

**STRATEGI PENGAWASAN OLEH SATUAN PENGAWAS INTERNAL BADAN
USAHA MILIK DAERAH (BUMD)
(Studi Kasus Pengawasan Perusahaan Umum Daerah Tirta Kanjuruhan Kabupaten
Malang Provinsi Jawa Timur)**

La Ode Ashabul Kafi¹, Afifuddin², Khoiron³

Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang

Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia

LPPM Unisma Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia

Email : laodeashabulkafi13@gmail.com

ABSTRAK

BUMD adalah salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam perwujudan badan usaha. Selain untuk meningkatkan penghasilan daerah, BUMD juga memiliki fungsi untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja asli daerah. Sehingga mampu menurunkan angka urbanisasi. BUMD sendiri merupakan perwujudan dari pelaksanaan otonom daerah, dimana suatu daerah mampu melaksanakan pembangunan daerahnya sendiri. BUMD sejatinya ialah sebuah perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Maka tujuan utamanya tak lain ialah untuk mencari laba/keuntungan. Dimana dari keuntungan yang dihasilkan bisa dimasukkan dalam Pendapatan Asli Daerah. Namun dalam pelaksanaannya BUMD sama seperti perusahaan-perusahaan lainnya, dimana dalam manajemen operasional diperlukan adanya audit atau pengawasan internal perusahaan. Hal tersebut dimaksudkan agar perusahaan memiliki kinerja yang baik dan optimal dan tidak ada tindak KKN. Perumda Jasa Tirta Kanjuruhan, salah satu BUMD milik kabupaten Malang menerapkan pengawasan internal untuk meningkatkan kinerja yang nantinya berdampak pada peningkatan penerimaan PAD.

Kata kunci : BUMD, Pengawasan, Penghasilan Asli Daerah

Pendahuluan

Pemerintah saat ini telah memberikan kewenangan atas asas otonomi daerah untuk meningkatkan kesejahteraan daerahnya baik dalam sektor ekonomi, kesehatan, sosial maupun budaya. Dalam upaya pemerintah daerah untuk meningkatkan sektor ekonomi daerah maka Pemerintah Daerah memanfaatkan kewenangannya untuk membentuk suatu Badan Usaha Mlik Daerah (BUMD), yang pada hakekatnya BUMD memiliki peran efektif dalam era otonomi daerah. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan suatu perusahaan milik Pemerintah Daerah yang memiliki potensi sangat besar dalam meningkatkan asupan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Sebagai salah satu Badan Usaha yang sekaligus Badan pemerintahan BUMD memerlukan fungsi pengawasan pada perusahaan terutama untuk meningkatkan sinergitas pada perusahaan guna mewujudkan Tata Kelola Perusahaan yang baik, dimana didalam (*Good Corporate Governance*) terdapat beberapa prinsip yaitu; Transparansi, Akuntabilitas, Tanggungjawab, Kemandirian, dan Kewajaran. Fungsi pengawasan pada perusahaan adalah melakukan pengendalian atau *controlling* yang dapat memastikan semua

kinerja yang dijalankan bisa sesuai dengan apa yang sudah direncanakan oleh perusahaan tersebut.

Adanya pengawasan pada perusahaan mampu meminimalisir kemungkinan terjadinya masalah ataupun kerugian pada perusahaan. Menurut Pasal 1 Ayat 7 Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2018, mengatakan bahwa Dewan Pengawas adalah organ perusahaan umum Daerah yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan perusahaan umum daerah.

Kabupaten Malang adalah salah satu daerah otonom yang memiliki beberapa BUMD yang belum tersignifikan dalam menyumbangkan laba terhadap pendapatan asli daerah, salah satunya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), yang sekarang telah berganti nama menjadi Perumda Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang. Berdasarkan kutipan yang disampaikan oleh Purnadi (Kepala Bapenda Kabupaten Malang) 2019 melalui media, bahwa keberadaan BUMD ternyata masih belum cukup signifikan mendongkrak Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Malang.

Sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2017 silam jumlah investasi dana yang diperuntukan

untuk mengelola Perumda Tirta Kanjuruhan senilai 137,5 miliar untuk pengelolaan PERUMDA tersebut. Akan tetapi jumlah kontribusi Perumda Tirta Kanjuruhan terhadap Pendapatan Asli Daerah tidak seimbang dengan dana investasi yang diberikan, karena Perumda Tirta Kanjuruhan hanya bisa menyumbangkan laba terhadap pendapatan asli daerah sebesar 21,9 miliar dalam 8 tahun terakhir. Selain itu juga investasi dana pada tahun 2016 dan 2017 sebesar 60 Miliar untuk pengelolaan Perumda Tirta Kanjuruhan belum dikatakan signifikan dalam menyumbangkan laba terhadap Pendapatan Asli Daerah, karena Perumda Tirta Kanjuruhan hanya bisa menyumbangkan 6,9 Miliar. Kondisi tersebut yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini.

Rumusan Masalah.

1. Bagaimana pelaksanaan fungsi Satuan Pengawas Internal Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) (Perumda Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang)?
2. Bagaimana penyelesaian yang dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal Perumda Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang atas ketidak signifikan nya sumbangan yang diberikan terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Malang?

Metode Penelitian

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Yang mana menurut Sugiyono (2019:15) bahwa sebuah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Fokus Penelitian

Fokusnya penelitian sangatlah penting dalam melakukan penelitian, maka peneliti menetapkan fokus penelitiannya sebagai berikut:

1. Peranan Dewan Pengawas pada BUMD (Perumda Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang) terhadap Pendapatan Asli Daerah. Adapun indikatornya yaitu :
 - a. Mengidentifikasi Dewan Pengawas dalam mengatasi masalah pada Perumda Tirta Kanjuruhan
 - b. Mengidentifikasi masalah Perumda Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang terhadap Pendapatan Asli Daerah.

- c. Pengelolaan BUMD di Perumda Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang terhadap Pendapatan Asli Daerah.

Lokasi Dan Situs Penelitian

Lokasi tempat penelitian yaitu Perumda Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang yang terletak di Jl. Raya kebonagung Nomor.115, Kebonagung, Pakis Aji, Malang, Jawa Timur 65162. Rencana penelitian akan dilaksanakan pada bulan Desember 2019 hingga Februari 2020. Situs penelitian ini merupakan sumber data real yang didapatkan oleh peneliti mengenai objek yang akan diteliti. Dengan situs ini menemukan objek pada Perumda Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang berdasarkan data yang di olah oleh Malang Corruption Watch (MCW).

Sumber Data

- a. Data Primer
Data primer merupakan data yang akan diperoleh langsung oleh peneliti lapangan yakni melalui wawancara dengan Perumda Tirta Kanjuruhan
- b. Data Sekunder
Adapun maksud dari data sekunder meliputi peraturan perundang-undangan, karya ilmiah, dokumen, dan arsip lainnya.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam upaya melakukan penelitian perlu adanya teknik pengumpulan data yang efektif sehingga disaat melakukan penelitian mampu memecahkan masalah yang terjadi sebagai wujud dari keberhasilan penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- a. Observasi
- b. Wawancara
- c. Dokumentasi

Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2017 : 246), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Berikut aktivitas dalam analisis data

- a. Data Reduksi
- b. Penyajian Data
- c. Verifikasi atau Kesimpulan

Pembahasan

Perumda Tirta Kanjuruhan adalah perusahaan milik daerah yang merupakan amanat konstitusi sejalan dengan otonomi daerah dalam rangka menunjang sektor pembangunan daerah melalui pendapatan asli daerah. Sesuai Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 54 Tahun 2017, seluruh PDAM di Indonesia yang dulunya sebagai BUMD

secara nomenklatur akan berubah. Untuk PDAM Kabupaten Malang berubah menjadi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang.

Pengawasan internal pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) salah satunya perusahaan daerah air minum Tirta Kanjuruhan Malang, merupakan amanat konstitusi untuk menunjang kinerja pada perusahaan dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia berupa pengawasan sistem dan pengawasan SOP bagi karyawan. Kondisi pengawasan dalam internal Perumda Tirta Kanjuruhan setahun terakhir ini seperti biasa yang di lakukan sebelumnya, hanya saja pola yang di lakukan saat ini sedikit bergeser, yang sebelumnya pengawasan di lakukan secara berkala dengan metode tatap muka kini pengawasan di lakukan dengan berbasis online, maka secara langsung pengawasan internal secara berkala tidak terlalu efektif, sehingga efek dominonya cukup besar bagi perusahaan.

Komposisi dewan pengawas sebagai orang ketiga di struktur perusahaan Perumda Tirta Kanjuruhan akan mempengaruhi kinerja pada satuan pengawas internal, dalam hal satuan pengawas internal lebih mendominasi pengawasan terhadap pelayanan dan SOP dan untuk urusan keuangan sepenuhnya akan di sampaikan melalui komisi audit, Untuk mengefektifkan Dewan Pengawas sesuai amanah PP Nomor 54 Tahun 2017, ada namanya Komisi audit yang diharapkan untuk dapat membantu dewan pengawas dalam rangka stabilisasi pertumbuhan pendapatan terhadap perusahaan.

Dewan pengawas satuan internal memiliki peran penting untuk keberlangsungan perusahaan, maka dalam segala bentuk pertanggungjawaban utama masalah pelayanan dan SOP. Fungsi pengawasan internal terhadap Perumda Tirta Kanjuruhan merupakan suatu kemampuan bagi perusahaan untuk mengakumulasi segala bentuk kinerja bagi setiap unsur pegawai dan unit kerja dalam rangka stabilisasi kinerja perusahaan, baik secara personal maupun secara kelembagaan, dalam rangka untuk menopang dan mengukur progresivitas kinerja pada Perumda Tirta Kanjuruhan, maka fungsi-fungsi pengawasan internal menjadi prioritas utama, baik secara internal maupun eksternal.

Peran Peningkatan Satuan Pengawas Internal

Menurut Revrison (1998) (dalam Ira Halidayati, 2014) Pengawasan Internal adalah Pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawasan yang berasal dari lingkungan internal organisasi pemerintah. Dalam arti luas tidak hanya untuk melakukan tindakan verifikasi, melainkan juga dimaksud untuk membantu pihak yang di awasi dalam menunaikan tugasnya secara lebih baik.

Program-program yang berkaitan dengan peningkatan mutu kinerja perusahaan harusnya diimbangi dengan pengawasan secara ketat. Upaya menggunakan metode-metode baru harus dilakukan oleh satuan pengawasan internal yang berpedoman pada prinsip-prinsip pengawasan seperti berikut dibawah ini:

- a. Objek yang menghasilkan fakta
- b. Tolak ukur dari keputusan pimpinan.
- c. Pengawasan preventif
- d. Pengawasan Pasif dan Aktif
- e. Inpeksi
- f. Lisensi
- g. Efisien Pengawasan
- h. Motivasi

Strategi Mewujudkan Fungsi Pengawasan Satuan Internal

Satuan internal pengawas menjadi lokomotif utama dalam memberikan contoh yang baik terhadap perusahaan, menjadi unsur utama dalam jajaran unit kerja dalam melakukan pengawasan terhadap perusahaan Perumda Tirta Kanjuruhan harus berdasarkan pada prinsip meningkatkan kinerja pengawasan yang dapat dijadikan tolak ukur untuk membendung kompleksitas permasalahan yang ada. Ada 2 langkah yang bisa dilakukan, pertama menentukan objek pengawasan, tolak ukur dan kaidah-kaidah perlu yang perlu dipertegas, prosedural, metode dan teknik pengawasan, penyebab penyimpangan, selanjutnya tindak lanjut (evaluasi).

Kedua pengawasan secara langsung maupun tidak langsung Pengawasan yang dilakukan oleh seorang kepala badan pengawas yang secara langsung melihat proses kegiatan yang sedang berlangsung atau masih dalam proses perencanaan kegiatan, seperti observasi yang dipimpin langsung oleh atasan untuk mengamati perkembangan kerja lapangan pada Perumda Tirta Kanjuruhan Malang. Selanjutnya laporan di tempat yang disampaikan langsung unit-unit kerja secara langsung pada kepala pengawasan saat mengadakan tinjauan langsung. Sedangkan pengawasan tidak langsung dilakukan dengan metode yang berbasis pada elektronik dengan menggunakan handphone dan sejenisnya untuk mengetahui segala bentuk pelaporan baik secara tertulis atau tidak tertulis.

Peningkatan PAD Melalui Investasi Dana Perumda

Salah satu upaya untuk mengoptimalkan kinerja Perumda Tirta Kanjuruhan Malang ialah dengan dilakukannya penanaman modal atau investasi terhadap badan tersebut. Dalam perturan perundang-undangan dan pasal 3 tentang Penanaman Modal pada ayat 2 penanaman modal memiliki tujuan antara lain, meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional, menciptakan lapangan kerja, meningkatkan kemampuan daya saing dunia usaha

nasional, meningkatkan kapasitas dan kemampuan teknologi nasional, mendorong pengembangan ekonomi kerakyatan, mengolah ekonomi potensial menjadi kekuatan ekonomi riil dengan menggunakan dana yang berasal, baik dalam negeri maupun luar negeri dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Langkah tersebut guna menyukseskan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang otonomi daerah maka dalam menjalankan kewenangan daerah untuk pembangun jangka panjang daerah dapat melakukan usaha-usaha yang mendorong pembangunan daerah dengan mengorbitkan perusahaan daerah seperti Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dimana dengan investasi yang dilakukan bisa meningkatkan kinerja dan pendapatan BUMD.

Dalam analisa penulis, pada tata kelola dana investasi masih belum maksimal dan untuk dapat memaksimalkan semua unsur harus terlibat baik itu pemilik penyertaan modal pihak perumda dan pemerintah itu sendiri untuk sama-sama berkoordinasi dalam upaya mengambil langkah-langkah yang tepat dalam rangka stabilisasi pendapatan daerah, dengan membuka ruang sebebaskan-bebasnya bagi pihak perusahaan Perumda Tirta Kanjuruhan untuk membuka peluang usaha lainnya selama itu masih dalam koridor dan mengacu pada peraturan daerah dan sejenisnya yang berkaitan dengan pengelolaan dana investasi dana perumda Kabupaten Malang.

Untuk meningkatkan segala bentuk investasi dan/atau penyertaan modal terhadap perusahaan lainnya perlu memperhatikan hal-hal penting berikut ini.

- a. Pengelolaan Penyertaan Modal
- b. Manajemen (*Networking*)
- c. Peranan Pemerintah Daerah
- d. Prinsip Ekonomi dalam investasi
- e. *Suplay Market*

Mewujudkan Tata Kelola Satuan Pengawas Internal Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah

Dalam hal ini satuan internal pengawasan beserta unit-unit internal lainnya harus melakukan pembaharuan, baik secara sistem maupun secara manajerial. Dikarenakan dalam rasio pendapatan pada Perusahaan Daerah Air Minum masih relatif rendah dibandingkan dengan perusahaan Badan Usaha Milik Daerah lainnya, tentu ini menjadi pekerjaan rumah bagi Perumda Tirta Kanjuruhan Malang. Selain itu biaya pembangunan dan penanaman modal yang disuntikkan pada Perumda Tirta Kanjuruhan mencapai 380 Milyar yang berasal dari APBN dan APBD tidak sesuai dengan panghasilan yang diperoleh yakni 108 Milyar (pada tahun 2020).

Melihat ketimpangan yang jauh hal tersebut menjadi tugas besar bagi Satuan Pengawasan

Internal dalam membangun koordinasi secara intens kepada unit sumber daya manusia untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pegawai di seluruh unit dalam tata kelola perusahaan, karena ini menjadi penunjang utama dalam kerja-kerja ekstra sembari untuk melakukan kerja sama dengan pihak-pihak terkait yang berkepentingan dalam rangka stabilisasi pendapatan Perumda Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang. Adapun beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh satuan pengawas internal BUMD khususnya Perumda Tirta Kanjuruhan dibawah ini:

- a. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia
- b. Manajerial Pengawasan
- c. Pertumbuhan dan pendapatan BUMD

Pengelolaan Perumda Tirta Kanjuruhan Berdasarkan Good Governance

Menurut Sajijono (2007:203) *Good Governace* mengandung arti kegiatan suatu lembaga pemerintah yang dijalankan berdasarkan kepentingan rakyat dan norma yang berlaku untuk mewujudkan cita-cita negara. Untuk menunjang aktivitas kinerja pada Perumda Tirta Kanjuruhan perlu melakukan telaah kembali terkait dengan proses pelaksanaan kinerja yang berdasarkan *good governance* sehingga apa yang menjadi progresifitas pada perusahaan dapat dimaksimalkan dengan baik. *Good governance* pada dasarnya merupakan suatu konsep yang mengacu pada segala proses pencapaian keputusan dan pelaksanaan suatu system kerja yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama.

Untuk mengoptimalkan *good governance* yang baik maka Perumda Tirta Kanjuruhan dapat memberikan informasi terhadap public mengenai proses perkembangan terhadap pelayanan maupun informasi terkait dengan keuangan sehingga dapat memudahkan masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam memberikan masukan dan saran untuk dapat menciptakan kebijakan dan dalam proses pengawasan pada satuan internal perumda tirta kanjuruhan, sehingga ini menjadi acuan terhadap akuntabilitas manajerial pada sektor public dan kemudian kelak pada proses perkembangan perusahaan ini menjadi titik perhatian dan contoh utama bagi perusahaan-perusahaan lainnya

Pengelolaan Perumda Tirta Kanjuruhan Berdasarkan Good Corporate Governance (GCG)

Untuk kepentingan jangka panjang, banyak memerlukan berbagai macam aspek yang dapat mendukung upaya pelaksanaan manajemen perusahaan, berkaitan dengan itu tentu perumda tirta kanjuruhan merujuk pada *good corporate governance (GCG)*. *Good corporate governance* tentu menjadi suatu rujukan utama bagi perusahaan Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang dalam rangka

meningkatkan stabilisasi organisasi pada tubuh badan usaha milik daerah (BUMD) dengan menciptakan proses pengambilan keputusan, efisiensi operasional perusahaan juga serta dapat memberikan pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terutama masyarakat.

Hubungan antara perusahaan dengan pemilik saham juga dapat terjalin dengan baik, dengan adanya (GCG) maka ini dapat membantu pihak Perumda Tirta Kanjuruhan untuk dapat memperoleh pembiayaan yang lebih murah karena berdasarkan pada *trust* atau kepercayaan atas kinerja perusahaan tersebut.

Berkaitan dengan keterlibatan pemilik modal dalam investasi pada perusahaan milik daerah sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan, jika sudah terjalin dengan baik antara kedua pihak yang berkepentingan maka yang selanjutnya adalah dapat diperhatikan hal-hal penting yang berkaitan dengan prinsip-prinsip pada *good corporate governance* untuk menjaga stabilisasi pada Perumda Tirta Kanjuruhan yaitu partisipasi sebagai upaya untuk melibatkan pihak-pihak untuk sama-sama melakukan kerjasama yang baik dan responsibilitas dengan memperhatikan segala bentuk pertanggung jawaban atas tugas dan kewajiban masing-masing.

Selanjutnya adalah akuntabilitas dan transparansi dimana perusahaan melakukan keterbukaan dalam memberikan akses informasi kepada pihak yang berkepentingan maupun masyarakat sehingga apa yang menjadi tujuan dari pada pengelolaan perusahaan tersebut dapat dipertanggung jawabkan dengan semestinya yang berdasarkan pada ketentuan-ketentuan atau aturan yang berlaku.

Kesimpulan

Perumda Tirta Kanjuruhan adalah perusahaan milik daerah yang merupakan amanat konstitusi sejalan dengan otonomi daerah dalam rangka menunjang sektor pembangunan daerah melalui pendapatan asli daerah. Pengawasan internal pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) salah satunya perusahaan daerah air minum Tirta Kanjuruhan Malang, merupakan amanat konstitusi untuk menunjang kinerja pada perusahaan dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia berupa pengawasan sistem dan pengawasan SOP bagi karyawan.

Dewan pengawas satuan internal memiliki peran penting untuk keberlangsungan perusahaan, maka dalam segala bentuk pertanggungjawaban utama masalah pelayanan dan SOP. Berbagai strategi yang dilakukan Satuan Pengawas Internal Perumda Tirta Kanjuruhan adalah :

1. Peran Peningkatan Satuan Pengawas Internal
2. Strategi Mewujudkan Fungsi Pengawasan Satuan Internal

3. Peningkatan PAD Melalui Investasi Dana Perumda
4. Mewujudkan Tata Kelola Satuan Pengawas Internal Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah
5. Pengelolaan Perumda Tirta Kanjuruhan Berdasarkan Good Governance
6. Pengelolaan Perumda Tirta Kanjuruhan Berdasarkan Good Corporate Governance (GCG)

Saran

Dalam tugas pengawasan perlu memberikan perhatian hal-hal yang menjadi kebutuhan perusahaan maupun kebutuhan masyarakat, antara lain :

- a. Daya dukung sumber daya manusia yang memadai dan berkompeten
- b. Pola kerja yang tidak berbasis dan/atau model birokrat
- c. Memposisikan kedudukan sebagai pasar dalam masyarakat
- d. Optimalisasi Pengawasan melalui pelatihan dini dan jangka panjang

Daftar Pustaka

- Pasal 20 Ayat 2 PP No 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Dalam Pasal 20 Ayat 2 dijelaskan bahwa Pendapatan merupakan semua penerimaan uang melalui rekening kas umum daerah, yang menambah ekuitas dana lancar, yang merupakan daerah dalam satu tahun anggaran yang tidak perlu dibayar kembali oleh daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah.
- KEPUTUSAN MENTRI DALAM NEGERI NOMOR 50 TAHUN 1999, TENTANG KEPENGURUSAN BADAN USAHA MILIK DAERAH MENTRI DALAM NEGERI.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017.
- UU Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah.
- UU Nomor 32 tentang Pemerintah Daerah.
- Dr. Yudho Taruno Muryanto. 2018. Tanggung Jawab Pengelolaan BUMD. Malang: Setara Press.
- Abdulkadir Muhammad. 2010. Hukum Perusahaan Indonesia. Hal 103. Bandung : Citra Aditya Bakti.
- Riduwan. 2004. Metode Riset. Jakarta : Rineka Cipta.

- Prof. Dr. Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. CV. Bandung : Alfabeta.
- Imam Wisnu Taqwin, 2019, Pengembangan Infrastruktur Gili Matra Dalam Meningkatkan PAD, Uversitas Islam Malang.
- Fitria Longgom Siagian, 2019, Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Studi Pada Badan Usaha Milik Daerah Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatra Utara, Universitas Sumatra Utara.
- Herman Darwis, 2009, Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan, hal 1, Universitas Khairun Ternate.
- Yudho, Dkk, Model Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara BUMD Dalam Rangka Mewujudkan Good Corporate Governance, 2014, Universitas Sebelas Maret Surakarta, 128.
- Hesty Lilianti (Direksi PDAB Tirta Utama Jawa Tengah), Wawancara dilakukan dikantor PDAB Tirta Utama Jawa Tengah pada tanggal 28 Desember 2017.
- Ira Halidayati, 2014, Pengaruh Pengawasan Internal, pengawasan Eksternal, dan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah, Universitas Negeri Padang, Hal 8.
- Neneng Siti Maryam. 2016. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Hal 4. Universitas Komputer Indonesia.
- Rahmi Fadhillah, 2014, Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap *Tax Avoidance*, Hal 4. Universitas Negeri Padang.
- Priyo Budiharto, 2008, Analisis Kebijakan Pengawasan Melekat Di Badan Pengawas Provinsi Jawa Tengah, Hal 8-10, Universitas Diponegoro.
- I Putu, Dkk, PENGARUH PENDAPATN ASLI DAERAH PADA BELANJA MODAL DENGAN PERTUMBUHAN EKONOMI SEBAGAI VARIABEL PEMODERISASI, 2014, UNIVERSITAS UDAYANA, h 80.
- Francisca, 2013, "INTENSI UNTUK MENGIKUTI KEGIATAN ORGANISASI SOSIAL PADA PENSIUNAN", h 17, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Maria Carolina Cindy Iskandar. 2012. Analisis Penilaian Penerapan Manajemen Kompensasi Pada Karyawan. Hal 10. Universitas Bunda Mulia.
- PAD KABUPATEN MALANG MASIH TERGANTUNG PAJAK dan RETRIBUSI, BUMD HANYA SUMBANG 10 PERSEN <https://www.malangtimes.com/baca/35752/20190205/134300/pad-kabupaten-malang-masih-tergantung-pajak-dan-retribusi-bumd-hanya-sumbang-10-persen> (diakses pada tanggal 5 Februari 2019, 13:43).
- MALANG CORRUPTION WATCH, PENDAPATAN ASLI DAERAH, KEMALASAN PEMERINTAH DAERAH <https://mcw-malang.org/pendapatan-asli-daerah-rendah-kemalasan-pemerintah-daerah/> (diakses pada tanggal 19 November 2018).
- JOGLOABANG. 2019. PP 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah. on September, 16, 2019. www.jogloabang.com/ekbis/pp-54-2017-badan-usaha-milik-daerah. (diakses pada 16 September 2019).
- Aris Kurniawan. 2019. Pengertian Wawancara. Diakses dari <https://gurupendidikan.co.id>, pada 1 Juni 2019.
- Mey hariyanti. 2015. Analisis Data Kualitatif Miles dan Huberman. Diakses pada <https://www.kompasiana.com/meykurniawan/analisis-data-kualitatif-miles-dan-hubermen-556c450057937332048b456c>