

IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA BADAN USAHA MILIK DAERAH (STUDI PADA PERUSAHAAN AIR MINUM (PAM) PROVINSI JAKARTA)

Klara Kumalasari ^{1*}Muhammad Edo Edi Sriyono^{2*}, Linda Mawarni³, Florence Yacoba Katu⁴
^{1,3,4} Program Studi Ilmu Administrasi Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Malang
² Departemen Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya
Email: klarakumala06@gmail.com¹.

Abstrak

Sebagai lembaga di bawah naungan pemerintah daerah, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) mengemban amanah besar untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat serta mengoptimalkan aset daerah melalui implementasi good corporate governance (GCG).. Keberhasilan pelaksanaan GCG pada BUMD bergantung pada penerapan lima prinsip pokok, yakni transparansi, akuntabilitas, kewajaran, independensi, serta tanggung jawab sosial dan lingkungan. Penerapan prinsip-prinsip tersebut diarahkan untuk mewujudkan sistem pengelolaan yang transparan, serta meminimalkan peluang penyelewengan dan penyalahgunaan kekuasaan. Penelitian ini bermaksud menelusuri pelaksanaan implementasi good corporate governance dalam konteks BUMD. Pendekatan yang digunakan dalam pengolahan data memanfaatkan metode penelitian kualitatif dengan penekanan pada pengumpulan data sekunder. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa sepanjang tahun 2023, PAM Jaya telah menerapkan pengelolaan perusahaan daerah sesuai prinsip good corporate governance, yang tercermin melalui pencapaian nilai-nilai best practice dalam setiap aspek prinsipnya. **Kata Kunci:** Implementasi, Badan Usaha Milik Daerah, Perusahaan air minum daerah, Tata kelola pemerintahan

Abstrack

As an institution under local government supervision, Regional-Owned Enterprises (BUMD) carry a significant mandate to provide public services and optimize regional assets through the implementation of good corporate governance (GCG). In their operations, BUMDs need to achieve optimal management by prioritizing efficiency, accountability, and transparency in managing various local government resources. The successful implementation of GCG in BUMDs depends on the application of five core principles: transparency, accountability, fairness, independence, and social and environmental responsibility. The application of these principles is directed toward establishing a transparent management system and minimizing opportunities for misconduct and abuse of power. This study aims to examine the implementation of good corporate governance in the context of BUMDs. The approach used in data processing employs qualitative research methods with an emphasis on secondary data collection. The study's findings reveal that throughout 2023, PAM Jaya has implemented regional enterprise management in accordance with good corporate governance principles, as reflected in the achievement of best practice values in each aspect of its principles.

Keywords: Implementation, Regional Owned Enterprises, Regional Drinking Water Companies, Good Corporate Governance

PENDAHULUAN

Inti dari sistem pemerintahan terletak pada pemberian layanan untuk warga negara. Dalam rangka memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari masyarakat, penyediaan sumber

air bersih menjadi salah satu bentuk bantuan yang diberikan. Kinerja optimal dalam pemenuhan berbagai keperluan publik dapat tercapai ketika lembaga pemerintahan telah tersusun dengan baik. Sebuah institusi penyedia jasa harus memiliki prosedur

operasional dan parameter pelayanan yang jelas.

Pembentukan kualitas layanan berperan penting dalam menghasilkan rasa puas bagi penerima manfaat jasa. Menurut Ratmino dan Atik Septi Winarsih (2005), aktivitas melayani masyarakat yang dikenal sebagai pelayanan publik mencakup berbagai bentuk penyediaan jasa, mencakup produk publik maupun layanan publik, yang berdasarkan prinsipnya merupakan kewajiban yang dijalankan oleh lembaga pemerintahan, baik tingkat pusat maupun daerah, termasuk dalam lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, sebagai upaya memenuhi kebutuhan penduduk serta menjalankan amanat ketentuan hukum yang berlaku.

Ketersediaan air bersih merupakan aspek pelayanan pemerintah yang berperan krusial untuk mendorong peningkatan taraf kesehatan serta kemakmuran penduduk di Indonesia, sebagaimana diungkapkan oleh Muta'al dan Satlita (2024). Penyediaan kebutuhan air bersih dijalankan melalui badan usaha milik daerah bernama perusahaan daerah air minum yang mengemban tugas utama mendistribusikan air minum dan air bersih bagi warga. Sebagai institusi yang berorientasi profit, perusahaan daerah air minum diberi wewenang untuk mengelola dan menyalurkan air bersih kepada seluruh lapisan

masyarakat di wilayah operasionalnya.

Sebagai penyedia air minum untuk publik, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) menghadapi berbagai harapan untuk terus menyajikan kualitas layanan prima guna memaksimalkan kepuasan masyarakat sebagai pengguna jasa. Mengingat perannya yang vital dalam penyediaan kebutuhan pokok, perusahaan daerah ini perlu menerapkan pendekatan cermat saat berinteraksi dengan pelanggan untuk memastikan tercapainya tingkat kepuasan optimal.

Badan usaha milik daerah yang bergerak di bidang penyediaan air bersih merupakan unit pemerintahan yang menjalankan kualitas layanan dalam kategori penyaluran produk, khususnya mengalirkan sumber air bersih yang memenuhi standar bagi masyarakat setempat.

PAM Jaya bertindak sebagai penyelenggara tunggal distribusi air bersih di wilayah Jakarta. Institusi ini merupakan badan usaha milik daerah yang mengemban amanah pengelolaan sumber daya air. Dalam kapasitasnya sebagai BUMD, lembaga ini mendapat wewenang untuk mengatur dan menjalankan mekanisme penyaluran air bersih, sambil memenuhi berbagai ketentuan yang diberlakukan oleh otoritas pemerintah setempat.

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memiliki penuh PAM Jaya yang

beroperasi sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Pengendalian operasional dan tanggung jawab atas PAM Jaya sepenuhnya berada di tangan pemerintah daerah, bukan merupakan milik perseorangan maupun sektor swasta.

Dalam struktur kepemilikan saham, Pemprov DKI Jakarta memegang kendali utama atas PAM Jaya sebagai pemilik saham terbesar, sehingga setiap pengambilan keputusan strategis dan pelaksanaan operasional wajib mengikuti arahan serta ketentuan yang sudah digariskan oleh otoritas daerah. Sebagai badan usaha milik daerah di bawah naungan pemerintah setempat, PAM Jaya beroperasi tanpa keterlibatan investor dari kalangan swasta dalam kepemilikan sahamnya, namun tetap membuka peluang menjalin hubungan kolaboratif dan kerja sama dengan pihak non-pemerintah untuk mendukung berbagai kegiatan operasionalnya.

PAM Jaya, yang beroperasi sebagai badan usaha milik daerah, mengemban tugas utama menyediakan pelayanan optimal bagi penduduk ibukota, terutama dalam penyaluran air bersih serta manajemen sumber air. Status kepemilikannya di bawah otoritas pemerintah daerah menghadirkan peluang bagi PAM Jaya untuk mengutamakan kepentingan masyarakat umum, alih-alih mengejar profit belaka.

Tujuan utama PAM Jaya adalah memberikan pelayanan publik yang optimal, yaitu penyediaan air bersih yang merata, berkualitas, dan terjangkau bagi seluruh masyarakat Jakarta.

Sebagai badan usaha milik daerah, kedudukan PAM Jaya menunjukkan bahwa perusahaan tersebut menjalankan aktivitas operasionalnya demi mencapai kesejahteraan publik, bukan berorientasi pada perolehan laba individu maupun komunitas tertentu, serta berada di bawah supervisi dan memiliki kewajiban melaporkan kinerjanya kepada otoritas pemerintahan daerah setempat.

Seluruh badan usaha milik daerah di lingkup DKI Jakarta diwajibkan oleh pemerintah setempat untuk mengadopsi *good corporate governance* (GCG). Dalam operasional perusahaan milik daerah tersebut, penerapan prinsip *good corporate governance* menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Keberadaan *good corporate governance* merupakan komponen vital yang perlu diterapkan dalam sistem manajemen badan usaha milik daerah.

Sri Angraini & Suhandha (2023) mengutip pendapat Satya et al (2017) yang menyatakan bahwa *good corporate governance* merupakan rangkaian pengaturan yang menentukan bagaimana sebuah perusahaan menjalankan aktivitasnya,

mencakup penetapan target serta evaluasi pencapaian kinerja perusahaan (Satya et al., 2017). Sementara itu, Tricker (2020) mengemukakan bahwa kesuksesan penerapan good corporate governance bergantung pada tiga komponen utama yang saling terhubung, yakni otoritas, penerimaan dan akuntabilitas.

Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan Monks (2003), good corporate governance (GCG) dapat diartikan sebagai suatu rangkaian sistem pengendalian dan pengaturan yang diterapkan perusahaan untuk menghasilkan nilai tambah (value added) bagi seluruh stakeholder. Sementara itu, penelitian yang dijalankan Hia (2019) mengungkapkan bahwa kinerja badan pengawas dalam mengelola perusahaan daerah air minum belum mencapai hasil maksimal, yang disebabkan oleh lemahnya koordinasi tata kelola antar berbagai unsur di dalam perusahaan daerah air minum tersebut, sehingga berdampak pada pencapaian kinerja organisasi.

Penerapan good corporate governance bertujuan memberikan perlindungan bagi stockholders serta kreditur untuk menjamin pengembalian dana yang telah diinvestasikan. Sebagaimana diungkapkan Raffles (2011), komponen stakeholder yang mencakup stockholders dan kreditur memegang peranan vital dalam keberlangsungan

organisasi. Mengacu pada pendapat Sari dan Hanafiah (2023), stakeholder dapat didefinisikan sebagai pihak-pihak baik perseorangan, komunitas, maupun badan usaha yang berkepentingan atau terdampak atas berbagai aktivitas serta kebijakan organisasional.

Dwiridotjahjono (2009) menyatakan bahwa pelaksanaan prinsip GCG yang tidak memadai mengakibatkan investor baru enggan menanamkan dana pada perusahaan karena pertimbangan keamanan yang rendah, sementara investor existing cenderung mengambil kembali dana yang sudah diinvestasikan.

Penerapan good corporate governance pada badan usaha milik daerah mendorong ketertarikan untuk menganalisis implementasi tata kelola yang baik di PAM Jaya.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian kualitatif dengan penekanan pada data sekunder menjadi pendekatan yang dipilih dalam artikel ini. Pendekatan penelitian ini memanfaatkan data yang telah tersedia, di mana pengumpulannya dilaksanakan oleh pihak eksternal tanpa keterlibatan langsung dari peneliti. Karakteristik data sekunder sendiri merupakan informasi yang telah terhimpun sebelumnya sehingga tidak memerlukan proses pengambilan

ulang.

Penelitian yang dilakukan membahas implementasi Good Corporate Governance dalam pengelolaan PAM Jaya. Penyusunan artikel ini memanfaatkan data yang bersumber dari dua dokumen utama: laporan tahunan PAM Jaya tahun 2023 serta pedoman GCG PAM Jaya 2023, dengan kedua dokumen tersebut tersedia untuk publik melalui laman <https://ppid.pamjaya.co.id/>. Dalam mengolah data yang terkumpul, penulis melakukan pembahasan berdasarkan teori Good Corporate Governance.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tata Kelola perusahaan yang baik atau good governance.

Menurut Sudarmanto dkk (2021), penerapan tata kelola perusahaan mengacu kepada sejumlah prinsip serta kegiatan operasional yang dijalankan dalam administrasi pemerintah maupun negara untuk mewujudkan kepemimpinan yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas, ketepatan guna, serta cepat tanggap dalam memenuhi aspirasi publik. Gagasan tersebut berperan vital untuk membangun tata pemerintahan yang menjunjung kesetaraan, berdaya hasil, dan berkesinambungan.

Implementasi tata Kelola yang baik di PAM jaya

Perumda Air Minum Jaya (PAM JAYA) melaksanakan prinsip-prinsip good corporate governance untuk mewujudkan pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang optimal, sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam beberapa regulasi, yakni Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No. 96 Tahun 2004 tentang Penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada BUMD, Peraturan Gubernur DKI Jakarta No. 131 Tahun 2019 tentang Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah, serta berbagai ketentuan hukum yang berlaku.

Sebagai badan usaha milik daerah yang menyalurkan air bersih di Jakarta, PAM Jaya (Perusahaan Air Minum Jaya) menunjukkan kesungguhan otoritas setempat melalui implementasi tata kelola yang baik dalam mewujudkan sistem pelayanan masyarakat yang transparansi, akuntabilitas, berdaya guna, serta tanggap pada keperluan penduduk. Dalam konteks operasionalnya di wilayah Jakarta, PAM Jaya merupakan perusahaan yang memiliki wewenang untuk mengatur penyaluran air bersih kepada masyarakat.

Pelaksanaan good corporate governance yang dilakukan PAM JAYA berpedoman kepada 5 (lima) prinsip good corporate governance (GCG) seperti yang diungkapkan oleh Hamdani, M. (2016), dengan rincian berikut:

1. Transparansi,

Mengacu pada pendapat Mustofa, I. (2007), transparansi mengandung makna adanya sikap terbuka saat mengambil berbagai keputusan serta kesediaan menyampaikan informasi materiil yang memiliki keterkaitan. Dalam konteks tata kelola, unsur transparansi memegang peranan krusial, dimana PAM Jaya menunjukkan komitmennya dengan menyediakan berbagai keterangan secara gamblang kepada publik terkait sistem kerja dan penanganan sumber air bersih. Untuk mewujudkan nilai transparansi tersebut, PAM Jaya telah menetapkan sejumlah tahapan strategis sebagai berikut:

- **Publikasi Laporan Keuangan dan Kinerja** PAM Jaya secara rutin menerbitkan laporan keuangan tahunan yang dapat diakses oleh publik, termasuk data mengenai pendapatan, pengeluaran, dan investasi yang dilakukan dalam pengembangan infrastruktur air. Laporan kinerja ini memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana perusahaan mengelola dana publik untuk kebutuhan masyarakat.
- **Informasi Tarif dan Kebijakan** PAM Jaya selalu memberikan informasi yang terbuka mengenai tarif air dan

kebijakan-kebijakan terkait. Hal ini untuk memastikan bahwa masyarakat memahami struktur tarif dan dasar pengenaan biaya atas layanan air yang mereka terima. Proses penetapan tarif juga melibatkan konsultasi dengan pihak-pihak terkait untuk mendengarkan masukan masyarakat.

- **Platform Digital untuk Akses Informasi** PAM Jaya mengembangkan aplikasi dan situs web yang menyediakan informasi terkini terkait layanan, tagihan, dan status keluhan pelanggan. Aplikasi ini memudahkan pelanggan untuk mengakses informasi dengan transparan dan cepat.

2. Kemandirian

Suatu kondisi yang menggambarkan pengelolaan BUMD dilaksanakan dengan cara profesional, bebas dari konflik kepentingan serta terbebas dari intervensi maupun desakan berbagai pihak yang bertentangan dengan regulasi serta prinsip-prinsip organisasi bisnis yang baik;

3. Akuntabilitas

Dalam konteks tata kelola perusahaan, akuntabilitas mengacu pada penjabaran yang jelas mengenai tugas, realisasi, serta pertanggungjawaban setiap Organ

untuk mewujudkan pengelolaan BUMD yang berjalan optimal. Sabrina (2021) mengemukakan bahwa akuntabilitas merupakan suatu prinsip yang mewajibkan PAM Jaya untuk memberikan pertanggungjawaban atas seluruh kebijakan serta langkah yang diputuskan, mencakup aspek penyelenggaraan layanan dan pemanfaatan sumber dana masyarakat.

Beberapa praktik akuntabilitas yang diterapkan oleh PAM Jaya antara lain:

- **Pengawasan Internal dan Eksternal** Pemantauan PAM Jaya melibatkan dua dimensi pengawasan, yakni dari dalam dan luar organisasi, dimana BPK beserta sejumlah badan pengawas resmi lainnya berperan sebagai pihak pemantau. Sistem pengendalian internal juga diterapkan secara intensif guna menjamin pelaksanaan aktivitas dan pemakaian dana berjalan selaras dengan sasaran serta perencanaan yang sudah digariskan.
- **Audit Keuangan Berkala** PAM Jaya dilaksanakan secara rutin melalui pihak lembaga independen sebagai upaya memverifikasi pengelolaan keuangan perusahaan berjalan optimal sesuai prinsip akuntabilitas. Evaluasi berkala

tersebut berfungsi sebagai pengawasan agar penggunaan anggaran dalam pembangunan sarana prasarana serta optimalisasi layanan masyarakat terlaksana sesuai peruntukannya.

4. Pertanggungjawaban

Penerapan tanggung jawab dalam badan usaha milik daerah mengacu pada kepatuhan terhadap regulasi serta prinsip-prinsip perusahaan yang berkelanjutan. Pada konteks PAM Jaya, dimensi tanggung jawab terwujud melalui beragam komponen, mulai dari pengelolaan finansial, pelaksanaan kegiatan operasional, penyediaan kualitas layanan untuk masyarakat, hingga pemenuhan tanggung jawab sosial yang menjadi kewajiban perusahaan sebagai institusi penyedia kebutuhan air bersih bagi penduduk Jakarta.

PAM Jaya, selaku badan operasional di bawah naungan otoritas daerah, memiliki kewajiban menyampaikan akuntabilitas terkait pemanfaatan aset yang berada dalam kendalinya, sekaligus menerapkan transparansi pada setiap keputusan administratif dan alokasi dana yang diterapkan.

5. Kewajaran (*fairness*).

Gora & Yadav (2024) mengemukakan bahwa prinsip kewajaran mencerminkan pemenuhan

keseimbangan serta perlakuan setara terhadap seluruh hak stockholders sesuai kesepakatan bersama dan ketentuan hukum yang ditetapkan.

Penerapan kewajaran pada PAM Jaya berlandaskan sejumlah prinsip yang digunakan sebagai pedoman dalam menjamin setiap langkah organisasi - mulai dari pembuatan kebijakan, pengambilan keputusan, hingga pelaksanaan kegiatan operasional - agar selaras dengan asas kesetaraan, transparansi, serta ketaatan pada peraturan yang berlaku. Aspek kewajaran tersebut mencakup berbagai bidang pengelolaan, termasuk pemanfaatan sumber daya, penetapan struktur tarif, penyaluran jasa, dan proses penetapan kebijakan yang mengutamakan keseimbangan antara keperluan masyarakat dengan harapan para pemangku kepentingan.

Berdasarkan catatan evaluasi good corporate governance (GCG) yang diawali tahun 2022, terdapat tren positif dalam perolehan nilai GCG yang terus bertambah secara berkala. Proses evaluasi tersebut mempertimbangkan regulasi yang ada serta best practice terkait pelaksanaan GCG, yang memungkinkan penentuan aspek-aspek yang masih membutuhkan pembenahan secara optimal.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa PAM Jaya sudah menerapkan tata kelola perusahaan (Good

Corporate Governance) dalam operasionalnya. Penerapan ini mengacu kepada rangkaian sistem dan proses yang dimanfaatkan perusahaan dalam upaya pengelolaan serta pengawasan aktivitas usaha. Hal tersebut dilakukan guna menghasilkan manfaat berkelanjutan untuk stockholders beserta seluruh pemangku kepentingan.

Dalam menjalankan operasional organisasi, prinsip tata kelola perusahaan mengutamakan sistem pengelolaan yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas, efektivitas, serta tanggung jawab, sambil memprioritaskan nilai moral dan perilaku etis di seluruh kegiatan bisnis. PAM Jaya mengimplementasikan prinsip tata kelola perusahaan melalui praktik terbaik dalam aktivitas bisnisnya.

Penerapan tata kelola berkualitas mengutamakan empat aspek utama dalam sistem pengelolaan: transparansi, akuntabilitas, kewajaran, serta tanggung jawab. Melalui pengadopsian prinsip-prinsip ini, perusahaan memiliki peluang menghadirkan lingkungan operasional yang menjamin kesinambungan usaha serta memperoleh keyakinan stockholders. Keberhasilan pelaksanaan ini memberikan dua manfaat signifikan: peningkatan citra organisasi dan optimalisasi pencapaian sasaran strategis perusahaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Pelaksanaan good corporate governance (GCG) pada PAM Jaya berperan sebagai faktor penentu dalam membentuk badan usaha yang berdaya guna, mengedepankan transparansi, serta memiliki tanggung jawab kepada publik. PAM Jaya mampu mengoptimalkan mutu penyediaan air bersih sekaligus menguatkan kapabilitas dan kesinambungan operasional jangka panjang melalui penerapan prinsip-prinsip GCG. Sistem tata kelola yang dijalankan secara optimal ini memberikan jaminan bagi PAM Jaya untuk memenuhi ketersediaan air bersih bagi warga Jakarta dengan penyaluran yang berkesetaraan, terdistribusi secara menyeluruh, dan berjalan secara berkesinambungan.

Penerapan good corporate governance (GCG) menjadi komponen vital untuk menghasilkan perusahaan yang berkelanjutan, bertanggung jawab, serta memberikan keuntungan optimal. Ketika sebuah perusahaan menerapkan prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, kewajaran, dan independensi secara konsisten, hal ini akan mendorong peningkatan performa organisasi, memperkuat relasi dengan para pemangku kepentingan, serta mewujudkan sasaran strategis dalam periode panjang. Dampak positif dari pelaksanaan GCG tidak hanya dirasakan oleh internal perusahaan,

namun juga memberikan nilai tambah bagi komunitas sosial dan lingkungan di sekitar area operasional.

Saran

Dalam upaya memaksimalkan kualitas layanan air bersih serta menjamin kesinambungannya di wilayah Jakarta, PAM Jaya perlu membangun kemitraan berkelanjutan bersama beragam pemangku kepentingan, mulai dari institusi pemerintahan, organisasi non-pemerintah (LSM), hingga pihak komersial. Pembentukan hubungan kerja sama strategis tersebut berpotensi mengoptimalkan kapasitas sumber daya, mendorong pembaruan sistem, serta memperbesar area cakupan distribusi untuk melayani kebutuhan penduduk.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiridotjahjono, J. (2009). Penerapan good corporate governance: Manfaat dan tantangan serta kesempatan bagi perusahaan publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2).
- Gora, K., & Yadav, M. (2024). A bibliometric analysis on the role of corporate governance in micro, small and medium enterprises. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*
- Hamdani, M. (2016). Good corporate governance (GCG) dalam perspektif agency theory. *Semnas Fekon*, 2016, 279-283.
- Hia, E. E. 2019. "The Role Of The Supervisor Board In Improving

- Drinking Water Service For The Community Of Tangerang Regency". *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, Vol. 11, No. 2, hlm: 35-51.
- laporan tahunan PAM Jaya tahun (2023)
- Mustofa, I. (2007). Book Review: The Principles of Good Corporate Governance and Law Enforcement. *Millah: Journal of Religious Studies*.
- Muta'ali, I. R., & Satlita, L. (2024). Kualitas Pelayanan Penyediaan Air Bersih Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDAM) Kabupaten Tangerang. *Journal of Public Policy and Administration Research*, 9(1), 16.
- Raffles, R. (2011). Penerapan *Good Corporate Governance* Dalam Kaitannya Dengan Tata Kelola dan Pengembangan Kelembagaan Perbankan. *Jurnal Ilmu Hukum Jambi*, 2(3), 43268.
- Pedoman penerapan Good Corporate Governance PAM Jaya Jakarta (2023)
- Ratminto & Atik Septi Winarsih. (2005). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sabrina, N. N. (2021). Penerapan prinsip Good Corporate Governance pada perusahaan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 1(2), 90-96.
- Sari, K. K., & Hanafiah, A. (2023). Power Communication Actors Cash Social Support Program for Impacted COVID-19 Citizen. *Journal of Transformative Governance and Social Justice*, 1(2), 92-102.
- Satya, A. A. E. B., I. W. Wiryawan, dan I. A. Sukihana. 2017. "Penjabaran Asas Tata Kelola Perusahaan Dalam Pengaturan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Denpasar". *Journal Ilmu Hukum*, Vol. 2, No. 2, hlm: 1-14
- sri Angraini, A., & Suhanda, S. (2023). Tata Kelola Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lima Puluh Kota. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 7(2), 1720-1731.
- Sudarmanto, E., Susanti, E., Revida, E., Pelu, M. F. A., Purba, S., Astuti, A., ... & Krisnawati, A. (2021). *Good Corporate Governance (GCG)*. Yayasan Kita Menulis.