

REFORMASI KEUANGAN DAERAH: RESTRUKTURISASI DAN PRIVATISASI BUMD

Oleh:
Baban Sobandi, SE.,M.Si.

Secara yuridis, laba BUMD merupakan komponen penerimaan daerah. Namun dalam kenyataan, BUMD yang ada bukanya mampu memberikan kontribusi positif terhadap penerimaan daerah, malah justru merugi dan menyedot subsidi APBD. Permasalahan mendasar yang menyebabkan hal tersebut adalah keberadaan BUMD yang bersifat dilematis, disamping mempunyai misi ekonomi juga misi politis pemerintah daerah, sehingga terjadi perbedaan visi antara pemerintah sebagai pemilik (principle) dan manajemen sebagai pelaksana (agent). Keberadaan ini menyebabkan permasalahan turunan dalam hal SDM, modal, produk, serta permasalahan lainnya. Untuk mengatasi hal tersebut, perlu dilakukan restrukturisasi dan privatisasi. Dalam hal ini, analisis pihak-pihak yang diuntungkan dan dirugikan, serta kemauan dan dukungan politis, kelayakan politis, serta keterpercayaan politis, harus menjadi pertimbangan dalam melakukan kebijakan ini

Pendahuluan

UU Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan Atara Pusat dan Daerah menyatakan bahwa salah satu sumber PAD adalah bagian laba BUMD. Amanat kedua UU tersebut sebenarnya meyaratkan makna bahwa BUMD ke depan harus mampu memberikan kontribusi positif terhadap PAD. Namun dalam kenyataan saat ini, sebagian besar BUMD yang ada mempunyai kinerja yang kurang baik. Di samping kinerja keuangan yang negatif (rugi), kinerja pelayanan kepada masyarakat pun memprihatinkan. PDAM dan PD. Kebersihan merupakan dua contoh BUMD yang sering terdengar di telinga kita karena kinerjanya yang relatif jelek. Distribusi air bersih yang sering macet dan kawasan perkotaan yang tidak tertata, muncul di hadapan mata kita setiap saat.

Di sisi lain persaingan dunia usaha yang semakin tinggi menuntut kinerja dunia usaha yang makin tinggi. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai salah satu pelaku ekonomi di daerah, diharapkan dapat bekerja secara efisien dengan produktivitas tinggi. Kalau tidak demikian, badan usaha ini akan kalah bersaing dan tidak akan mampu "survive" untuk tetap eksis dalam kancah persaingan yang semakin tajam itu. Tuntutan masyarakat yang semakin kuat terhadap kuantitas dan kualitas produk serta pelayanan yang diberikan oleh badan-badan usaha milik daerah, juga merupakan dimensi lain yang harus direspon secara akurat oleh pelaku ekonomi ini. Akuntabilitas publik dari operasionalisasi badan usaha ini, dituntut untuk makin tinggi, karena sadar atau pun tidak bahwa kepemilikan badan usaha ini adalah masyarakat di daerah. Apabila BUMD tidak mampu memenuhi tuntutan aspirasi

masyarakat, maka akan kehilangan kepercayaan dari masyarakat sebagai pemilikinya.

Kondisi ketidaksehatan BUMD dan rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan, pada umum disebabkan oleh permasalahan dasar yang melekat pada perusahaan daerah ini, yaitu kedudukan BUMD yang dilematis, disatu pihak harus berupaya menciptakan profit, namun dilain pihak BUMD juga merupakan perangkat ekonomi politik pemerintah daerah, yang tidak hanya harus mencetak profit tetapi juga berfungsi menyalurkan kepentingan politik pemerintah daerah, sehingga muncul ketidak samaan visi antara pihak manajemen perusahaan dengan Pemerintah Daerah sebagai pemegang saham (*agent-principle problem*). Kondisi ini selanjutnya berimplikasi kepada masalah-masalah lain yang kesemuanya merupakan cerminan dan faktor penyebab rendahnya kinerja BUMD saat ini. Permasalahan tersebut antara lain: *Pertama*, penggunaan SDM yang tidak sesuai dengan kebutuhan baik dalam kuantitas, kualitas, maupun kualifikasi. Permasalahan ini, sebenarnya muncul selain sebagai akibat warisan budaya birokrasi yang masih kental dengan feodalisme yang melahirkan KKN, juga komitmen manajemen untuk pengembangan kualitas SDM yang masih kurang. *Kedua*, kondisi organisasional (kelembagaan) yang mencerminkan birokratisme dan kekakuan dalam strukturnya, sehingga terjadi kelambanan dalam proses pengambilan keputusan. *Ketiga*, permodalan yang tidak berkembang sehingga kesulitan dalam ekspansi. *Keempat*, peralatan produksi yang sudah tua dan kurang memadai. Dan *kelima*, kemampuan BUMD dalam melakukan diversifikasi produk yang masih sangat kurang.

Agent-Principle Problem Dalam BUMD

Kemunculan BUMD sebagai pelaku ekonomi di Daerah, tidak jauh berbeda dengan kemunculan perusahaan negara (BUMN) terutama di negara-negara yang sedang berkembang. Munculnya BUMN, dilatarbelakangi oleh ketidakmampuan pasar dalam memecahkan berbagai persoalan seperti eksternalitas, kemungkinan tidak tersedianya barang dan jasa publik, inflasi, pengangguran, dan ketidakstabilan ekonomi (*market failure*). Semula, para penganut ekonomi pasar percaya bahwa perekonomian akan berjalan efisien apabila diserahkan kepada mekanisme pasar. Namun sejarah menunjukkan, bahwa ternyata pasar tidak selalu mampu memecahkan berbagai persoalan ekonomi itu. Atas dasar pemikiran tersebut, maka muncul mazhab baru dalam perekonomian yang memihak kepada perlunya intervensi pemerintah dalam mengendalikan perekonomian. Perkembangan lebih lanjut, pemerintah tidak hanya dituntut sebagai pengendali dan pendorong roda perekonomian, tetapi juga ikut terjun dalam operasi-operasi langsung (*direct operations*), termasuk turut serta dalam kegiatan usaha sebagai salah satu pelaku ekonomi. Dalam konteks ini, muncullah berbagai perusahaan pemerintah yang bergerak pada berbagai sektor dan bidang usaha.

Selanjutnya, apabila dicermati kemunculan BUMD sebagai salah satu pelaku ekonomi di daerah didasari juga oleh pertimbangan-pertimbangan baik yang bersifat ekonomis maupun politis. Pertimbangan ekonomis antara lain sebagai respon atas kurangnya minat swasta untuk terjun pada bisnis ini, sementara produk atau layanan ini mutlak diperlukan oleh

masyarakat di daerah. Dengan demikian, mau tidak mau, pemerintah daerah harus menyediakan layanan ini, meskipun secara ekonomis tidak menghasilkan keuntungan. Alasan politis terkait dengan perjalanan sejarah keberadaan BUMD itu sendiri. Bahwasannya, beberapa BUMD merupakan hasil nasionalisasi perusahaan-perusahaan milik pemerintah Hindia Belanda, tatkala kita masih berada di bawah jajahan Belanda. Sebagai hasil nasionalisasi, maka budaya feodalisme yang pernah berkembang tempo dulu, masih melekat pada jiwa BUMD saat ini.

Terlepas dari alasan ekonomis dan alasan politis tadi, kini keberadaan BUMD sering dinyatakan mengemban misi antara lain: *Pertama*, untuk mengurangi ketergantungan terhadap dominasi perusahaan swasta dan bahkan perusahaan asing yang ada di daerah; *Kedua*, mencegah terjadinya eksploitasi akibat monopoli perusahaan swasta terhadap sektor-sektor usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak (seperti air); *Ketiga*, meningkatkan peluang kerja bagi masyarakat di daerah; *Keempat*, menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat, namun kurang diminati oleh pihak swasta; *Kelima*, untuk memberikan sumbangan terhadap penerimaan daerah; *Keenam*, sebagai instrumen bagi pemerintah daerah dalam mempengaruhi kondisi perekonomian di daerah.

Akibat banyaknya tujuan dari pendirian perusahaan pemerintah daerah tersebut, yang ternyata saling berlawanan satu sama lain, menjadikan perilaku BUMD dilematis. Di satu pihak BUMD berkepentingan untuk menyalurkan kepentingan politik ekonomi, di lain pihak berkepentingan untuk memaksimalkan profit. Dalam hal ini, terjadi

konflik yang mendasar dalam internal perusahaan daerah. Ditinjau dari aspek ekonomi mikro BUMD merupakan organisasi usaha yang *going concern*, yang dituntut untuk mampu mencapai produktifitas dan efisiensi untuk mencapai keuntungan usaha. Sementara itu dari aspek ekonomi makro, terdapat kepentingan yang lebih besar, antara lain penyediaan barang dan jasa publik (*public goods*), penyediaan layanan sosial, penyediaan kesempatan kerja, dan aspek lain yang berbau kepentingan politik

Pertentangan antara dua hal yang dilematis tersebut identik dengan perbedaan persepsi antara kepentingan pemerintah untuk melakukan kontrol yang ketat ---yang bukan saja dalam bentuk *strategic policy*, tetapi juga sering dalam *operational policy*--- dan kepentingan perusahaan tentang kebutuhan mutlak terhadap otonomi dan otoritas yang memadai dalam pengambilan keputusan. Konflik kepentingan tersebut menimbulkan keunggulan kepada pemerintah daerah sebagai pemegang otoritas pemilik (*authoritative owner*), dengan mengorbankan kepentingan BUMD sebagai lembaga komersial.

Yang menjadi permasalahan adalah bahwasannya pengawasan yang dilakukan pemerintah daerah sebagai pemilik dalam hal ini sering mengakibatkan otonomi BUMD menjadi sempit dalam pengambilan keputusan, dan sebaliknya tingkat ketergantungan BUMD terhadap pemerintah daerah menjadi semakin tinggi. Pengawasan yang demikian, sering kali malah menimbulkan dampak negatif antara lain: *Pertama*, ketidakseimbangan informasi (*information asymmetry*) antara prinsipal (pemerintah) dan agen (manajemen BUMD) yang dapat mendorong timbulnya *moral*

hazard, yaitu sikap mental oportunistik yang mengutamakan kepentingan individu di atas kepentingan organisasi. *Kedua*, kerancuan manajerial yang akan memberikan peluang kepada pengelola BUMD untuk menutupi kegagalan yang diperbuat dibalik kontrol dan intervensi pemerintah daerah. *Ketiga*, terjadi tingkat ketergantungan BUMD, baik dalam bentuk subsidi, petunjuk maupun fasilitas lainnya dari pemerintah.

Ketergantungan BUMD terhadap pemerintah daerah cenderung membawa implikasi negatif dalam bentuk menurunnya kinerja. Kinerja yang buruk tersebut akan mendorong inisiatif pemerintah untuk melakukan intervensi ke dalam manajemen. Manajer menjadi terikat untuk selalu patuh dengan prosedur dan aturan administrasi dari pada komitmen bisnis. Akibatnya mereka menjadi pasif, kurang inisiatif, prosedur pengambilan keputusan menjadi panjang, berbelit-belit, serta memakan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Akibat lebih lanjut mendorong terjadinya inefisiensi dan melemahnya daya saing perusahaan serta semakin menurunnya kinerja perusahaan.

Apabila hal tersebut terjadi, bukan sumbangan BUMD terhadap penerimaan pemerintah daerah yang akan terealisasi, tetapi aliran dana pemerintah daerah kepada BUMD dalam bentuk subsidi. Sementara keberadaan subsidi mendorong perilaku manajemen menjadi kurang sadar biaya (*cost unconscious*). Dan lingkaran setan kontrol birokrasi dan inefisiensi BUMD seperti tersebut di atas cenderung berkelanjutan.

Restrukturisasi: Upaya Peningkatan Kinerja BUMD

Memperhatikan kondisi dan permasalahan mendasar dalam BUMD

sekarang ini, serta peran yang cukup berat yang harus dieban oleh BUMD sebagai salah satu sumber PAD dan pemberi layanan kepada masyarakat, maka perlu usaha-usaha reformatif untuk meningkatkan kinerjanya. Usaha untuk memperbaiki kinerja badan usaha ini dapat dilakukan antara lain melalui restrukturisasi. Restrukturisasi pada prinsipnya bertujuan untuk efisiensi dan peningkatan produktivitas melalui perubahan keorganisasian, dengan cara: Perubahan status hukum, mengadakan kerja sama operasi dan kontrak manajemen, konsolidasi atau merger, atau pemecahan badan usaha. Sementara itu, ruang lingkup kegiatan restrukturisasi meliputi penataan kembali rumusan visi, misi, tujuan, serta sistem pengelolaan perusahaan baik dari segi organisasi, proses, maupun pekerjaan. Dalam kaitan ini, restrukturisasi BUMD ditujukan dalam rangka diberdayakan badan usaha ini agar dapat mencapai tujuan-tujuan berikut:

- Dapat mendayagunakan aset daerah yang dikelola untuk mencapai sebesar-besarnya kemakmuran rakyat;
- Mampu berperan sebagai pendukung perekonomian daerah yang dapat memberikan kontribusi kepada penerimaan daerah, terutama dalam bentuk laba;
- Mampu berperan sebagai sarana dan prasarana untuk membangun sumber daya manusia di daerah, serta kepemimpinan dunia usaha di daerah;
- Berperan sebagai kekuatan penyeimbang kekuatan ekonomi terhadap kekuatan ekonomi yang ada melalui peranannya dalam melakukan berbagai aliansi, termasuk kemitraan dengan usaha kecil, menengah dan koperasi.

- Langkah-langkah restrukturisasi ditempuh dengan berbagai cara yaitu:
- Menciptakan sistem baku yang biasa berlaku dalam dunia korporasi. Ini mencakup antara lain: Memperkuat posisi (*empowerment*) manajemen perusahaan melalui peningkatan profesionalisme di jajaran direksi dan komisaris, serta menyerahkan pengurusan perusahaan seluas-luasnya kepada manajemen dengan minimal keterlibatan pemerintah.
- Dilakukan reorganisasi yang merupakan upaya untuk menata kembali kedudukan dan fungsi BUMD dalam rangka menghadapi era globalisasi. Reorganisasi dimulai dari proses penyehatan, konsolidasi, penggabungan, holding perusahaan, dan jika perlu dilikuidasi.
- Kontrol pemerintah atas kinerja BUMD sepenuhnya dirobah dari praktek yang berlaku sebelumnya yaitu pengontrolan secara langsung melalui berbagai izin, petunjuk dan berbagai formalitas aturan atau "*control by process*" ke arah kontrol berdasarkan hasil atau "*control by result*". Ini berarti, pemerintah daerah sebagai pemegang saham nantinya hanya akan menentukan target-target kuantitatif dan kualitatif yang harus dicapai oleh manajemen.

Dengan berkurangnya kontrol pemerintah secara langsung maka diperlukan mekanisme lain yang efektif untuk mencegah potensi penyalahgunaan kekuasaan yang dimiliki oleh manajemen BUMD (*disclosure*) tentang kegiatan yang dilakukannya atau dilakukan keluarganya yang dapat menimbulkan benturan kepentingan BUMD tempat yang bersangkutan bekerja.

Kemungkinan Privatisasi BUMD

Privatisasi dapat didefinisikan secara luas atau secara sempit. Privatisasi dalam arti luas adalah pergeseran kembali dalam komposisi alokasi sumber ekonomi dimana pasar bebas mendapat peran yang jauh lebih besar dari pada periode sebelumnya. Berdasarkan pada pengertian ini maka privatisasi mencakup:

- Deregulasi, yaitu peniadaan peraturan-peraturan yang dinilai menghambat perkembangan sektor swasta;
- Liberalisasi, yaitu upaya meningkatkan atau mewujudkan iklim persaingan yang sehat, sehingga semua pelaku ekonomi dapat berkiprah sejalan dengan pertimbangan-pertimbangan rasional;
- Mengundang sektor swasta untuk berpartisipasi dalam pemilikan (patungan).

Dalam arti sempit privatisasi diartikan sebagai pengurangan campur tangan pemerintah secara langsung, seperti yang dikemukakan terakhir tersebut. Sementara itu, menurut Savas (1987 : 3) privatisasi berarti "*... the act of reducing the role of government, or increasing the role of private sector, in activity or in ownership of assets*". Dalam hal ini, pemerintah dapat mengurangi peranannya, yaitu dari peranan yang lebih bersifat teknis dan memusatkan perhatiannya pada peranan yang lebih bersifat strategis. Di samping itu, diperlukan deregulasi untuk mengurangi atau menghilangkan berbagai aturan yang menghambat peran-serta masyarakat dalam sektor publik.

Mengenai kebijakan privatisasi ini, terdapat dua bentuk umum dari kecenderungan peningkatan peran serta masyarakat dalam pelayanan umum. *Pertama*, terjadi peralihan bidang tugas

tertentu, baik sebagian atau seluruhnya tugas-tugas yang selama ini ditangani oleh pemerintah kepada sektor swasta, *tanpa adanya peralihan hak milik*. Kedua, terjadinya peralihan bidang tugas tertentu, baik sebagian atau seluruh tugas-tugas yang selama ini ditangani oleh pemerintah kepada sektor swasta, *dengan adanya peralihan hak milik*.

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara Perwakilan Jawa Barat (Sekarang, Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I LAN Bandung) tentang prospek restrukturisasi pelayanan umum, pada tahun 1999, menemukan antara lain bahwa meskipun tidak sampai pada tahapan identifikasi jenis layanan yang perlu dilakukan swastanisasi, kontrak kerja / karya, kemitraan, ataupun tetap diselenggarakan oleh pemerintah, namun pada tahapan awal penelitian ini berhasil memberikan rumusan serta ilustrasi-ilustrasi mengenai prospek restrukturisasi dengan berbagai kriterianya. Dalam kaitan ini, secara umum layanan yang diberikan pemerintah daerah mempunyai kompetensi untuk ketiga bentuk pengembangan restrukturisasi, dengan *magnitude* yang berbeda-beda.

Pelayanan yang bersifat pembinaan, perijinan dan pengaturan merupakan kompetensi pemerintah daerah untuk melakukannya. Pelayanan yang bersifat penyediaan sarana fisik mempunyai peluang yang besar untuk dilakukan kemitraan baik dalam bentuk *contracting out*, atau pun *outsourcing* karena di satu pihak pemerintah mempunyai keterbatasan dana dan di lain pihak potensi swasta cukup besar dan tertarik untuk melakukan hal ini. Sementara itu pelayanan-pelayanan yang mempunyai prospek pasar cukup baik (*marketable*) serta

mempunyai peluang yang besar untuk menghasilkan keuntungan (*profitable*), maka peluang swasta untuk masuk dalam sektor usaha ini sangat besar (*privatisasi*).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I LAN Bandung, pada Tahun 2001 ini, tentang pelayanan kebersihan kawasan perkotaan, yang selama ini dikelola oleh Dinas atau BUMD (PD. Kebersihan) mengindikasikan perlunya restrukturisasi kelembagaan dan privatisasi beberapa jenis layanan kebersihan kota. Hasil kategorisasi yang dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan bahwa layanan-layanan yang bersifat substansif tak langsung dan layanan-layanan yang bersifat fasilitatif mempunyai peluang terbesar untuk privatisasi atau dimitrakan dengan swasta.

Pertimbangan Dalam Restrukturisasi dan Privatisasi BUMD

Pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan dapat menimbulkan konflik kepentingan baik dalam internal perusahaan sendiri, maupun antara pihak perusahaan dengan pihak eksternal yaitu pelaku-pelaku ekonomi dan pihak lainnya. Dalam hal ini, kebijakan restrukturisasi dan privatisasi memunculkan perbedaan persepsi antara berbagai pihak yang terlibat. Ada pihak yang kepentingannya diuntungkan (*winner*) dan ada pihak yang dikorbankan (*loser*) atau yang menanggung kerugian. Sebagai contoh, restrukturisasi menimbulkan pengurangan karyawan (PHK), yang mempunyai mata rantai atau jaringan yang panjang dengan pelaku-pelaku ekonomi lainnya dalam proses *multiplier effect*. Di lain pihak, perusahaan demi untuk penyelamatan perusahaan (*survive*) dan untuk efisiensi dengan terpaksa mengeluarkan kebijakan tersebut.

Atas dasar hal tersebut analisis *winner-loser* merupakan pertimbangan pertama yang harus dilakukan sebelum melakukan restrukturisasi dan privatisasi BUMD. Paling tidak, pihak-pihak yang terlibat atau akan terkena dampak dari kebijakan tersebut harus dipertimbangkan dengan matang agar tidak menimbulkan gejolak yang justru akan memperburuk keadaan perusahaan. Pihak karyawan merupakan unsur pertama yang harus diperhitungkan, karena bagaimanapun kebijakan ini akan menimbulkan PHK terhadap sebagian karyawan BUMD, dan sebagian lainnya mungkin akan mendapatkan kenaikan insentif di masa yang akan datang. Pihak pemerintah daerah, merupakan pihak kedua yang harus masuk dalam pertimbangan, sebagai pemegang saham terbesar. Pihak investor (jika sebagian saham dimiliki oleh swasta) juga harus menjadi pertimbangan dalam kebijakan ini. Serta masyarakat di daerah sebagai pelanggan dan masyarakat sekitar yang mendapatkan *spread effect* dari kegiatan usaha BUMD juga harus menjadi pertimbangan dalam kebijakan ini. Analisis *winner-loser* semestinya tidak terbatas pada dampak dampak langsung yang akan terjadi, melainkan harus melihat *multiplier effect*-nya dari kebijakan tersebut.

Di samping itu, sebelum melakukan kebijakan restrukturisasi dan privatisasi BUMD perlu didukung oleh prasyarat agar kebijakan tersebut dapat berhasil. Ada tiga hal utama yang perlu diperhatikan untuk mencapai keberhasilan reformasi BUMD yaitu:

Politically desirable, yaitu adanya kemauan politik pemerintah untuk melakukan reformasi BUMD;

Politically feasible, yaitu bahwa kebijakan reformasi tersebut secara politis dapat dilakukan;

Politically credible, yaitu bahwa semua bentuk kebijakan reformasi, yang berupa perjanjian dan komitmen yang menyangkut kepada investor (pemegang saham) harus dapat dipercaya.

Ketiga hal tersebut dibuat dengan suatu metodologi dengan tiga karakteristik penting yaitu: *Pertama*, semua hal yang menyangkut *desirable*, *feasible*, dan *credible* dan konklusi-konklusinya yang nyata, transparan, dan dapat diperiksa kesesuaian dan konsistensinya. *Kedua*, dapat diamati secara independent dengan mengutamakan persyaratan reformasi (perubahan) BUMD. *Terakhir*, kita dapat membandingkan setiap indikator pada kasus yang berbeda, baik antar perusahaan bahkan mungkin antar negara.

Penutup

Masa lalu tidak mungkin dapat berulang kembali, sementara masa yang akan datang pasti akan kita lalui. Kegagalan masa lalu hanya bisa dijadikan sebagai pelajaran bagi perbaikan di masa yang akan datang. Eksistensi, keunggulan, dan kemenangan pada masa yang akan datang hanya bisa diraih dengan komitmen bersama untuk memperbaiki masa lalu yang suram. Dalam konteks ini upaya restrukturisasi dan privatisasi BUMD merupakan langkah awal yang menurut hemat penulis mesti dilakukan jika menginginkan masa depan yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Abeng, Tanri, *Profile of Indonesian State-Owned Enterprises Professionalism to Go Global*, RBI, Jakarta, 1998
- Lembaga Administrasi Negara, Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I LAN Bandung, *Peningkatan Pelayanan Kebersihan Kawasan Perkotaan, Hasil Penelitian*, LAN, 2001
- Lembaga Administrasi Negara, Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I LAN Bandung, *Prospek Restrukturisasi Pemerintah Di Daerah Dalam Rangka Pengembangan Kemitrausahaan Dengan Sektor Swasta*, LAN, 2000
- Martin, Stephen, *Industrial Economics, Economic Analysis and Public Policy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.
- Marjana, I.K., *BUMD: Kontrol Birokrasi Vs Komitmen Bisnis*, dalam Bahan Ajaran Restrukturisasi dan Privatisasi BUMD, LAN, Jakarta, 1999. *Majalah Strategi Nomor 4/Tahun I/April 1999*
- Ramelan, Rahardi: *Kemitraan Pemerintah – Swasta dalam Pembangunan Infrastruktur di Indonesia*, Jakarta : LPPN INDES, 1997;
- Rozani, Iman, *Privatisasi*, Bahan Kuliah Keuangan Publik dan Daerah, 1998.
- Savas, E.S., *Privatization, The Key to Better Government*, New Jersey : Chatam House Publisher. 1987.
- Viscusi, W.K., *Economic of Regulation and Antitrust*, The MIT Press, London, 1995
- World Bank, *Bureaucrats in Business: The Economics and Politics of Government Ownership*, Oxford University Press, New York, 199