

**REKONSTRUKSI REGULASI TATA KELOLA  
BADAN USAHA MILIK DAERAH BERBASIS KEADILAN  
(Studi Kasus di BUMD Provinsi Kepulauan Riau)**

**DISERTASI**



**Disusun oleh :**

**SURYADI, S.P., M.H.**  
**NIM : PDIH.03.VII.15.0394**

**PROGRAM DOKTOR ILMU HUKUM  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**2018**

# DISERTASI

## REKONSTRUKSI REGULASI TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DAERAH BERBASIS KEADILAN (Studi Kasus di BUMD Provinsi Kepulauan Riau)



Diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar  
Doktor dalam Ilmu Hukum  
Pada Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)

Dipertahankan pada tanggal 29 September 2018

Oleh:

SURYADI, S.P., M.H.

NIM : PDIH.03.VII.15.0394

PROGRAM DOKTOR ILMU HUKUM  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2018

**HALAMAN PERSETUJUAN  
PROMOTOR dan CO-PROMOTOR**

**Yang bertanda tangan di bawah ini:**

<b>Nama</b>	<b>Tanda Tangan</b>
Promotor : Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., S.E., Akt. M.Hum.	.....
Co-Promotor : Dr. H. Jawade Hafidz, S.H., M.H.	.....

Judul Naskah Disertasi :

**REKONSTRUKSI REGULASI TATA KELOLA BADAN USAHA  
MILIK DAERAH BERBASIS KEADILAN (Studi Kasus di BUMD  
Provinsi Kepulauan Riau)**

Semarang, Oktober 2018

**Promovendus**

**SURYADI, S.P., M.H.**  
**NIM : PDIH.03.VII.15.0394**

**REKONSTRUKSI REGULASI TATA KELOLA  
BADAN USAHA MILIK DAERAH BERBASIS KEADILAN  
(Studi Kasus di BUMD Provinsi Kepulauan Riau)**

**Oleh :**

**SURYADI, S.P., M.H.**  
**NIM : PDIH.03.VII.15.0394**

**DISERTASI**

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
guna memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Hukum ini,  
telah disetujui oleh Promotor dan Co-Promotor pada tanggal  
seperti tertera dibawah ini

**PROMOTOR**

**CO-PROMOTOR**

**Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., S.E., Akt. M.Hum.**  
**NIDN. 06.0503.6205**

**Dr. H. Jawade Hafidz, S.H., M.H.**  
**NIDN. 210.303.038**

Mengetahui,  
Ketua Program Doktor (S3) Ilmu Hukum (PDIH)  
Fakultas Hukum Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)

**Dr. Hj. Anis Mashdurohatun, S.H., M.Hum.**  
**NIDN : 06-2105-7002**

**MOTTO :**

**YAKIN USAHA SAMPAI**

**“Perkara yang paling penting dalam hidup ini adalah Iman”**

## HALAMAN SURAT PERNYATAAN

Dengan ini Saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis Saya, disertasi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (doktor), baik di Fakultas Hukum Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian Saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing/Tim Promotor dan masukkan Tim Penelaah/Tim Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini Saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka Saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Semarang, Oktober 2018

Yang membuat pernyataan,

**SURYADI, S.P., M.H.**  
**NIM : PDIH.03.VII.15.0394**

## ABSTRAK

Dalam era otonomi daerah, pemerintah telah memberikan kesempatan yang luas bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyatnya. Pemerintah daerah dapat mengatur sendiri beberapa aspek kehidupan di daerahnya baik aspek ekonomi, pendidikan, kesehatan, sosial, maupun budaya. Dalam aspek ekonomi, pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk membentuk suatu BUMD. Ada tiga hal yang harus diperhatikan terkait dengan tujuan dari pembentukan BUMD. Pertama, BUMD dibentuk agar memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah. Kedua, untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai dengan kondisi dan potensi daerah masing. Ketiga, untuk memperoleh laba atau keuntungan. Dan ketiga tujuan tersebut belum dapat diwujudkan dengan baik karena belum adanya atau lemahnya pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMD yang dibuktikan dengan lemahnya peraturan perundang-undangan terkait tata kelola BUMD tersebut. Dan hal tersebut terlihat pada pengelolaan BUMD di Provinsi Kepulauan Riau. Berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang - Undang Nomor 9 Tahun 2015, telah memberikan arah untuk pengelolaan BUMD yang baik, sehingga peneliti merumuskan permasalahan; (1) Bagaimana implementasi regulasi tata kelola Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) saat ini?(2) Bagaimana problematika implementasi regulasi tata kelola Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) saat ini? (3) Bagaimana rekonstruksi regulasi tata kelola Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berbasis Keadilan?. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian menggunakan penelitian hukum empiris bahwa penelitian hukum yang diambil dari fakta-fakta yang ada di dalam suatu masyarakat, badan hukum atau badan pemerintah.

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.

**Kata Kunci : Rekontruksi,Tata Kelola, Badan Usaha Milik Daerah, Keadilan.**

## ABSTRACT

In the era of regional autonomy, the government has provided broad opportunities for local governments to improve the welfare of their people. Local governments can regulate themselves in several aspects of life in their regions, including economic, educational, health, social and cultural aspects. In the economic aspect, local governments have the authority to form a BUMD. There are three things that must be considered related to the objectives of the establishment of BUMD. First, BUMD is formed to provide benefits for regional economic development. Second, to carry out public benefits in the form of the provision of quality goods and services for the fulfillment of the community's livelihood in accordance with the conditions and potential of each region. Third, to get profit or profit. And these three goals have not been realized properly because of the absence or weakness of the implementation of Good Corporate Governance (GCG) in BUMD as evidenced by the weak laws and regulations related to the governance of BUMD. And this is seen in the management of BUMD in Riau Islands Province. The enactment of Law Number 23 of 2014 concerning Regional Government as amended several times the last by Law Number 9 of 2015, has provided direction for good BUMD management, so researchers formulate problems; (1) What is the current implementation of the regulation on Regional-Owned Enterprises (BUMD) governance? (3) How is the reconstruction of the governance of Regional-Owned Enterprises (BUMD) based on Justice? The method used in this study is research using empirical legal research that legal research is taken from facts in a community, legal entity or government agency.

The results of this study are 1). The current implementation of BUMD governance regulations can be concluded that the Good Corporate Governance principles in the strategic management perspective carried out by BUMDs in Riau Islands Province have not run optimally and are still not in accordance with the Basic Guidelines of the National Committee on Governance Policy. 2). The problem of implementing the regulation of governance of BUMD in Riau Islands Province is the absence or weakness of laws and regulations related to BUMD governance; the existence of mismanagement practices that lead to inefficiencies and fraud; lack of HR competence; and some capital and investment issues. 3). Reconstruction of the value of the governance of BUMD based on justice is to realize a BUMD that is beneficial and prosperous for the people by reconstructing the law against Article 343 paragraph (1) letter g of Law Number 23 of 2014 as amended several times the last by Law Number 9 In 2015 and reconstructing Riau Islands Province Regional Regulation Number 2 of 2006 by making rules regarding the procedures for capital participation and good corporate governance.

**Keywords: Reconstruction, Governance, Regionally Owned Enterprises, Justice.**

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillahirabbil'alamin*, segala puji bagi Allah Subahanahu wata'ala yang dengan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini yang merupakan salah satu persyaratan akademik guna memperoleh gelar Doktor dalam Program Studi Ilmu Hukum Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.

Judul yang diangkat dalam disertasi ini adalah Rekonstruksi Regulasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah (Studi Kasus di BUMD Provinsi Kepulauan Riau). Judul tersebut terilhami dari kegelisahan penulis melihat kondisi BUMD yang ada di Kepulauan Riau yang hingga saat ini masih belum mampu memberikan efek kesejahteraan bagi masyarakat Kepulauan Riau, bahkan cenderung merugi dan berpotensi pidana.

Sebagai Provinsi Kepulauan terbesar yang 96% wilayahnya berupa laut dengan kekayaan sumber daya kelautan (SDK) yang besar tetapi hingga kini belum dimanfaatkan secara optimal. Padahal SDK sangat berpeluang menjadi sumber pertumbuhan ekonomi baru dan keunggulan kompetitif yang dapat berkontribusi signifikan bagi kemajuan dan kemakmuran Provinsi Kepri dan perekonomian nasional. Dan seiring dengan pertambahan jumlah penduduk Indonesia dan dunia, maka kebutuhan (demand) terhadap SDA beserta segenap produk hilirnya pun akan terus berlipat-ganda. SDA dan (jasa-jasa lingkungan = environmental services) di

darat sudah menipis atau susah dikembangkan. Sebagai provinsi maritim dan kepulauan terbesar di Indonesia, Kepri memiliki potensi (supply) SDA dan jasa-jasa lingkungan kelautan yang sangat besar dan beragam. Dan sektor-sektor ekonomi kelautan tersebut mampu menciptakan banyak lapangan kerja, pertumbuhan ekonomi tinggi, menghasilkan multiplier effects yang besar, dan berkelanjutan.

Begitu juga dengan posisi Kepri yang sangat dekat dengan pasar global (Singapura, Malaysia, Korsel, Jepang, China, dan India) dan jalur transportasi laut terpadat di dunia, Selat Malaka. Dan posisi geoekonomi Kepri dan Indonesia yang sangat strategis, dimana 45% dari seluruh barang dan komoditas yang diperdagangkan di dunia dengan nilai US\$ 1.500 triliun/tahun dikapalkan melalui laut Indonesia (UNCTAD, 2010).

Bila pembangunan kelautan berbasis inovasi untuk Provinsi Kepri diatas dapat diimplementasikan, Insya Allah Kepri tidak hanya akan mampu mengatasi sejumlah permasalahan kekinian seperti: pengangguran dan kemiskinan, gizi buruk, dan ketimpangan pembangunan. Tetapi, Insya Allah Kepri pun akan mampu: (1) membangun ketahanan pangan, energi dan farmasi; (2) mengembangkan daya saing; dan (3) menciptakan pertumbuhan ekonomi tinggi berkualitas secara berkelanjutan menuju Provinsi Kepri yang maju, adil-sejahtera, dan mandiri. Dan itu semua akan menjadi nyata bila BUMD sebagai lokomotif pengembangan ekonomi dan potensi daerah dapat dikelola secara profesional dengan prinsip-prinsip Good Corporate Governance dalam tata aturan regulasi yang komprehensif.

Proses penyusunan disertasi ini sempat mengalami ke-*vacumm*-an, akan tetapi berkat motivasi istri tercinta, saudara-saudara dan sahabat-sahabat terdekat serta nasehat dan saran promotor dan co-promotor, maka dengan menekankan kembali semangat ketekunan, kesabaran dan percaya diri, penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian disertasi ini telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, perorangan maupun lembaga yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian penyusunan disertasi ini. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang penulis hormati:

*Pertama*, Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., S.E., Akt. M.Hum. selaku Promotor dan Bapak Dr. H. Jawade Hafidz, S.H., M.H. selaku Co-Promotor. Beliau berdua dengan kepakaran yang melekat telah meluangkan waktu dan memberikan kontribusi bagi terwujudnya disertasi ini. Melalui beliau berdua dengan kesabaran, perhatian dan keikhlasannya telah memberikan dorongan, koreksi dan saran, baik dari aspek metodologi penelitian maupun penyajian isi disertasi secara keseluruhan. Penulis benar-benar merasakan melalui beliau berdua telah membuka cakrawala/pandangan, mendorong munculnya gagasan, ide-ide pembaharuan khususnya dalam bidang hukum. Untuk itu sekali lagi penulis menghaturkan penghormatan dan penghargaan yang setinggi-tingginya serta mengucapkan terima

kasih dengan iringan doa “semoga amal baik beliau diterima dan mendapat balasan yang sempurna dari Allah Subhanahu wata’ala”.

*Kedua*, Bapak Ir. H. Prabowo Setiyawan, M.T., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) beserta segenap jajaran rektorat. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., S.E., Akt. M.Hum., selaku Dekan Fakultas Hukum UNISSULA beserta jajaran dekanat. Ibu Dr. Hj. Anis Mashdurohatun, S.H., M.Hum. selaku Ketua Program Doktor (S3) Ilmu Hukum UNISSULA beserta segenap dosen PPS UNISSULA, khususnya dosen pada Program Studi Ilmu Hukum yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi program S3 pada PPS UNISSULA serta telah memberikan bekal ilmu dan wawasan bagi penulis untuk menyelesaikan disertasi ini. Demikian juga kepada seluruh Tata Usaha PPS UNISSULA serta seluruh karyawan UNISSULA pada umumnya yang telah memberikan pelayanan kemudahan administrasi sejak penulis masuk kuliah hingga terselesaikannya penyusunan disertasi ini.

*Ketiga*, Bapak Prof. Dr. Syafsir Akhlus, M.Sc., selaku Rektor Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH) beserta segenap jajaran rektorat. Bapak Dr. Oksep Adhayanto, S.H., M.H., selaku Dekan FISIP UMRAH, Bapak Bismar Arianto, M.Sc., selaku mantan Dekan FISIP UMRAH, dan Bapak Winata Wira, M.Ec., selaku Ketua Senat UMRAH. Serta segenap sivitas akademika UMRAH yang senantiasa mendukung dan mendo’akan penulis agar “segera kembali” ke kampus UMRAH dengan prestasi gemilang.

*Keempat*, Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau, Bapak Gubernur Kepulauan Riau beserta segenap jajarannya dan DPRD Kepulauan Riau, khususnya Kakanda Drs. H. Suryamakmur Nasution, M.Hum., yang telah membantu penulis untuk mendapatkan informasi yang seluas-luasnya terkait pengelolaan BUMD di Kepulauan Riau sehingga penulis dapat melengkapi data yang dibutuhkan dalam penyusunan disertasi ini. Semoga kedepan Kepulauan Riau semakin gemilang dalam ridho Allah Subhanahu wata'ala.

*Keenam*, teman-teman mahasiswa S3 program studi Ilmu Hukum PPS UNISSULA, yang senantiasa kompak dan dinamis dalam meraih cita-cita bersama. Begitu banyak kesan yang telah terukir diantara kita. Ungkapan candaan tetapi penuh motivasi dan energi: “..Kapan selesai kuliahnya?...”. “...Sudah selesai ya kuliahnya?..” “...Kapan syukurannya?...” adalah diantara sumber motivasi bagi penulis untuk segera menyelesaikan studi ini. Dan dengan ucapan “*Alhamdulillah*” penulis dapat mewujudkan terselesainya tugas akhir disertasi ini.

*Ketujuh*, untaian do'a senantiasa penulis kirimkan untuk Ayahanda tercinta, H. Ahmad Daini, semoga penantian Ayahanda di alam barzakh senantiasa dalam kenikmatan taman-taman surga. Begitu juga dengan Ibunda tersayang, yang do'a, bimbingan dan ridhonya senantiasa penulis dambakan. “Ya Allah, ampunilah dosa-dosaku dan dosa kedua orang tuaku dan sayangilah keduanya sebagaimana mereka menyayangiku sejak kecil. Ya Allah, muliakanlah Ayah dan Bunda hamba, dunia-akhirat...” Aamin.

*Kedelapan*, saudara-saudara penulis dari Keluarga Besar Ayahanda H. Ahmad Daini dan Ayahanda H. Sutarno, khususnya kepada Mbak Susiani sekeluarga di Desa Manis. Penulis betul-betul menghaturkan terima kasih, atas dorongan/dukungan yang tiada henti serta doanya, sehingga penulis berhasil menyelesaikan studi S3 di Program Doktor Ilmu Hukum UNISSULA.

*Kesembilan*, sahabat-sahabat penulis dari jamaah masjid seluruh dunia yang senantiasa istiqomah dalam usaha perbaikan iman dan amal melalui kerja maqomi dan intiqoli layaknya para sahabat anshor dan muhajirin. Semoga pengorbanan dan do'a-do'anya menjadi asbab hidayah tersebar ke seluruh alam. Dan penulis berkeyakinan, bahwa diantara keberhasilan penulis menyelesaikan pendidikan di Program Doktor Ilmu Hukum UNISSULA ini adalah asbab keberkahan dan do'a-do'a sahabat semua.

*Kesepuluh*, teristimewa dan lebih khusus kepada yang penulis cintai, Kandidat Ratu Bidadari Surga-Ahliyah Muhammad Sa'ad-Sofiah, istri tersayang Sri Reni Handayani,S.S., juga anak-anak penulis yang terkasih Ananda Muhammad Ghazi Fashiha Faiz Sa'ad (14 tahun), Ananda Muhammad Ismail Sa'ad (5 tahun), dan Ananda Muhammad Yusuf Sa'ad (4 tahun) dengan karakter dan keceriaan, serta kelucuan khasnya masing-masing, telah memberikan semangat khusus bagi penulis agar secepatnya menyelesaikan penyusunan disertasi ini. Dari istri dan anak-anak tercinta inilah, penulis terus belajar dan mendapat pelajaran, khususnya pemaknaan kekuatan kata syukur, sabar dan ikhlas. Melalui keluarga inilah penulis mendapatkan

dasar pijakan pembelajaran dan pentingnya terus menjalankan peran dan fungsi institusi keluarga mengikut Sunnah Baginda Rasulullah S.A.W. “*Robbi auzi’ni an asykuro ni’matakallatii an’amta ‘alaiya wa’alaa waalidaiya wa an ‘akmala shoolikhan tardhoohu wa ashlikhlii fii dzurriyyatii ini tubtu ilaika wa innii minalmuslimiina*” (“..Ya Allah, tunjukilah/ilhamilah aku untuk mensyukuri nikmat-MU yang telah Engkau berikan kepadaku dan kepada ibu bapakku dan agar aku dapat ber-amal sholeh yang Engkau ridhoi, berilah kebaikan kepadaku dengan (memberikan kebaikan) kepada anak cucuku, sesungguhnya aku bertaubat kepada Engkau dan sesungguhnya aku termasuk orang-orang yang berserah diri..”). Amin.

*Kesebelas*, saudara-saudara penulis dan semua handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan nama mereka satu persatu yang ikut andil memberikan kontribusi baik langsung maupun tidak langsung dengan memberikan dorongan moril maupun materiel, sehingga penyusunan penulisan disertasi ini dapat terwujud. “Ya Allah, bantulah semua orang yang telah membantu hamba..” Amin.

Penulis menyadari bahwa penyusunan penulisan tugas akhir yang berupa disertasi ini laksana setetes air yang jatuh ke dalam luasnya samudera. Kesejahteraan dan Keadilan adalah cita-cita mulia Bangsa. Semoga amanah Pasal 33 UUD NRI Tahun 1945 dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah dimudahkan oleh Allah Subhanahu wata’ala untuk diwujudkan melalui tata kelola BUMD yang berbasis keadilan.

Penulis berharap semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat untuk kemaslahatan ummat. Akhir kata penulis berbesar hati apabila para pembaca berkenan memberikan kritik, saran dan masukan dalam rangka proses penulisan dan penelitian berikutnya yang lebih berkualitas.

Penulis berkeyakinan bahwa segalanya pasti akan menjadi indah pada waktunya, manakala kita senantiasa berada dijalan-NYA.

Semarang, Oktober 2018

Penulis

**SURYADI, S.P., M.H.**  
**NIM : PDIH.03.VII.15.0394**

## DAFTAR ISI

COVER.....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAKSI .....	iii
<i>ABSTRACK</i> .....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
GLOSARY .....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Permasalahan .....	17
C. Tujuan Penelitian .....	17
D. Kegunaan Penelitian.....	18
E. Kerangka Teori.....	18
F. Kerangka Konseptual .....	104
G. Kerangka Pemikiran.....	132
H. Metode Penelitian.....	134
I. Orisinalitas Penelitian .....	140
J. Sistematika Penulisan .....	147

BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	149
A. Latar Belakang Lahirnya BUMD .....	149
B. Fungsi dan Peran BUMD Bagi Perekonomian Nasional .....	152
C. Konsep Governance .....	154
D. Konsep Tata Kelola dan Pengelolaan .....	168
E. Arahan Kebijakan Dan Program Pengembangan Daerah .....	170
F. Karakteristik Kebijakan Pengembangan Daerah .....	178
G. Negara Kesejahteraan dalam Konsep Pengembangan BUMD .....	181
 BAB III IMPLEMENTASI REGULASI TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DAERAH (BUMD) SAAT INI .....	 199
A. Pengertian Good Corporate Governance (GCG) .....	199
B. Peranan Good Corporate Governance (GCG).....	201
C. Birokrasi dan Kewenangan Tata Kelola BUMD .....	203
D. Pengelolaan PT. Pembangunan Kepri.....	209
E. Bentuk-Bentuk Kerjasama BUMD .....	214
F. Penerapan GCG pada PT. Pembangunan Kepri.....	235
 BAB IV PROBLEMATIKA IMPLEMENTASI REGULASI TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DAERAH (BUMD) SAAT INI.....	 240
A. Peraturan terkait Pengelolaan BUMD.....	240
B. Pengaruh UU No. 23 Tahun 2014 terhadap Pengaturan BUMD .....	254
C. Hambatan Pengelolaan BUMD di Provinsi Kepulauan Riau.....	258

**BAB V REKONSTRUKSI REGULASI TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK**

<b>DAERAH (BUMD) YANG BERBASIS KEADILAN.....</b>	<b>273</b>
A. Tata Kelola BUMD di Berbagai Negara Asing.....	273
B. Tata Kelola BUMD Menurut UUD NRI Tahun 1945 .....	286
C. Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah .....	289
D. Rekonstruksi Regulasi Tata Kelola BUMD Yang Berbasis Keadilan.....	291
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>309</b>
A. Kesimpulan.....	309
B. Saran.....	311
C. Implikasi Kajian .....	312
1. Implikasi Teoritis.....	312
2. Makna Teori TRAIIns G&J BUMD .....	315
3. Implikasi Praktis .....	317
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>318</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Matrix Perbandingan Pemahaman tentang Keadlian Menurut Teori Keadilan gagasan Teguh Prasetyo dan Teori Keadilan“ Justice as Fairness” John Rawls .....	34
Tabel 1.2 Fokus utama penelitian Rekonstruksi Tata Kelola BadanUsaha Milik Daerah (BUMD) Kepulauan Riau yang Berbasis Keadilan	133
Tabel 1.3 Orisinalitas Penelitian .....	141
Tabel 2.1 Visi Misi Kedaulatan Indonesia Kebijakan Dasar Pemerintahan Jokowi-JK Indonesia .....	169
Tabel 2.2 Nawa Cita pada Komitmen Pemerintah Presiden Baru .....	172
Tabel 2.3 Daftar Program Aksi menurut Ketiga Bidang Sesuai Agenda Prioritas.....	173
Tabel 2.4 Sasaran Pengembangan Wilayah .....	175
Tabel 2.5 Arahan Pengembangan setiap Wilayah Utama (menurut Pulau Utama) .....	177
Tabel 2.6 Tiga Klaster terkait dengan Penanggulangan Kemiskinan Indonesia.....	178
Tabel 2.7 Komposisi PNPM-Mandiri .....	179
Tabel 4.1 Daftar Identifikasi Masalah PT. Pembangunan Kepri .....	270
Tabel 5.1 Perbandingan Tata Kelola BUMD di berbagai Negara .....	280
Tabel 5.2 Governance Framework .....	294

Tabel 5.3 Rekonstruksi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014	
terkait Tata Kelola BUMD yang Berbasis Keadilan .....	302
Tabel 5.4 Rekonstruksi Perda Kepulauan Riau Nomor 2 Tahun 2006	
terkait Tata Kelola BUMD yang Berbasis Keadilan .....	303

## **GLOSARY**

BUMD	: Badan Usaha Milik Daerah
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
BOT	: Build Operation Transfer
<i>Corporate Governance</i>	: Tata kelola perusahaan
<i>Good Corporate Governance</i>	: Tata Kelola Perusahaan Yang Baik
PPP	: <i>Publik Private Partenership</i>

## **MOTTO :**

### **YAKIN USAHA SAMPAI**

**“Perkara yang paling penting dalam hidup ini adalah Iman”**

## HALAMAN SURAT PERNYATAAN

Dengan ini Saya menyatakan bahwa :

5. Karya tulis Saya, disertasi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (doktor), baik di Fakultas Hukum Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang maupun di perguruan tinggi lain.
6. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian Saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing/Tim Promotor dan masukan Tim Penelaah/Tim Penguji.
7. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
8. Pernyataan ini Saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka Saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Semarang, Oktober 2018

Yang membuat pernyataan,

**SURYADI, S.P., M.H.**

**NIM : PDIH.03.VII.15.0394**

## **ABSTRAK**

Dalam era otonomi daerah, pemerintah telah memberikan kesempatan yang luas bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyatnya. Pemerintah daerah dapat mengatur sendiri beberapa aspek kehidupan di daerahnya baik aspek ekonomi, pendidikan, kesehatan, sosial, maupun budaya. Dalam aspek ekonomi, pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk membentuk suatu BUMD. Ada tiga hal yang harus diperhatikan terkait dengan tujuan dari pembentukan BUMD. Pertama, BUMD dibentuk agar memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah. Kedua, untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai dengan kondisi dan potensi daerah masing. Ketiga, untuk memperoleh laba atau keuntungan. Dan ketiga tujuan tersebut belum dapat diwujudkan dengan baik karena belum adanya atau lemahnya pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMD yang dibuktikan dengan lemahnya peraturan perundang-undangan terkait tata kelola BUMD tersebut. Dan hal tersebut terlihat pada pengelolaan BUMD di Provinsi Kepulauan Riau. Berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang - Undang Nomor 9 Tahun 2015, telah memberikan arah untuk pengelolaan BUMD yang baik, sehingga peneliti merumuskan permasalahan; (1) Bagaimana implementasi regulasi tata kelola Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) saat ini?(2) Bagaimana problematika implementasi regulasi tata kelola Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) saat ini? (3) Bagaimana rekonstruksi regulasi tata kelola Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berbasis Keadilan?. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian menggunakan penelitian hukum empiris bahwa penelitian hukum yang diambil dari fakta-fakta yang ada di dalam suatu masyarakat, badan hukum atau badan pemerintah.

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.

**Kata Kunci : Rekontruksi,Tata Kelola, Badan Usaha Milik Daerah, Keadilan.**

### **ABSTRACT**

In the era of regional autonomy, the government has provided broad opportunities for local governments to improve the welfare of their people. Local governments can regulate themselves in several aspects of life in their regions, including economic, educational, health, social and cultural aspects. In the economic aspect, local governments have the authority to form a BUMD. There are three things that must be considered related to the objectives of the establishment of BUMD. First, BUMD is formed to provide benefits for regional economic development. Second, to carry out public benefits in the form of the provision of quality goods and services for the fulfillment of the community's livelihood in accordance with the conditions and potential of each region. Third, to get profit or profit. And these three goals have not been realized properly because of the absence or weakness of the implementation of Good Corporate Governance (GCG) in BUMD as evidenced by the weak laws and regulations related to the governance of BUMD. And this is seen in the management of BUMD in Riau Islands Province. The enactment of Law Number 23 of 2014 concerning Regional Government as amended several times the last by Law Number 9 of 2015, has provided direction for good BUMD management, so researchers formulate problems; (1) What is the current implementation of the regulation on Regional-Owned Enterprises (BUMD) governance? (3) How is the reconstruction of the governance of Regional-Owned Enterprises (BUMD) based on Justice? The method used in this study is research using empirical legal research that legal research is taken from facts in a community, legal entity or government agency.

The results of this study are 1). The current implementation of BUMD governance regulations can be concluded that the Good Corporate Governance principles in the strategic management perspective carried out by BUMDs in Riau Islands Province have not run optimally and are still not in accordance with the Basic Guidelines of the National Committee on Governance Policy. 2). The problem of implementing the regulation of governance of BUMD in Riau Islands Province is the absence or weakness of laws and regulations related to BUMD governance; the existence of mismanagement practices that lead to inefficiencies and fraud; lack of HR competence; and some capital and investment issues. 3). Reconstruction of the value of the governance of BUMD based on justice is to realize a BUMD that is beneficial and prosperous for the people by reconstructing the law against Article 343 paragraph (1) letter g of Law Number 23 of 2014 as amended several times the last by Law Number 9 In 2015 and reconstructing Riau Islands Province Regional Regulation Number 2 of 2006 by making rules regarding the procedures for capital participation and good corporate governance.

**Keywords: Reconstruction, Governance, Regionally Owned Enterprises, Justice.**

## **KATA PENGANTAR**

*Alhamdulillah* *rabbi' alamin*, segala puji bagi Allah Subhanahu wata'ala yang dengan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini yang merupakan salah satu persyaratan akademik guna memperoleh gelar Doktor dalam Program Studi Ilmu Hukum Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.

Judul yang diangkat dalam disertasi ini adalah Rekonstruksi Regulasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah (Studi Kasus di BUMD Provinsi Kepulauan Riau). Judul tersebut terilhami dari kegelisahan penulis melihat kondisi BUMD yang ada di Kepulauan Riau yang hingga saat ini masih belum mampu memberikan efek kesejahteraan bagi masyarakat Kepulauan Riau, bahkan cenderung merugi dan berpotensi pidana.

Sebagai Provinsi Kepulauan terbesar yang 96% wilayahnya berupa laut dengan kekayaan sumber daya kelautan (SDK) yang besar tetapi hingga kini belum dimanfaatkan secara optimal. Padahal SDK sangat berpeluang menjadi sumber pertumbuhan ekonomi baru dan keunggulan kompetitif yang dapat berkontribusi signifikan bagi kemajuan dan kemakmuran Provinsi Kepri dan perekonomian nasional. Dan seiring dengan pertambahan jumlah penduduk Indonesia dan dunia,

maka kebutuhan (demand) terhadap SDA beserta segenap produk hilirnya pun akan terus berlipat-ganda. SDA dan (jasa-jasa lingkungan = environmental services) di darat sudah menipis atau susah dikembangkan. Sebagai provinsi maritim dan kepulauan terbesar di Indonesia, Kepri memiliki potensi (supply) SDA dan jasa-jasa lingkungan kelautan yang sangat besar dan beragam. Dan sektor-sektor ekonomi kelautan tersebut mampu menciptakan banyak lapangan kerja, pertumbuhan ekonomi tinggi, menghasilkan multiplier effects yang besar, dan berkelanjutan.

Begitu juga dengan posisi Kepri yang sangat dekat dengan pasar global (Singapura, Malaysia, Korsel, Jepang, China, dan India) dan jalur transportasi laut terpadat di dunia, Selat Malaka. Dan posisi geoekonomi Kepri dan Indonesia yang sangat strategis, dimana 45% dari seluruh barang dan komoditas yang diperdagangkan di dunia dengan nilai US\$ 1.500 triliun/tahun dikapalkan melalui laut Indonesia (UNCTAD, 2010).

Bila pembangunan kelautan berbasis inovasi untuk Provinsi Kepri diatas dapat diimplementasikan, Insya Allah Kepri tidak hanya akan mampu mengatasi sejumlah permasalahan kekinian seperti: pengangguran dan kemiskinan, gizi buruk, dan ketimpangan pembangunan. Tetapi, Insya Allah Kepri pun akan mampu: (1) membangun ketahanan pangan, energi dan farmasi; (2) mengembangkan daya saing; dan (3) menciptakan pertumbuhan ekonomi tinggi berkualitas secara berkelanjutan menuju Provinsi Kepri yang maju, adil-sejahtera, dan mandiri. Dan itu semua akan menjadi nyata bila BUMD sebagai lokomotif pengembangan ekonomi dan potensi

daerah dapat dikelola secara profesional dengan prinsip-prinsip Good Corporate Governance dalam tata aturan regulasi yang komprehensif.

Proses penyusunan disertasi ini sempat mengalami ke-*vacumm*-an, akan tetapi berkat motivasi istri tercinta, saudara-saudara dan sahabat-sahabat terdekat serta nasehat dan saran promotor dan co-promotor, maka dengan menekankan kembali semangat ketekunan, kesabaran dan percaya diri, penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian disertasi ini telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, perorangan maupun lembaga yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian penyusunan disertasi ini. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang penulis hormati:

*Pertama*, Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., S.E., Akt. M.Hum. selaku Promotor dan Bapak Dr. H. Jawade Hafidz, S.H., M.H.\_selaku Co-Promotor. Beliau berdua dengan kepakaran yang melekat telah meluangkan waktu dan memberikan kontribusi bagi terwujudnya disertasi ini. Melalui beliau berdua dengan kesabaran, perhatian dan keikhlasannya telah memberikan dorongan, koreksi dan saran, baik dari aspek metodologi penelitian maupun penyajian isi disertasi secara keseluruhan. Penulis benar-benar merasakan melalui beliau berdua telah membuka cakrawala/pandangan, mendorong munculnya gagasan, ide-ide pembaharuan khususnya dalam bidang hukum. Untuk itu sekali lagi penulis menghaturkan

penghormatan dan penghargaan yang setinggi-tingginya serta mengucapkan terima kasih dengan iringan doa “semoga amal baik beliau diterima dan mendapat balasan yang sempurna dari Allah Subahanahu wata’ala”.

*Kedua*, Bapak Ir. H. Prabowo Setiyawan, M.T., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) beserta segenap jajaran rektorat. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., S.E., Akt. M.Hum., selaku Dekan Fakultas Hukum UNISSULA beserta jajaran dekanat. Ibu Dr. Hj. Anis Mashdurohatun, S.H., M.Hum. selaku Ketua Program Doktor (S3) Ilmu Hukum UNISSULA beserta segenap dosen PPS UNISSULA, khususnya dosen pada Program Studi Ilmu Hukum yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi program S3 pada PPS UNISSULA serta telah memberikan bekal ilmu dan wawasan bagi penulis untuk menyelesaikan disertasi ini. Demikian juga kepada seluruh Tata Usaha PPS UNISSULA serta seluruh karyawan UNISSULA pada umumnya yang telah memberikan pelayanan kemudahan administrasi sejak penulis masuk kuliah hingga terselesaikannya penyusunan disertasi ini.

*Ketiga*, Bapak Prof. Dr. Syafsir Akhlus, M.Sc., selaku Rektor Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH) beserta segenap jajaran rektorat. Bapak Dr. Oksep Adhayanto, S.H., M.H., selaku Dekan FISIP UMRAH, Bapak Bismar Arianto, M.Sc., selaku mantan Dekan FISIP UMRAH, dan Bapak Winata Wira, M.Ec., selaku Ketua Senat UMRAH. Serta segenap sivitas akademika UMRAH yang senantiasa

mendukung dan mendo'akan penulis agar “segera kembali” ke kampus UMRAH dengan prestasi gemilang.

*Keempat*, Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau, Bapak Gubernur Kepulauan Riau beserta segenap jajarannya dan DPRD Kepulauan Riau, khususnya Kakanda Drs. H. Suryamakmur Nasution, M.Hum., yang telah membantu penulis untuk mendapatkan informasi yang seluas-luasnya terkait pengelolaan BUMD di Kepulauan Riau sehingga penulis dapat melengkapi data yang dibutuhkan dalam penyusunan disertasi ini. Semoga kedepan Kepulauan Riau semakin gemilang dalam ridho Allah Subhanahu wata'ala.

*Keenam*, teman-teman mahasiswa S3 program studi Ilmu Hukum PPS UNISSULA, yang senantiasa kompak dan dinamis dalam meraih cita-cita bersama. Begitu banyak kesan yang telah terukir diantara kita. Ungkapan candaan tetapi penuh motivasi dan energi: “..Kapan selesai kuliahnya?...”. “...Sudah selesai ya kuliahnya?..” “...Kapan syukurannya?...” adalah diantara sumber motivasi bagi penulis untuk segera menyelesaikan studi ini. Dan dengan ucapan “*Alhamdulillah*” penulis dapat mewujudkan terselesainya tugas akhir disertasi ini.

*Ketujuh*, untaian do'a senantiasa penulis kirimkan untuk Ayahanda tercinta, H. Ahmad Daini, semoga penantian Ayahanda di alam barzakh senantiasa dalam kenikmatan taman-taman surga. Begitu juga dengan Ibunda tersayang, yang do'a, bimbingan dan ridhonya senantiasa penulis dambakan. “Ya Allah, ampunilah dosa-dosaku dan dosa kedua orang tuaku dan sayangilah keduanya sebagaimana mereka

menyayangiku sejak kecil. Ya Allah, muliakanlah Ayah dan Bunda hamba, dunia-akhirat...” Aamin.

*Kedelapan*, saudara-saudara penulis dari Keluarga Besar Ayahanda H. Ahmad Daini dan Ayahanda H. Sutarno, khususnya kepada Mbak Susiani sekeluarga di Desa Manis. Penulis betul-betul menghaturkan terima kasih, atas dorongan/dukungan yang tiada henti serta doanya, sehingga penulis berhasil menyelesaikan studi S3 di Program Doktor Ilmu Hukum UNISSULA.

*Kesembilan*, sahabat-sahabat penulis dari jamaah masjid seluruh dunia yang senantiasa istiqomah dalam usaha perbaikan iman dan amal melalui kerja maqomi dan intiqoli layaknya para sahabat anshor dan muhajirin. Semoga pengorbanan dan do'a-do'anya menjadi asbab hidayah tersebar ke seluruh alam. Dan penulis berkeyakinan, bahwa diantara keberhasilan penulis menyelesaikan pendidikan di Program Doktor Ilmu Hukum UNISSULA ini adalah asbab keberkahan dan do'a-do'a sahabat semua.

*Kesepuluh*, teristimewa dan lebih khusus kepada yang penulis cintai, Kandidat Ratu Bidadari Surga-Ahliyah Muhammad Sa'ad-Sofiah, istri tersayang Sri Reni Handayani,S.S., juga anak-anak penulis yang terkasih Ananda Muhammad Ghazi Fashiha Faiz Sa'ad (14 tahun), Ananda Muhammad Ismail Sa'ad (5 tahun), dan Ananda Muhammad Yusuf Sa'ad (4 tahun) dengan karakter dan keceriaan, serta kelucuan khasnya masing-masing, telah memberikan semangat khusus bagi penulis agar secepatnya menyelesaikan penyusunan disertasi ini. Dari istri dan anak-anak

tercinta inilah, penulis terus belajar dan mendapat pelajaran, khususnya pemaknaan kekuatan kata syukur, sabar dan ikhlas. Melalui keluarga inilah penulis mendapatkan dasar pijakan pembelajaran dan pentingnya terus menjalankan peran dan fungsi institusi keluarga mengikut Sunnah Baginda Rasulullah S.A.W. *“Robbi auzi’ni an asykuro ni’matakallatii an’amta ‘alaiya wa’alaa waalidaiya wa an ‘akmala shoolikhan tardhoohu wa ashlikhlii fii dzurriyyatii ini tubtu ilaika wa innii minalmuslimiina”* (“..Ya Allah, tunjukilah/ilhamilah aku untuk mensyukuri nikmat-MU yang telah Engkau berikan kepadaku dan kepada ibu bapakku dan agar aku dapat ber-amal sholeh yang Engkau ridhoi, berilah kebaikan kepadaku dengan (memberikan kebaikan) kepada anak cucuku, sesungguhnya aku bertaubat kepada Engkau dan sesungguhnya aku termasuk orang-orang yang berserah diri..”). Amin.

*Kesebelas*, saudara-saudara penulis dan semua handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan nama mereka satu persatu yang ikut andil memberikan kontribusi baik langsung maupun tidak langsung dengan memberikan dorongan moril maupun materiel, sehingga penyusunan penulisan disertasi ini dapat terwujud. “Ya Allah, bantulah semua orang yang telah membantu hamba..” Amin.

Penulis menyadari bahwa penyusunan penulisan tugas akhir yang berupa disertasi ini laksana setetes air yang jatuh ke dalam luasnya samudera. Kesejahteraan dan Keadilan adalah cita-cita mulia Bangsa. Semoga amanah Pasal 33 UUD NRI Tahun 1945 dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan

Daerah dimudahkan oleh Allah Subhanahu wata'ala untuk diwujudkan melalui tata kelola BUMD yang berbasis keadilan.

Penulis berharap semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat untuk kemaslahatan ummat. Akhir kata penulis berbesar hati apabila para pembaca berkenan memberikan kritik, saran dan masukan dalam rangka proses penulisan dan penelitian berikutnya yang lebih berkualitas.

Penulis berkeyakinan bahwa segalanya pasti akan menjadi indah pada waktunya, manakala kita senantiasa berada dijalan-NYA.

Semarang, Oktober 2018

Penulis

**SURYADI, S.P., M.H.**  
**NIM : PDIH.03.VII.15.0394**