
PERUBAHAN STATUS BADAN HUKUM PERUMDA MENJADI PERSERODA DALAM RANGKA KEMANDIRIAN DIREKSI: STUDI ATAS PDAM

Romanus Pangeran Bangsawan Purba

purbaromanus@yahoo.com

Magister Ilmu Hukum-Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

The choice of legal form in running a company will determine how the relationship between individuals within the company. The legal forms of Regional Public Company and Regional Company are two forms of legal entity that are recognized as Regional Government Owned Enterprises based on Law Number 23 of 2014. The relationship between capital owners/shareholders and the management of both types of legal entities will influence the determination of policies in running the company. How business processes in both forms of legal entity will determine how to achieve company goals in accordance with the company's Articles of Association.

Keywords: *Regional-Owned Enterprises; Regional Public Corporation; Regional Company Companies.*

PENDAHULUAN

Harapan untuk menjadikan Perusahaan Daerah sebagai salah satu sumber pendapatan pada kenyataannya justru terjadi sebaliknya, lebih sering menjadi beban Pemerintah Daerah.¹ Banyak Perusahaan Daerah yang diharapkan menyumbangkan kontribusi malah terus merugi.² Perusahaan Daerah hanya mengharapkan bantuan kucuran dana penyertaan modal dari Pemerintah Daerah.³ Sehingga perlu dipertanyakan kenapa masih banyak Perusahaan Daerah di Indonesia yang bagaikan hidup segan mati tak mau? Kenapa Perusahaan Daerah selalu meminta kucuran dana terus menerus dari Pemerintah Daerah?⁴

Ada beberapa pendapat mengenai penyebab permasalahan-permasalahan tersebut. Pertama, masalah efisiensi dimana kebanyakan Perusahaan Daerah di Indonesia beroperasi di bawah kondisi yang sangat tidak efisien. Kedua, masalah intervensi pemerintah yaitu besarnya campur tangan dan lambannya pemerintah daerah dalam mengantisipasi perubahan situasi dan kondisi bisnis. Ketiga, pengendalian dan pengawasan dimana Direksi dan Komisaris Perusahaan Daerah berasal dari mantan pejabat daerah yang terkadang tidak mempunyai latar belakang bisnis sama sekali sehingga secara profesional jelas jauh dari memiliki keahlian untuk mengelola sebuah perusahaan.⁵

¹ <https://www.radarbengkuluonline.com/2019/03/04/bumd-diharapkan-jangan-lagi-menjadi-beban-daerah/> (diakses 1 April 2019).

² <http://kaltim.tribunnews.com/2019/02/06/ada-perusda-rugi-masih-disuntik-modal-pemprov-evaluasi-kinerja-tiga-perusda-bermasalah> (diakses 1 April 2019).

³ <http://bangka.tribunnews.com/2016/01/11/pdam-jangan-jadi-beban-pemerintah> (diakses 1 April 2019).

⁴ Wawan Zulmawan, *Kenapa Harus BUMD* (Jakarta: Jala Permata Aksara, 2005), hlm. 7.

⁵ *Ibid.*, hlm. 8.

Salah satu Perusahaan Daerah yang dijadikan sebagai contoh adalah Perusahaan Daerah Air Minum atau sering disingkat dengan PDAM. Pemilihan contoh PDAM karena Perusahaan Daerah ini tersebar di seluruh Indonesia dimana hampir setiap Kabupaten/Kota memiliki badan usaha milik daerah ini. Pada tahun 2017 jumlah Kabupaten/Kota di Indonesia berjumlah 515 kabupaten/kota, sedangkan jumlah penyelenggara SPAM (Sistem Penyediaan Air Minum) sesuai daftar anggota biasa PERPAMSI (Persatuan Perusahaan Air Minum Indonesia) berjumlah 448 PDAM.⁶ Sekitar 90% (sembilan puluh persen) PDAM dalam kondisi tidak layak operasi karena tingkat kerugian yang besar, utang yang membengkak karena tertunggak bertahun-tahun. Masalah-masalah yang dihadapi beragam, mulai dari kesulitan pembiayaan, tingkat kehilangan air yang tinggi, tarif air minum yang lebih rendah dari biaya produksi, utang yang terus membengkak, mutu SDM (sumber daya manusia) yang memprihatinkan, kesulitan air baku, intervensi Pemda, dan sebagainya.⁷

Perubahan bentuk hukum Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Pasal 331 ayat (3) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mengatur bahwa BUMD terdiri atas perusahaan umum Daerah dan perusahaan perseroan Daerah. Kemudian Pasal 334 ayat (2) menyatakan dalam hal perusahaan umum Daerah akan dimiliki oleh lebih dari satu daerah, perusahaan umum daerah tersebut harus merubah bentuk hukum menjadi perusahaan perseroan daerah. Perubahan bentuk hukum PD menjadi PT tidaklah merubah fungsi BUMD itu sendiri sebagai pelayanan umum dan sekaligus tetap menjadi Sumber Pendapatan Asli Daerah.⁸

Sehubungan dengan apa yang dikemukakan di atas, dorongan untuk melakukan perubahan bentuk badan hukum PDAM semakin kuat sejak diundangkannya Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah yang salah satunya mengatur Restrukturisasi BUMD, apakah memilih bentuk Perusahaan Umum Daerah atukah bentuk Perusahaan Perseroan Daerah.⁹ Perbedaan pendapat pun semakin nyata sebagaimana pada pembahasan rencana perubahan status Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtatarum Karawang di DPRD Kabupaten Karawang.¹⁰ Dua opsi (Perseroan Terbatas atau Perusahaan Umum Daerah) juga menjadi bahan perdebatan di internal Panitia Khusus (Pansus) DPRD Kota Makassar terkait perubahan status Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar.¹¹ Perubahan bentuk badan hukum juga menjadi tantangan yang sedang didiskusikan pada PDAM Intan Banjar.¹²

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, Penulis merumuskan 2 (dua) pokok permasalahan melalui pertanyaan pokok sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk badan hukum Perusahaan Umum Daerah membatasi kemandirian Direksi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam pengelolaan perusahaan?

Bagaimana bentuk badan hukum Perusahaan Perseroan Daerah berdasarkan Undang-Undang Perseroan Terbatas memberikan kemandirian Direksi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam pengelolaan perusahaan?

METODE PENELITIAN

Berpedoman pada permasalahan penelitian sebagaimana dikemukakan di atas, penelitian ini menggunakan penelitian doktrinal (penelitian norma), yakni penelitian yang difokuskan untuk

⁶ BPPSPAM, *Buku Kinerja PDAM 2017* (Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, 2017), hlm. 2.

⁷ BPPSPAM, *Beberapa Catatan Sejarah Air Minum di Indonesia* (Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, 2015), hlm. 80.

⁸ Pasal 5 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah.

⁹ Pasal 114 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.

¹⁰ <http://www.rmoljabar.com/read/2017/08/06/50483/Perubahan-Status-PDAM-Tirtatarum-Jadi-PT-Perlu-Pertimbangan-Matang> (diakses 1 April 2019).

¹¹ <http://metro.djournalist.com/read/2018/03/12/1384/pdam-perseroan-terbatas-pt-atau-perusahaan-umum-daerah-perumda> (diakses 1 April 2019).

¹² <https://www.kanalkalimantan.com/mengacu-pp-no-54-pdam-intan-banjar-ubah-status-jadi-pt/> (diakses 3 Agustus 2019).

mengkaji kaidah-kaidah atau norma-norma dalam hukum positif atau mencari formulasi doktrin hukum dengan jalan menganalisa aturan-aturan hukum yang ada. Yaitu norma-norma hukum yang terdapat dalam peraturan perundang-undangan tentang badan usaha milik daerah dan perseroan terbatas yang terdiri dari undang-undang, peraturan pemerintah, dan peraturan menteri dalam negeri yang berhubungan dengan permasalahan bentuk badan hukum Perusahaan Umum Daerah yang membatasi kemandirian Direksi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam pengelolaan perusahaan serta bagaimana bentuk badan hukum Perusahaan Perseroan Daerah berdasarkan Undang-Undang Perseroan Terbatas memberikan kemandirian Direksi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam pengelolaan perusahaan.

PEMBAHASAN

Dalam menghadapi kondisi rendahnya cakupan pelayanan (sedikitnya jumlah sambungan rumah), PDAM dipandang hanya dapat mengembangkan pelayanan dengan mengandalkan sumber pembiayaan dari APBD. Ketergantungan PDAM pada pendanaan yang bersumber dari APBD menyebabkan PDAM tidak dapat dilepaskan dan dibebaskan sebagai entitas bisnis komersil yang mandiri. Dalam hal adanya rencana penyertaan modal dari Pemerintah Daerah, Rencana Bisnis dari BUMD harus disesuaikan dengan Perda tentang penyertaan modal dan hasil analisis investasi yang disusun oleh Pemerintah Daerah.¹³ Akibat ketergantungan PDAM pada penyertaan modal APBD, Direksi tidak bebas berkreasi dalam membuat rencana bisnis dalam mengurus PDAM. Ketergantungan tersebut membuka peluang yang besar bagi intervensi birokrasi ke dalam PDAM.

Demikian pula halnya apabila PDAM diharuskan mencari pendanaan melalui pinjaman perbankan dan/atau kerjasama dengan pihak swasta, PDAM dipandang tidak memiliki jaminan pendapatan yang pasti karena tarif rata-rata air minum yang dikenakan tidak menutupi biaya dasar (rugi). Ketergantungan PDAM pada pendanaan APBD adalah disebabkan bentuk badan hukum PDAM sebagai Perusahaan Daerah Air Minum, yang menempatkan PDAM pada tujuan yang ambigu yaitu diprioritaskan dalam rangka menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sedangkan di lain sisi juga diperankan untuk menjalankan tata kelola perusahaan yang baik.¹⁴

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 71 Tahun 2016 tentang Perhitungan Dan Penetapan Tarif Air Minum sebenarnya sudah mewajibkan PDAM untuk menerapkan Tarif Pemulihan Biaya termasuk di dalamnya keuntungan yang wajar.¹⁵ Namun akibat tujuan Perumda diprioritaskan dalam rangka menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat, Perumda tidak dapat dibiarkan sebagai entitas bisnis dengan tujuan utama menghasilkan laba. Kebijakan tersebut dapat membuat pemerintah daerah wajib menyediakan kebijakan subsidi melalui APBD untuk menutupi kekurangan tarif apabila Kepala Daerah memutuskan tarif yang lebih kecil yang mengakibatkan Tarif rata-rata tidak tercapainya pemulihan biaya secara penuh (*full cost recovery*).¹⁶ Kebijakan demikian menyebabkan Direksi PDAM wajib mensinkronkan perencanaan Tarif dan pengembangan PDAM dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).¹⁷

Pemegang modal tunggal Perumda oleh Kepala Daerah Yang Mewakili Pemerintah Daerah Dalam Kepemilikan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan Pada Perusahaan Umum Daerah yang

¹³ Pasal 2 ayat (4) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja Dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan Dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah.

¹⁴ Pasal 8 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.

¹⁵ Pasal 5 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 71 Tahun 2016 tentang Perhitungan Dan Penetapan Tarif Air Minum.

¹⁶ Pasal 4 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 70 Tahun 2016 tentang Pedoman Pemberian Subsidi Dari Pemerintah Daerah Kepada Badan Usaha Milik Daerah Penyelenggara Sistem Penyediaan Air Minum.

¹⁷ Pasal 28 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 71 Tahun 2016 tentang Perhitungan Dan Penetapan Tarif Air Minum.

selanjutnya disingkat KPM¹⁸ juga membawa dampak personal/pribadi yang berganti-ganti sesuai masa jabatan kepala daerah tersebut. Hal ini dapat menyebabkan rencana bisnis Direksi PDAM berubah-ubah karena harus menyesuaikan diri dengan kebijakan dari kepala daerah yang sedang memimpin pada saat itu. Dalam Perum BUMN, Pemilik modal Perum didudukkan sebagai pengambil keputusan tertinggi dalam memutuskan sesuatu hal yang diusulkan oleh Direksi pada Perum.¹⁹ Arah kebijakan pemilik modal yang berubah-ubah akibat visi-misi kepala daerah terpilih yang berbeda-beda pada setiap periode kepemimpinannya di daerah sebagaimana diuraikan pada RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah).²⁰ Padahal Direksi PDAM memerlukan suatu kepastian demi keberhasilan dalam mengeksekusi setiap rencana bisnis yang sudah ditetapkan. Sangat berbeda apabila PDAM didudukkan sebagai Perseroda dengan tujuan utama adalah menghasilkan laba, dimana prioritas adalah menyumbangkan Pendapatan Asli Daerah baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pemegang saham tunggal pada Perumda dapat menyebabkan kaburnya pemisahan antara subjek hukum Perusahaan dan pribadi pemegang saham. Sekalipun ada pemisahan tanggung jawab antara badan hukum perusahaan dan pribadi pemegang saham, namun dalam hal tertentu hukum tidak memegang teguh pada prinsip keterpisahan tanggung jawab antara badan hukum dan pihak lain tersebut. Sering kali prinsip keterpisahan tanggung jawab tersebut diterobos, antara lain lewat teori hukum yang telah diterima secara meluas, yakni yang disebut dengan teori “penyingkapan tirai perusahaan” (*piercing the corporate veil*).²¹ Teori *piercing the corporate veil* dapat diterapkan manakala terjadi pencampuran antara urusan perusahaan dan urusan pribadi sehingga tanggung jawab pribadi pemegang saham yang bersangkutan dapat dimintakan. *Teori piercing the corporate veil* juga dapat diterapkan kepada pemegang saham manakala pihak pemegang saham terlalu dominan dalam kegiatan perusahaan tersebut melebihi peran pemegang saham yang sepatasnya.²²

Kejadian sebagaimana tersebut di atas membatasi kemandirian Direksi PDAM dalam pengelolaan PDAM. Secara prinsip pengelolaan Perseroan Terbatas, hal-hal tersebut menciderai prinsip *fiduciary duty* bagi direksi karena direksi pada kenyataannya tidak diposisikan sebagai pengurus yang dipercaya bertindak dan menggunakan wewenangnya hanya untuk kepentingan Perseroan semata. Direksi PDAM hanya dibatasi oleh anggaran dasar Perusahaan. Hal ini meniadakan fungsi organ Direksi sebagai representasi suatu badan hukum yang memegang suatu kepercayaan atau amanah untuk mencapai tujuan Perusahaan tersebut. Seyogyanya Direksi dibebaskan untuk meneruskan seluruh Rencana Bisnis sebagai rencana jangka panjang (5 tahun) dalam tahapan-tahapan Rencana Kerja dan Anggaran BUMD setiap tahunnya. Paling tidak Direksi perlu diberi kesempatan untuk menjalankan rencana bisnis sesuai dengan masa jabatan yang diberikan kepadanya tanpa terganggu dengan hal-hal di luar profesionalitas.

Berbeda dengan bentuk Badan Hukum Perumda yang dibahas sebelumnya, badan hukum Perseroda mengikuti ketentuan korporasi dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Ketentuan mengenai kewenangan anggota Direksi perusahaan perseroan Daerah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai perseroan terbatas.²³ Pengurusan oleh Direksi perusahaan perseroan Daerah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai perseroan terbatas.²⁴ Pengelompokkan Perseroda sebagai suatu badan usaha berbadan hukum

¹⁸ Pasal 1 Angka 14 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.

¹⁹ Pasal 5 ayat (1), huruf b Peraturan Menteri BUMN PER-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara.

²⁰ Pasal 17 ayat (1) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja Dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan Dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah.

²¹ Munir Fuady, *Doktrin-Doktrin Modern dalam Corporate Law dan Eksistensinya dalam Hukum Indonesia* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2014), hlm. 6.

²² *Ibid.*, hal. 20

²³ Pasal 73 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.

²⁴ Pasal 55 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.

mempunyai perbedaan yang cukup signifikan dibandingkan dengan badan usaha tidak berbadan hukum. Sejak akta pendiriannya disahkan, maka Perseroda adalah personifikasi orang sebagai badan hukum. Akibat badan hukum Perseroda yang terpisah dari pendiri/pemegang saham, maka perbuatan hukum Perseroda dilakukan oleh direksi yang ditunjuk pada anggaran dasar.

Setiap keputusan Direksi dalam mengurus Perseroda dilindungi oleh Doktrin *Business Judgement Rule* yang didasarkan pada asumsi bahwa dalam membuat keputusan bisnis yang tidak melibatkan kepentingan diri sendiri atau kesepakatan atas diri sendiri, direktur korporasi bertindak berdasarkan informasi, dengan itikad baik, dan dengan kepercayaan bahwa tindakan mereka dilakukan demi kepentingan terbaik dari perusahaan. Unsur-unsur *Business Judgement Rule*, prakondisi yang harus dipenuhi sebelum direktur dapat memakainya sebagai pembelaan adalah:

1. Putusan Bisnis Aktual
2. Tidak berkepentingan dan mandiri (independen)
Independen (mandiri) artinya direktur yang bersangkutan bebas dari pengawasan pengaruh sementara orang atau badan yang memiliki kepentingan *self-dealing*.
3. *Due Care* (Sikap Hati-Hati)
4. *Good Faith* (Itikad Baik)
5. *No abuse of direction* (tidak melanggar kebijaksanaan).²⁵

Dapat ditarik suatu prinsip yang penting adalah bahwa direksi mengurus Perseroda untuk kepentingan Perseroda, bukan untuk kepentingan pemegang saham atau pemilik perusahaan. Dengan demikian, kemandirian Direksi dalam mengambil keputusan operasional perusahaan, termasuk dalam mewakili perseroan dalam hubungannya dengan pihak ketiga atau di pengadilan merupakan cerminan kemandirian Perseroda sebagai suatu personifikasi orang berbentuk badan hukum yang terpisah dari orang perorang pemilik saham. Jika suatu perbuatan hukum tertentu yang dilakukan oleh direksi harus mendapatkan persetujuan atau bantuan dari komisaris dan/ataupun RUPS, maka tidak berarti komisaris dan RUPS tersebut ikut bertanggung jawab dalam perbuatan hukum tersebut, tanggung jawab itu tetap ada pada direksi perseroan sebagai pengurus perseroan. Demikian sebaliknya, jika suatu tindakan hukum direksi yang harus mendapatkan persetujuan atau bantuan dari komisaris dan/ataupun RUPS dan jika persetujuan tersebut belum diperoleh dan selanjutnya direksi tetap melakukan tindakan hukum tersebut, maka atas tindakan hukum direksi itu sah dan mengikat perseroan serta pihak ketiga lainnya. Tidak terpenuhinya kewajiban direksi untuk memperoleh persetujuan dari komisaris dan/atau RUPS tersebut, hanya menyangkut hubungan internal dalam organ perseroan dan atas pelanggaran tersebut direksi dapat kehilangan imunitasnya sehingga direksi dapat dimintakan tanggung jawabnya secara tanggung renteng.²⁶

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah, Direksi Perseroda adalah hasil seleksi yang lulus uji kelayakan dan kepatutan, sehingga merupakan orang yang memenuhi persyaratan memiliki keahlian dan integritas, memahami manajemen perusahaan, dan memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha perusahaan. Demikianlah Direksi Perseroda diangkat RUPS untuk diberikan kepercayaan untuk menjalankan perusahaan secara mandiri sebagai organ Perusahaan yang mengurus dan mewakili Perseroan. Bentuk hukum Perusahaan Perseroan Daerah sebagai asosiasi modal dari beberapa pemegang saham meletakkan dasar yang mantap bagi Direksi Perseroda untuk mencapai tujuan sebuah Perusahaan yaitu mencapai kemajuan dan keuntungan.

²⁵ Binoto Nadapdap, *Hukum Perseroan Terbatas* (Jakarta: Jala Permata Aksara, 2018), hlm. 132.

²⁶ Try Widiyono, *Direksi Perseroan Terbatas (Keberadaan, Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab)* (Bogor: Ghalia, 2008), hlm. 50-51.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan pada hasil penelitian dan analisa pada bab ini adalah bahwa bentuk badan hukum Perusahaan Umum Daerah memberikan dominansi yang sangat tinggi pada pemilik modal yaitu Pemerintah Daerah terhadap pengelolaan PDAM. Dominansi pemilik modal tersebut mencederai prinsip pemisahan antara pemilik modal dan badan hukum pada Perusahaan Umum Daerah sehingga membatasi kemandirian Direksi dalam pengelolaan perusahaan. Sedangkan bentuk badan hukum perusahaan perseroan daerah pada PDAM memberikan kepercayaan kepada Direksi untuk mengelola perusahaan sebagai wujud dari *fiduciary duty*. Bentuk badan hukum perusahaan perseroan daerah memisahkan secara tegas antara pemilik saham dengan badan hukum sehingga memberikan kemandirian Direksi sebagai organ pengurus dalam mengelola perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fuady, Munir, *Doktrin-Doktrin Modern dalam Corporate Law dan Eksistensinya dalam Hukum Indonesia*, Bandung: Citra Aditya Bakti, 2014.
- Nadapdap, Binoto, *Hukum Perseroan Terbatas*, Jakarta: Permata Aksara, 2013.
- Widiyono, Try, *Direksi Perseroaan Terbatas (Keberadaan, Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab)*, Bogor: Ghalia, 2008.
- Zulmawan, Wawan, *Kenapa Harus BUMD*, Jakarta: Jala Permata Aksara, 2005.
- BPPSPAM, *Buku Kinerja PDAM 2017*, Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, 2017.
- BPPSPAM, *Beberapa Catatan Sejarah Air Minum di Indonesia*, Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, 2015.