

Kajian Yuridis Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Daerah Air Minum Jakarta Menjadi Perusahaan Terbuka (Studi Terhadap Rencana Perubahan Status Perusahaan Daerah Air Minum Jakarta)

Gabriel Corryana Elisabet Rapmauli Simarmata¹, Bryan Bryan^{2*}, Bernadeth Kartika N.L.³, Marvelle Shaninna Sugianto⁴

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

Email: gabrielcorryanasimarmata@gmail.com, bryaninsjaleonardi@gmail.com*, betheday@yahoo.com, marvelleshaninna@gmail.com

Kata Kunci	Abstrak
PDAM, Perseroan Terbatas (PT. Tbk), Privatisasi, Perubahan Status Hukum	Penelitian ini mengulas secara yuridis rencana perubahan status hukum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jakarta menjadi perseroan terbuka (PT Tbk). Fokus utama kajian penelitian ini adalah menganalisis aspek hukum, regulasi, dan dampak normatif dari perubahan bentuk badan hukum tersebut, dengan memperhatikan keselarasan terhadap berbagai ketentuan hukum nasional, termasuk Undang-Undang Dasar 1945, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah, dan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Sumber Daya Air. Dalam konteks konstitusi, perubahan ini perlu ditelaah secara kritis karena menyangkut pemenuhan hak atas air sebagai bagian dari hak asasi manusia sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 28 huruf H ayat (1) UUD 1945, serta pengelolaan cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak sebagaimana diatur dalam Pasal 33 ayat (2) dan (3) UUD 1945. Perubahan bentuk PDAM yang merupakan badan usaha milik daerah menjadi perusahaan terbuka berpotensi menimbulkan pergeseran orientasi dari pelayanan publik menuju kepentingan komersial, sehingga menimbulkan potensi konflik antara fungsi sosial dan tujuan profit. Dengan menggunakan pendekatan normatif serta analisis dokumen hukum, penelitian ini bertujuan memberikan gambaran menyeluruh tentang aspek legalitas, peluang, dan tantangan yuridis dalam proses perubahan bentuk badan hukum tersebut.
Keywords: PDAM; Limited Liability Company (PT Tbk); Privatization; Legal Status Transformation	Abstract <i>This research provides a juridical analysis of the planned transformation of the legal status of Jakarta's Regional Drinking Water Company (PDAM) into a public limited company (PT Tbk). The study primarily examines the legal, regulatory, and normative implications of the proposed change in corporate form, emphasizing its alignment with national legal frameworks, including the 1945 Constitution of the Republic of Indonesia, Law No. 40 of 2007 on Limited Liability Companies, Law No. 23 of 2014 on Regional Government, and Law No. 17 of 2019 on Water Resources Management. From a constitutional perspective, this transformation warrants critical examination as it concerns the fulfillment of the right to water as a fundamental human right under Article 28H paragraph (1) of the 1945 Constitution, as well as the management of vital sectors that are essential to the state and affect public welfare as stipulated in Article 33 paragraphs (2) and (3). The conversion of PDAM, a regional government-owned enterprise, into a public company may shift its orientation</i>

from public service to commercial interest, thereby creating potential conflicts between its social function and profit-oriented objectives. Using a normative legal approach and document analysis, this study aims to provide a comprehensive understanding of the legality, opportunities, and juridical challenges inherent in the transformation of PDAM's legal entity.

PENDAHULUAN

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jakarta merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memegang peran vital dalam pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat akan air minum yang layak, aman, dan terjangkau. Air adalah sumber kehidupan dan kebutuhan mendasar manusia yang keberadaannya dilindungi sebagai bagian dari hak asasi manusia. Hal ini ditegaskan dalam Pasal 28H ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945), yang menyatakan bahwa setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin serta berhak memperoleh lingkungan hidup yang baik dan sehat. Hak atas air termasuk di dalam lingkup hak tersebut, karena kualitas dan ketersediaan air berpengaruh langsung terhadap kehidupan yang layak (Simanjuntak & Kurnia, 2013). Di samping itu, Pasal 33 ayat (2) dan (3) UUD 1945 menegaskan bahwa cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak harus dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Pengaturan ini menjadi landasan fundamental bahwa pengelolaan air sebagai sumber daya strategis tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab negara (Manitik, 2018).

Sebagai BUMD, PDAM menjalankan fungsi pelayanan publik (public service obligation) yang mengutamakan kebermanfaatan sosial dibandingkan orientasi keuntungan. Namun, dinamika kebijakan pemerintah daerah menunjukkan adanya rencana untuk melakukan transformasi status hukum PDAM menjadi perseroan terbuka (PT Tbk). Perubahan ini bukan sekadar transformasi administratif, tetapi merupakan peralihan paradigma korporasi dari entitas pelayanan publik menjadi entitas bisnis modern yang tunduk pada mekanisme pasar modal serta kepentingan pemegang saham. Karakteristik PT Tbk yang berorientasi pada profit, efisiensi, dan keterbukaan investasi potensial menimbulkan kekhawatiran akan bergesernya fokus PDAM dari misi sosial menuju kepentingan komersial (Suryono, 2018).

Rencana perubahan bentuk hukum tersebut mengundang perhatian dan perdebatan karena berkaitan erat dengan kerangka hukum nasional yang mengatur pengelolaan sumber daya air dan pelayanan publik. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas mengatur prinsip-prinsip korporasi yang menekankan perlindungan investor dan mekanisme bisnis, sementara Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah memberikan batasan kewenangan pemerintah daerah dalam membentuk dan mengelola BUMD. Selain itu, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2019 tentang Sumber Daya Air menekankan bahwa pengelolaan air harus tetap berada di bawah kontrol negara guna menjamin akses masyarakat terhadap air bersih (Usman, 2004). Dalam konteks ini, perubahan PDAM menjadi PT Tbk dikhawatirkan bertentangan dengan prinsip "penguasaan negara" atas air yang

ditegaskan dalam Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 85/PUU-XI/2013, yang menyatakan bahwa privatisasi air tidak boleh menghilangkan peran negara dalam menjamin pemenuhan hak rakyat atas air.

Secara historis, polemik privatisasi pengelolaan air di Indonesia bukanlah persoalan baru. Pengalaman privatisasi layanan air Jakarta melalui keterlibatan perusahaan swasta sejak era 1990-an menimbulkan berbagai kritik, terutama terkait kenaikan tarif, ketidakmerataan distribusi, dan menurunnya kualitas layanan. Kegagalan model privatisasi sebelumnya menjadi catatan penting yang harus diperhatikan ketika merumuskan kebijakan baru yang berpotensi mengulang persoalan serupa. Dengan perubahan menjadi PT Tbk, peluang dominasi investor dan potensi liberalisasi sektor air semakin besar, sehingga membuka risiko terjadinya ketidaksesuaian antara kepentingan perusahaan dan kewajiban konstitusional negara dalam melindungi hak atas air (Prasetya et al., 2021).

Dari aspek tata kelola (governance), transformasi PDAM menjadi perusahaan terbuka berarti berubahnya mekanisme pengawasan dan pertanggungjawaban. BUMD tunduk pada pengawasan politik melalui pemerintah daerah dan DPRD, sedangkan PT Tbk tunduk pada mekanisme tata kelola korporasi (good corporate governance) yang lebih berorientasi pada transparansi dan kepentingan pemegang saham. Pergeseran bentuk pengawasan ini dapat berdampak terhadap arah kebijakan perusahaan, termasuk penetapan tarif air, prioritas pelayanan, dan alokasi investasi. Jika kepentingan investor lebih dominan daripada kepentingan publik, maka potensi komersialisasi layanan air akan semakin besar (Prasetya et al., 2021). Dengan demikian, rencana perubahan bentuk hukum PDAM Jakarta menjadi PT Tbk bukan sekadar isu administratif, tetapi menyentuh aspek konstitusional, regulatif, dan sosial yang sangat fundamental. Kajian yuridis diperlukan untuk menilai keselarasan rencana ini dengan prinsip-prinsip hukum nasional, terutama terkait hak atas air, perlindungan publik, dan model pengelolaan yang menjamin keberlanjutan pelayanan. Penelitian ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa setiap langkah perubahan tidak menyimpang dari amanat konstitusi dan tidak menimbulkan ancaman bagi pemenuhan kebutuhan masyarakat akan air minum yang layak dan terjangkau.

Penelitian ini menawarkan pendekatan baru dalam menganalisis muscle fatigue melalui penggunaan analisis torsi fleksi siku dengan perangkat lunak Kinovea, yang dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur penurunan torsi secara objektif selama serangkaian gerakan dumbbell bicep curl. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya menggunakan alat pengukur torsi berbasis EMG atau isokinetik yang mahal dan tidak praktis, pendekatan berbasis analisis sudut eksternal ini menawarkan cara yang lebih terjangkau dan praktis, khususnya untuk penelitian skala mahasiswa. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam mengkaji torsi fleksi siku sebagai indikator objektif muscle fatigue, yang sebelumnya lebih banyak diukur melalui persepsi subjektif seperti skala RPE. Pendekatan ini membuka potensi penerapan lebih luas dalam penelitian biomekanika, dengan cara yang lebih sederhana dan mudah diakses.

Rumusan Masalah: 1) Bagaimana keselarasan perubahan bentuk badan hukum PDAM Jakarta dengan ketentuan hukum nasional, termasuk Undang-Undang Dasar 1945 dan

peraturan perundang-undangan terkait? 2) Bagaimana dampak normatif yang timbul dari perubahan status PDAM dari badan usaha milik daerah menjadi perusahaan terbuka, terutama terkait potensi pergeseran orientasi dari pelayanan publik menuju kepentingan komersial.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif (normative legal research) yang berfokus pada pengkajian norma, asas, dan ketentuan hukum yang berkaitan dengan perubahan status PDAM menjadi Perseroan Terbatas Terbuka (PT Tbk) serta dampaknya terhadap pelayanan publik. Penelitian hukum normatif dipilih karena isu utama yang dianalisis bukan terletak pada perilaku atau praktik empiris, melainkan pada keselarasan transformasi hukum PDAM dengan kerangka konstitusi, undang-undang sektoral, prinsip negara kesejahteraan, dan putusan Mahkamah Konstitusi mengenai pengelolaan air.

Penelitian ini menelaah berbagai sumber hukum primer, seperti UUD 1945 terutama Pasal 28H dan Pasal 33 ayat (3), Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2019 tentang Sumber Daya Air, Peraturan Menteri Dalam Negeri mengenai tarif air minum, serta Putusan Mahkamah Konstitusi No. 85/PUU-XI/2013 sebagai dasar normatif pengelolaan air dalam kontrol negara. Selain itu, digunakan pula sumber hukum sekunder berupa buku-buku terbaru, jurnal nasional bereputasi, hasil penelitian akademik, laporan lembaga independen, serta artikel ilmiah yang mendiskusikan privatisasi air, transformasi BUMD, dan implikasi pasar modal terhadap pelayanan publik. Penelitian ini juga mengkaji sumber hukum tersier seperti kamus hukum, ensiklopedia hukum, dan berbagai dokumen penunjang lainnya untuk memperjelas konsep-konsep utama, seperti hak atas air, pelayanan publik, golden share, prinsip affordability, dan business judgment rule.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan perundang-undangan (statute approach), pendekatan konseptual (conceptual approach), dan pendekatan kasus (case approach). Pendekatan perundang-undangan digunakan untuk menilai koherensi dan kesesuaian perubahan PDAM menjadi PT Tbk dengan sistem hukum yang berlaku. Pendekatan konseptual digunakan untuk menguraikan konsep-konsep penting terkait pelayanan publik, hak asasi atas air, dan privatisasi layanan publik dalam perspektif negara kesejahteraan.

Sementara itu, pendekatan kasus digunakan untuk melakukan analisis terhadap contoh konkret, seperti pengalaman privatisasi air Jakarta sebelum 2017, konsesi air di Manila, dan konflik privatisasi air di Bolivia sebagai pembanding untuk melihat potensi risiko dan peluang transformasi PDAM menjadi perusahaan terbuka. Teknik pengumpulan bahan hukum dilakukan melalui studi kepustakaan (library research) dengan menelusuri peraturan perundang-undangan, putusan pengadilan, artikel jurnal, buku ilmiah, serta laporan lembaga independen selama tiga tahun terakhir.

Seluruh bahan hukum yang terkumpul dianalisis menggunakan metode analisis kualitatif, yaitu mengolah dan menafsirkan bahan hukum secara sistematis untuk menemukan pola, argumentasi hukum, dan implikasi normatif dari perubahan status PDAM menjadi PT

Tbk. Analisis kualitatif dilakukan melalui interpretasi gramatikal, sistematis, dan teleologis terhadap peraturan hukum yang relevan untuk memastikan bahwa perubahan badan hukum PDAM tetap memenuhi asas penguasaan negara atas sumber daya air serta prinsip pelayanan publik. Hasil analisis tersebut kemudian disusun untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai dampak normatif transformasi PDAM terhadap orientasi pelayanan publik dan potensi komersialisasi layanan air minum. Dengan metode penelitian ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan simpulan akademik dan rekomendasi hukum yang relevan, argumentatif, serta sesuai dengan kebutuhan perlindungan hak atas air bagi masyarakat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keselarasan Perubahan Bentuk Badan Hukum PDAM Jakarta Dengan Ketentuan Hukum Nasional, Termasuk Undang-Undang Dasar 1945 Dan Peraturan Perundang-Undangan Terkait

Perubahan status hukum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jakarta menjadi Perseroan Terbuka (PT Tbk) harus dikaji secara mendalam melalui perspektif hukum konstitusi, hukum administrasi negara, hukum perusahaan, dan hukum sumber daya air. Hal ini penting karena air merupakan cabang produksi yang vital dan tidak dapat dilepaskan dari penguasaan negara (Ismail et al., 2022). Pasal 33 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) menjadi titik tolak utama bahwa air sebagai sumber daya alam yang strategis harus dikelola oleh negara dan digunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.

Amanat konstitusi ini mengandung perintah bahwa negara tidak boleh melepaskan penguasaan atas sumber daya air kepada pasar, apalagi menjadikan akses terhadap air sebagai komoditas yang tunduk sepenuhnya pada mekanisme komersial. Dalam konteks perubahan PDAM menjadi PT Tbk yang nantinya membuka peluang masuknya investor, baik domestik maupun asing, diperlukan mekanisme hukum yang memastikan penguasaan negara tetap terjaga dan tidak terjadi liberalisasi layanan air yang dapat mengancam hak masyarakat atas air minum yang layak dan terjangkau (Ikhwan, 2014).

Secara yuridis, pengertian “dikuasai oleh negara” dalam Pasal 33 ayat (3) UUD 1945 telah ditafsirkan secara komprehensif oleh Mahkamah Konstitusi dalam Putusan Nomor 85/PUU-XI/2013 (Jonaidi, 2019). Dalam putusan tersebut, Mahkamah menyatakan bahwa penguasaan negara tidak hanya bermakna kepemilikan formal, tetapi juga mencakup fungsi pengaturan, pengelolaan, pengawasan, pengelolaan kebijakan, dan pengendalian. Putusan ini lahir sebagai respon atas komersialisasi sektor air yang pernah terjadi di Indonesia, termasuk di wilayah Jakarta yang mengalami kegagalan skema privatisasi melalui konsesi perusahaan swasta sejak tahun 1997 (Mawuntu, 2012). MK menegaskan bahwa privatisasi sektor air seharusnya sangat dibatasi dan hanya dimungkinkan sepanjang negara tetap memegang kendali dan tidak kehilangan kemampuan untuk mengendalikan harga, kualitas, dan distribusi air bagi masyarakat. Dengan demikian, setiap upaya mengubah status PDAM menjadi PT Tbk harus dipastikan tidak melanggar prinsip fundamental ini (Arta, 2017).

Dalam konteks perubahan status PDAM, tantangan utamanya adalah bagaimana merumuskan skema kepemilikan saham dan tata kelola korporasi yang mempertahankan kendali substantif negara. Apabila PDAM berubah menjadi PT Tbk dan sahamnya diperjualbelikan di pasar modal, terdapat risiko bahwa saham pemerintah daerah akan terdilusi atau terdegradasi oleh kepemilikan investor swasta. Meskipun pemerintah daerah dapat menjadi pemegang saham mayoritas, status PT Tbk secara hukum mengharuskan kepemilikan publik minimal 35% agar dapat dikategorikan sebagai perusahaan terbuka (Anggraeny, 2016). Secara teori hukum perusahaan, pemegang saham mayoritas memang berhak mengendalikan arah kebijakan korporasi, termasuk dalam penunjukan direksi dan komisaris. Namun dalam praktik perusahaan terbuka, mekanisme pasar dan kepentingan investor dapat memberikan tekanan terhadap manajemen untuk mengejar profit, efisiensi biaya, serta dividen bagi pemegang saham. Hal inilah yang dikhawatirkan akan menggeser orientasi pelayanan air dari fungsi sosial menjadi orientasi komersial (Ismail et al., 2022).

Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah secara tegas mengatur posisi BUMD. Dalam UU tersebut, BUMD hanya dapat berbentuk Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda). Perumda berorientasi pelayanan publik tanpa motif komersial, sementara Perseroda bertujuan untuk memperoleh laba tetapi tetap memiliki fungsi pelayanan publik. Namun, perubahan Perseroda menjadi PT Tbk tidak diatur secara eksplisit dalam UU ini. Oleh karena itu, rencana perubahan PDAM menjadi PT Tbk membutuhkan penafsiran sistematis dan harmonisasi hukum antara UU Pemerintahan Daerah, UU Perseroan Terbatas, dan UU Sumber Daya Air. Apabila perubahan tersebut dilakukan, pemerintah daerah sebagai pemegang saham harus tetap mempertahankan kendali minimal 51% dan memastikan bahwa perubahan status tidak mengubah sifat PDAM sebagai penyelenggara layanan air minum yang bersifat *public service obligation*.

Di sisi lain, UU Perseroan Terbatas (UU No. 40 Tahun 2007) memberikan kerangka hukum mengenai bentuk dan karakteristik perusahaan terbuka. Pasal 1 angka 6 UU PT mendefinisikan PT Tbk sebagai perseroan yang telah memenuhi persyaratan modal minimum, jumlah pemegang saham, serta kewajiban keterbukaan informasi sesuai dengan ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (Jonaidi, 2019). Sementara Pasal 5 UU PT mengatur bahwa perseroan memiliki maksud dan tujuan untuk memperoleh profit. Ketentuan ini memperlihatkan bahwa ketika sebuah perusahaan daerah seperti PDAM berubah menjadi PT Tbk, maka orientasi bisnisnya berubah secara mendasar dari fungsi sosial ke profit motive. Meskipun peraturan perundang-undangan memperbolehkan perusahaan publik menjalankan fungsi sosial, tetapi dalam kerangka PT Tbk, kepentingan pemegang saham tetap menjadi prioritas utama. Situasi ini menimbulkan ketegangan antara kepentingan sosial masyarakat terhadap air dan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan terbuka yang mengutamakan nilai perusahaan (*firm value*) (Najiha, 2020).

Selain itu, UU No. 17 Tahun 2019 tentang Sumber Daya Air juga mengatur secara ketat peran pemerintah dalam penyelenggaraan sistem penyediaan air minum (SPAM). UU ini menegaskan bahwa penyediaan air minum adalah tanggung jawab negara. Pasal 6 UU SDA

menyatakan bahwa penguasaan negara terhadap sumber daya air meliputi kewenangan untuk mengatur, mengurus, mengelola, dan mengawasi. Sementara Pasal 40 mengatur bahwa pelaksanaan SPAM diprioritaskan kepada BUMD sebagai penyelenggara utama. Hal ini mengisyaratkan bahwa perubahan PDAM menjadi PT Tbk harus tetap menjamin bahwa entitas yang bertanggung jawab langsung atas penyediaan air minum tetap berada di bawah penguasaan negara, bukan diserahkan kepada pasar modal atau entitas bisnis murni. Apabila bentuk PT Tbk dipaksakan tanpa memperjelas aspek penguasaan negara, maka hal tersebut dapat berpotensi bertentangan dengan UU SDA dan bahkan bertentangan dengan putusan Mahkamah Konstitusi.

Secara historis, Jakarta memiliki catatan buruk terkait komersialisasi air. Privatisasi air Jakarta melalui PT PAM Lyonnaise Jaya (Palyja) dan PT Aetra Air Jakarta telah memicu berbagai persoalan berupa peningkatan biaya air, buruknya sistem distribusi, kebocoran air yang tinggi, serta penurunan kinerja layanan publik. Privatisasi tersebut akhirnya dikoreksi melalui re-negosiasi dan sebagian dikembalikan ke pemerintahan daerah. Pengalaman masa lalu ini menjadi preseden penting bahwa pengelolaan air oleh perusahaan yang tunduk pada mekanisme pasar dapat menimbulkan konsekuensi negatif yang langsung dirasakan oleh masyarakat. Oleh karena itu, transformasi PDAM menjadi PT Tbk harus dipandang bukan sekadar kebijakan korporasi, tetapi perubahan paradigma layanan publik yang sangat strategis (Nurcahyono et al., 2015).

Dari perspektif hukum administrasi negara, perubahan bentuk badan hukum PDAM juga berkaitan dengan perubahan status aset negara, mekanisme subsidi, kewajiban penyusunan tarif, serta pengawasan publik. Ketika PDAM masih berbentuk BUMD, aset perusahaan adalah kekayaan daerah yang dipisahkan (Pangaribuan, 2018). Namun ketika berubah menjadi PT Tbk, aset tersebut berubah menjadi modal perseroan yang melekat pada saham. Konsekuensinya, apabila saham PDAM dijual kepada publik, sebagian aset air minum daerah akan menjadi aset privat yang dikuasai pemegang saham non-pemerintah. Hal ini menimbulkan risiko berkurangnya kewenangan pemerintah daerah dalam mengambil kebijakan tarif air atau kebijakan distribusi air, karena setiap keputusan korporasi harus disetujui melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan mempertimbangkan kepentingan pemegang saham publik (Ayu, 2019).

Selain persoalan konstitusional dan regulatif, juga terdapat aspek perlindungan konsumen dan hak masyarakat. Air merupakan kebutuhan vital manusia, sehingga tarif air harus ditetapkan secara wajar dan tidak memberatkan masyarakat. Ketika perusahaan berubah menjadi PT Tbk, tekanan untuk meningkatkan profit guna meningkatkan harga saham dan dividen dapat memicu kenaikan tarif air. Dalam konteks ini, terdapat potensi konflik antara kewajiban pelayanan publik PDAM dengan kewajiban fidusia direksi terhadap pemegang saham. Hukum perseroan menempatkan direksi sebagai organ yang memiliki kewajiban untuk bertindak demi kepentingan perseroan, bukan kepentingan publik. Oleh karena itu, jika PDAM menjadi PT Tbk, direksi dapat berada dalam posisi dilematis antara memenuhi prinsip good corporate governance atau menjalankan pelayanan publik dengan tarif murah.

Selanjutnya dari perspektif hukum persaingan usaha, perusahaan terbuka memiliki potensi untuk menimbulkan persaingan dengan entitas lain dalam sektor air minum. Meskipun PDAM mempunyai monopoli alami, privatisasi sebagian saham dapat membuka peluang kolaborasi dengan perusahaan swasta atau bahkan integrasi vertikal yang dikhawatirkan dapat menciptakan praktek monopoli yang merugikan konsumen. Perubahan status menjadi PT Tbk juga berpotensi mengundang investor asing. Keterlibatan investor asing dalam pengelolaan air menimbulkan aspek geopolitik yang berkaitan langsung dengan kedaulatan negara dalam pengelolaan sumber daya penting (Phuk, 2019).

Untuk menjamin keselarasan dengan hukum nasional, beberapa prinsip harus dipenuhi. Pertama, pemerintah daerah harus tetap menjadi pemegang saham mayoritas minimal 51% dan tidak boleh menjual saham pengendali kepada publik. Kedua, PDAM yang menjadi PT Tbk tetap harus menjalankan public service obligation dan diatur secara khusus dalam anggaran dasar agar kewajiban sosial tidak dapat dihapus melalui keputusan RUPS (Agustino, 2014). Ketiga, tarif air harus tetap berada dalam kewenangan pemerintah daerah dan tidak tunduk sepenuhnya pada pertimbangan keuntungan korporasi. Keempat, perubahan bentuk PDAM harus dilakukan melalui Peraturan Daerah sesuai ketentuan UU Pemerintahan Daerah. Kelima, pemerintah harus mengeluarkan kebijakan turunan berupa peraturan gubernur dan peraturan daerah yang mengatur tata kelola, pengawasan, dan mekanisme pengendalian aset. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan status PDAM menjadi PT Tbk memang dimungkinkan oleh kerangka hukum nasional, tetapi sangat sarat dengan risiko yuridis dan sosial yang harus diantisipasi. Selama prinsip-prinsip konstitusional dan putusan Mahkamah Konstitusi dipenuhi, serta selama kontrol negara tetap kuat, perubahan status tersebut dapat dilakukan. Namun apabila orientasi bisnis mengalahkan kewajiban pelayanan publik, maka perubahan tersebut dapat bertentangan dengan konstitusi dan merugikan hak masyarakat atas air.

Dampak Normatif Yang Timbul Dari Perubahan Status PDAM Dari Badan Usaha Milik Daerah Menjadi Perusahaan Terbuka, Terutama Terkait Potensi Pergeseran Orientasi Dari Pelayanan Publik Menuju Kepentingan Komersial

Transformasi PDAM menjadi PT Tbk membawa dampak normatif yang kompleks terhadap penyelenggaraan pelayanan air minum sebagai bagian dari pelayanan publik yang dijamin oleh konstitusi. Secara substansial, perubahan status hukum dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbuka menciptakan perubahan orientasi kelembagaan dari entitas yang secara inheren berfungsi sosial menjadi entitas korporasi yang diwajibkan untuk melakukan aktivitas usaha berdasarkan prinsip bisnis yang sehat, efisiensi operasional, dan optimalisasi profit bagi pemegang saham.

Perubahan orientasi ini merupakan konsekuensi logis dari aturan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan peraturan pasar modal, yang mewajibkan PT Tbk untuk menyeimbangkan kepentingan berbagai pihak, termasuk investor publik, direksi, komisaris, dan pemegang saham lainnya. Dalam konteks ini, orientasi pelayanan publik yang sebelumnya menjadi mandat utama PDAM berpotensi terdesak oleh

tuntutan efisiensi dan kinerja finansial yang mendasarkan diri pada logika pasar. Pergeseran ini bukan semata-mata perubahan administratif, melainkan perubahan yang bersifat normatif dan struktural yang mempengaruhi bagaimana air minum dipandang: apakah sebagai hak dasar warga negara atau sebagai komoditas ekonomi yang tunduk pada hukum permintaan dan penawaran (Sanjoyo & Dwidjowijoto, 2006).

Dari perspektif hak asasi manusia, perubahan orientasi korporasi ini berpotensi mengganggu jaminan negara dalam memenuhi hak atas air bersih dan sanitasi yang telah diakui dalam berbagai instrumen internasional, seperti Resolusi Majelis Umum PBB Tahun 2010, serta ditegaskan dalam Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 85/PUU-XI/2013. Salah satu kekhawatiran terbesar adalah potensi kenaikan tarif air yang tidak dapat dikendalikan secara efektif karena adanya tekanan dari pasar modal untuk meningkatkan pendapatan perusahaan (Harjanti, 2009). Ketika sebuah BUMD berubah menjadi PT Tbk, logika bisnis menempatkan peningkatan profit sebagai bagian dari tanggung jawab direksi kepada pemegang saham, sehingga risiko komersialisasi layanan publik meningkat secara signifikan. Hal ini berbeda dengan PDAM dalam status sebelumnya, yang secara normatif wajib memprioritaskan asas kemanfaatan umum, pemerataan pelayanan, dan keberlanjutan sosial, meskipun di sisi lain tetap diperbolehkan memperoleh keuntungan (Muryanto, 2014).

Salah satu contoh konkret yang dapat menjadi referensi adalah pengalaman privatisasi air di Jakarta pada tahun 1997 melalui perjanjian kerja sama Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan dua perusahaan asing, yaitu Thames Water (Inggris) dan Suez Lyonnaise des Eaux (Prancis). Dalam sistem konsesi yang berlangsung lebih dari dua dekade tersebut, berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelayanan air tidak mengalami peningkatan signifikan, dan bahkan kinerja investasi cenderung stagnan. Selain itu, tarif air meningkat dalam beberapa periode tanpa adanya peningkatan kualitas pelayanan secara proporsional.

Laporan Badan Pemeriksa Keuangan serta studi dari akademisi menunjukkan bahwa terjadi ketidakseimbangan pembagian risiko antara pemerintah dan perusahaan konsesi, di mana para operator swasta lebih diuntungkan melalui mekanisme tarif yang tidak peka terhadap kemampuan masyarakat berpenghasilan rendah. Akhirnya, konsesi tersebut dihentikan pada tahun 2017 setelah adanya Putusan Pengadilan Negeri Jakarta Pusat yang menyatakan bahwa privatisasi air Jakarta melanggar prinsip konstitusi mengenai penguasaan negara atas sumber daya air. Pengalaman ini menunjukkan bagaimana komersialisasi pengelolaan air menimbulkan permasalahan normatif dan praktik yang merugikan masyarakat. Ketika PDAM Jakarta berubah menjadi PT Tbk, risiko serupa dapat muncul kembali dalam konteks yang berbeda, meskipun dengan bentuk kelembagaan yang lebih modern (Hayati, 2019).

Selain persoalan tarif, pergeseran orientasi komersial juga berdampak signifikan pada prioritas pelayanan. Dalam konteks PT Tbk, perusahaan cenderung memprioritaskan investasi di wilayah-wilayah yang memberikan profit lebih tinggi, seperti kawasan komersial, pusat bisnis, dan perumahan menengah ke atas. Sementara itu, masyarakat di kawasan permukiman padat, informal, atau wilayah pinggiran yang membutuhkan biaya investasi jaringan lebih besar berpotensi terabaikan. Hal ini berdampak langsung pada prinsip keadilan sosial dan prinsip

non-diskriminasi dalam pelayanan air (Dwidowijoto, 2003). Contoh konkret dapat dilihat dari kasus Manila Water di Filipina setelah privatisasi sektor air pada 1997. Walaupun kualitas pelayanan meningkat di beberapa sisi, terjadi diskriminasi wilayah di mana area dengan potensi profit lebih tinggi mendapatkan prioritas pembangunan jaringan, sementara daerah permukiman miskin mengalami stagnasi dalam akses air.

Banyak laporan menunjukkan bahwa privatisasi tersebut tidak sepenuhnya mampu menciptakan pemerataan akses. Dampak normatif lainnya berkaitan dengan berkurangnya peran pemerintah daerah sebagai pengendali kebijakan strategis. Dalam struktur PT Tbk, meskipun pemerintah daerah dapat menjadi pemegang saham mayoritas, kewenangan strategis tetap harus memperhatikan peraturan pasar modal, termasuk mekanisme Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), perlindungan investor minoritas, dan business judgment rule. Artinya, direksi memiliki kewenangan luas untuk mengambil keputusan bisnis tanpa intervensi langsung dari pemegang saham, termasuk pemerintah daerah. Hal ini dapat mengurangi ruang kontrol negara dalam menjalankan mandat konstitusional untuk menjamin hak atas air. Contohnya, jika perusahaan ingin meningkatkan tarif untuk memperbaiki neraca keuangan atau menarik investor, direksi dapat mengusulkan kebijakan tersebut sepanjang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan pertimbangan bisnis yang objektif. Pemerintah daerah tidak dapat secara langsung membatalkan keputusan tersebut kecuali melalui mekanisme RUPS atau intervensi kebijakan yang dibatasi oleh hukum pasar modal.

Di sisi lain, perubahan menjadi PT Tbk secara teoritis dapat memberikan sejumlah keuntungan normatif apabila dirancang dan diatur secara ketat. Salah satu keuntungan potensial adalah peningkatan transparansi dan akuntabilitas perusahaan karena peraturan pasar modal mewajibkan perusahaan terbuka untuk menyampaikan laporan keuangan berkala, menjalankan audit eksternal, serta menerapkan prinsip good corporate governance (GCG). Dengan demikian, PT Tbk dapat mendorong efisiensi manajemen, mengurangi kebocoran anggaran, dan meningkatkan profesionalisme, yang selama ini menjadi persoalan klasik PDAM di berbagai daerah. Contoh konkret perbaikan kinerja melalui mekanisme korporatisasi dapat dilihat di PT Tirta Investama milik Danone yang mengelola sumber air di beberapa wilayah Indonesia, di mana praktik manajemen modern, audit internal, dan evaluasi kinerja yang ketat dapat meningkatkan standar operasional perusahaan. Namun harus diakui bahwa perusahaan tersebut murni entitas komersial, sehingga tidak dapat disamakan secara sempurna dengan PDAM yang memiliki dimensi sosial. Untuk mengatasi potensi pergeseran orientasi komersial yang berlebihan, pemerintah daerah perlu menyiapkan mekanisme regulasi dan perlindungan hukum, seperti pengaturan mengenai golden share atau saham khusus milik pemerintah daerah yang memberi hak veto terhadap keputusan strategis, termasuk perubahan tarif, pengalihan aset, atau perjanjian besar dengan pihak ketiga.

Mekanisme golden share pernah diterapkan oleh Pemerintah Inggris ketika melakukan privatisasi British Telecom dan British Aerospace pada dekade 1980-an, di mana pemerintah tetap memegang kendali terhadap kebijakan strategis meskipun perusahaan telah menjadi perusahaan terbuka. Dalam konteks Indonesia, meskipun golden share belum diatur secara

eksplisit dalam UU PT, konsep serupa dapat diadopsi melalui anggaran dasar perusahaan yang disetujui oleh pemegang saham, termasuk pemda sebagai pemegang saham mayoritas.

Selain itu, pemerintah perlu mempertahankan regulasi tarif yang berbasis pada prinsip affordability (keterjangkauan) dan equity (keadilan), seperti yang diatur dalam Permendagri Nomor 21 Tahun 2020 tentang Perhitungan dan Penetapan Tarif Air Minum. Pengaturan tarif yang mewajibkan adanya klasifikasi pelanggan berdasarkan kemampuan ekonomi dan kebutuhan dasar harus tetap dipertahankan meskipun PDAM berubah menjadi PT Tbk. Misalnya, kelompok rumah tangga miskin tetap diberi tarif subsidi silang dari pelanggan industri atau komersial. Model ini telah diterapkan secara efektif di Perusahaan Air Selangor, Malaysia, di mana pemerintah tetap mempertahankan tarif rendah bagi masyarakat berpenghasilan rendah meskipun pengelolaan air telah dikorporatisasi.

Lebih lanjut, dampak normatif terhadap pelayanan publik juga terlihat dari potensi perubahan prioritas investasi. Sebagai PT Tbk, perusahaan harus menarik investor melalui peningkatan return on investment (ROI). Ini dapat menyebabkan perusahaan lebih fokus pada proyek yang cepat menghasilkan keuntungan dibandingkan proyek sosial seperti pembangunan jaringan baru di kawasan padat penduduk atau peningkatan kapasitas pelayanan bagi warga MBR (Masyarakat Berpenghasilan Rendah). Contoh nyata dapat ditemui dalam kasus perusahaan air di Chili setelah privatisasi pada 1998, di mana perusahaan cenderung memprioritaskan investasi proyek berorientasi profit sementara proyek yang menyasar daerah pedesaan tertunda.

Mahkamah Konstitusi Chili bahkan beberapa kali menjadi forum uji konstiusionalitas terhadap kebijakan tarif dan orientasi komersial perusahaan air. Dalam konteks DKI Jakarta, jika PDAM berubah menjadi PT Tbk tanpa pengaturan ketat mengenai kewajiban pelayanan publik, maka ada risiko bahwa cakupan layanan tidak akan meningkat secara signifikan, terutama bagi warga di kampung padat seperti Kampung Melayu, Kampung Bandan, atau kawasan pesisir yang membutuhkan biaya besar untuk pembangunan jaringan pipa. Risiko ini semakin besar apabila perusahaan merasa tidak mendapatkan jaminan keuntungan dari investasi sosial tersebut. Pada titik tertentu, fungsi negara dalam menjamin akses air yang merata dapat tergerus oleh kepentingan perusahaan dalam menjaga valuasi saham di pasar modal. Dengan demikian, pemerintah daerah harus memastikan kewajiban pelayanan publik dituangkan secara tegas dalam peraturan daerah dan anggaran dasar perusahaan untuk memaksa perusahaan tetap menjalankan misi sosialnya meskipun berstatus PT Tbk (Pinangkaan, 2015).

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah potensi pergeseran budaya organisasi. PDAM selama ini beroperasi dengan paradigma pelayanan publik sehingga pegawai dibentuk dalam kultur birokratis dan pelayanan. Ketika berubah menjadi PT Tbk, perusahaan akan menghadapi tuntutan budaya korporasi modern yang menekankan kinerja, target finansial, efisiensi, dan orientasi pasar (Dwidowijoto, 2003). Pergeseran ini dapat menimbulkan resistensi internal, penurunan kualitas pelayanan karena ketidaksiapan adaptasi pegawai, ataupun komersialisasi sikap pelayanan. Contoh konkret pergeseran budaya organisasi dapat dilihat pada transformasi PT Kereta Api Indonesia (KAI) dari perusahaan yang dikeluhkan

masyarakat menjadi perusahaan yang lebih profesional setelah restrukturisasi 2010. Meski demikian, restrukturisasi tersebut dilakukan tanpa menjadikan KAI sebagai perusahaan terbuka, sehingga orientasi pelayanan publik tetap menjadi prioritas. Jika PDAM menjadi PT Tbk, kultur pelayanan publik berpotensi lebih mudah terkikis.

Selain itu, terdapat dampak normatif terkait perlindungan kelompok rentan. Dalam konteks PT Tbk, keputusan perusahaan didasarkan pada perhitungan risiko dan keuntungan, sehingga kelompok rentan seperti masyarakat miskin, lansia, penyandang disabilitas, atau warga daerah marginal berpotensi tidak lagi menjadi prioritas utama dalam kebijakan perusahaan. Dalam beberapa kasus internasional, seperti privatisasi air di Bolivia (Cochabamba Water War pada tahun 2000), perusahaan konsesi menaikkan tarif air hingga masyarakat miskin tidak mampu membayar, menyebabkan konflik sosial besar. Walaupun konteks Indonesia berbeda, pelajaran tersebut relevan untuk menggambarkan bagaimana pendekatan komersial terhadap air dapat menghasilkan ketidakadilan sosial (Yusroni & Restiyanto, 2007).

Dengan demikian, transformasi PDAM menjadi PT Tbk tidak hanya berdampak pada aspek bisnis atau administratif, tetapi juga membawa konsekuensi normatif yang mendalam terhadap arah pelayanan publik, perlindungan hak dasar warga negara, hingga struktur pengawasan pemerintah daerah. Risiko terbesar adalah bergesernya air minum dari hak sosial menjadi komoditas ekonomi yang tunduk pada logika profit, yang secara fundamental bertentangan dengan amanat Pasal 28H dan Pasal 33 UUD 1945. Oleh karena itu, kebijakan perubahan status ini harus dilakukan dengan pengaturan hukum yang sangat ketat, pengawasan berlapis, serta penerapan prinsip kehati-hatian yang tinggi, agar transformasi perusahaan tidak menjadi pintu masuk bagi liberalisasi pengelolaan air yang berpotensi mengancam keadilan sosial dan kesejahteraan masyarakat.

KESIMPULAN

Perubahan status PDAM Jakarta menjadi Perseroan Terbuka (PT Tbk) merupakan langkah strategis dengan dampak besar yang melibatkan aspek konstitusional, administratif, ekonomi, dan sosial. Berdasarkan Pasal 33 ayat (3) UUD 1945, pengelolaan air adalah tanggung jawab negara, sehingga perubahan kelembagaan harus memastikan negara tetap menguasai sumber daya air. Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 85/PUU-XI/2013 menegaskan bahwa privatisasi sektor air harus dibatasi agar negara tetap mengendalikan pengaturan dan pengawasan. Perubahan PDAM menjadi PT Tbk berpotensi menyebabkan pergeseran fokus dari pelayanan publik ke orientasi komersial, yang dapat menambah tekanan investor terhadap tarif air dan mengurangi kontrol pemerintah daerah. Oleh karena itu, perubahan ini hanya dapat diterima jika negara tetap menjadi pengendali utama, dengan fungsi pelayanan publik yang dijamin dan pengawasan yang kuat.

Perubahan PDAM menjadi PT Tbk membawa dampak normatif signifikan terhadap penyelenggaraan layanan air minum sebagai hak publik. Secara konseptual, transformasi ini berpotensi mengubah orientasi PDAM dari fungsi sosial ke orientasi komersial, meningkatkan risiko komersialisasi air yang dapat merugikan hak masyarakat atas air bersih dan

meningkatkan ketimpangan akses. Pengalaman privatisasi air di Jakarta, Manila, Chile, dan Cochabamba menunjukkan bahwa orientasi bisnis sering menyebabkan ketidakadilan sosial dan berkurangnya kontrol negara. Meskipun ada potensi peningkatan transparansi dan akuntabilitas, manfaat ini tidak sebanding tanpa kerangka regulasi yang kuat untuk memastikan bahwa pelayanan publik tetap menjadi prioritas. Dampak normatif perubahan ini harus dipahami sebagai isu struktural yang melibatkan aspek konstitusional, sosial, ekonomi, dan hak asasi manusia, yang memerlukan kebijakan yang hati-hati dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2014). *Dasar-dasar kebijakan publik*. CV Alfabeta.
- Anggraeny, I. (2016). Analisis hukum privatisasi Badan Usaha Milik Negara dalam perspektif Pasal 33 ayat (4) UUD 1945. *Jurnal Legality*, 24(1), 131-154.
- Arta, I. M. A. D. Y. (2017). Status kepemilikan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) setelah dikuasai oleh pihak swasta. *Jurnal IUS*, 5(2), 314-330.
- Ayu, N. S. (2019). Strategi peningkatan kualitas pelayanan penyedia air bersih oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh Kabupaten Ciamis. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 6(3), 112-114.
- Dwidjowijoto, R. N. (2003). Analisis privatisasi BUMN di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 6(3), 305-325. UGM Press.
- Harjanti, W. (2009). Hak atas air dalam konstitusi negara dan pengelolaannya di Indonesia. *Jurnal Hukum*, 5(2), 1-20.
- Hayati, T. (2019). Hak penguasaan negara terhadap sumber daya alam dan implikasinya terhadap bentuk perusahaan pertambangan. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 49(3), 567-591.
- Ikhwan, M. (2014). Reevaluasi strategi kebijakan pemerintah Indonesia tentang privatisasi BUMN di Indonesia. *Jurnal Hukum*, 9(2), 1-18.
- Ismail, Munir, A., & Kamaruddin. (2022a). Analisis yuridis keputusan kerjasama pengelolaan air minum antara Perumda Air Minum Jaya dengan PT. Aetra dan PT. Palyja ditinjau dari hukum kontrak. *Jurnal Pro Hukum: Jurnal Penelitian Bidang Hukum Universitas Gresik*, 11(3), 515-527.
- Ismail, Munir, A., & Kamaruddin. (2022b). Analisis peran Badan Usaha Milik Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (Studi pada PDAM Tirta Batanghari). *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 1(4), 20-34.
- Jonaidi, D. P. (2019). Telaah terhadap kebijakan privatisasi BUMN di Indonesia. *University of Bengkulu Law Journal*, 4(1), 1-20.
- Manitik, E. (2018). Penguasaan negara atas cabang produksi yang penting dan menguasai hajat hidup orang banyak. *Jurnal Konstitusi*, 15(2), 304-325.
- Mawuntu, J. R. (2012). Konsep penguasaan negara berdasarkan Pasal 33 UUD 1945 dan putusan Mahkamah Konstitusi. *Jurnal Hukum Universitas Sam Ratulangi*, 20(2), 96-109.
- Muryanto, Y. T. (2014). Model pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam rangka mewujudkan good corporate governance. *Jurnal Yustisia*, 3(2), 78-94.

- Najiha, N. (2020). Keabsahan perjanjian restrukturisasi Nomor: 003/PAM/F/K.KH/III/2018 oleh dan antara Perusahaan Daerah Air Minum Daerah Ibukota Jakarta (PAM Jaya) dan PT. Aetra Air Jakarta berdasarkan Putusan MK Nomor 85/PUU-IX/2013. *Jurnal Hukum Adigama*, 3(1), 1-24.
- Nurcahyono, A., Budiono, A., & Raharjo, S. S. (2015). Hak atas air dan kewajiban negara dalam pemenuhan akses terhadap air. *Jurnal Mimbar Hukum*, 31(2), 266-283.
- Pangaribuan, V. J. (2018). Analisis terhadap penghentian swastanisasi pengelolaan air minum di DKI Jakarta berdasarkan Putusan Mahkamah Agung Nomor 31 K/PDT/2017 (Studi kasus kerjasama antara PAM Jaya dengan PT. Aetra). *Jurnal Hukum dan Pembangunan Ekonomi*, 6(1), 45-67.
- Phuk, A. (2019). *Konsep, teori dan teknik, analisis implementasi, kebijakan publik*. Nusamedia.
- Pinangkaan, N. (2015). Makna Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 dalam pembangunan hukum ekonomi Indonesia. *Jurnal Hukum Unsrat*, 3(5), 112-125.
- Prasetya, D. A., Syahputra, R., & Lubis, M. Z. (2021). Analisis indeks pencemaran air tanah di DKI Jakarta dengan interpolasi spasial. *Jurnal Teknik Sipil dan Lingkungan*, 6(3), 177-186. <https://doi.org/10.29244/jsil.6.3.177-186>
- Sanjoyo, & Dwidjowijoto, R. N. (2006). *Reinvensi BUMD*. Elex Media Komputindo.
- Simanjuntak, S., & Kurnia, M. P. (2013). Analisis yuridis terhadap perubahan status badan hukum Bank Pembangunan Daerah Kaltim (BPD Kaltim) dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas. *Jurnal Beraja Niti*, 2(10), 1-18.
- Suryono, A. (2018). Transformasi Badan Usaha Milik Daerah: Antara orientasi profit dan pelayanan publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 145-162.
- Usman, R. (2004). *Dimensi hukum perusahaan perseroan terbatas*. Alumni.
- Yusroni, N., & Restiyanto, D. T. (2007). Privatisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), eksistensi, dan kinerja ekonomi nasional dalam sistem ekonomi pasar. *Jurnal Hukum Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 1-18