	40
E. Analisis Hukum, Teknologi, dan SDM	42
F. Analisis Risiko Pendirian BUMD	44
G. Format Dokumen Studi Kelayakan BUMD	45
BAB 5 PEMILIHAN BENTUK HUKUM: PERUMDA ATAU PERSERODA	47
A. Bentuk BUMD Menurut Regulasi	47
B. Karakteristik Perusahaan Umum Daerah	49
C. Karakteristik Perusahaan Perseroan Daerah	50

D. Kriteria Memilih Perumda Atau Perseroda	52
E. Implikasi Kelembagaan, Permodalan, dan Tata Kelola.....	54
F. Matriks Perbandingan Perumda dan Perseroda	56
BAB 6 PERMODALAN, PENYERTAAN MODAL,	
DAN PENGELOLAAN ASET DAERAH	59
A. Sumber Modal BUMD.....	59
B. Penyertaan Modal Daerah Dalam Pendirian BUMD	60
C. Penyertaan Modal Berupa Uang dan Barang Milik Daerah.....	62
D. Analisis Investasi Pemerintah Daerah	63
E. Struktur Modal Awal dan Kebutuhan Modal Kerja	65
F. Strategi Pembiayaan BUMD	66
G. Risiko Fiskal dan Akuntabilitas Penyertaan Modal.....	68
BAB 7 PROSEDUR PENDIRIAN, NASKAH AKADEMIK,	
DAN PERDA BUMD	71
A. Peta Jalan Pendirian BUMD	71
B. Usulan Rencana Pendirian BUMD Kepada Menteri	73
C. Penyusunan Naskah Akademik Pendirian BUMD.....	75
D. Materi Muatan Raperda Pendirian BUMD	77
E. Anggaran Dasar BUMD	79
F. Checklist Legal Drafting PERDA BUMD	80
BAB 8 TATA KELOLA, ORGAN BUMD, DAN MANAJEMEN SDM	83
A. Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.....	83
B. Organ BUMD.....	84
C. Seleksi Direksi, Dewan Pengawas, dan Komisaris	86
D. Kontrak Kinerja dan Indikator Kinerja Utama.....	87
E. Sistem Remunerasi dan Insentif Berbasis Kinerja	89
F. Penguatan SDM Profesional BUMD	90
G. Pencegahan Intervensi Politik dan Konflik Kepentingan	92
BAB 9 MODEL BISNIS, OPERASIONAL,	
DAN STRATEGI PENINGKATAN PAD.....	95
A. Penyusunan Model Bisnis BUMD	95
B. Rencana Bisnis dan RKAP BUMD	96
C. Strategi Operasionalisasi BUMD Baru	97
D. Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah	98
E. Penugasan Pemerintah Daerah Kepada BUMD.....	100
F. Kerja Sama BUMD Dengan Pihak Ketiga.....	101
G. Digitalisasi dan Inovasi Bisnis BUMD	103

BAB 10 EVALUASI, PENGAWASAN, RESTRUKTURISASI,	
DAN KEBERLANJUTAN BUMD	107
A. Sistem Pengawasan BUMD.....	107
B. Evaluasi Kinerja BUMD	108
C. Indikator BUMD Berdampak	110
D. Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal.....	111
E. Restrukturisasi dan Penyehatan BUMD	113
F. Pembubaran BUMD dan Exit Policy	114
G. Roadmap Keberlanjutan BUMD	116
BAB 11 PRAKTIK BAIK PERUSAHAAN UMUM DAERAH YANG SUKSES	119
A. Kerangka Praktik Baik Perumda Sukses.....	119
B. Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.....	120
C. Perumda Air Minum Tirta Raharja Kabupaten Bandung.....	122
D. Perumda Pasar Jaya DKI Jakarta	124
E. Perumda Dharma Jaya DKI Jakarta.....	125
F. Perumda Pembangunan Sarana Jaya DKI Jakarta	126
BAB 12 PRAKTIK BAIK PERUSAHAAN	
PERSEROAN DAERAH YANG SUKSES.....	129
A. Kerangka Praktik Baik Perseroda Sukses	129
B. PT MRT Jakarta (Perseroda)	130
C. PT Jakarta Propertindo (Perseroda)	132
D. PT Food Station Tjipinang Jaya (Perseroda)	134
E. PT Migas Utama Jabar (Perseroda)	135
F. PT Jamkrida Jatim (Perseroda)	137
DAFTAR PUSTAKA	139
GLOSARIUM.....	143
PROFIL PENULIS	157

BAB 1

KONSEP DASAR DAN URGENSI PENDIRIAN BUMD

A. PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP BUMD

Badan Usaha Milik Daerah, selanjutnya disebut BUMD, merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah. Dalam kerangka hukum Indonesia, pengertian ini menegaskan bahwa BUMD bukan sekadar unit kerja pemerintah daerah, melainkan entitas usaha yang dibentuk melalui pemisahan kekayaan daerah untuk menjalankan kegiatan ekonomi tertentu. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 menempatkan BUMD sebagai badan usaha yang memiliki karakter kelembagaan tersendiri, berbeda dari organisasi perangkat daerah karena BUMD bekerja melalui logika usaha, memiliki organ pengelola, dan dituntut menghasilkan manfaat ekonomi maupun manfaat umum bagi masyarakat. PP tersebut juga mengatur bentuk BUMD, permodalan, organ, kepegawaian, tata kelola, sampai pembinaan dan pengawasan.

Secara konseptual, BUMD dapat dipahami sebagai bentuk *local state owned enterprise*, yaitu perusahaan milik pemerintah daerah yang berada di antara ranah administrasi publik dan ranah bisnis. Posisi ini menjadikan BUMD sebagai organisasi hibrida atau *hybrid organization* karena memadukan mandat publik, kepemilikan negara atau daerah, orientasi pelayanan, dan tuntutan efisiensi usaha. Literatur tentang organisasi hibrida menegaskan bahwa organisasi semacam ini tidak cukup dinilai dari laba, tetapi juga dari nilai sosial, dampak layanan, akuntabilitas, serta kemampuan mengelola kepentingan banyak pihak (Espósito et al., 2021; Ferry et al., 2024). Dengan demikian, ruang lingkup BUMD mencakup kegiatan usaha yang relevan dengan kebutuhan daerah, potensi ekonomi lokal, penyediaan barang dan jasa publik, serta penguatan kapasitas fiskal daerah.

BAB 2

KERANGKA HUKUM DAN KEBIJAKAN PENDIRIAN BUMD

A. KEDUDUKAN BUMD DALAM SISTEM HUKUM PEMERINTAHAN DAERAH

BUMD memiliki kedudukan penting dalam sistem hukum pemerintahan daerah karena ia berada pada titik pertemuan antara hukum administrasi pemerintahan, hukum keuangan daerah, hukum perusahaan, dan hukum pelayanan publik. Secara kelembagaan, BUMD bukan perangkat daerah, tetapi badan usaha yang modalnya berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan. Pemisahan kekayaan ini memiliki konsekuensi hukum yang penting karena dana atau aset yang telah dipisahkan tidak lagi diperlakukan sebagai belanja operasional perangkat daerah, melainkan sebagai penyertaan modal pemerintah daerah pada entitas usaha. Dengan demikian, BUMD memiliki karakter hukum yang berbeda dari dinas, badan, kantor, atau unit pelaksana teknis daerah. Ia menjalankan kegiatan usaha, memiliki organ perusahaan, menyusun rencana bisnis, mengelola aset, dan mempertanggungjawabkan kinerja secara korporatif.

Dalam rezim pemerintahan daerah, keberadaan BUMD berhubungan dengan kewenangan daerah untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan menurut asas otonomi daerah. Otonomi daerah memberikan ruang bagi pemerintah daerah untuk merancang instrumen pembangunan sesuai kebutuhan lokal, termasuk melalui pendirian badan usaha. Namun, kewenangan tersebut tidak bersifat bebas tanpa batas. Pendirian BUMD harus tunduk pada prinsip legalitas, kebutuhan daerah, kelayakan bidang usaha, kemampuan keuangan daerah, dan kepentingan masyarakat. PP Nomor 54 Tahun 2017 menegaskan bahwa regulasi BUMD disusun sebagai pelaksanaan ketentuan dalam Undang-Undang Pemerintahan Daerah,

BAB 3

IDENTIFIKASI KEBUTUHAN DAERAH DAN PENENTUAN BIDANG USAHA BUMD

A. PENDIRIAN BUMD BERBASIS KEBUTUHAN DAERAH

Pendirian Badan Usaha Milik Daerah harus dimulai dari pertanyaan mendasar mengenai kebutuhan apa yang hendak dijawab oleh pemerintah daerah. BUMD tidak seharusnya didirikan hanya karena pemerintah daerah ingin memiliki perusahaan sendiri, mengikuti tren daerah lain, atau melihat peluang pendapatan secara sempit. Dalam kerangka pembangunan daerah, BUMD adalah instrumen kebijakan publik yang bekerja melalui mekanisme korporasi. Artinya, BUMD baru layak dipertimbangkan apabila terdapat kebutuhan pelayanan umum, kebutuhan masyarakat, potensi ekonomi daerah, atau kegagalan mekanisme pasar yang tidak dapat diselesaikan secara optimal oleh perangkat daerah, koperasi, BUMDes, badan usaha swasta, atau skema kemitraan biasa.

Pendekatan berbasis kebutuhan ini sejalan dengan teori *public value*, yang memandang keberhasilan organisasi publik dari kemampuannya menciptakan nilai bagi masyarakat. Nilai publik tidak hanya berbentuk keuntungan finansial, tetapi juga kualitas layanan, keterjangkauan akses, stabilitas harga, pemerataan manfaat, perlindungan kelompok rentan, dan penguatan ekonomi lokal. Höglund et al. (2021) menegaskan bahwa penciptaan *public value* memerlukan keterhubungan antara strategi organisasi, sistem pengendalian, dan ukuran kinerja. Dalam konteks BUMD, hal ini berarti bahwa bidang usaha BUMD harus diturunkan dari masalah nyata daerah, bukan dari ambisi kelembagaan semata.

BUMD juga dapat dibaca melalui perspektif *state owned enterprises* sebagai agen pembangunan. Perusahaan milik negara atau daerah memiliki peran yang berbeda dari perusahaan swasta karena tidak hanya mengejar laba, tetapi juga menjalankan fungsi sosial, ekonomi, dan strategis. Nugraha et al. (2023) menunjukkan bahwa perusahaan milik negara dapat

BAB 4

STUDI KELAYAKAN PENDIRIAN BUMD

A. FUNGSI STUDI KELAYAKAN DALAM PENDIRIAN BUMD

Studi kelayakan merupakan tahap fundamental dalam pendirian Badan Usaha Milik Daerah karena menentukan apakah gagasan pendirian BUMD benar layak dilanjutkan atau justru perlu ditunda, diperbaiki, bahkan dibatalkan. Dalam praktik pemerintahan daerah, studi kelayakan sering dipahami sebagai dokumen administratif untuk memenuhi syarat regulasi. Pandangan ini keliru karena studi kelayakan seharusnya menjadi instrumen pengambilan keputusan berbasis bukti. Melalui studi kelayakan, pemerintah daerah dapat menilai kebutuhan publik, potensi usaha, risiko, kebutuhan modal, kelayakan pasar, proyeksi keuangan, kesiapan kelembagaan, serta manfaat sosial ekonomi yang akan dihasilkan. PP Nomor 54 Tahun 2017 menegaskan bahwa pendirian BUMD harus didasarkan pada kebutuhan daerah dan kelayakan bidang usaha, sehingga studi kelayakan menjadi fondasi hukum dan teknokratis dalam proses pendirian BUMD.

Secara konseptual, studi kelayakan BUMD berbeda dari studi kelayakan perusahaan swasta murni. Perusahaan swasta umumnya menekankan *profitability*, *return on investment*, dan pertumbuhan pasar. BUMD memang harus memperhatikan aspek keuangan, tetapi juga perlu menilai manfaat publik, peningkatan layanan, penguatan ekonomi lokal, dan dampak terhadap masyarakat. Oleh karena itu, studi kelayakan BUMD harus memadukan pendekatan bisnis dan pendekatan kebijakan publik. Dalam perspektif *public value*, kelayakan pendirian BUMD tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan laba, tetapi juga oleh kemampuan menciptakan nilai publik yang dapat dirasakan masyarakat. Höglund et al. (2021) menegaskan bahwa penciptaan *public value* memerlukan keterkaitan antara strategi organisasi, sistem pengendalian, dan ukuran kinerja.

BAB 5

PEMILIHAN BENTUK HUKUM: PERUMDA ATAU PERSERODA

A. BENTUK BUMD MENURUT REGULASI

Pemilihan bentuk hukum merupakan keputusan strategis dalam pendirian BUMD karena menentukan struktur kepemilikan, organ perusahaan, mekanisme pengambilan keputusan, peluang kerja sama, model pengawasan, dan orientasi usaha. PP Nomor 54 Tahun 2017 secara tegas mengatur bahwa daerah dapat mendirikan BUMD melalui peraturan daerah, dan BUMD terdiri atas dua bentuk, yaitu perusahaan umum daerah dan perusahaan perseroan daerah. Perusahaan umum daerah memperoleh kedudukan sebagai badan hukum sejak peraturan daerah pendiriannya berlaku, sedangkan perusahaan perseroan daerah memperoleh kedudukan badan hukum sesuai ketentuan peraturan perundang undangan tentang perseroan terbatas. Ketentuan ini menunjukkan bahwa sejak awal pemerintah daerah harus memilih bentuk hukum yang paling sesuai dengan tujuan pendirian, karakter layanan, dan model bisnis yang akan dijalankan.

Dalam perspektif hukum pemerintahan daerah, pilihan antara Perumda dan Perseroda tidak boleh dipandang sebagai pilihan administratif semata. Perumda dan Perseroda membawa konsekuensi berbeda terhadap kepemilikan modal, mekanisme pengambilan keputusan, hubungan dengan pihak ketiga, struktur pengawasan, dan fleksibilitas usaha. Perumda lebih dekat dengan model *public enterprise* yang menekankan pelayanan umum dan penguasaan penuh oleh satu daerah, sedangkan Perseroda lebih dekat dengan model *corporate enterprise* karena berbentuk perseroan terbatas dan modalnya terbagi dalam saham. Perbedaan ini penting agar pemerintah daerah tidak salah memilih bentuk badan usaha. Kesalahan

BAB 6

PERMODALAN, PENYERTAAN MODAL, DAN PENGELOLAAN ASET DAERAH

A. SUMBER MODAL BUMD

Permodalan merupakan fondasi awal dalam pendirian dan pengembangan Badan Usaha Milik Daerah. Modal bukan hanya berfungsi sebagai dana awal untuk menjalankan aktivitas usaha, tetapi juga menjadi indikator komitmen pemerintah daerah terhadap keberlanjutan BUMD. PP Nomor 54 Tahun 2017 menyebutkan bahwa sumber modal BUMD terdiri atas penyertaan modal daerah, pinjaman, hibah, dan sumber modal lainnya. Regulasi yang sama juga menegaskan bahwa modal BUMD yang bersumber dari penyertaan modal daerah merupakan batas pertanggungjawaban daerah atas kerugian BUMD. Ketentuan ini penting karena menunjukkan bahwa penyertaan modal memiliki konsekuensi hukum, fiskal, dan tata kelola yang harus dihitung sejak awal.

Penyertaan modal daerah merupakan sumber modal yang paling lazim dalam pendirian BUMD. Penyertaan modal dapat diberikan dalam bentuk uang maupun barang milik daerah yang dinilai sebagai modal. Dalam perspektif *public finance management*, penyertaan modal bukan belanja biasa, tetapi investasi pemerintah daerah yang harus menghasilkan manfaat ekonomi, sosial, atau keduanya. Karena itu, penyertaan modal perlu dikaitkan dengan studi kelayakan, rencana bisnis, target kinerja, proyeksi arus kas, risiko usaha, dan kemampuan fiskal daerah. Jika modal diberikan tanpa analisis yang memadai, BUMD dapat berubah menjadi beban fiskal yang menyerap APBD tanpa menghasilkan nilai publik.

Pinjaman dapat menjadi sumber modal tambahan bagi BUMD, terutama ketika badan usaha telah memiliki arus kas, aset, kontrak pendapatan, atau prospek bisnis yang cukup kuat. Namun, pinjaman tidak boleh digunakan untuk menutup kelemahan manajemen atau membiayai usaha yang belum jelas pasarnya. Pinjaman harus ditempatkan dalam

BAB 7

PROSEDUR PENDIRIAN, NASKAH AKADEMIK, DAN PERDA BUMD

A. PETA JALAN PENDIRIAN BUMD

Pendirian Badan Usaha Milik Daerah memerlukan peta jalan yang sistematis karena prosesnya tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyangkut keputusan hukum, keuangan daerah, tata kelola, dan strategi pembangunan. BUMD tidak dapat didirikan hanya berdasarkan kehendak kelembagaan pemerintah daerah. Ia harus lahir dari kebutuhan daerah, kajian kelayakan bidang usaha, kesesuaian dengan RPJMD, kemampuan APBD, serta persetujuan politik melalui pembentukan Peraturan Daerah. PP Nomor 54 Tahun 2017 menegaskan bahwa pendirian BUMD didasarkan pada kebutuhan daerah dan kelayakan bidang usaha BUMD yang akan dibentuk, serta pelaksanaan kajian tersebut menjadi bagian dari kebijakan RPJMD dan dibiayai dari APBD.

Tahap pertama dalam peta jalan pendirian BUMD adalah identifikasi kebutuhan daerah. Pemerintah daerah perlu menjawab masalah publik apa yang ingin diselesaikan, apakah terdapat kebutuhan pelayanan umum yang belum terpenuhi, apakah ada potensi ekonomi yang belum dikelola, dan apakah BUMD merupakan bentuk kelembagaan yang paling tepat. Tahap ini harus menggunakan data, seperti RPJMD, PDRB, data sektoral, data pelayanan publik, data kemiskinan, data UMKM, data infrastruktur, dan hasil konsultasi dengan pemangku kepentingan. Dalam perspektif *evidence-based policy*, keputusan pembentukan lembaga publik harus didasarkan pada bukti, analisis, dan proyeksi dampak, bukan sekadar intuisi kebijakan (Head, 2022).

Tahap kedua adalah penyusunan studi kelayakan. Studi ini harus menilai kelayakan ekonomi, pasar, keuangan, hukum, teknologi, sumber daya manusia, tata kelola, dan risiko. Dalam konteks BUMD, studi kelayakan tidak boleh hanya menghitung potensi laba, tetapi juga harus menilai

BAB 8

TATA KELOLA, ORGAN BUMD, DAN MANAJEMEN SDM

A. PRINSIP TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK

Tata kelola perusahaan yang baik merupakan fondasi utama agar BUMD tidak hanya sah secara hukum, tetapi juga sehat secara kelembagaan, profesional secara manajerial, dan dipercaya oleh masyarakat. Dalam konteks BUMD, tata kelola tidak dapat disamakan sepenuhnya dengan perusahaan swasta karena BUMD menggunakan kekayaan daerah yang dipisahkan dan membawa mandat pelayanan publik. Karena itu, prinsip *good corporate governance* harus diterapkan dengan memperhatikan dua tujuan sekaligus, yaitu penciptaan nilai ekonomi dan penciptaan nilai publik. PP Nomor 54 Tahun 2017 menempatkan tata kelola perusahaan yang baik sebagai salah satu aspek pengaturan BUMD, bersama pengaturan pendirian, modal, organ, kerja sama, pinjaman, penggunaan laba, evaluasi, restrukturisasi, dan pembubaran.

Prinsip pertama adalah *transparency*, yaitu keterbukaan informasi yang relevan, akurat, tepat waktu, dan mudah dipahami oleh pemilik modal, DPRD, auditor, masyarakat, dan pemangku kepentingan lain. BUMD perlu menyampaikan laporan keuangan, laporan kinerja, laporan penggunaan penyertaan modal, laporan risiko, dan laporan pelayanan secara tertib. Prinsip kedua adalah *accountability*, yaitu kejelasan fungsi, tugas, wewenang, dan pertanggungjawaban setiap organ BUMD. Tanpa akuntabilitas, direksi, dewan pengawas, komisaris, dan pemilik modal dapat saling melempar tanggung jawab ketika terjadi kegagalan usaha atau penurunan kualitas layanan.

Prinsip ketiga adalah *responsibility*, yaitu kepatuhan BUMD terhadap hukum, regulasi sektor, standar pelayanan, kewajiban lingkungan, dan tanggung jawab sosial. Prinsip keempat adalah *independence*, yaitu pengelolaan BUMD secara profesional tanpa intervensi politik yang

BAB 9

MODEL BISNIS, OPERASIONAL, DAN STRATEGI PENINGKATAN PAD

A. PENYUSUNAN MODEL BISNIS BUMD

Model bisnis BUMD merupakan rancangan tentang bagaimana BUMD menciptakan nilai, menyampaikan nilai kepada pelanggan, memperoleh pendapatan, mengelola biaya, dan memberi kontribusi bagi daerah. Dalam konteks BUMD, model bisnis tidak boleh hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga harus memuat nilai publik yang ingin dicapai. Artinya, *value proposition* BUMD harus menjawab dua pertanyaan sekaligus, yaitu manfaat apa yang diberikan kepada pelanggan dan manfaat apa yang diberikan kepada masyarakat serta pemerintah daerah. Dalam kerangka *public value*, keberhasilan organisasi publik ditentukan oleh kemampuannya menghubungkan strategi, kapasitas operasional, dan legitimasi publik dalam menciptakan manfaat nyata (Höglund et al., 2021).

Penyusunan model bisnis dapat dimulai dari identifikasi *value proposition*. BUMD air minum, misalnya, menawarkan akses air bersih yang aman, terjangkau, dan berkelanjutan. BUMD pangan menawarkan serapan produk petani, stabilisasi pasokan, distribusi efisien, dan harga yang lebih wajar. BUMD pariwisata menawarkan pengelolaan destinasi yang profesional, pengalaman wisata yang lebih baik, serta keterlibatan UMKM lokal. BUMD pengelolaan aset menawarkan optimalisasi aset daerah agar tidak menganggur dan mampu menghasilkan pendapatan. Dalam teori model bisnis, proposisi nilai menjadi inti karena menjelaskan alasan pelanggan memilih produk atau layanan tertentu dibandingkan alternatif yang tersedia (Massa et al., 2017).

Komponen berikutnya adalah pelanggan, mitra utama, aktivitas utama, sumber daya utama, sumber pendapatan, dan struktur biaya. Pelanggan BUMD dapat berupa rumah tangga, pelaku UMKM, petani, pedagang, wisatawan, industri, pemerintah, atau masyarakat umum. Mitra utama

BAB 10

EVALUASI, PENGAWASAN, RESTRUKTURISASI, DAN KEBERLANJUTAN BUMD

A. SISTEM PENGAWASAN BUMD

Sistem pengawasan BUMD diperlukan untuk memastikan bahwa badan usaha daerah dikelola sesuai tujuan pendirian, prinsip tata kelola perusahaan yang baik, dan kepentingan masyarakat. BUMD tidak dapat dilepaskan sepenuhnya seperti perusahaan swasta biasa karena modalnya berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan dan sebagian kegiatannya dapat terkait dengan pelayanan publik. PP Nomor 54 Tahun 2017 menegaskan bahwa pengawasan BUMD dilakukan untuk menegakkan tata kelola perusahaan yang baik, serta dilaksanakan melalui pengawasan internal dan eksternal. Pengawasan internal dilakukan oleh satuan pengawas intern, komite audit, dan/atau komite lainnya, sedangkan pengawasan eksternal dilakukan oleh pemerintah daerah.

Kepala daerah memiliki peran strategis sebagai representasi pemilik modal daerah. Namun, peran tersebut harus dijalankan dalam batas tata kelola korporasi, bukan sebagai intervensi operasional harian. Pada Perumda, kepala daerah bertindak sebagai Kuasa Pemilik Modal, sedangkan pada Perseroda kepala daerah mewakili pemerintah daerah sebagai pemegang saham melalui mekanisme RUPS. Fungsi kepala daerah adalah memastikan BUMD berjalan sesuai mandat, rencana bisnis, kontrak kinerja, dan kepentingan daerah. Apabila kepala daerah masuk terlalu jauh dalam keputusan operasional, risiko politisasi, konflik kepentingan, dan inefisiensi akan meningkat.

DPRD memiliki fungsi pengawasan politik dan anggaran terhadap kebijakan pemerintah daerah, termasuk kebijakan penyertaan modal, pembentukan Perda BUMD, dan evaluasi manfaat BUMD terhadap daerah. DPRD tidak seharusnya masuk ke dalam keputusan bisnis harian BUMD, tetapi berhak menilai apakah kebijakan pendirian, penambahan modal, dan

BAB 11

PRAKTIK BAIK PERUSAHAAN UMUM DAERAH YANG SUKSES

A. KERANGKA PRAKTIK BAIK PERUMDA SUKSES

Praktik baik Perusahaan Umum Daerah atau Perumda sukses dapat dipahami sebagai kemampuan badan usaha milik daerah untuk menjalankan fungsi pelayanan publik, menjaga kesehatan usaha, memperkuat tata kelola, dan memberi manfaat nyata bagi masyarakat. Perumda memiliki karakter kelembagaan yang berbeda dari Perseroda karena seluruh modalnya dimiliki oleh satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Karakter ini membuat Perumda lebih dekat dengan orientasi pelayanan umum, khususnya pada sektor yang menyangkut kebutuhan dasar masyarakat seperti air minum, pasar rakyat, kebersihan, transportasi publik, dan layanan publik lain yang membutuhkan kendali kuat dari pemerintah daerah. Dalam kerangka PP Nomor 54 Tahun 2017, Perumda bukan sekadar organisasi administratif, tetapi badan usaha yang harus dikelola secara profesional dengan tetap membawa mandat pelayanan.

Praktik baik Perumda perlu diletakkan dalam perspektif *public value*. Teori *public value* menekankan bahwa organisasi publik dan badan usaha milik pemerintah tidak cukup dinilai dari laba, tetapi juga dari nilai yang diciptakan bagi masyarakat. Nilai tersebut dapat berupa perluasan akses layanan, peningkatan kualitas pelayanan, keterjangkauan tarif, perlindungan kelompok rentan, efisiensi pelayanan, dan kontribusi terhadap pembangunan daerah. Höglund et al. (2021) menjelaskan bahwa penciptaan *public value* memerlukan keterkaitan antara strategi, sistem pengendalian manajemen, dan ukuran kinerja. Dalam konteks Perumda, hal ini berarti tujuan pelayanan publik harus diterjemahkan ke dalam indikator yang jelas, seperti cakupan layanan, kontinuitas layanan, kepuasan pelanggan, efisiensi biaya, dan kesehatan keuangan.

BAB 12

PRAKTIK BAIK PERUSAHAAN PERSEROAN DAERAH YANG SUKSES

A. KERANGKA PRAKTIK BAIK PERSERODA SUKSES

Praktik baik Perusahaan Perseroan Daerah atau Perseroda sukses perlu dipahami sebagai kemampuan badan usaha milik daerah untuk menjalankan model bisnis yang sehat, tata kelola korporasi yang kuat, kemitraan strategis yang produktif, dan kontribusi nyata terhadap pembangunan daerah. PP Nomor 54 Tahun 2017 menjelaskan bahwa Perseroda merupakan BUMD berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham, dengan seluruhnya atau paling sedikit 51 persen saham dimiliki oleh satu daerah. Karakter ini membuat Perseroda lebih fleksibel dibandingkan Perumda karena dapat mengembangkan kerja sama investasi, memperluas usaha, dan membangun kemitraan korporasi sepanjang pemerintah daerah tetap menjaga kendali strategis.

Perseroda sukses tidak cukup hanya dilihat dari pertumbuhan pendapatan atau laba. Sebagai badan usaha milik daerah, Perseroda juga harus menciptakan *public value* melalui pembangunan infrastruktur, peningkatan layanan, penguatan ekonomi lokal, penciptaan lapangan kerja, pengelolaan aset daerah, dan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah. Höglund et al. (2021) menjelaskan bahwa penciptaan *public value* membutuhkan keterkaitan antara strategi organisasi, sistem pengendalian manajemen, dan pengukuran kinerja. Dalam konteks Perseroda, hal ini berarti bahwa rencana bisnis, kontrak kinerja, indikator keuangan, dan indikator dampak daerah harus disusun secara terpadu.

Kriteria pertama Perseroda sukses adalah memiliki model bisnis yang jelas. Model bisnis menjelaskan siapa pelanggan yang dilayani, apa *value proposition* yang ditawarkan, sumber pendapatan, struktur biaya, mitra utama, aktivitas utama, dan keunggulan kompetitif. Perseroda yang bergerak pada transportasi publik, properti, pangan, energi, logistik, atau

DAFTAR PUSTAKA

- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy*. Cambridge University Press.
- Apascariței, P., & Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100878.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Boardman, A. E. ., Greenberg, D. H., Vining, A. R. ., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-benefit analysis: Concepts and practice*. Cambridge University Press.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., & Edmans, A. (2022). *Principles of Corporate Finance*. McGraw Hill.
<https://books.google.co.id/books?id=bkrMzgEACAAJ>
- Cardinale, R., Landoni, M., & Mi, Z. (2024). Global state-owned enterprises in the 21st century: Rethinking their contribution to structural change, innovation, and public policy. In *Structural Change and Economic Dynamics* (Vol. 68, pp. 468–472). Elsevier.
- Espósito, P., Brescia, V., Fantauzzi, C., & Frondizi, R. (2021). Understanding social impact and value creation in hybrid organizations: The case of Italian civil service. *Sustainability*, 13(7), 4058.
- Ferry, L., Węgorowski, P., & Andrews, R. (2024). Hybridity, institutional logics and value creation mechanisms in the corporatisation of social care. *The British Accounting Review*, 56(1), 101244.
- Grant, M. M. (2002). Getting a grip on project-based learning: Theory, cases and recommendations. *Meridian: A Middle School Computer Technologies Journal*, 5(1), 83.
- Grossi, G., Reichard, C., Thomasson, A., & Vakkuri, J. (2017). Theme: performance measurement of hybrid organizations—emerging issues and future research perspectives. *Public Money and Management*, 37(6), 379–386.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.

- Head, B. W. (2022). *Wicked problems in public policy: Understanding and responding to complex challenges*. Springer Nature.
- Höglund, L., Mårtensson, M., & Nylinder, P. (2023). Public value accounting and the use of performance measurements as a management tool in a context of various assessments. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(4), 603–621.
- Höglund, L., Mårtensson, M., & Thomson, K. (2021). Strategic management, management control practices and public value creation: the strategic triangle in the Swedish public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(7), 1608–1634.
- Kaunda, E., & Pelser, T. (2023). Corporate governance and performance of state-owned enterprises in a least developed economy. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 3827.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=lgAXEAAAQBAJ>
- Krogh, A. H., & Triantafillou, P. (2024). Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*, 26(10), 3040–3056.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104.
- Mazzucato, M., & Ryan-Collins, J. (2022). Putting value creation back into “public value”: from market-fixing to market-shaping. *Journal of Economic Policy Reform*, 25(4), 345–360.
- Miążek, R. (2021). Corporate governance in state-owned enterprises. A systematic literature review: an international perspective. *International Journal of Contemporary Management*, 57(4), 1–13.
<https://doi.org/10.2478/ijcm-2021-0011>
- Nugraha, U., Rahayu, A. Y. S., & Wijaya, C. (2023). Public value creation in state-owned enterprises and economic recovery post Covid-19: The case of Bank Rakyat Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 12(4), 149–162.
- Nugroho, Y. D. (2022). Analysis of input-output table: Identifying leading sectors in Indonesia (case study in 2010, 2016 and 2020). *Proceedings of The International Conference on Data Science and Official Statistics*.
- OECD. (2021). *Ownership and Governance of State-Owned Enterprises A Compendium of National Practices 2021*.
- OECD. (2024a). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024*. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>

- OECD. (2024b). *Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024*. <https://doi.org/10.1787/395c9956-en>
- OECD. (2025). *Place-Based Policies for the Future*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e5ff6716-en>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639–653.
- Putra, I., Sulistiyo, U., Diah, E., Rahayu, S., & Hidayat, S. (2022). The influence of internal audit, risk management, whistleblowing system and big data analytics on the financial crime behavior prevention. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2148363.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Tron, A. (2021). *Corporate financial distress: Restructuring and turnaround*. Emerald Publishing Limited.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Yahya, C. M., & Syafitri, W. (2024). Analisis Pengaruh penyertaan Modal Dan Laba BUMD Terhadap Pendapatan Asli Daerah Di Provinsi Jawa Tengah. *Journal of Development Economic and Social Studies*, 3(4), 994–1008.
- Yetano, A., & Sorrentino, D. (2023). Accountability disclosure of SOEs: comparing hybrid and private European news agencies. *Meditari Accountancy Research*, 31(2), 294–319.

PROFIL PENULIS



Hendra Halim, M.E.

Penulis adalah akademisi, peneliti, penulis, dan praktisi kajian ekonomi daerah, kewirausahaan, bisnis syariah, studi kelayakan, serta pengembangan kelembagaan ekonomi daerah. Saat ini ia berkarier sebagai dosen di Program Studi Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Syiah Kuala. Ia mengampu berbagai mata kuliah yang relevan dengan bidang bisnis dan pembangunan ekonomi, antara lain Kewirausahaan Islam, Manajemen Aset Islam, Manajemen Keuangan Islam, Koperasi dan UKM, Studi Kelayakan Bisnis Islam, Ekonomi Islam, Pengembangan Bisnis Islam, Manajemen Pemasaran Islam, Sosio Teknopreneur, serta Manajemen Sumber Daya Insani. Latar belakang akademiknya ditempuh pada jenjang Sarjana bidang Manajemen di Universitas Syiah Kuala dan Magister bidang Ekonomi Syariah di UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Dalam bidang penelitian, Hendra aktif melakukan kajian pada tema kewirausahaan, ekonomi kreatif, pariwisata, ekonomi syariah, perilaku konsumen, pengembangan UMKM, keuangan daerah, dan transformasi digital. Beberapa penelitian yang pernah dilakukannya mencakup pengembangan *technopreneurship*, strategi pengembangan industri kreatif, smart tourism, pemberdayaan zakat produktif, kewirausahaan alumni, inovasi destinasi, serta perilaku konsumen dalam konteks ekonomi Islam dan bisnis modern. Aktivitas akademik tersebut memperkuat kapasitasnya dalam membaca isu ekonomi daerah dari sisi teoritis, empiris, dan praktis.

Penulis juga memiliki pengalaman luas dalam penyusunan dokumen kebijakan publik, naskah akademik, studi kelayakan, analisis investasi, serta dokumen kebutuhan daerah dan kelayakan usaha pendirian BUMD di berbagai kabupaten/kota di Aceh. Pengalaman tersebut antara lain meliputi penyusunan dokumen kebutuhan daerah dan kelayakan usaha pendirian BUMD di Kabupaten Aceh Jaya, Kabupaten Nagan Raya, analisis investasi penyertaan modal pemerintah daerah kepada Perumda Air Minum Tirta Mon Mata Kabupaten Aceh Jaya, naskah akademik dan rancangan qanun penyertaan modal kepada Perumda Air Minum Krueng Peusangan Kabupaten Bireuen, serta analisis kebutuhan daerah dan kelayakan usaha pendirian BUMD Pabrik Minyak Goreng Kabupaten Nagan Raya. Pengalaman ini menjadikan penulis memiliki kedekatan langsung dengan praktik penyusunan kebijakan pendirian BUMD, baik dari sisi regulasi, perencanaan, kelayakan usaha, penyertaan modal, maupun tata kelola kelembagaan daerah.

Selain aktif sebagai peneliti dan tenaga ahli, Hendra juga produktif menulis buku dan artikel ilmiah. Dalam beberapa tahun terakhir, ia telah terlibat dalam penulisan lebih dari lima puluh buku pada bidang ekonomi, bisnis, kewirausahaan, ekonomi syariah, manajemen, digitalisasi, pariwisata, studi kelayakan bisnis, manajemen risiko, ekonomi regional, hukum dan regulasi bisnis, serta pengembangan UMKM. Beberapa karya bukunya yang relevan dengan buku ini antara lain *Studi Kelayakan Bisnis di Era Digital*, *Manajemen Risiko Usaha*, *Ekonomi Regional: Konsep dan Aplikasi*, *Hukum dan Regulasi Bisnis*, *Manajemen Keuangan: Prinsip dan Penerapan*, *Ekonomi Pembangunan Indonesia*, serta *Manajemen Bisnis Modern: Strategi, Tantangan, dan Peluang*.

Dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat, penulis aktif mendampingi penguatan kapasitas UMKM, kewirausahaan mahasiswa, digitalisasi bisnis, pengelolaan keuangan, penguatan koperasi, pemberdayaan ekonomi lokal, dan pengembangan kapasitas masyarakat. Ia juga pernah terlibat dalam berbagai forum ilmiah nasional dan internasional sebagai pemakalah, antara lain pada forum International Business and Economic Conference, International Conference on Sustainable Islamic Business and Finance, Forum Manajemen Indonesia, serta forum akademik internasional lainnya. Pengalaman tersebut memperkaya perspektif penulis dalam menghubungkan teori, kebijakan, dan praktik pembangunan ekonomi daerah. Hendra juga aktif sebagai peneliti pada Pusat Riset Komunikasi Pemasaran, Pariwisata, dan Ekonomi Kreatif Universitas Syiah Kuala sejak tahun 2022, Pusat Riset Sawit dan

Kelapa Universitas Syiah Kuala sejak 2022 dan peneliti pada Pusat Riset Hukum, Islam, dan Adat Universitas Syiah Kuala sejak 2023.

Melalui buku ini, Hendra menyajikan panduan strategis pendirian Badan Usaha Milik Daerah berdasarkan pengalaman akademik, penelitian, penyusunan dokumen kebijakan, serta keterlibatan langsung dalam kajian kebutuhan daerah dan kelayakan usaha pendirian BUMD. Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi praktis dan akademik bagi pemerintah daerah, DPRD, perangkat daerah, akademisi, konsultan, dan pemangku kepentingan yang ingin memahami proses pendirian BUMD secara komprehensif, mulai dari aspek kebutuhan daerah, studi kelayakan, bentuk hukum, permodalan, penyertaan modal, tata kelola, model bisnis, pengawasan, hingga praktik baik Perumda dan Perseroda.

MENDIRIKAN BADAN USAHA MILIK DAERAH (BUMD)

Yang Profesional, Berdampak, dan Berkelanjutan

Buku Mendirikan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang Profesional, Berdampak, dan Berkelanjutan hadir sebagai referensi praktis bagi pemerintah daerah, DPRD, akademisi, konsultan, dan pemangku kepentingan yang terlibat dalam pendirian serta penguatan BUMD.

Buku ini membahas secara komprehensif proses pendirian BUMD, mulai dari identifikasi kebutuhan daerah, studi kelayakan, pemilihan bentuk hukum Perumda atau Perseroda, permodalan, penyertaan modal, penyusunan naskah akademik dan Perda, tata kelola, model bisnis, hingga evaluasi dan restrukturisasi. Keunggulan buku ini terletak pada perpaduan antara kerangka regulasi, teori manajemen publik, studi kelayakan, tata kelola korporasi, dan praktik baik Perumda serta Perseroda yang telah berhasil. Buku ini penting dibaca karena membantu daerah menghindari pendirian BUMD yang hanya bersifat formalitas, sekaligus mendorong lahirnya BUMD yang profesional, berdampak, berkelanjutan, dan mampu meningkatkan pelayanan publik serta Pendapatan Asli Daerah.

 www.penerbitwidina.com
 [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)
 [penerbit widina](https://www.facebook.com/penerbitwidina)
 penerbitwidina@gmail.com
 widina store
 widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699



SCANME

Hukum & Pemerintahan

ISBN 978-634-246-967-5



9 786342 469675