



MODEL-MODEL KERJASAMA PEMERINTAH DAN SWASTA *untuk*

Alternatif Pembiayaan Pemerintah Daerah

Endan Suwandana, S.T., M.Sc., Ph.D.
Euis Mulyaningsih, S.T., M.T.

*"A society grows great when old men plant trees
whose shade they know they shall never sit in." –*

Greek proverb

Model-Model Kerjasama Pemerintah dan Swasta

untuk Alternatif Pembiayaan Pemerintah Daerah

**Endan Suwandana, S.T., M.Sc., Ph.D.
Euis Mulyanangsih, S.T., M.T.**



WarGun Studio
Lebak, Banten

Judul Buku:

Model-Model Kerjasama Pemerintah dan Swasta
untuk Alternatif Pembiayaan Pemerintah Daerah

Disain Cover:

Gambar AI diproduksi dari www.bing.com

Perwajahan Isi:

Abu Naisma

Cetakan Pertama:

Oktober 2024

Jumlah Halaman: 108

Diterbitkan Oleh:

WarGun Studio

Kp. Pabuaran RT 03/01 No. 23 Desa Warunggunung,
Kec. Warunggunung, Kab. Lebak, Banten 42352

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah subhanahuwata'ala, Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ini dapat disusun dengan baik. Buku ini disusun untuk memberikan panduan bagi aparatur sipil negara (ASN), khususnya yang bekerja di lingkungan pemerintah daerah, dalam menggali dan memanfaatkan kerjasama dengan sektor swasta dan masyarakat.

Kerjasama antara pemerintah dan sektor swasta semakin menjadi fokus di era modern ini, karena keterbatasan anggaran daerah dan kebutuhan untuk meningkatkan layanan publik. Dengan kerjasama yang efektif, pemerintah daerah dapat memaksimalkan potensi sumber daya yang dimiliki oleh masyarakat dan sektor swasta, baik dari segi modal, teknologi, maupun keahlian, untuk mempercepat pembangunan dan meningkatkan kualitas layanan publik untuk mempercepat pembangunan daerah.

Buku ini memberikan berbagai model kerjasama yang dapat diterapkan di tingkat daerah dan disertai dengan studi kasus untuk mempermudah pemahaman, termasuk *outsourcing*, kontrak jasa, kerjasama operasional (KSO), tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), *joint ventures*, Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU), dan sebagainya. Setiap model kerjasama dijelaskan dengan rinci, disertai dengan contoh studi kasus yang relevan untuk mempermudah pemahaman.

Buku ini dapat juga digunakan untuk kepentingan pelatihan bagi ASN dan pejabat publik, serta masyarakat dan pihak swasta, dengan harapan agar mereka lebih siap dalam menghadapi tantangan

pengelolaan kerjasama pemerintah dan swasta. Kami berharap buku ini bermanfaat dalam menerapkan model kerjasama yang paling sesuai untuk memajukan pembangunan daerah secara efektif dan efisien, tanpa terlalu bergantung pada anggaran negara (APBN/APBD).

Akhirnya, tak lupa ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Tak ada gading yang tak retak, kami tentunya mengharapkan masukan, kritik, dan saran untuk perbaikan buku ini di masa depan.

Banten, 29 Oktober 2024

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	i
Bab 1: Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pentingnya Kerjasama Pemerintah dan Swasta dalam Pembangunan	3
1.3 Tujuan Penulisan Buku	4
1.4 Ruang Lingkup Buku Ini	4
Bab 2: Konsep Dasar Kerjasama Pemerintah dan Swasta	7
2.1 Definisi Kerjasama Pemerintah dan Swasta	7
2.2 Tujuan dan Manfaat Kerjasama bagi Pemerintah Daerah	10
2.3 Peran Pihak Swasta dalam Pembangunan Daerah	12
2.4 Entitas Pemerintah: Siapa Mereka?	13
2.4.1 Pemerintahan Pusat	14
2.4.2 Pemerintahan Daerah	15
2.4.3 Pemerintahan Desa	17
2.5 Mekanisme Inisiasi dan Pembentukan Kerjasama	18
2.5.1 Pengelolaan APBN/APBD Murni	19
2.5.2 Pengelolaan APBN/APBD secara Semi-Mandiri	20
2.5.3 Pengelolaan Keuangan yang Dipisahkan dari APBN/APBD	21
2.6 Landasan Hukum dan Regulasi tentang Kerjasama	22
Bab 3: Model-Model Kerjasama Pemerintah dan Swasta	29
3.1 Kerjasama Operasional (KSO)	29

3.1.1 Definisi KSO	29
3.1.2 Pertimbangan Pemilihan KSO	30
3.1.3 Bagaimana Proses KSO Digagas?	32
3.1.4 Skema KSO.....	35
3.1.5 Skema Pembagian Keuntungan.....	36
3.1.6 Pelibatan BUMD/BUMN.....	37
3.1.7 Contoh-contoh Layanan Publik dengan Model KSO ..	39
3.1.8 Peraturan Terkait Kerjasama Model KSO	41
3.2 Kerjasama Joint Ventures (Usaha Patungan)	45
3.2.1 Definisi Joint Ventures.....	45
3.2.2 Pelaku Joint Ventures	47
3.2.3 Proses Inisiasi Kerjasama <i>Joint Ventures</i>	50
3.3 Kerjasama Penyertaan Modal	52
3.3.1 Definisi Kerjasama Penyertaan Modal	52
3.3.2 Tujuan Penyertaan Modal	53
3.3.3 Mekanisme Penyertaan Modal	56
3.3.4 Peraturan Mengenai Penyertaan Modal	58
3.4 Kontrak Manajemen dan Kontrak Service	61
3.4.1 Definisi Kontrak Manajemen dan Kontrak Service	61
3.4.2 Mekanisme Inisiasi Kontrak Manajemen dan Kontrak Service	62
3.5 Corporate Social Responsibility.....	63
3.5.1 Definisi Corporate Social Responsibility.....	63
3.5.2 Dasar Hukum Corporate Social Responsibility.....	64

3.5.3 Besaran Dana Corporate Social Responsibility	66
3.6 Pembiayaan Berbasis Komunitas	68
3.6.1 Definisi Pembiayaan Berbasis Komunitas	68
3.6.2 Pembiayaan Berbasis Komunitas Berbasis Digital (<i>Crowdfunding</i>)	70
3.6.3 <i>Crowdfunding</i> untuk Pembiayaan Sektor Publik	71
3.7 Model Kerjasama Pengembangan Kawasan	74
3.7.1 Definisi Kerjasama Pengembangan Kawasan.....	74
3.7.2 Klasifikasi Model Kerjasama Pengembangan Kawasan	76
3.7.3 Inisiasi Kerjasama Pengembangan Kawasan.....	81
3.7.4 Keuntungan Bagi Pemerintah.....	83
3.7.5 Performa Kinerja dan Progres Capaian	85
3.7.6 Tantangan dan Evaluasi	87
3.8 Skema Pinjaman	90
3.8.1 Skema Pembiayaan Internasional	90
3.8.2 Pinjaman Dalam Negeri.....	94
3.8.3 Potensi dan Tantangan	96
3.9 Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU).....	99
3.9.1 Definisi KPBU	99
3.9.2 KPBU Berdasarkan Sumber Penghasilan.....	102
3.9.3 Kelebihan dan Kekurangan KPBU	103
3.9.4 Mekanisme Pengusulan KPBU	106
3.9.5 Cara Pengusulan KPBU	108

Bab 3.10: Hibah	110
10.1 Pendahuluan.....	110
10.2 Sumber dan Jenis Hibah	111
10.3 Proses dan Mekanisme Pengajuan Hibah	117
10.4 Studi Kasus Hibah yang Berhasil di Daerah	119
Bab 4: Penutup	121
Biodata Penulis.....	122



Bab 1: Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Pemerintah daerah di Indonesia, baik provinsi maupun kabupaten/kota, sering sekali menghadapi tantangan besar soal biaya untuk pembangunan infrastruktur dan layanan publik. Anggaran dari APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) sering kali tidak cukup, sementara kebutuhan pembangunan terus meningkat, apalagi dengan pertumbuhan penduduk dan urbanisasi yang makin cepat.

Kalau kita hanya mengandalkan uang negara, pasti pembangunan negara kita akan lambat karena anggaran pemerintah terbatas. Dengan **melibatkan dana dari swasta dan masyarakat**, pembangunan nasional untuk mendukung kesejahteraan masyarakat bisa lebih cepat terwujud. Di Indonesia, potensi kerjasama pemerintah dengan swasta ini semakin potensial karena ada regulasi yang mendukung pemerintah daerah untuk lebih aktif melibatkan sektor swasta dalam pembangunan.

Kerjasama antara pemerintah daerah dan sektor swasta membuka peluang untuk memanfaatkan modal, teknologi, dan efisiensi yang dimiliki swasta, sambil tetap memenuhi kebutuhan publik. Model kerjasama ini bisa menjadi **solusi fleksibel untuk mengatasi keterbatasan anggaran**, dan sudah diterapkan di banyak negara sebagai inovasi kebijakan publik.

Sebagai dampaknya kita bisa melihat bagaimana negara-negara maju seperti Jepang, **akselerasi pembangunannya** begitu cepat karena mereka melibatkan dana swasta untuk membantu menyediakan layanan publik. Tugas pemerintah adalah untuk untuk

memastikan bahwa semua layanan publik tersedia dan semua keinginan masyarakatnya terwujud. Adapun pembangunan layanannya itu sendiri tidak harus selalu menggunakan dana pemerintah.

Di Jepang misalnya, banyak jalur kereta yang dikelola oleh swasta. Contohnya, Yamanote Line di seputaran Tokyo dikelola JR East, lalu Hankyu Corporation mengelola jalur kereta di Kansai, termasuk antara Osaka-Kyoto. Selain itu, ada Keihan Electric Railway yang mengoperasikan jalur antara Osaka dan Kyoto. Semua ini menunjukkan bagaimana **perusahaan swasta berperan besar** dalam pendanaan dan pengelolaan transportasi kereta api. Berbeda dengan di Indonesia yang semua pendanaan dan pengelolannya masih dipegang oleh PT KAI (Persero).

Jika dana swasta dan masyarakat ikut **diinvestasikan dalam pembangunan**, hal itu bisa membawa manfaat ganda. Selain dapat mengurangi beban anggaran negara, pemerintah juga dapat fokus menggunakan anggarannya untuk sektor-sektor lain yang membutuhkan, seperti pendidikan atau kesehatan.

Di sisi lain, uang dari swasta dan masyarakat juga tidak mengganggu (*idle money*), tapi bisa berkembang melalui investasi yang menguntungkan. Jadi, semua pihak bisa untung, pemerintah bisa lebih leluasa, swasta mendapatkan peluang bisnis, dan masyarakat bisa menikmati layanan publik yang lebih baik dengan akselerasi pembangunan yang lebih cepat.

1.2 Pentingnya Kerjasama Pemerintah dan Swasta dalam Pembangunan

Pembangunan berkelanjutan membutuhkan kerjasama yang lebih solid antara pemerintah dan sektor swasta. Pemerintah daerah, yang bertanggung jawab atas kesejahteraan masyarakat, **memerlukan sumber daya tambahan** untuk mempercepat pembangunan. Di sisi lain, sektor swasta memiliki modal dan teknologi yang bisa dimaksimalkan untuk memenuhi kebutuhan publik. Jadi, kolaborasi ini bisa menjadi langkah strategis yang saling menguntungkan.

Sayangnya, **pemahaman ASN (Aparatur Sipil Negara) masih terbatas** mengenai kerjasama dengan sektor swasta. Banyak ASN yang masih berpikir bahwa jika masyarakat membutuhkan sebuah layanan publik atau infrastruktur, maka solusinya harus selalu diselesaikan melalui penganggaran di APBN atau APBD. Pola pikir ini sering membuat inovasi terhambat, padahal anggaran negara terbatas dan tidak selalu cukup untuk memenuhi semua kebutuhan.

Intinya, pemerintah daerah harus lebih fleksibel soal bagaimana menyediakan layanan publik yang baik. **Yang penting bukan siapa yang membangun**, tapi kualitas layanan untuk masyarakat dapat tersedia. Baik pemerintah atau swasta bisa sama-sama berperan, asalkan hasilnya adalah kesejahteraan masyarakat dan percepatan pembangunan. Jadi, kerjasama dengan sektor swasta harus dilihat sebagai peluang strategis yang bisa membawa dampak positif untuk pembangunan di daerah.

1.3 Tujuan Penulisan Buku

Tujuan utama dari buku ini adalah memberikan panduan untuk para pemangku kepentingan di pemerintah, khususnya pemerintah daerah, tentang **berbagai model kerjasama dengan sektor swasta**. Harapannya, buku ini bisa membantu memahami berbagai skema yang ada, termasuk proses, keuntungan, tantangan, dan cara implementasinya. Dengan panduan ini, pemerintah daerah bisa lebih jeli dalam memilih model kerjasama yang paling cocok untuk kebutuhan pembangunan di wilayahnya.

Tidak cuma untuk pemerintah, buku ini juga dapat **memberikan wawasan untuk sektor swasta** tentang peluang kerjasama di sektor publik. Dengan memahami regulasi, struktur, dan mekanisme kerjasama, swasta bisa lebih siap untuk terlibat dalam proyek-proyek pembangunan daerah. Jadi, buku ini berperan sebagai jembatan yang menghubungkan sektor publik dan swasta demi mendorong pembangunan yang berkelanjutan.

1.4 Ruang Lingkup Buku Ini

Fokus utama buku ini adalah kerjasama di daerah, baik di tingkat kabupaten/kota maupun provinsi. Namun demikian, tentu dibahas juga bentuk kerjasama yang dapat dilakukan oleh pemerintah pusat. Buku ini mengupas berbagai model kerjasama antara pemerintah daerah dan swasta, mulai dari yang paling sederhana hingga yang lebih rumit.

Di dalam buku ini, kita mulai dengan membahas model kerjasama yang sederhana seperti *outsourcing*, kontrak jasa (layanan), kerjasama operasional (KSO), yang sering dipakai untuk proyek-proyek kecil sampai menengah. Setelah itu, kita akan masuk ke

model kerjasama yang lebih kompleks seperti *joint ventures*, kerjasama berbasis kawasan, Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU), serta skema pembiayaan internasional yang melibatkan pembiayaan jangka panjang dan pengelolaan infrastruktur besar.

Buku ini juga membahas mekanisme atau proses pembangunan kerjasama disesuaikan dengan entitas pemerintah, baik itu pemerintah pusat pemerintah daerah, Badan Layanan Umum (BLU), Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Dengan memahami setiap perbedaan antar model kerjasama dan entitas pemerintahan, diharapkan pemerintah daerah dapat memilih skema kerjasama yang paling pas buat kebutuhan pembangunan di wilayahnya.***



Bab 2: Konsep Dasar Kerjasama Pemerintah dan Swasta

2.1 Definisi Kerjasama Pemerintah dan Swasta

Kerjasama antara pemerintah dan/atau pemerintah daerah dengan sektor swasta adalah bentuk kolaborasi yang memungkinkan kedua belah pihak untuk bekerja sama dalam melaksanakan proyek atau penyediaan layanan publik. Kolaborasi ini mencakup **pembagian tugas, risiko, dan keuntungan**, dengan tujuan utama untuk mengoptimalkan pembangunan dan pelayanan publik melalui pemanfaatan kekuatan dan sumber daya masing-masing pihak. Dengan adanya kerjasama ini, pembangunan bisa lebih cepat dan efisien, bahkan ketika anggaran pemerintah terbatas, karena sektor swasta membawa modal, teknologi, dan keahlian manajemen yang signifikan.

Dalam kerjasama ini, setiap pihak memainkan peran yang berbeda namun saling melengkapi. Pemerintah daerah, sebagai pihak yang paling dekat dengan masyarakat, bertanggung jawab mengurus regulasi dan memastikan proyek berjalan sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat. Sementara itu, sektor swasta memiliki kapasitas untuk memberikan dukungan finansial dan teknis, yang penting untuk menjalankan proyek-proyek besar secara efisien dan tepat waktu.

Kerjasama semacam ini memungkinkan pemerintah untuk **tidak harus menjadi satu-satunya penyedia layanan atau infrastruktur**. Sebaliknya, pemerintah dapat bermitra dengan pihak swasta yang memiliki modal, teknologi canggih, serta kemampuan manajemen yang baik. Ini memungkinkan pemerintah untuk tetap mengendalikan kebijakan publik dan regulasi, tetapi dengan

dukungan dari swasta, penyediaan layanan dan infrastruktur dapat lebih cepat terealisasi.

Salah satu ciri utama dari kerjasama ini adalah pembagian tanggung jawab dan risiko. Pemerintah memastikan bahwa kerangka hukum dan regulasi sudah disiapkan dengan baik, serta memastikan bahwa proyek tersebut selaras dengan kebutuhan publik. Sementara itu, sektor swasta menyediakan modal yang dibutuhkan dan mengelola pelaksanaan proyek. Pembagian tanggung jawab ini dapat bervariasi tergantung pada model kerjasama yang digunakan, seperti KSO, *joint venture*, atau KPBU. Dalam KSO, misalnya, tanggung jawab operasional sering kali lebih banyak dipegang oleh sektor swasta, sementara dalam *joint venture*, kedua pihak berbagi dalam hal pengelolaan dan kepemilikan.

Menariknya, kerjasama antara pemerintah dan swasta ini juga **memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi**. Peran dan aturan dalam kerjasama bisa disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari proyek yang sedang dijalankan. Misalnya, pemerintah dapat memberikan hak izin operasi kepada pihak swasta untuk jangka waktu tertentu, di mana pihak swasta bertanggung jawab atas pengelolaan dan perawatan infrastruktur tersebut selama masa kontrak. Dengan cara ini, **pemerintah tetap dapat mempertahankan kontrol atas layanan publik**, namun tetap dapat memanfaatkan sumber daya dan keahlian yang dimiliki oleh sektor swasta.

Selain itu, pihak swasta dapat berperan dalam berbagai tingkat keterlibatan dalam kerjasama dengan pemerintah. Ada beberapa bentuk kerjasama yang bisa dilakukan, antara lain:

1. **Bantuan Finansial Saja:** Dalam bentuk ini, sektor swasta hanya berperan dalam menyediakan modal atau

pembiayaan untuk proyek tertentu. Misalnya, mereka bisa memberikan pinjaman atau bahkan dana hibah untuk pembangunan infrastruktur tertentu. Pemerintah tetap bertanggung jawab penuh atas pengelolaan proyek tersebut.

2. **Keterlibatan dalam Pengelolaan:** Selain memberikan bantuan finansial, sektor swasta juga dapat terlibat langsung dalam pengelolaan proyek. Ini dapat mencakup pengelolaan operasional sehari-hari, pemeliharaan, atau bahkan pengelolaan layanan yang dihasilkan dari proyek tersebut.
3. **Kerjasama Paripurna:** Dalam bentuk yang lebih komprehensif, sektor swasta bisa terlibat mulai dari tahap perencanaan, desain, konstruksi, hingga pengelolaan proyek atau infrastruktur tersebut, bahkan yang mendanai kegiatan tersebut. Misalnya, dalam skema Build-Operate-Transfer (BOT), sektor swasta bertanggung jawab atas pembangunan dan pengoperasian infrastruktur selama jangka waktu tertentu, dan kemudian menyerahkannya kembali kepada pemerintah setelah masa kontrak berakhir.

Dengan fleksibilitas ini, kerjasama antara pemerintah dan sektor swasta dapat disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan spesifik dari proyek dan menciptakan solusi yang paling efektif untuk masyarakat. Kerjasama ini memungkinkan sumber daya publik dan swasta untuk dipadukan, menghasilkan layanan yang lebih baik, cepat, dan efisien.

Kerjasama ini mencakup banyak sektor, seperti **transportasi umum, air bersih, parkir, sampah, dan fasilitas umum lain seperti**

taman dan pusat olahraga. Sebagai contoh, pihak swasta dapat mengelola sistem parkir di kota-kota besar sehingga lebih efisien dan nyaman, sementara beban operasional pemerintah menjadi berkurang. Dalam pengelolaan sampah, swasta sering menawarkan teknologi canggih, seperti sistem daur ulang otomatis atau pengelolaan limbah ramah lingkungan, yang membuat kota tetap bersih tanpa pemerintah harus keluar biaya besar.

Kelebihan lainnya, kerjasama ini juga **membuka ruang untuk inovasi.** Swasta biasanya lebih cepat akses ke teknologi baru dan cara manajemen yang lebih efisien, yang bisa langsung diterapkan di pengelolaan infrastruktur atau layanan publik. Misalnya, di transportasi, pengelolaan air bersih, parkir, atau sampah, keterlibatan swasta bisa mempercepat penggunaan teknologi baru dan meningkatkan efisiensi, yang pada akhirnya menguntungkan masyarakat luas.

Kesimpulannya, kerjasama antara pemerintah daerah dan swasta adalah solusi efektif untuk mengatasi keterbatasan sumber daya, mempercepat pembangunan, dan meningkatkan layanan publik. Tapi, **keberhasilannya tergantung pada perencanaan yang matang,** kesepakatan yang jelas, dan pengawasan ketat agar semua pihak menjalankan komitmennya dengan baik.

2.2 Tujuan dan Manfaat Kerjasama bagi Pemerintah Daerah

Kerjasama antara pemda dan sektor swasta mempunyai beberapa tujuan strategis untuk mempercepat pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Di tengah anggaran yang sering terbatas, kolaborasi dengan swasta dapat menjadi solusi jitu untuk menyediakan infrastruktur dan layanan publik tanpa harus selalu mengandalkan anggaran negara.

Salah satu goal utama dari kerjasama ini adalah untuk **mempercepat pembangunan infrastruktur dan layanan publik**. Dengan menggandeng swasta, pemda bisa mendapatkan akses ke permodalan finansial dan teknologi yang lebih luas. Ini penting sekali, karena pembangunan seperti jalan, jembatan, air bersih, dan transportasi umum membutuhkan investasi besar dan *skill* yang tinggi.

Selain itu, kerjasama ini juga bisa menjadi cara untuk **mengatasi keterbatasan anggaran pemda**. Dengan menggandeng swasta, pemda bisa memanfaatkan modal dari perusahaan tanpa mengganggu APBD. Di sini, swasta yang membiayai, sementara pemda cukup memberikan dukungan aturan dan menjaga agar proyek tetap pro masyarakat.

Manfaat lain dari kerjasama ini adalah bikin **pengelolaan layanan publik jadi lebih efisien**. Sektor swasta, dengan gaya manajemennya yang lebih lincah dan peka terhadap kebutuhan pasar, bisa bikin operasional layanan publik jadi lebih cepat dan hemat. Contohnya, dalam pengelolaan sampah, transportasi umum, atau parkir, sektor swasta bisa pakai teknologi terbaru dan ide bisnis yang kreatif buat ningkatin kualitas layanan, tanpa bikin anggaran daerah jebol. Efisiensi ini juga bikin biaya operasional turun, tapi layanan buat masyarakat justru naik kelas, yang ujung-ujungnya bikin hidup masyarakat lebih nyaman.

Selain itu, kerjasama dengan swasta juga menjadi **ajang tukar ilmu, teknologi, dan inovasi** untuk pemerintah daerah. Banyak sekali kasus di mana swasta membawa teknologi yang lebih tinggi dan cara manajemen yang lebih modern, dan ini bisa ditiru oleh pemerintah.

Misalnya, dalam proyek-proyek pengelolaan air atau energi terbarukan, perusahaan swasta sering memiliki akses ke teknologi yang lebih efisien dan ramah lingkungan. Dari kerjasama ini, pemerintah daerah bisa mencontoh dan memakai teknologi itu, agar ke depannya mereka lebih mampu mengelola infrastruktur atau layanan publik.

Selain manfaat teknis dan ekonomi, kerjasama ini juga membawa dampak sosial yang tidak kalah penting, yaitu pelibatan masyarakat lokal di berbagai tahap proyek. Beberapa model kerjasama malah mewajibkan sektor swasta untuk merekrut tenaga kerja lokal atau memberikan pemberdayaan ke komunitas setempat sebagai bagian dari **tanggung jawab sosial perusahaan**. Jadi, kerjasama ini dapat membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal melalui penciptaan lapangan kerja.

Secara keseluruhan, kerjasama antara pemda dan sektor swasta memberikan solusi yang lebih inovatif dan efisien untuk menghadapi tantangan pembangunan yang dihadapi pemda. Dengan pembagian tanggung jawab yang jelas, penggunaan sumber daya yang lebih maksimal, plus dukungan regulasi yang kuat, kerjasama ini bisa memberikan dampak positif yang besar untuk pembangunan daerah dan membuat kualitas hidup masyarakat menjadi lebih baik.

2.3 Peran Pihak Swasta dalam Pembangunan Daerah

Sebagaimana sudah dibahas sebelumnya, pihak swasta memiliki peran penting dalam pembangunan daerah. Mereka tidak cuma membawa **uang**, tapi juga **keahlian teknis dan manajerial** yang membuat proyek-proyek di daerah menjadi lebih profesional dan sesuai standar internasional. Selain itu, sektor swasta seringkali

membawa **inovasi baru**, seperti sistem pembayaran elektronik, teknologi ramah lingkungan, dan solusi digital lainnya. Semua inovasi ini membantu pemerintah agar operasional menjadi lebih efisien dan kualitas layanan publik semakin baik.

Tidak hanya soal inovasi, swasta juga dapat membantu **mengangkat ekonomi lokal**. Mereka menarik investasi, membuat ekosistem bisnis yang seru dan dinamis, plus membuka peluang baru agar daerah berkembang. Melalui riset pasar, mereka bisa menemukan potensi ekonomi yang belum tergarap.

Seperti di Jepang, swasta sering membuat daerah sekitar stasiun kereta menjadi pusat ekonomi baru melalui konsep ***transit-oriented development (TOD)***. Selain mobilitas menjadi lancar, tapi area di sekitar stasiun menjadi ramai dengan investasi, dari mal, kantor, sampai apartemen. Stasiun kereta pun menjadi tempat *nongkrong*, belanja, dan bekerja, membuat ekonomi daerah sekitar makin hidup dan tumbuh pesat. TOD membuat kawasan sekitar stasiun semakin atraktif untuk bisnis.

2.4 Entitas Pemerintah: Siapa Mereka?

Kita sudah memahami bahwa untuk mempercepat pembangunan nasional, berbagai kerjasama dengan pihak swasta dapat dilakukan oleh pemerintah. Namun siapa sebenarnya yang mewakili “pihak pemerintah” dan siapa yang pada akhirnya melakukan penandatanganan kontrak kerjasama dengan pihak swasta tersebut?

Kita perlu memahami bahwa pemerintah bukanlah satu entitas tunggal; ia terdiri dari beberapa entitas yang dapat dikelompokkan berdasarkan level pemerintahan, yaitu pemerintahan pusat,

pemerintahan daerah, dan pemerintahan desa. Setiap level memiliki entitas yang berwenang dan berperan dalam menjalin kerjasama dengan pihak swasta, sesuai dengan tugas dan kewenangannya.

2.4.1 Pemerintahan Pusat

Pemerintahan pusat adalah struktur pemerintahan yang menjalankan fungsi-fungsi kenegaraan dan kebijakan nasional, dipimpin oleh presiden sebagai kepala negara dan kepala pemerintahan. Pemerintahan pusat mencakup kementerian dan lembaga yang bertanggung jawab untuk merumuskan kebijakan nasional di berbagai sektor, seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan ekonomi.

Pemerintah pusat mengelola anggaran negara (APBN) dan melaksanakan program-program pembangunan yang bersifat strategis untuk mendukung kemajuan seluruh wilayah di Indonesia. Berikut adalah entitas yang mewakili pemerintah pusat yang dapat melakukan kerjasama dengan swasta, yaitu:

- **Kementerian dan Lembaga:** Kementerian dan lembaga merupakan pelaksana utama dalam kerjasama dengan sektor swasta, terutama untuk proyek-proyek berskala nasional, seperti pembangunan infrastruktur jalan tol, layanan kesehatan, dan teknologi informasi. Masing-masing kementerian dan lembaga bekerja sesuai dengan mandatnya. Contohnya, Kementerian Kesehatan bertanggung jawab dalam pengelolaan rumah sakit, sedangkan Kementerian PUPR mengelola pembangunan infrastruktur. Dalam kerjasama ini, penandatanganan

kontrak dengan pihak swasta biasanya dilakukan oleh menteri atau kepala lembaga yang bersangkutan.

- **Unit di bawah Kementerian atau Lembaga:** Selain kementerian dan lembaga, terdapat berbagai unit pelaksana di bawahnya, seperti kedeputian, direktorat jenderal, direktorat, pusat, badan, kantor, balai, dan unit pelaksana teknis (UPT). Unit-unit ini bertugas melaksanakan kerjasama yang lebih spesifik, mewakili pemerintah pusat dalam bidang tugas dan kewenangan mereka. Mereka dapat berkolaborasi dengan pihak swasta sesuai dengan kebutuhan operasional atau teknis, seperti dalam penyediaan layanan kesehatan atau riset.
- **Badan Usaha Milik Negara (BUMN):** BUMN seperti Pertamina, PLN, dan Telkom Indonesia berfungsi sebagai "sayap bisnis" pemerintah pusat di sektor-sektor strategis. BUMN sering kali berperan dalam kerjasama dengan sektor swasta untuk menjalankan proyek besar, seperti pengembangan energi, telekomunikasi, dan infrastruktur transportasi. Sebagai entitas bisnis, BUMN memiliki fleksibilitas untuk menjalin kerjasama melalui berbagai model seperti *joint venture*, KSO, atau skema KPBU.

2.4.2 Pemerintahan Daerah

Pemerintahan daerah adalah struktur pemerintahan yang mengatur dan mengelola urusan pemerintahan di tingkat lokal, terdiri dari pemerintah provinsi, kabupaten dan kota. Pemerintahan daerah dipimpin oleh gubernur (untuk provinsi) atau bupati/walikota (untuk kabupaten/kota), bertanggung

jawab atas pelaksanaan kebijakan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat di wilayah masing-masing.

Pemerintahan daerah mengelola anggaran daerah (APBD) dan mengembangkan kebijakan serta program-program pembangunan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat. Berikut adalah entitas yang mewakili pemerintah daerah yang dapat melakukan kerjasama dengan pihak swasta, yaitu:

- **Organisasi Perangkat Daerah (OPD):** OPD seperti dinas, badan, biro, dan kantor bertanggung jawab dalam menjalankan kebijakan di tingkat provinsi, kabupaten, atau kota. OPD sering menjadi pelaksana dalam kerjasama dengan sektor swasta, seperti dalam proyek pengelolaan layanan publik. Misalnya, Badan Pendapatan Daerah di suatu kabupaten/kota dapat menjalin kerjasama dengan swasta dalam bentuk KSO untuk mengelola layanan parkir atau pungutan retribusi.
- **Unit Pelaksana Teknis (UPT):** UPT adalah unit operasional di bawah OPD yang melaksanakan tugas-tugas teknis di lapangan, seperti rumah sakit daerah, Puskesmas (Pusat Kesehatan Masyarakat), Balai Benih Pertanian, dan lainnya. UPT ini dapat bekerja sama dengan sektor swasta untuk proyek-proyek spesifik yang membutuhkan keahlian teknis dan dukungan peralatan, seperti pengadaan alat kesehatan, peningkatan kualitas layanan medis, atau riset di bidang pertanian.
- **Badan Usaha Milik Daerah (BUMD):** BUMD atau perusahaan daerah adalah entitas bisnis yang dimiliki oleh

pemerintah daerah, baik provinsi maupun kabupaten/kota. Mereka berperan dalam mengelola sektor-sektor strategis seperti penyediaan air bersih, transportasi publik, dan pengelolaan kawasan industri. BUMD memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam menjalin kerjasama dengan sektor swasta, baik melalui *joint venture*, KSO, atau KPBU untuk meningkatkan efisiensi dan memperluas cakupan layanan mereka.

2.4.3 Pemerintahan Desa

Pemerintahan desa adalah unit pemerintahan terkecil yang berada di bawah pemerintah kabupaten/kota, yang bertanggung jawab atas pengelolaan urusan masyarakat di tingkat desa. Pemerintahan desa dipimpin oleh kepala desa yang dipilih langsung oleh masyarakat, serta didukung oleh perangkat desa dalam melaksanakan kebijakan dan program pembangunan di desa.

Pemerintah desa memiliki otonomi dalam mengelola sumber daya lokal dan anggaran yang bersumber dari Dana Desa maupun alokasi dari pemerintah pusat dan daerah, dengan tujuan untuk memajukan ekonomi desa dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat di desa. Berikut adalah entitas yang mewakili pemerintah desa yang dapat melakukan kerjasama dengan pihak swasta, yaitu:

- **Pemerintah Desa:** Pemerintah desa dapat menjalin kerjasama dengan sektor swasta untuk mengembangkan potensi lokal dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Kerjasama ini sering kali berfokus pada pembangunan infrastruktur dasar atau program

pemberdayaan ekonomi desa, seperti pembangunan fasilitas air bersih atau pengembangan usaha kecil dan menengah (UMKM) di desa.

- **Badan Usaha Milik Desa (BUMDes):** BUMDes adalah unit bisnis yang dibentuk oleh pemerintah desa untuk mengelola potensi ekonomi lokal. BUMDes dapat menjalin kemitraan dengan sektor swasta dalam pengembangan usaha-usaha seperti agrowisata, pengolahan hasil pertanian, dan produk kreatif desa. Dengan adanya BUMDes, pemerintah desa memiliki peluang untuk mengembangkan ekonomi lokal melalui kerjasama yang lebih fleksibel dengan pihak swasta, sehingga masyarakat desa dapat merasakan dampak positif dari pertumbuhan ekonomi tersebut.

Dengan pengelompokan ini, dapat dilihat bahwa setiap level pemerintahan memiliki peran penting dalam menjalin kerjasama dengan pihak swasta, baik itu dalam skala nasional melalui kementerian dan BUMN, maupun dalam skala lokal melalui OPD, UPT, BUMD, dan BUMDes. Masing-masing entitas memiliki mekanisme dan fleksibilitas yang berbeda dalam menjalankan kerjasama, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik proyek yang dijalankan. Hal ini memungkinkan tercapainya tujuan pembangunan yang lebih cepat dan efektif di seluruh tingkatan pemerintahan.

2.5 Mekanisme Inisiasi dan Pembentukan Kerjasama

Mekanisme inisiasi dan pembentukan kerjasama antara pemerintah dengan pihak swasta merupakan proses yang sangat penting dalam mendukung pembangunan dan peningkatan kualitas

pelayanan publik. Proses ini memungkinkan pemerintah untuk melibatkan sektor swasta dalam berbagai kegiatan yang dapat mempercepat pencapaian tujuan pembangunan.

Namun demikian, mekanisme kerjasama ini tidak seragam dan bergantung pada jenis entitas pemerintahan serta bagaimana pengelolaan keuangannya diatur. Oleh karena itu, penting untuk memahami perbedaan mekanisme yang berlaku bagi masing-masing entitas.

Secara umum, berdasarkan cara pencatatan dan pengelolaan keuangannya, entitas pemerintahan dibagi menjadi tiga kelompok utama, yang masing-masing memiliki mekanisme yang berbeda dalam melakukan proses inisiasi dan pembentukan kerjasama dengan pihak swasta. Ketiga kelompok tersebut adalah entitas yang mengelola dana APBN/APBD murni, entitas yang mengelola dana APBN/APBD secara semi-mandiri melalui BLU/BLUD, dan entitas yang pengelolaan keuangannya dipisahkan dari APBN/APBD seperti BUMN, BUMD, dan BUMDes. Penjelasan lebih rinci mengenai masing-masing kelompok beserta contoh-contohnya disajikan di bawah ini.

2.5.1 Pengelolaan APBN/APBD Murni

Entitas ini meliputi kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah yang sepenuhnya mengelola dana yang bersumber dari APBN atau APBD. Mereka tidak memiliki fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan dan harus mengikuti peraturan ketat terkait pengadaan barang dan jasa. Mekanisme kerjasama dengan pihak swasta untuk entitas ini diatur dalam *Peraturan Presiden (Perpres) No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah* beserta perubahannya.

Dalam prosesnya, entitas ini harus melakukan tender atau lelang yang transparan dan akuntabel. Misalnya, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) dapat melakukan kerjasama dengan perusahaan konstruksi swasta untuk membangun jalan tol atau infrastruktur lainnya. Proyek tersebut biasanya melalui proses lelang terbuka, di mana perusahaan swasta yang memenuhi kualifikasi dapat mengajukan penawaran. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa pemerintah mendapatkan mitra yang menawarkan kualitas terbaik dengan biaya yang efisien.

2.5.2 Pengelolaan APBN/APBD secara Semi-Mandiri

Kelompok ini mewakili entitas pemerintahan yang mengelola dana APBN atau APBD dengan pencatatan dan pengelolaan semi mandiri. Hal ini dilakukan agar entitas ini lebih lincah dan fleksibel dalam pengelolaan keuangannya agar pelayanan masyarakat dapat lebih efektif dan efisien.

Mekanisme pengelolaan keuangan yang lebih fleksibel itu disebut sebagai mekanisme Badan Layanan Umum (BLU) di tingkat pemerintahan pusat dan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di tingkat pemerintahan daerah. BLU dan BLUD dapat menghasilkan pendapatan dari layanannya (misalnya, tarif layanan) dan mengelola pendapatannya sendiri, tetapi tidak bertujuan untuk mencari keuntungan. Fleksibilitas pengelolaan ini termasuk dalam perencanaan anggaran, penggunaan dana, dan pelaporan.

Contoh entitas pemerintahan di tingkat pusat yang menerapkan mekanisme BLU adalah seluruh rumah sakit pemerintah, perguruan tinggi negeri, badan atau pusat

pelatihan dan pendidikan pemerintah, dan sebagainya. Adapun BLUD di pemerintahan daerah seperti rumah sakit daerah, puskesmas, lembaga pendidikan dan pelatihan, UPTD persampahan, UPTD wisata, dan sebagainya.

BLU diatur melalui Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU, sebagaimana telah diubah dengan PP No. 74 Tahun 2012 dan *Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 129/PMK.05/2020*. Sedangkan BLUD diatur melalui *Permendagri No. 61 Tahun 2007* tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan BLUD sebagaimana telah diubah dengan *Permendagri No. 79 Tahun 2018*.

2.5.3 Pengelolaan Keuangan yang Dipisahkan dari APBN/APBD

Kelompok ini mencakup Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Entitas ini memiliki status hukum dan keuangan yang terpisah dari pemerintah, sehingga dapat menjalankan kegiatan usaha secara lebih mandiri dengan pendekatan bisnis. Proses inisiasi dan pembentukan kerjasama dengan pihak swasta dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis dan diatur oleh regulasi khusus.

- **BUMN:** Diatur oleh *Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN* dan *Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2020*. Sebagai contoh, PT Pertamina (Persero) dapat bekerjasama dengan perusahaan swasta untuk pengembangan ladang minyak atau pembangunan kilang minyak. Proses ini memungkinkan adanya kerjasama dalam

berbentuk *joint venture* misalnya, di mana kedua pihak berbagi modal dan keuntungan.

- **BUMD:** Diatur oleh *Permendagri No. 3 Tahun 2018 tentang BUMD*. Misalnya, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di suatu kota dapat bekerjasama dengan perusahaan swasta untuk meningkatkan kapasitas pengolahan air bersih. Kerjasama ini bisa berupa penyediaan teknologi pengolahan air yang lebih efisien, di mana pihak swasta menyediakan teknologi tersebut dan PDAM memberikan pembayaran sesuai kesepakatan yang diatur dalam kontrak.
- **BUMDes:** Diatur oleh *Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa* dan *Permendesa PDTT No. 4 Tahun 2015*. BUMDes biasanya bekerja sama dengan pihak swasta untuk mengelola potensi desa, seperti pariwisata atau pengolahan hasil pertanian. Misalnya, sebuah BUMDes di desa wisata bisa bekerjasama dengan pengusaha lokal untuk membangun penginapan atau fasilitas wisata lainnya, di mana keuntungan dari kerjasama tersebut akan dibagi antara BUMDes dan pihak swasta.

2.6 Landasan Hukum dan Regulasi tentang Kerjasama

Kerjasama antara pemerintah daerah dan sektor swasta di Indonesia didasarkan pada berbagai regulasi yang dirancang untuk mempermudah kolaborasi antara kedua pihak dalam pembangunan infrastruktur dan layanan publik. Landasan hukum ini memberikan kejelasan mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak, serta memastikan bahwa kerjasama yang dilakukan ada dalam koridor hukum yang berlaku. Beberapa regulasi penting

yang mendukung kerjasama ini mencakup undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden, peraturan menteri dan peraturan lembaga yang secara khusus mengatur tentang kerjasama antara sektor publik dan swasta.

1. **Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.** Dalam undang-undang ini, pemerintah daerah diberikan kewenangan yang lebih luas untuk mengatur dan mengelola wilayahnya, termasuk dalam pembangunan infrastruktur dan penyediaan layanan publik. Undang-undang ini memungkinkan pemerintah daerah untuk melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam rangka memenuhi kebutuhan pembangunan, dengan tetap mengikuti prosedur yang transparan dan akuntabel.
2. **Peraturan Pemerintah (PP) No. 28 Tahun 2018** tentang Kerja Sama Daerah. PP ini mengatur kerja sama antara pemerintah daerah dengan pihak ketiga, termasuk swasta, dalam rangka meningkatkan pelayanan publik, pengelolaan aset daerah, dan investasi.
3. **Perpres No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah** sebagaimana telah disempurnakan dengan **Perpres No. 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Perpres No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.** Perpres ini mengatur pengadaan barang dan jasa termasuk tata cara pemilihan mitra swasta melalui tender atau beauty contest. Ini menjadi pedoman dalam proses pemilihan mitra swasta dalam KSO.
4. **Perpres No. 38 Tahun 2015** tentang **Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur (KPBU).** Meskipun Perpres ini mengatur KPBU sebagai mekanisme

kerjasama berskala besar, di dalamnya terkandung panduan yang relevan bagi pemerintah daerah dalam berkolaborasi dengan sektor swasta untuk proyek infrastruktur.

5. **Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2023** tentang Pelaksanaan Kerja sama Pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur.
6. Beberapa Peraturan Menteri Keuangan (PMK) yang berkaitan dengan KPBU, seperti **PMK No. 148/PMK.08/2022** tentang Ruang Lingkup Pengelolaan Penjaminan Pemerintah oleh Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur, **PMK No. 170/PMK.08/2018** tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 223/PMK.011/2012 tentang Pemberian Dukungan Kelayakan atas Sebagian Biaya Konstruksi pada Proyek Kerja sama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur, **PMK No. 180/PMK.08/2020** tentang Fasilitas untuk Penyiapan dan Pelaksanaan Transaksi Proyek Kerja sama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur,
7. Beberapa peraturan khusus tentang pembangunan Ibukota Negara (IKN), seperti **PMK No. 139/PMK.08/2022** tentang Fasilitas untuk Penyiapan dan Pelaksanaan Transaksi Pemanfaatan Barang Milik Negara dan/atau Pemindahtanganan Barang Milik Negara dalam Rangka Persiapan, Pembangunan, dan Pindahan Ibu Kota Negara, dan **PMK No. 220/PMK.08/2022** tentang Dukungan Pemerintah untuk Kerja sama Pemerintah dengan Badan Usaha serta Pembiayaan Kreatif dalam Rangka Percepatan Penyediaan Infrastruktur di Ibu Kota Nusantara.

8. **Permendagri No. 22 Tahun 2020 tentang Tata Cara Kerjasama Daerah dengan Daerah Lain dan Kerja Sama Daerah dengan Pihak Ketiga** merupakan salah satu peraturan paling relevan tentang kerjasama antara pemerintah daerah dan sektor swasta. Permendagri ini memberikan panduan bahwa pemerintah daerah harus melakukan evaluasi yang komprehensif sebelum menjalin kerjasama dengan sektor swasta. Ini termasuk menilai apakah proyek tersebut layak secara ekonomi, teknis, serta sosial. Selain itu, Permendagri ini mengatur tentang kewajiban pemerintah daerah untuk menyusun perjanjian kerjasama yang jelas dan terukur, mencakup aspek hak dan kewajiban kedua pihak, pembagian risiko, serta mekanisme penyelesaian sengketa.
9. **Permendagri No. 20 Tahun 2018 tentang Kerjasama Daerah** mengatur bagaimana pemda dapat melakukan kerjasama antar daerah, bahkan dengan daerah di luar negeri, termasuk melibatkan sektor swastanya. Ini penting terutama untuk proyek yang butuh investasi dari luar negeri atau butuh koordinasi antar wilayah.
10. **Permendagri No. 96 Tahun 2016 soal Persyaratan Pengadaan Barang/Jasa di Daerah** juga terkait konteks kerjasama antara pemda dan swasta. Aturan ini memberikan panduan tentang proses pengadaan barang dan jasa yang harus dijalankan melalui mekanisme kerjasama agar tercipta transparansi dan keterbukaan.
11. **Permen PUPR No. 14 Tahun 2020 tentang Standar dan Pedoman Pengadaan Jasa Konstruksi Melalui Penyedia** yang fokus pada kerja sama operasional di bidang konstruksi. Permen ini mengatur ketentuan KSO dalam proyek-proyek

infrastruktur, termasuk pembagian tanggung jawab dan modal antara pihak yang terlibat.

12. **Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2012 Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum** mengatur fleksibilitas pengelolaan keuangan di unit instansi pemerintah pusat yang menerapkan pola keuangan BLU. Tujuannya adalah untuk memungkinkan BLU melakukan kegiatan yang lebih efisien dan efektif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
13. **Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum** yang memberikan pedoman teknis mengenai pengelolaan keuangan BLU, termasuk dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan keuangan BLU di tingkat pusat. Peraturan ini juga mengatur tata cara penggunaan pendapatan dan aset BLU untuk mendukung operasionalnya.
14. **Permendagri No. 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah** yang mengatur pengelolaan keuangan pada unit instansi pemerintah daerah yang berstatus BLUD, terutama terkait dengan penetapan tarif/retribusi untuk layanan publik. Tujuannya adalah untuk memberikan keleluasaan dalam pengelolaan keuangan agar pelayanan publik di daerah dapat lebih optimal.
15. **Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN** yang mengatur kedudukan, pengelolaan, dan peran BUMN sebagai salah satu pelaku ekonomi nasional yang bergerak di sektor strategis. BUMN dituntut untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional dan berperan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
16. **Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Permendesa PDDT No. 4 Tahun 2015** yang mengatur tentang

penyelenggaraan pemerintahan di tingkat desa, termasuk pengelolaan keuangan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Permendesa PDTT No. 4 Tahun 2015 memberikan pedoman mengenai pendirian, pengurusan, dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

17. **Permendagri No. 3 Tahun 2018 tentang BUMD:** yang memberikan pedoman bagi pemerintah daerah dalam pembentukan, pengelolaan, dan pengawasan BUMD. Tujuannya adalah untuk memperkuat peran BUMD dalam meningkatkan ekonomi daerah dan memberikan pelayanan publik yang lebih baik.
18. Selain itu pihak pemda pun bebas untuk membuat **Perda (Peraturan Daerah)** yang lebih spesifik soal kerjasama. Perda ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan lokal yang unik dan bisa mengatur proyek tertentu yang khusus untuk daerah tersebut. Perda dapat mengatur jenis proyek yang bisa dikerjakamkan, cara pengawasannya, dan pembagian tanggung jawab antara pemda dan swasta.

Dengan landasan hukum yang jelas lengkap seperti di atas, kerjasama antara pemda dan swasta dapat berjalan lebih terstruktur dan terukur. Ini penting untuk memastikan bahwa setiap proyek tidak hanya memberikan manfaat ekonomi untuk kedua belah pihak, tapi juga menghasilkan dampak positif yang nyata untuk masyarakat. Pemda mesti paham pada dasar-dasar hukum ini agar kerjasama dapat dilaksanakan dengan prinsip adil, transparan, dan fokus pada kepentingan masyarakat luas.***



Bab 3: Model-Model Kerjasama Pemerintah dan Swasta

3.1 Kerjasama Operasional (KSO)

3.1.1 Definisi KSO

Kerjasama Operasional (KSO) disebut juga *Joint Operation* (JO) adalah model kolaborasi yang hits antara pemerintah dan pihak swasta, di mana tanggung jawab operasional proyek atau layanan publik dibagi. Intinya, pemerintah tetap memegang kepemilikan aset, sementara pihak swasta yang "**ambil alih**" **urusan operasional** sehari-hari. Jadi, meskipun aset seperti gedung atau fasilitas tetap milik pemerintah, yang mengelola jalannya operasional adalah pihak swasta dengan pengalaman dan keahlian mereka.

KSO bukan cuma soal bagi-bagi tugas, tapi juga soal bagi-bagi keuntungan. Bagi pemerintah dan pemerintah daerah, model ini jadi solusi jitu buat mengelola aset publik tanpa harus repot-repot menangani operasional sehari-hari. Pemerintah tetap punya hak penuh atas aset, tapi beban pengelolaan diserahkan ke swasta yang biasanya punya skill dan pengalaman lebih dalam mengelola bisnis.

Keuntungan utama dari kerjasama model KSO ini bagi pemerintah adalah peningkatan kualitas layanan publik tanpa harus menguras APBD. Pemerintah tidak perlu menyediakan investasi besar untuk meningkatkan fasilitas atau merekrut tenaga ahli tambahan, karena semua sudah di-*handle* pihak swasta. Tugas pemerintah hanyalah memastikan bahwa layanan publik tersebut berjalan dengan baik.

Contoh kolaborasi yang paling sering dilakukan dengan model KSO adalah pengelolaan parkir. Pengelolaan parkir yang menjadi kewenangan pemerintah daerah kabupaten/kota sering dikerjasamakan dengan model ini untuk mengelola lahan parkir di kawasan strategis seperti pusat kota, pasar, dan tempat wisata. Dalam KSO ini, pemerintah menyediakan lahan parkir, sementara swasta mengatur operasionalnya, baik dengan cara konvensional seperti dilakukan oleh juru parkir, maupun melalui sistem pembayaran digital.

Selain pengelolaan parkir, model KSO ini juga banyak dipakai di pengelolaan aset-aset lain, misalnya **pasar tradisional, terminal bus, rumah sakit, pengelolaan kawasan wisata, pelabuhan laut, pelabuhan udara**, dan sebagainya. Misalnya, dalam pengelolaan pasar tradisional, pemerintah daerah tetap punya hak atas lahannya, tapi pihak swasta yang menjalankan operasional seperti pengelolaan kios, kebersihan, keamanan, sampai pengaturan parkir. Hasilnya? Pasar jadi lebih teratur, bersih, dan pedagang lebih nyaman berjualan.

3.1.2 Pertimbangan Pemilihan KSO

Jika ada yang bertanya, apakah sebaiknya layanan publik itu, misalnya pasar, parkir, terminal atau rumah sakit, tetap diurus pemerintah daerah agar retribusinya *full* ke pemerintah daerah atau di-KSO-kan agar pemerintah tidak pusing mengurus layanan itu? Maka bagaimana jawabannya?

Pertanyaan di atas adalah yang menjadi pertanyaan mendasar mengapa perlunya dilakukan studi kelayakan pada tahap awal, sebelum pemerintah memutuskan apakah sebuah layanan

publik akan dikelola langsung oleh pemerintah atau akan dikerjasamakan dengan pihak ketiga.

Tolong ukur yang paling utama tentunya adalah efektifitas dan efisiensi. Jika pengelolaan sebuah layanan publik itu lebih efektif dan lebih efisien jika dikelola langsung oleh pemerintah, maka tentu itu menjadi pilihan terbaik. Begitu juga sebaliknya, jika ternyata efektifitas dan efisiensi itu bisa tercapai hanya melalui kerjasama KSO, maka tentu KSO dapat menjadi alternatif pilihan terbaik.

Sebagai contoh, jika pengelolaan parkir dikelola oleh juru-juru parkir apakah transparansi dan kebocoran anggaran dapat dikendalikan? Jika kebocorannya tinggi, maka sudah saatnya mengembangkan sistem parkir digital.

Namun sistem parkir digital itu sendiri bisa dengan dua cara, yaitu apakah pemerintah membeli fasilitas sistem parkir digital itu dengan cara tender fisik langsung dan nanti pengelolaannya tetap oleh pemerintah? Atau pemerintah menyerahkan sepenuhnya dari mulai mulai pembiayaan instalasi sistem parkir termasuk pengelolaannya kepada pihak swasta melalui mekanisme KSO? Hal itu semuanya menjadi hal-hal yang perlu dikaji secara lebih mendalam pada studi kelayakan.

Contoh lain, jika sistem parkir digital dikelola oleh pemerintah, lalu terjadi kerusakan, maka biasanya pemerintah akan lambat dalam melakukan rehabilitasi sistem tersebut dan lambat dalam proses pengadaan alat/sistem parkir baru karena terbentur mekanisme anggaran, proses lelang, dan sebagainya. Sehingga jika sistem parkirnya rusak, tentu akan terjadi kekacauan dalam pengelolaan parkir yang akan berdampak

pada ketidakjelasan penerimaan retribusi parkir selama sistemnya tersebut rusak atau tidak berfungsi.

Berbeda jika sistem parkir digital itu sepenuhnya dikelola oleh swasta. Tentu jika terjadi sedikit saja kerusakan, maka mereka akan segera memperbaikinya karena mereka tidak ingin kehilangan keuntungan dari retribusi parkir tersebut. Pihak swasta akan dapat dengan cepat mengganti kerusakan tanpa harus menunggu mekanisme administrasi, proses penganggaran, atau tender. Hal-hal semacam itulah yang perlu dikaji di dalam dokumen studi kelayakan untuk menghitung untung rugi sebuah pelayanan publik sebelum dilakukan kerjasama KSO.

3.1.3 Bagaimana Proses KSO Digagas?

Proses KSO sendiri nggak instan. KSO biasanya digagas oleh pemerintah atau pemerintah daerah melalui beberapa tahap yang tujuannya untuk memastikan transparansi, keterbukaan, dan pemilihan mitra yang tepat. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam proses KSO, mulai dari ide awal hingga pelaksanaan.

Pertama tentu harus dilakukan **studi kelayakan** untuk melihat apakah skema KSO akan memberikan manfaat lebih besar dibandingkan pengelolaan langsung oleh pemerintah. Studi ini mencakup analisis ekonomi, teknis, keuangan, dan sosial. Hasil studi ini akan jadi dasar keputusan apakah proyek bisa dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Jika hasil studinya menunjukkan kelayakan proyek melalui KSO, maka pemerintah mulai menyusun rencana detail proyek dan

menyiapkan **dokumen tender** supaya seleksi calon mitra akan berjalan secara transparan dan adil. Dokumen ini berisi syarat dan ketentuan bagi calon mitra swasta yang ingin berpartisipasi dalam pengelolaan proyek, seperti rincian proyek, spesifikasi teknis, kriteria penilaian, serta mekanisme pembagian keuntungan dan risiko.

Tahap berikutnya adalah **mengumumkan tender** secara terbuka atau melalui mekanisme ***beauty contest***, yaitu proses di mana calon mitra swasta memberikan proposal terbaik mereka berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh pemerintah. Pengumuman tender biasanya dilakukan melalui media massa atau website resmi pemerintah agar semua pihak yang berminat bisa mendapatkan informasi yang lengkap dan mengajukan proposal.

Setelah semua proposal masuk, pemerintah melakukan **evaluasi proposal** untuk menentukan siapa yang paling sesuai dengan kebutuhan proyek berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan seperti kesesuaian teknis, pengalaman, kemampuan finansial, dan rencana operasional yang diajukan. Evaluasi ini biasanya dilakukan oleh tim independen atau tim dari pemerintah daerah dengan hasil sebuah *short list* perusahaan.

Calon mitra yang masuk dalam shortlist diminta untuk melakukan **presentasi** di hadapan pemerintah atau tim penilai. Tahap ini juga mencakup **negosiasi** antara pemerintah dan calon mitra mengenai pembagian tanggung jawab kedua pihak, skema keuntungan (bagi hasil), risiko, dan aspek teknis lainnya.

Setelah evaluasi dan negosiasi selesai, pemerintah memilih mitra yang dianggap paling sesuai dan **mengumumkan pemenang tender**. Pengumuman ini dilakukan secara terbuka atau melalui saluran mekanisme yang ditetapkan.

Setelah itu, dilakukan **penandatanganan kontrak KSO** antara pemerintah dan pihak swasta yang terpilih. Kontrak KSO mencakup semua detail kerjasama, seperti durasi KSO, hak dan kewajiban para pihak, aspek pembiayaan, skema bagi hasil, regulasi dan perizinan, pemeliharaan, monitoring dan pengawasan, evaluasi, mekanisme penyelesaian sengketa, serta penghentian kerjasama. Penandatanganan kontrak menandai dimulainya kerjasama secara resmi.

Setelah kontrak ditandatangani, pihak swasta mulai melakukan **implementasi proyek** sesuai dengan rencana yang telah disepakati. Selama operasional proyek berlangsung, pemerintah bertindak sebagai pengawas untuk **mengawasi** dan memastikan bahwa pengelolaan proyek dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pengawasan rutin dapat dilakukan melalui laporan berkala dari pihak swasta, inspeksi lapangan, dan/atau rapat evaluasi.

Selama masa kerjasama, dilakukan **evaluasi berkala** terhadap kinerja pihak swasta dalam mengelola proyek. Evaluasi ini mencakup aspek keuangan, kualitas layanan, dan pencapaian target. Pemerintah dan pihak swasta membahas hasil evaluasi ini untuk melakukan penyesuaian jika diperlukan. Jika ada hal-hal yang perlu diperbaiki, kedua pihak dapat mencari solusi bersama agar proyek tetap berjalan dengan baik.

Pada akhir masa kontrak KSO, pemerintah dan pihak swasta akan meninjau kembali hasil kerjasama. Pemerintah dapat memutuskan untuk **mengakhiri kerjasama** dan mengambil alih kembali pengelolaan, **atau memperpanjang kontrak** KSO jika hasilnya memuaskan. Proses ini tentu melibatkan evaluasi komprehensif terhadap manfaat yang diperoleh dari kerjasama, baik dari segi finansial maupun kualitas layanan. Jika diperpanjang, biasanya dilakukan renegotiasi kontrak untuk menyesuaikan kondisi terbaru.

3.1.4 Skema KSO

Dengan metode KSO, keuntungan finansial apa yang didapat oleh pemerintah daerah? Berikut adalah dua buah opsi mekanisme keuntungan finansial yang bisa diperoleh pemerintah daerah:

1. **Revenue Sharing (Bagi Hasil):** Ini model yang paling banyak dipakai, di mana pemerintah dan swasta bagi-bagi untung (*profit sharing*). Misalnya dalam pengelolaan pasar, setelah proyek dikelola oleh swasta, maka keuntungan mulai dari uang sewa kios, parkir, atau layanan lainnya, dibagi ke pemerintah dengan prosentase bagi hasil yang sudah diatur dalam kontrak KSO.
2. **Fixed Payment atau Fee Tetap:** Selain opsi di atas, pemerintah juga bisa memilih opsi pembayaran tetap dari swasta sebagai kompensasi untuk pemakaian aset. Misalnya, pemerintah daerah bisa mendapatkan *fee* tahunan yang stabil, tidak peduli berapa pun keuntungan yang dihasilkan dari pengelolaan pasar tadi.

3.1.5 Skema Pembagian Keuntungan

Dalam pelaksanaan KSO, terdapat beberapa skema yang bisa dipilih oleh kedua belah pihak, dua skema di antaranya adalah:

1. **Build-Operate-Transfer (BOT)**, yaitu pihak swasta membangun fasilitas layanan publik tersebut, lalu mengoperasikannya selama periode waktu tertentu untuk mendapatkan keuntungan, dan setelah masa kontrak selesai, aset tersebut diserahkan kembali kepada pemerintah. Pembagian keuntungan finansial kepada pemerintah dapat dilakukan dari sejak layanan publik dioperasikan, namun dengan masa konsesi yang biasanya lebih lama, atau pemerintah tidak mendapatkan keuntungan finansial selama masa konsesi sampai aset diserahkan kepada pemerintah.
2. **Build-Transfer-Operate (BTO)**: Pihak swasta membangun fasilitas, lalu setelah selesai langsung menyerahkan kepemilikannya kepada pemerintah. Namun, swasta tetap mendapatkan hak untuk mengoperasikan dan mendapatkan keuntungan dari fasilitas tersebut selama jangka waktu yang telah disepakati. Adapun pembagian keuntungan finansial diatur tergantung pada kesepakatan dalam perjanjian.

Selain kedua skema itu masih ada beberapa skema lain seperti **Rehabilitate Operate Transfer (ROT)**, **Rehabilitate Transfer Operate (ROO)**, **Lease Operate Transfer (LOT)**, **Design-Build-Finance-Operate (DBFO)**, **Operate-Maintain-Transfer (OMT)**, **Build Own Operate (BOO)**, **Build Own Operate Transfer (BOOT)**, **Build Own Lease Transfer**

(BOLT), Design-Build-Finance-Operate-Maintain (DBFOM), dan beberapa variasi lainnya. Pemilihan dari skema kerjasama itu tentunya disesuaikan dengan kebutuhan proyek masing-masing.

Selain mekanisme di atas, ada juga sebuah mekanisme di mana pihak pemerintah melakukan pembangunan dan pemeliharaan atas sebuah layanan publik tertentu, sedangkan pihak swasta hanya melakukan operasional pelayanannya saja. Dari kegiatan ini, pemerintah dan swasta mendapatkan bagi hasil dari pendapatan yang diperoleh dari pengelolaan layanan publik tersebut dengan rasio yang disepakati. Mekanisme kerjasama ini sering juga disebut sebagai **KSO Bagi Hasil** atau bisa juga dikategorikan sebagai **Kontar Service (Kontrak Layanan)** atau **Kontrak Manajemen**.

3.1.6 Pelibatan BUMD/BUMN

Apa yang kita diskusikan di atas adalah mekanisme KSO yang secara langsung dikerjasamakan oleh pemerintah kepada pihak swasta. Namun sebenarnya, untuk mengurangi beban dan tanggung jawab pemerintah, bisa saja layanan publik itu tidak di-KSO-kan dengan swasta, melainkan diserahkan untuk dikelola oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Misalnya dalam pengelolaan pasar, banyak sekali pasar di beberapa kota besar yang saat ini dilakukan oleh perusahaan daerah (BUMD).

Di antara yang paling terkenal adalah Perusahaan Daerah (**PD Pasar Jaya**) di Provinsi DKI Jakarta yang telah berdiri sejak tahun 1966. Hal ini dilakukan untuk mengurangi beban pemerintah DKI yang terlalu luas sekaligus agar pengelolaan pasar menjadi

lebih profesional. Saat ini, hampir di semua kota-kota besar pengelolaan pasar dilakukan oleh BUMD, seperti **PD Pasar Bermartabat Kota Bandung**, **PD Pasar Surya Surabaya**, **Perumda Pasar Makasar Raya**, dan sebagainya. Selain pasar, beberapa pengelolaan seperti air bersih, persampahan, dan pariwisata juga ada yang diserahkan oleh pemerintah kepada pihak BUMN/BUMD.

Pada tahap selanjutnya dan dalam keadaan tertentu, bisa saja bahkan KSO tersebut dilakukan antara BUMD/BUMN dengan pihak swasta. Mengapa urusan pemerintah yang telah diserahkan pengelolaannya oleh pemerintah kepada BUMD atau BUMN lalu malah diserahkan/dikerjasamakan kembali dengan pihak swasta? Hal ini bisa saja terjadi jika memang urusannya terlalu luas dan kompleks, BUMN/BUMD tersebut belum siap secara infrastruktur dan sumber daya manusia, atau BUMD/BUMN tersebut tidak memiliki teknologi yang dibutuhkan dalam pengembangan layanan publik tersebut.

Dalam sektor energi misalnya, **PT. PLN (Persero)** menyerahkan sebagian pengelolaan listrik masyarakat kepada **China Shenhua Energy Company Limited** untuk pembangunan dan pengoperasian Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) Jawa 7. Contoh lainnya adalah **PT. Pertamina** dengan **Saudi Aramco** untuk mengelola Kilang Cilacap.

Untuk level BUMD, kerjasama antara **PD Pasar Jaya Jakarta** dengan pihak swasta dalam mengelola Pasar Santa di Jakarta Selatan merupakan salah satu contohnya. Contoh lainnya adalah kerjasama KSO antara **PDAM Tirta Kerta Raharja** Kabupaten Tangerang dengan pihak swasta dalam

pembangunan dan pengoperasian instalasi pengolahan air. Contoh lainnya adalah KSO antara BUMD **PT Sarana Jaya** milik Pemprov DKI Jakarta dengan pihak swasta dalam pengembangan properti Rumah DP 0 Rupiah, dan masih banyak lagi contoh KSO yang lain antara BUMD dengan pihak swasta.

3.1.7 Contoh-contoh Layanan Publik dengan Model KSO

1. Kerjasama Pengelolaan Air Bersih di Kota Makassar

Proyek kerjasama pengelolaan air bersih di Kota Makassar antara **PDAM Makassar** dan **PT Traya Tirta Makassar** ini dimulai sejak **2007** dengan durasi perjanjian selama **20 tahun**. Sebelum proyek ini digarap, hanya sekitar **50%** warga kota yang mendapatkan akses air bersih dengan lancar. Berkat proyek ini, distribusi air bersih berhasil meningkat hingga **70%** dalam lima tahun pertama.

Model yang dipakai dalam proyek ini adalah skema **Rehabilitation, Operation, and Transfer (ROT)**, di mana pihak swasta membantu *upgrading* dan pengelolaan **IPA Panaikang**, yang awalnya punya kapasitas **1.000 liter per detik**. Soal bagi-bagi untung, disepakati pembagiannya: **60% untuk pemerintah daerah** dan **40% untuk swasta**. Meski begitu, pemerintah daerah tetap punya kendali atas aset-aset penting seperti instalasi pengolahan air, sedangkan pihak swasta fokus pada operasional sehari-hari.

2. Kerjasama Pengelolaan Pasar Turi di Kota Surabaya

Renovasi dan pengelolaan **Pasar Turi** di Surabaya setelah kebakaran tahun 2007 dilakukan melalui skema KSO

dengan **PT Gala Bumi Perkasa** yang mulai digarap pada **2012**. Sebelumnya, Pasar Turi memang dikenal sebagai salah satu pasar tradisional terbesar di Surabaya, tapi kondisinya makin lama makin turun, baik dari segi bangunan maupun manajemennya.

Dengan tambahan investasi, PT Gala Bumi Perkasa melakukan modernisasi besar-besaran. Renovasi ini tidak hanya pada bangunan fisik, tapi juga meningkatkan sistem pengelolaan agar lebih modern dan rapi. Salah satu tujuan utama dari proyek ini adalah meningkatkan pendapatan daerah melalui retribusi pasar, sekaligus menjadikan lingkungan pasar lebih nyaman untuk para pedagang dan pembeli.

Dalam KSO ini, pihak swasta membiayai pembangunan pasar, seperti renovasi bangunan, membangun sistem pengelolaan yang lebih rapi, dan menambah jumlah kios dari **1.000 jadi 1.500 unit**. Di sisi lain, pemerintah daerah menyediakan lahan dan mengatur regulasi untuk pengelolaan pasar. Masa konsesi proyek ini sekitar **10 sampai 15 tahun**, di mana setelah itu pengelolaan dapat kembali lagi ke pemerintah atau diperpanjang tergantung kesepakatan.

Untuk **bagi hasil**, biasanya dilakukan secara proporsional, tergantung kontribusi modal dan operasional dari kedua pihak. Pihak swasta mendapatkan penghasilan dari sewa kios, tapi ada juga pembagian keuntungan dengan pemerintah daerah. Proyek ini berhasil meningkatkan pendapatan daerah dari retribusi pasar hingga **50-70%**.

3. Kerjasama Pengelolaan Parkir di Beberapa Daerah

Metode KSO antara pemerintah daerah dengan pihak swasta dalam bidang parkir sudah banyak dikerjakan di beberapa daerah. Misalnya di **Kabupaten Lebak** Provinsi Banten, melalui kerjasama KSO ini, pendapatan retribusi parkir yang biasanya hanya sekitar Rp 1 juta per hari, menjadi antara Rp 10 s.d. Rp 25 juta per hari, artinya terjadi peningkatan sekitar 900%. KSO parkir model ini juga dilakukan oleh Kota Bandung, Kota Salatiga, Kabupaten Pangandaran, Kabupaten Kuningan, Kabupaten Nganjuk, dan masih banyak lagi daerah lainnya.

3.1.8 Peraturan Terkait Kerjasama Model KSO

Pelaksanaan kerjasama model KSO antara pemerintah atau pemerintah daerah dengan pihak swasta diatur oleh beberapa regulasi pemerintah, baik itu dalam bentuk Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri, Peraturan Lembaga, hingga kebijakan daerah. Regulasi ini dirancang untuk memastikan bahwa kerjasama tersebut berjalan secara transparan, akuntabel, dan sesuai dengan kepentingan publik. Berikut beberapa regulasi yang terkait.

a. Peraturan Pemerintah (PP)

- 1. PP No. 28 Tahun 2020 tentang Kerjasama Daerah:** Peraturan ini mengatur tata cara kerjasama antara pemerintah daerah dengan pihak ketiga, termasuk swasta. Di dalamnya terdapat ketentuan mengenai tata cara kerjasama, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan. Peraturan ini menjadi acuan utama bagi

pemerintah daerah dalam melakukan berbagai bentuk kerjasama, termasuk KSO.

2. **PP No. 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)**: Peraturan ini mengatur bagaimana BUMD dapat terlibat dalam kerjasama dengan pihak swasta. BUMD seringkali menjadi mitra pemerintah daerah dalam melaksanakan KSO, terutama di bidang pengelolaan aset seperti rumah sakit, pasar, dan lainnya.

b. Peraturan Presiden (Perpres)

1. **Perpres No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah** sebagaimana telah disempurnakan dengan **Perpres No. 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Perpres No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah**: Dalam Perpres ini diatur mengenai pengadaan barang dan jasa, yang termasuk di dalamnya adalah tata cara pemilihan mitra swasta melalui tender atau beauty contest. Ini menjadi pedoman dalam proses pemilihan mitra swasta dalam KSO.
2. **Perpres No. 38 Tahun 2015 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU)**: Meskipun peraturan ini lebih sering dikaitkan dengan skema KPBU (Public-Private Partnership), prinsip-prinsip yang diatur dalam Perpres ini sering menjadi acuan dalam berbagai kerjasama pemerintah dengan pihak swasta, termasuk KSO. Perpres ini mengatur tentang tata cara seleksi mitra swasta, pembagian risiko, dan perjanjian kerjasama.

c. Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri)

1. **Permendagri No. 22 Tahun 2020 tentang Tata Cara Kerjasama Daerah dengan Daerah Lain dan Kerjasama Daerah dengan Pihak Ketiga:** Permendagri ini memberikan panduan teknis tentang bagaimana pemerintah daerah dapat melakukan kerjasama dengan pihak ketiga, termasuk swasta dalam skema KSO. Di dalamnya terdapat panduan mengenai perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kerjasama.
2. **Permendagri No. 96 Tahun 2016 tentang Kebutuhan dan Pemanfaatan Barang Milik Daerah yang Tidak Digunakan Secara Optimal:** Peraturan ini mengatur tata cara pemanfaatan aset daerah yang kurang optimal, termasuk melalui skema KSO. Dengan adanya regulasi ini, pemerintah daerah bisa lebih jelas dalam menggunakan aset yang tidak dimanfaatkan sepenuhnya untuk kerjasama dengan pihak swasta.

d. Peraturan Menteri Keuangan (PMK)

1. **PMK No. 129/PMK.08/2020 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pembiayaan Infrastruktur melalui Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU):** Meskipun berfokus pada pembiayaan proyek infrastruktur melalui KPBU, prinsip-prinsip dalam PMK ini juga sering digunakan sebagai pedoman dalam skema KSO yang melibatkan swasta dalam pengelolaan aset atau layanan publik.
2. **PMK No. 78/PMK.06/2014 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pemanfaatan Barang Milik Negara:** Jika KSO melibatkan

aset milik negara (di luar aset daerah), maka PMK ini menjadi acuan. Peraturan ini mengatur tata cara pemanfaatan barang milik negara, termasuk melalui kerjasama dengan pihak swasta.

e. Peraturan Daerah (Perda) atau Peraturan Kepala Daerah

1. **Perda / Perkada:** Pemerintah daerah masing-masing mungkin juga memiliki peraturan daerah atau peraturan kepala daerah yang mengatur secara spesifik mengenai prosedur kerjasama dengan pihak swasta, termasuk KSO. Peraturan ini biasanya disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan daerah masing-masing.
2. **Perda tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah:** Banyak daerah yang memiliki perda ini, yang mengatur cara pemanfaatan aset daerah melalui kerjasama dengan pihak swasta, termasuk KSO. Di sini diatur tentang persetujuan DPRD, perencanaan, dan monitoring kerjasama.

f. Peraturan Otoritas Sektor Tertentu

Terkadang, sektor tertentu seperti pengelolaan air, listrik, atau transportasi memiliki aturan khusus terkait kerjasama antara pemerintah dan swasta. Misalnya, dalam pengelolaan sistem penyediaan air minum (SPAM) atau bandara, ada aturan dari kementerian terkait seperti Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) atau Kementerian Perhubungan. Untuk itu maka penting juga untuk memastikan ada tidaknya peraturan

dari kementerian atau lembaga sektoral yang mengatur masalah kerjasama ini.

3.2 Kerjasama Joint Ventures (Usaha Patungan)

3.2.1 Definisi Joint Ventures

Joint ventures (JV) adalah suatu bentuk kerjasama bisnis antara dua atau lebih perusahaan atau pihak, termasuk pemerintah dan swasta, yang menyatukan sumber daya mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kerjasama ini, para pihak biasanya **membentuk entitas baru** (perusahaan atau usaha patungan) yang secara legal terpisah dari masing-masing pihak yang terlibat. Dalam entitas perusahaan tersebut masing-masing mitra memiliki bagian kepemilikan dan berbagi keuntungan, risiko, serta tanggung jawab sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan. Itulah inti sari dari konsep *JV* secara sederhana.

Jadi perbedaan utama antara kerjasama *JV* dengan KSO adalah bahwa kerjasama *JV* dilakukan dengan cara membentuk entitas perusahaan baru, misalnya PT. XYZ, yang mungkin saja sama sekali berbeda dari *core* bisnis kedua belah pihak. Kepentingan kedua belah pihak pada perusahaan yang baru dibentuk ini adalah pada keuntungan yang akan diperoleh oleh masing-masing pihak.

Definisi di atas berlaku untuk *joint ventures* model klasik. Namun demikian, dengan perkembangan dan kompleksitas perekonomian saat ini, model *JV* ini berkembang dengan berbagai bentuknya. Khusus untuk kerjasama yang melibatkan unsur pemerintah, model *JV* ini kemudian berkembang di

beberapa negara maju, termasuk kemudian di Indonesia menjadi skema *Public Private Partnership* (PPP) atau KPBU.

PPP/KPBU masih dapat dikatakan dikategorikan sebagai model kerjasama *JV* karena ada entitas baru yang dibentuk untuk mengelola sebuah proyek kegiatan layanan publik. Namun karena kompleksitas dalam memulai inisiasi kerjasama dari awal tahap studi kelayakan sampai dengan penandatanganan kontrak membuat model ini dipandang sebagai model *joint ventures* gaya baru. Karena kompleksitasnya itu pulalah mekanisme kerjasama PPP/KPBU akan dibahas secara terpisah pada bab khusus.

Selain menjadi PPP/KPBU, model *JV* klasik juga berkembang ke dalam bentuk lain misalnya menjadi kerjasama berbasis kawasan, salah satunya adalah model kerjasama Kawasan Ekonomi Khusus (KEK). Model KEK ini masih dapat dikategorikan sebagai *JV*, karena adanya pengumpulan modal untuk menggarap sebuah kegiatan ekonomi tertentu.

Namun demikian, perbedaannya model KEK ini dilakukan tanpa harus membentuk entitas perusahaan baru. Setiap perusahaan swasta yang terlibat dan juga pemerintah berbagi peran, baik dari sisi sumber daya permodalan, lahan, investasi, dan regulasi untuk mengembangkan sebuah kawasan untuk tujuan tertentu, seperti pariwisata, olahraga, industri, perikanan, kesehatan, pendidikan dan sebagainya. Model *JV* modern berbentuk KEK ini juga akan dibahas pada bab tersendiri.

3.2.2 Pelaku Joint Ventures

Kerjasama *joint ventures* model klasik lebih sering dilakukan antara swasta dengan swasta, baik secara dwipartit maupun multipartit. Adapun kerjasama *JV* model klasik antara swasta dengan pemerintah secara langsung lebih sedikit jumlahnya. Yang lebih sering dilakukan adalah kerjasama *JV* model klasik antara swasta dengan BUMN/BUMD sebagai perwakilan pemerintah.

1. Kerjasama Joint Ventures antara Pemerintah dengan Swasta

Sebagaimana dijelaskan tadi, kerjasama pemerintah secara langsung dengan swasta sangat sedikit jumlahnya. Hal ini dikarenakan beberapa kesulitan secara administrasi dan secara tugas pokok dan fungsi pemerintah sebagai regulator, bukan sebagai operator. Kalau pun kerjasama *JV* itu ada, hal itu lebih mungkin dilakukan oleh pemerintah daerah dan swasta.

Sebagaimana lazimnya, pemerintah lebih berperan dalam menciptakan kerangka regulasi, perizinan, dan insentif untuk menarik investasi. Pemerintah bertindak sebagai fasilitator bagi investasi swasta melalui kebijakan, bukan sebagai mitra langsung dalam proyek bisnis. Pemerintah lebih fokus pada pengembangan infrastruktur publik dan penyediaan layanan sosial, sehingga keterlibatan mereka dalam skema bisnis langsung melalui skema *joint ventures* klasik sangat terbatas.

2. Kerjasama Joint Ventures antara BUMD/BUMN dengan Swasta

Adapun kerjasama antara BUMD/BUMN dengan pihak swasta melalui mekanisme *JV* tentu hal ini lebih mudah dilakukan dan lebih sering terjadi. Hal ini dimungkinkan karena BUMD/BUMN memiliki struktur dan tata kelola yang memungkinkan mereka untuk beroperasi seperti perusahaan swasta.

BUMD/BUMD memiliki fleksibilitas untuk membuat kesepakatan bisnis dan menjalankan operasional sehari-hari layaknya entitas komersial lainnya. Mereka dapat berinvestasi, memiliki saham, serta membentuk entitas baru bersama mitra swasta. Mereka bisa masuk dalam *JV* klasik dengan mekanisme kepemilikan saham yang jelas dan terstruktur sesuai dengan perjanjian yang dibuat.

Namun demikian, di antara BUMD dan BUMN, contoh kerjasama *JV* lebih banyak terjadi pada BUMN. Sejauh ini belum diketahui adanya BUMD yang melakukan kerjasama dengan perusahaan swasta melalui mekanisme *JV*. Kebanyakan BUMD melakukan kerjasama dengan swasta melalui mekanisme KSO. Hal itu dikarenakan BUMD masih melakukan kegiatan bisnis yang lebih sederhana dan dengan teknologi yang tidak terlalu tinggi.

Adapun untuk contoh kerjasama *JV* antara BUMN dengan perusahaan swasta adalah antara **PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk** dengan **Singtel (Singapura)** dalam bidang telekomunikasi.

- Nama Perusahaan Baru: **PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel)**
- **Deskripsi JV: Telkomsel** dibentuk sebagai hasil *JV* antara PT Telkom Indonesia dan Singtel pada tahun 1995, yang berbagi saham masing-masing sekitar 65% dan 35%. Telkomsel beroperasi sebagai penyedia layanan telekomunikasi seluler, menyediakan berbagai layanan seperti telepon seluler, data, dan layanan digital lainnya.
- **Tujuan JV:** Pembentukan Telkomsel ditujukan untuk mengembangkan industri telekomunikasi seluler yang menjangkau akses ke seluruh pelosok negeri. Kolaborasi ini menggabungkan keahlian Telkom di dalam negeri dengan teknologi dan pengalaman Singtel di tingkat dunia.
- **Signifikansi:** Telkomsel menjadi contoh sukses *JV* antara BUMN Indonesia dan perusahaan asing, yang mampu bertahan dan berkembang menjadi pemimpin pasar di Indonesia.

Contoh lainnya untuk kerjasama *JV* antara BUMN dengan perusahaan swasta adalah antara **PT Pertamina (Persero)** dengan **Rosneft (Rusia)** dalam bidang energi.

- Nama Perusahaan Baru: **PT. Pertamina Rosneft Pengolahan dan Petrokimia (PRPP).**
- **Deskripsi JV:** Kerjasama *JV* ini bertujuan untuk membangun dan mengoperasikan **kilang minyak di Tuban**, Jawa Timur. Proyek ini dikenal sebagai **Grass Root Refinery (GRR) Tuban**. Kedua

perusahaan membentuk entitas baru dengan kepemilikan saham: Pertamina memiliki **55% saham** dan Rosneft memiliki **45% saham** dalam perusahaan tersebut.

- **Tujuan JV:** Proyek ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas kilang minyak di Indonesia, mengurangi ketergantungan pada impor bahan bakar, dan memenuhi kebutuhan domestik akan produk minyak dan petrokimia.
- **Signifikansi:** Ini adalah salah satu proyek strategis nasional yang menunjukkan bagaimana BUMN Indonesia dapat bekerja sama dengan perusahaan asing dalam meningkatkan kapasitas industri energi nasional melalui mekanisme *joint ventures*.

3.2.3 Proses Inisiasi Kerjasama *Joint Ventures*

Buku ini ditujukan khususnya untuk ASN pemerintah daerah dan dapat juga menjadi bahan bacaan untuk ASN di pemerintah pusat. Sementara tadi sudah dijelaskan bahwa kerjasama *JV* lebih banyak dilakukan oleh BUMN, maka proses inisiasi kerjasama *JV* pun tidak akan dibahas secara detil pada buku ini.

Namun demikian, seandainya pun pemerintah daerah maupun BUMD akan menjajagi kerjasama *JV*, maka secara umum prosesnya diawali dengan identifikasi mitra potensial, studi kelayakan dan riset pasar, negosiasi awal, penyusunan *joint venture agreement (JVA)*, pembentukan entitas hukum, penyusunan struktur manajemen, implementasi proyek, dan evaluasi berkala.

Selain itu perlu juga dipelajari mengenai peraturan dan hukum lokal jika salah satu pihak berasal dari luar negeri, perbedaan budaya bisnis, klarifikasi peran dan tanggung jawab, mekanisme penyelesaian sengketa, dan rencana keluar (*exit strategy*) misalnya dengan mencantumkan rencana keluar bagi para mitra, misalnya jika salah satu pihak ingin menjual sahamnya atau mengakhiri kerjasama.



3.3 Kerjasama Penyertaan Modal

3.3.1 Definisi Kerjasama Penyertaan Modal

Kerjasama Penyertaan Modal (***Equity Participation*** atau ***Equity Investment Partnership***), merupakan bentuk kerjasama di mana satu pihak, baik itu perusahaan swasta atau pemerintah, menyuntikkan modal atau dana ke dalam perusahaan atau proyek tertentu sebagai bentuk investasi. Dalam skema ini, pihak yang memberikan modal memperoleh bagian kepemilikan (equity) dalam perusahaan atau proyek yang didanai, sehingga menjadi pemegang saham dengan hak atas keuntungan yang dihasilkan.

Keuntungan utama dari ***equity participation*** adalah adanya potensi keuntungan yang lebih besar seiring dengan pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan atau proyek tersebut. Pihak penyuntik modal akan mendapatkan dividen atau bagian dari keuntungan berdasarkan persentase kepemilikan saham yang dimilikinya.

Selain itu, penyertaan modal ini juga memberikan hak suara atau pengaruh dalam pengambilan keputusan strategis di perusahaan atau proyek tersebut. Namun, di sisi lain, risiko kerugian juga ada, terutama jika proyek atau perusahaan tidak berjalan sesuai rencana, karena nilai investasi dapat menurun sesuai dengan performa bisnisnya.

Skema ini umum digunakan dalam usaha patungan (***joint ventures***) atau proyek-proyek besar yang memerlukan pendanaan jangka panjang. Dalam istilah yang lebih umum, kerjasama ini juga dapat dinamakan sebagai **pembelian saham**,

walaupun istilah ini lebih diperuntukkan bagi penyertaan modal yang dilakukan oleh perseorangan.

3.3.2 Tujuan Penyertaan Modal

Pemerintah dapat melakukan penyertaan modal kepada BUMN atau BUMD dalam berbagai kondisi, dan setiap kondisi tersebut memiliki tujuan serta pertimbangan tersendiri. Di Indonesia, misalnya, penyertaan modal pemerintah pada perusahaan sering disebut sebagai **Penyertaan Modal Pemerintah (PMP)** atau **Penyertaan Modal Daerah (PMD)**. Berikut adalah situasi-situasi yang memungkinkan pemerintah untuk melakukan penyertaan modal:

1. Untuk Meningkatkan Keuntungan dan Dividen

Penyertaan modal dapat dilakukan ketika BUMN atau BUMD sedang berada dalam kondisi keuangan yang baik dan **menghasilkan keuntungan**. Dalam hal ini, pemerintah sebagai pemegang saham melihat adanya peluang untuk meningkatkan kapasitas produksi dan efisiensi, atau memperluas pangsa pasar, sehingga potensi keuntungan perusahaan dapat lebih tinggi.

Tujuannya adalah tentu untuk memperkuat posisi perusahaan di pasar dan memperbesar pendapatan dari dividen yang diterima oleh pemerintah sebagai pemegang saham. Dengan modal tambahan, perusahaan dapat meningkatkan profitabilitas yang pada akhirnya juga menguntungkan bagi kas negara atau daerah.

Contohnya adalah pemerintah menyuntikkan modal tambahan ke sebuah BUMN energi yang sedang

berkembang untuk meningkatkan kapasitas pembangkit listrik, dengan harapan dapat meningkatkan penjualan dan laba, yang kemudian menghasilkan dividen lebih besar. Contoh lainnya adalah pemerintah daerah menyuntikkan tambahan dana kepada bank milik daerah agar lebih berkembang.

2. Untuk Ekspansi atau Pengembangan Bisnis

Penyertaan modal dapat juga dilakukan ketika BUMN atau BUMD ingin **mengembangkan bisnisnya**, misalnya dengan membuka cabang baru, mengembangkan produk baru, atau memperluas jaringan distribusi. Perusahaan mungkin memerlukan tambahan modal untuk mendanai investasi baru ini.

Dalam hal ini, penyertaan modal bertujuan untuk mendukung pertumbuhan dan ekspansi, sehingga perusahaan bisa bersaing lebih baik di pasar. Langkah ini sering diambil ketika ada potensi pasar yang belum digarap atau proyek-proyek strategis yang memerlukan pendanaan besar.

Contohnya **PT. Garuda Indonesia (Persero)** diberikan suntikan dana oleh pemerintah pusat untuk membuka jalur-jalur baru yang potensial seiring dengan studi kelayakan yang telah dilakukan. PT. KAI (Persero) diberikan suntikan dana untuk mengembangkan jalur jabodetabek melalui anak perusahaan **PT KAI Commuter**.

Contoh lainnya BUMD yang bergerak di sektor air bersih mendapat suntikan modal dari pemerintah daerah untuk membangun jaringan distribusi air di wilayah-wilayah yang

belum terjangkau, sehingga bisa meningkatkan layanan publik dan memperluas basis pelanggan. Misalnya dilakukan kepada Perumda PAM Jaya (Jakarta), PDAM Tirta Musi (Palembang), PDAM Surya Sembada (Surabaya), dan sebagainya.

3. Untuk Penyelamatan dari Krisis Keuangan atau Kerugian
Meskipun lebih sering dianggap sebagai **tindakan penyelamatan (*bailout*)**, dalam beberapa kasus, penyertaan modal dapat dilakukan untuk membantu BUMN atau BUMD yang mengalami kesulitan keuangan atau kerugian yang terus meningkat. Ini terjadi jika perusahaan masih dianggap memiliki potensi untuk pulih dan tetap memiliki peran strategis dalam mendukung ekonomi atau layanan publik.

Tujuan dari tindakan *bailout* ini adalah untuk menstabilkan kondisi keuangan perusahaan, mencegah kebangkrutan, dan menjaga keberlanjutan layanan yang disediakan oleh BUMN atau BUMD tersebut. Biasanya, penyertaan modal ini disertai dengan restrukturisasi manajemen dan strategi bisnis untuk memastikan bahwa bantuan modal dapat digunakan secara efektif dan terkendali.

Contoh tindakan *bailout* adalah pemerintah pernah menyuntikkan modal tambahan ke BUMN transportasi, yakni PT Garuda Indonesia (Persero), yang mengalami kerugian besar karena perubahan kebijakan dan penurunan permintaan, dengan harapan bisa memperbaiki operasional dan memulihkan keuangannya. Contoh lainnya pemerintah memberikan suntikan dana ke beberapa bank

pemerintah untuk mencegah terjadinya krisis moneter yang lebih dalam.

Bailout (penyelamatan) pernah terjadi pada **krisis moneter 1997-1998** yang terjadi pada beberapa bank. Kejadian ini melahirkan Bank Mandiri sebagai hasil merger dari beberapa bank, yaitu Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim), dan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo). Sebagian bank diambil alih (*take over*) yaitu Bank Central Asia (BCA), Bank Danamon, Bank PDFCI, dan Bank Tiara. Sebagian bank lagi dilikuidasi seperti Bank Surya, Bank Umum Nasional (BUN), Bank Modern, dan Bank Harapan Sentosa (BHS), dan sebagainya.

Bailout juga pernah terjadi pada **Bank Century pada tahun 2008** yang mengalami masalah serius akibat terjadinya krisis global. Pemerintah, melalui Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK) dan Bank Indonesia, memutuskan untuk memberikan dana talangan atau bailout sebesar sekitar Rp 6,7 triliun kepada Bank Century.

3.3.3 Mekanisme Penyertaan Modal

Penyertaan modal oleh pemerintah ke dalam BUMN atau BUMD memiliki mekanisme dan syarat-syarat yang harus dipenuhi, baik dari segi peraturan perundang-undangan maupun dari segi tata kelola yang baik untuk memastikan bahwa investasi tersebut memberikan manfaat optimal bagi masyarakat dan negara.

Penyertaan modal dimulai dengan **penyampaian usulan** dari entitas yang membutuhkan tambahan modal, seperti BUMN, BUMD, atau perusahaan daerah lainnya. Usulan ini diajukan kepada pemerintah pusat (melalui kementerian terkait) atau pemerintah daerah, tergantung pada status perusahaan. Usulan ini harus mencakup rencana bisnis yang jelas, analisis kelayakan (*feasibility study*), dan proyeksi manfaat dari penyertaan modal tersebut.

Setelah usulan diterima, pemerintah melakukan **kajian kelayakan** yang mencakup analisis terhadap rencana bisnis dan potensi manfaat ekonomi dari penyertaan modal tersebut. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa suntikan modal dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. Kajian ini melibatkan analisis risiko, potensi keuntungan, serta dampak terhadap masyarakat dan ekonomi secara keseluruhan.

Jika usulan tersebut dinilai layak oleh pemerintah, langkah selanjutnya adalah meminta persetujuan dari legislatif. Di tingkat pusat, persetujuan diberikan oleh **Dewan Perwakilan Rakyat (DPR)** untuk penyertaan modal negara dalam BUMN. Adapun di tingkat daerah, persetujuan diberikan oleh **Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD)** untuk penyertaan modal daerah dalam BUMD. Untuk di daerah, persetujuan ini biasanya diwujudkan melalui pengesahan **Peraturan Daerah (Perda)** yang mengatur besaran dan alokasi penyertaan modal.

Ketentuan bahwa segala macam penyertaan modal kepada BUMD harus ditetapkan oleh peraturan daerah diatur di dalam beberapa peraturan. Di antaranya adalah pasal 41 ayat 4 UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pasal 78 ayat

2 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, serta pasal 12 ayat 1 Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 52 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Pemerintah Daerah.

3.3.4 Peraturan Mengenai Penyertaan Modal

Penyertaan modal pemerintah kepada BUMN atau BUMD diatur oleh berbagai macam peraturan. Berikut ini adalah beberapa peraturan tersebut:

1. **Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara:** Mengatur pengelolaan keuangan negara, termasuk prinsip-prinsip yang harus dipenuhi dalam penyertaan modal pemerintah atau daerah. Penyertaan modal harus direncanakan secara hati-hati dan disetujui oleh pihak legislatif (DPR/DPRD).
2. **Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah:** Menjelaskan kewenangan pemerintah daerah dalam melakukan penyertaan modal ke BUMD atau kerjasama dengan pihak swasta, serta pengaturan mengenai penyusunan anggaran untuk penyertaan modal yang harus disetujui oleh DPRD.
3. **Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah:** Mengatur mekanisme penyertaan modal oleh pemerintah daerah, termasuk prosedur perencanaan, pelaksanaan, serta pelaporan penggunaan dana penyertaan modal dalam APBD.
4. **Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD):** Mengatur tata cara pembentukan, pengelolaan, dan penyertaan modal daerah

dalam BUMD. Penyertaan modal daerah pada BUMD harus didasarkan pada kajian kelayakan dan ditetapkan melalui Peraturan Daerah.

5. **Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 52 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Pemerintah Daerah:** Mengatur tentang mekanisme investasi pemerintah daerah, termasuk penyertaan modal ke dalam BUMD atau badan usaha lainnya, baik secara langsung maupun melalui kerjasama investasi.
6. **Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN):** Mengatur peran pemerintah dalam melakukan penyertaan modal pada BUMN. Dalam UU ini diatur pula mekanisme tambahan penyertaan modal negara untuk memperkuat permodalan BUMN dalam rangka melaksanakan tugas-tugas strategis.
7. **Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2010 tentang Tata Cara Penyertaan dan Penatausahaan Modal Negara pada Badan Usaha Milik Negara dan Perseroan Terbatas:** Menjelaskan prosedur penyertaan modal negara pada BUMN dan perusahaan lain, termasuk persyaratan, mekanisme penilaian aset, dan pelaporan.



3.4 Kontrak Manajemen dan Kontrak Service

3.4.1 Definisi Kontrak Manajemen dan Kontrak Service

Kontrak Manajemen adalah perjanjian formal di mana satu pihak (pemilik aset atau proyek) menunjuk pihak lain (manajer atau perusahaan pengelola) untuk **mengelola dan mengoperasikan suatu proyek, bisnis, atau aset tertentu**. Dalam kontrak ini, pihak yang ditunjuk sebagai pengelola bertanggung jawab untuk menjalankan operasional sehari-hari, mengelola sumber daya, serta mencapai target yang telah disepakati, sementara pemilik tetap memiliki kepemilikan atas aset atau proyek tersebut.

Adapun **Kontrak Service (Kontrak Layanan)** atau sering disebut juga sebagai **Outsourcing** adalah perjanjian formal antara dua pihak, di mana satu pihak (penyedia layanan) menyediakan layanan tertentu kepada pihak lain (penerima layanan) sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati dalam kontrak. Dalam skema ini, kegiatan atau fungsi tertentu yang biasanya dilakukan oleh penerima layanan dialihkan ke penyedia layanan untuk dijalankan secara lebih efisien atau dengan keahlian yang lebih spesifik.

Kontrak Service biasanya lebih sederhana daripada Kontrak Manajemen. Hal itu karena Kontrak Service biasanya hanya terbatas pada jenis layanan tertentu, misalnya kebersihan, perawatan komputer, dan sebagainya. Adapun Kontrak Manajemen cenderung lebih luas, karena pihak penyedia layanan diberikan peran untuk melakukan pengelolaan dan pengoperasian aset atau layanan publik secara keseluruhan atau hampir keseluruhan.

Kontrak Manajemen dan Kontrak Services sebenarnya adalah nama jenis kontrak yang bisa menjadi bagian dari model kerjasama yang lebih besar, baik itu KSO, *joint ventures*, maupun KPBU. Artinya misalnya di dalam sebuah perjanjian KSO, kedua belah pihak yang melakukan kerjasama KSO dapat saja menunjuk salah satu pihak di antara mereka atau bahkan menunjuk pihak lain (pihak ketiga) untuk melaksanakan pengelolaan atau layanan tertentu.

Adapun di dalam konteks yang lebih sederhana, Kontrak Manajemen dan Kontrak Service dapat dianggap sebagai model kerjasama langsung (tersendiri). Artinya kedua jenis kontrak ini dapat digunakan oleh pemerintah dengan swasta tanpa harus ada kerjasama KSO, *joint ventures*, maupun KPBU. Untuk itulah maka Kontrak Manajemen dan Kontrak Service dapat dipisahkan menjadi model kerjasama tersendiri.

3.4.2 Mekanisme Inisiasi Kontrak Manajemen dan Kontrak Service

Mekanisme pemilihan penyedia jasa untuk Kontrak Manajemen dan Kontrak Service yang dilakukan antara instansi pemerintah dengan pihak swasta harus dilakukan melalui ketentuan **Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018** tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Hal ini karena anggaran yang digunakan untuk pelaksanaan kontrak kerja tersebut berasal dari anggaran pemerintah baik APBN maupun APBD.

Buku ini tidak akan membahas secara rinci mengenai mekanisme tender sesuai Perpres No. 16 tahun 2018, karena hal itu dibahas dalam buku tersendiri. Namun demikian, secara umum pemilihan penyedia jasa untuk Kontrak Manajemen dan

Kontrak Service dapat dilakukan dengan mekanisme tender terbuka (lelang), tender terbatas, atau penunjukan langsung, tergantung dari nilai anggaran serta sifat dari jenis jasa yang akan ditawarkan kepada pihak ketiga.

3.5 Corporate Social Responsibility

3.5.1 Definisi Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) dapat dipandang sebagai bentuk kerjasama strategis antara pemerintah dan sektor swasta yang bertujuan untuk mencapai tujuan pembangunan sosial dan ekonomi di tingkat lokal. Dalam konteks ini, CSR berperan sebagai jembatan antara kepentingan perusahaan untuk memberikan dampak positif terhadap masyarakat dan kebutuhan pemerintah untuk mempercepat pembangunan.

Kerjasama ini tidak hanya memperkaya peran perusahaan dalam tanggung jawab sosialnya, tetapi juga membantu pemerintah dalam mencapai berbagai program yang terkadang tidak dapat dicapai hanya dengan dana pemerintah. CSR mencakup berbagai kegiatan seperti pembangunan infrastruktur, program pendidikan, layanan kesehatan, dukungan terhadap usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), serta pelestarian lingkungan.

Bagi pemerintah daerah, CSR menjadi salah satu instrumen penting dalam mewujudkan pembangunan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Selain itu, CSR juga dapat memperkuat hubungan antara pemerintah daerah dan sektor swasta, yang penting untuk membangun iklim investasi yang positif.

3.5.2 Dasar Hukum Corporate Social Responsibility

Dasar hukum CSR di Indonesia diatur melalui berbagai peraturan yang menetapkan kewajiban serta pedoman pelaksanaan tanggung jawab sosial bagi perusahaan. Beberapa dasar hukum utama mengenai CSR adalah:

1. **Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas**

Pasal 74 dari UU ini mengatur kewajiban tanggung jawab sosial dan lingkungan bagi perseroan yang bergerak di bidang atau berkaitan dengan sumber daya alam. Perseroan diwajibkan untuk melaksanakan CSR sebagai bagian dari kontribusi mereka terhadap pembangunan berkelanjutan, serta untuk menjaga hubungan harmonis dengan masyarakat sekitar dan kelestarian lingkungan. Pelaksanaan CSR ini harus memperhatikan keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan masyarakat.

2. **Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal**

Pasal 15 huruf b mewajibkan setiap penanam modal untuk melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan. Ini berlaku bagi penanaman modal asing maupun dalam negeri. UU ini mengakui CSR sebagai bagian dari komitmen perusahaan terhadap masyarakat di mana mereka beroperasi, khususnya untuk menjaga keseimbangan dan keberlanjutan pembangunan.

3. **Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas**

Peraturan ini merupakan turunan dari UU Perseroan Terbatas dan memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai pelaksanaan CSR. PP No. 47/2012 mengatur bahwa tanggung jawab sosial dan lingkungan merupakan kewajiban bagi perseroan terbatas yang harus dilaksanakan dengan memperhatikan norma-norma yang berlaku di masyarakat serta prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Peraturan ini juga menekankan bahwa biaya pelaksanaan CSR harus dimasukkan ke dalam anggaran perusahaan dan dimasukkan ke dalam laporan tahunan perusahaan.

4. **Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup**

Undang-undang ini tidak secara langsung mengatur CSR, tetapi mengharuskan perusahaan untuk berkontribusi terhadap perlindungan lingkungan dalam kegiatan mereka. Dengan adanya kewajiban menjaga kelestarian lingkungan, perusahaan secara otomatis diarahkan untuk melakukan kegiatan yang sejalan dengan konsep CSR, seperti pelestarian lingkungan dan pemberdayaan masyarakat di sekitar wilayah operasional.

5. **Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2011 tentang Penanganan Fakir Miskin**

UU ini menyebutkan peran dunia usaha dalam upaya penanganan fakir miskin melalui tanggung jawab sosial perusahaan. Melalui keterlibatan perusahaan dalam program-program sosial, CSR menjadi salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk berpartisipasi dalam pengentasan kemiskinan.

Dasar hukum tersebut menggariskan bahwa CSR bukan hanya merupakan pilihan bagi perusahaan, tetapi juga kewajiban yang harus dipenuhi, terutama bagi perusahaan yang bergerak di bidang yang terkait dengan pengelolaan sumber daya alam. Kewajiban ini tidak hanya berfokus pada pemenuhan standar lingkungan dan sosial, tetapi juga mendukung tercapainya tujuan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat sekitar perusahaan

3.5.3 Besaran Dana Corporate Social Responsibility

Besaran dana untuk program CSR oleh perusahaan di Indonesia tidak diatur secara spesifik dalam peraturan, sehingga nilainya dapat bervariasi tergantung pada beberapa faktor, seperti sektor industri, skala bisnis, dan kebijakan internal perusahaan. Namun, ada beberapa panduan umum dan praktik yang sering dijadikan acuan dalam penentuan besaran dana CSR, yaitu:

1. **Kebijakan Internal Perusahaan**

Setiap perusahaan memiliki kebijakan internal tersendiri dalam menentukan besaran dana CSR. Biasanya, dana ini dihitung sebagai persentase dari laba bersih perusahaan. Persentase yang umum diterapkan di Indonesia berkisar antara 1% hingga 5% dari laba bersih tahunan. Namun, perusahaan besar, terutama yang beroperasi di sektor pertambangan, energi, dan sumber daya alam, sering kali mengalokasikan dana lebih besar untuk memenuhi tanggung jawab sosial mereka.

2. **Praktik Industri dan Standar Internasional**

Beberapa perusahaan yang mengikuti standar internasional seperti ISO 26000 (panduan tentang tanggung jawab sosial) atau *Global Reporting Initiative* (GRI) mungkin memiliki acuan khusus mengenai alokasi dana untuk kegiatan sosial dan lingkungan. Meskipun standar ini tidak menentukan besaran dana secara eksplisit, mereka menekankan pada transparansi dalam laporan keuangan terkait pengeluaran CSR.

3. **Kebijakan Pemerintah Daerah**

Di beberapa daerah, pemerintah daerah dapat mengeluarkan peraturan yang memberi arahan mengenai program CSR, terutama terkait prioritas program yang harus didukung oleh perusahaan. Meskipun jarang mengatur jumlah dana yang spesifik, pemerintah daerah dapat mengarahkan perusahaan untuk berkontribusi pada program-program yang dianggap penting bagi pembangunan daerah, seperti pendidikan, kesehatan, atau pembangunan infrastruktur lokal.

4. **Kesepakatan dengan Pemerintah atau Komunitas**

Dalam beberapa kasus, besaran dana CSR dapat ditentukan melalui kesepakatan antara perusahaan dengan pemerintah daerah atau komunitas setempat. Kesepakatan ini biasanya terkait dengan adanya proyek tertentu atau kontribusi perusahaan terhadap pemeliharaan lingkungan dan kesejahteraan masyarakat di sekitar wilayah operasi perusahaan.

Meskipun tidak ada ketentuan yang mengikat tentang besaran dana CSR, prinsip dasar dalam pengalokasian dana ini adalah memastikan bahwa program CSR memberikan dampak positif yang signifikan bagi masyarakat sekitar dan mendukung pembangunan berkelanjutan. Transparansi dalam penggunaan dana CSR menjadi penting agar masyarakat dapat mengetahui kontribusi perusahaan terhadap kesejahteraan sosial dan lingkungan.

3.6 Pembiayaan Berbasis Komunitas

3.6.1 Definisi Pembiayaan Berbasis Komunitas

Pembiayaan berbasis komunitas adalah model pembiayaan di mana masyarakat secara aktif berkontribusi dalam pendanaan suatu proyek atau inisiatif yang bertujuan untuk kesejahteraan bersama. Pendekatan ini bertumpu pada partisipasi dan gotong royong, sehingga dapat mendorong rasa memiliki dan kepedulian terhadap proyek yang dilaksanakan.

Pembiayaan berbasis komunitas bisa mengambil bentuk sumbangan, partisipasi saham, atau sistem pinjaman yang dikembalikan dengan imbal hasil. Selain memberikan akses pendanaan alternatif, model ini juga mendorong keterlibatan langsung masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan proyek, sehingga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

Pada sekitar tahun 1990-an, pemerintah Indonesia juga pernah menerapkan sistem yang hampir serupa dengan pembiayaan berbasis komunitas, yaitu pada pengembangan pesawat **CN-250** yang dilakukan oleh PT Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN), kini dikenal sebagai PT Dirgantara Indonesia. Kegiatan

ini adalah salah satu contoh inisiatif untuk melibatkan masyarakat dalam mendukung industri strategis nasional.

Pada saat itu, IPTN mengembangkan pesawat turboprop N-250 "Gatotkaca" yang dirancang untuk menjadi kebanggaan bangsa Indonesia sebagai pesawat buatan dalam negeri yang mampu bersaing di pasar global. Untuk menggalang dukungan publik dan menambah modal dalam pengembangan pesawat ini, IPTN meluncurkan kampanye yang mengajak masyarakat luas untuk membeli saham perusahaan.

Program ini berupaya menumbuhkan rasa kepemilikan dan kebanggaan terhadap industri penerbangan nasional di kalangan masyarakat Indonesia. Kampanye ini juga melibatkan pemberian merchandise seperti T-shirt sebagai apresiasi bagi para pembeli saham atau mereka yang berpartisipasi dalam program tersebut, sebagai simbol kontribusi mereka terhadap keberhasilan proyek ini.

Sayangnya, meskipun pesawat N-250 berhasil melakukan penerbangan perdana pada tahun 1995, proyek ini terhenti setelah krisis ekonomi Asia 1997-1998 yang mengakibatkan keterbatasan dana dan restrukturisasi industri strategis di Indonesia. Namun, inisiatif ini tetap menjadi salah satu momen bersejarah dalam upaya membangun industri penerbangan nasional dengan melibatkan dukungan dan antusiasme masyarakat.

3.6.2 Pembiayaan Berbasis Komunitas Berbasis Digital (*Crowdfunding*)

Dalam era digital, pembiayaan berbasis komunitas semakin berkembang. Saat ini model itu dikenal dengan istilah ***crowdfunding***. Istilah ini digunakan sebagai metode pembiayaan berbasis komunitas yang memanfaatkan platform digital untuk menggalang dana dari banyak orang. Melalui *crowdfunding*, individu atau kelompok dapat mengajukan proyek atau inisiatif mereka kepada publik, yang kemudian dapat memberikan kontribusi sesuai kemampuan finansialnya.

Saat ini kebanyakan proyek *crowdfunding* dimanfaatkan untuk proyek-proyek sosial atau keagamaan, seperti menolong pembiayaan rumah sakit bagi orang yang tidak mampu, membantu masyarakat yang tertimpa musibah atau bencana, membangun rumah atau tempat ibadah yang rusak, dan sebagainya. Model ini memanfaatkan iklan di media sosial untuk mendapatkan simpati dari masyarakat terhadap sebuah proyek sosial tertentu.

Di Indonesia, banyak sekali platform atau website yang memanfaatkan model ini, misalnya kitabisa.com, ayubantu.com, wecare.id, bawaberkah.org, pedulisehat.id, dan sebagainya. Melalui kegiatan ini banyak masyarakat yang merasa terbantu dengan memanfaatkan karakter masyarakat Indonesia yang memang suka membantu.

Ada beberapa jenis *crowdfunding* yang dikenal di dunia digital, seperti *donation-based crowdfunding* (pemberi dana menyumbang tanpa mengharapkan imbalan), *reward-based crowdfunding* (pemberi dana mendapatkan hadiah atau

produk), dan *equity crowdfunding* (pemberi dana mendapatkan saham). Jenis pertama yaitu *donation-based* itulah yang telah lebih dahulu berkembang. Adapun dua jenis lainnya masih belum populer di masyarakat.

Saat ini, memang belum ada proyek pemerintah maupun pemerintah daerah di Indonesia yang secara khusus menggunakan model *crowdfunding* sebagai sumber utama pendanaannya, terutama dalam bentuk yang mirip dengan platform crowdfunding digital seperti Kitabisa.com.

Meski ada beberapa inisiatif yang melibatkan partisipasi masyarakat, seperti pengumpulan sumbangan untuk bencana atau pembangunan fasilitas umum di tingkat lokal, kegiatan tersebut lebih berupa donasi tradisional atau kampanye sosial daripada model *crowdfunding* digital yang terstruktur. *Crowdfunding* murni sebagai model pendanaan publik yang didukung pemerintah masih belum umum diimplementasikan di Indonesia namun menjadi peluang untuk dikembangkan di masa yang akan datang.

3.6.3 *Crowdfunding* untuk Pembiayaan Sektor Publik

Ke depan, pemerintah dapat memanfaatkan ***reward-based crowdfunding*** sebagai salah satu cara untuk menggali potensi pembiayaan dari masyarakat untuk proyek-proyek publik. Dalam skema ***reward-based*** ini, masyarakat yang memberikan kontribusi dana bisa mendapatkan bentuk apresiasi berupa produk, layanan, atau pengalaman khusus sebagai imbalan. Misalnya, dalam proyek pembangunan taman kota atau fasilitas rekreasi, pemerintah bisa menawarkan akses khusus atau merchandise eksklusif bagi mereka yang berkontribusi.

Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pembangunan, tetapi juga membangun rasa memiliki terhadap proyek yang dibiayai bersama. Dengan demikian, *reward-based crowdfunding* bisa menjadi alternatif untuk membiayai proyek non-financially independent, seperti renovasi ruang publik atau fasilitas sosial yang manfaatnya tidak berupa keuntungan finansial langsung tetapi lebih kepada peningkatan kualitas hidup masyarakat.

Selain itu, pemerintah juga dapat mengeksplorasi ***equity crowdfunding*** untuk mendanai proyek-proyek yang lebih komersial dan *financially independent*, seperti pembangunan jalan tol, pembangkit listrik, atau infrastruktur pelabuhan. Dalam skema ***equity crowdfunding***, masyarakat yang berinvestasi akan mendapatkan bagian kepemilikan atau saham dalam proyek tersebut, yang berarti mereka akan menerima bagian dari keuntungan jika proyek tersebut berhasil. Ini sangat cocok untuk proyek-proyek yang memiliki potensi menghasilkan pendapatan jangka panjang, seperti jalan tol yang dapat memperoleh pemasukan dari tarif tol.

Melalui *equity crowdfunding*, pemerintah dapat membuka peluang bagi masyarakat untuk ikut serta menjadi pemilik dalam proyek-proyek besar. Pada gilirannya, kegiatan ini dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas karena adanya partisipasi langsung dari masyarakat sebagai investor. Dengan cara ini pemerintah memberikan peluang bagi masyarakat untuk ikut mendanai pembangunan nasional.

Dengan memanfaatkan kedua skema ini, pemerintah dapat memperluas basis pembiayaan bagi berbagai jenis proyek

pemerintah, baik yang bertujuan komersial maupun sosial. Proyek-proyek *financially independent* seperti pembangunan infrastruktur dapat diakomodasi melalui *equity crowdfunding*, sehingga beban anggaran negara dapat berkurang karena adanya pendanaan dari masyarakat.

Sementara itu, proyek-proyek *non-financially independent* yang lebih berorientasi pada manfaat sosial, seperti pembangunan ruang terbuka hijau atau fasilitas pendidikan, bisa didukung melalui *reward-based crowdfunding*. Dengan demikian, skema *crowdfunding* ini tidak hanya membantu diversifikasi sumber pendanaan, tetapi juga memperkuat keterlibatan dan dukungan masyarakat dalam pembangunan infrastruktur dan pelayanan publik di masa depan.



3.7 Model Kerjasama Pengembangan Kawasan

3.7.1 Definisi Kerjasama Pengembangan Kawasan

Pengembangan kawasan adalah sebuah pendekatan terencana dalam memanfaatkan dan mengelola suatu wilayah untuk meningkatkan potensi ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berkelanjutan. Konsep ini mencakup berbagai upaya untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi yang merata, memperbaiki infrastruktur, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta menjaga kelestarian lingkungan.

Kawasan yang dikembangkan dapat berfokus pada berbagai sektor, seperti industri, pariwisata, perikanan, pertanian, dan lainnya. Setiap jenis kawasan biasanya memiliki peruntukan tertentu yang ditetapkan berdasarkan karakteristik geografis, potensi ekonomi, dan rencana tata ruang wilayah. Oleh karena itu, pengembangan kawasan tidak hanya tentang membangun fisik wilayah, tetapi juga melibatkan perencanaan strategis untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada.

Dalam konteks pengembangan kawasan, peran kerjasama antara pemerintah dan sektor swasta sangatlah penting. Pemerintah bertindak sebagai penyusun kebijakan, penyedia regulasi, serta fasilitator dalam menciptakan lingkungan investasi yang kondusif. Sementara itu, sektor swasta berperan dalam investasi modal, penerapan teknologi, dan pengelolaan operasional.

Kolaborasi ini sering kali terwujud dalam bentuk skema kerjasama pemerintah dan swasta, baik dalam bentuk dwipartit maupun multipartit. Kerjasama ini memungkinkan pembangunan infrastruktur yang lebih cepat dan efisien, serta

mendorong inovasi dalam pengembangan kawasan. Hal ini menjadi penting terutama di kawasan yang membutuhkan modal besar dan teknologi canggih.

Konsep pengembangan kawasan memiliki beberapa nama sesuai dengan kepentingannya. Pada zaman Presiden Soeharto dikenal dengan Kawasan Otorita, seperti Kawasan Otorita Batam, lalu ada juga istilah Kawasan Pembangunan Ekonomi Terpadu (Kapet), lalu ada istilah Kawasan Berikat. Kemudian pada zaman Presiden Susilo Bambang Yudoyono dikenal dengan istilah MP3EI (Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia) yang terdiri dari koridor-koridor pembangunan ekonomi. Selanjutnya pada zaman Presiden Joko Widodo dikenal istilah Kawasan Ekonomi Khusus (KEK). Selain istilah-istilah itu, masih banyak istilah-istilah lain yang menunjukkan adanya kerjasama pembangunan kawasan, baik di tingkat pusat maupun daerah.

Dengan adanya berbagai pendekatan tersebut, pengembangan kawasan di Indonesia diharapkan dapat mencapai tujuan utamanya, yaitu menciptakan pertumbuhan ekonomi yang merata, meningkatkan daya saing daerah, dan memperkuat integrasi antara wilayah perkotaan dan perdesaan. Selain itu, pengembangan kawasan juga menjadi bagian dari upaya untuk mengatasi ketimpangan ekonomi antarwilayah serta menjawab tantangan global seperti perubahan iklim dan digitalisasi.

Dalam kerangka yang lebih luas, pengembangan kawasan menjadi alat strategis bagi Indonesia untuk bersaing di panggung global, terutama dalam hal menarik investasi, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan kualitas hidup

masyarakat di berbagai daerah. Kerjasama pengembangan kawasan dapat menjadi pusat pertumbuhan baru di beberapa daerah di Indonesia.

3.7.2 Klasifikasi Model Kerjasama Pengembangan Kawasan

Kerjasama pengembangan kawasan di Indonesia telah mengalami berbagai transformasi dan diversifikasi, menciptakan beragam model yang disesuaikan dengan kebutuhan ekonomi, sosial, dan geografis. Setiap model kawasan dirancang untuk memaksimalkan potensi wilayah tertentu dengan pendekatan yang spesifik, baik melalui insentif, regulasi, maupun kerjasama antara pemerintah dan sektor swasta.

Dengan adanya variasi ini, Indonesia mampu menawarkan berbagai kesempatan investasi yang menarik, meningkatkan daya saing daerah, serta memajukan pertumbuhan ekonomi yang lebih merata di seluruh nusantara. Konsep-konsep kawasan ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan perekonomian, tetapi juga untuk mengatasi kesenjangan pembangunan antarwilayah.

Klasifikasi model kawasan ini mencakup berbagai jenis kawasan yang disesuaikan dengan fokus dan tujuan pengembangannya, seperti kawasan berbasis industri, pariwisata, pendidikan, hingga kawasan yang mengutamakan keberlanjutan lingkungan. Setiap kategori memiliki ciri khas dan mekanisme pengelolaan yang berbeda-beda, tergantung pada karakteristik wilayah dan tujuan strategis yang ingin dicapai.

Pengelompokan ini juga mencerminkan bagaimana pemerintah dan swasta berkolaborasi dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan ekonomi, sekaligus menghadapi tantangan global seperti perubahan iklim dan digitalisasi ekonomi.

Dari literatur yang ada, telah banyak istilah-istilah yang dikembangkan untuk kerjasama pengembangan kawasan di berbagai tempat. Di antara istilah itu ada yang sudah diterapkan dan berkembang baik di Indonesia dengan seperangkat regulasi dan dokumen perencanaan yang lengkap, namun ada juga yang belum dikembangkan.

Jika kita kelompokkan, maka setidaknya model kerjasama pengembangan kawasan itu dapat diklasifikasi menjadi 12 kelompok, yaitu:

1. Kawasan Berbasis Ekonomi dan Investasi

- Kawasan Ekonomi Khusus (KEK)
- Kawasan Peruntukan Industri (KPI)
- Kawasan Ekonomi Khusus Perbatasan (KEKP)
- Kawasan Strategis Nasional (KSN)
- Kawasan Ekonomi Mikro (*Micro Economic Zone*)
- Kawasan Pertumbuhan Ekonomi Baru (*New Economic Growth Area*)
- Kawasan Khusus Investasi
- Kawasan Industri Halal
- Kawasan Pusat Perdagangan
- Kawasan Pusat Pergudangan
- Kawasan Pengembangan *E-Commerce*
- Kawasan Ekonomi Hijau (*Green Economic Zone*)

- Kawasan Ekonomi Syariah
- Kawasan Mikrofinansial

2. Kawasan Berbasis Pembangunan Perkotaan dan Infrastruktur

- Kawasan Metropolitan
- Kawasan Perkotaan Baru
- Kawasan Kota Baru (*New Town Development*) / Kota Mandiri
- Kawasan Smart City
- Kawasan Hunian Vertikal Terintegrasi
- Kawasan Pengembangan Transportasi Terpadu
- Kawasan Permukiman Terpadu
- Kawasan Perkotaan Rendah Emisi (*Low Emission Zone*)
- Kawasan Berbasis Transit (*Transit-Oriented Development/TOD*)
- Kawasan Pengembangan Maritim Terpadu
- Kawasan Pertanian Terintegrasi Air

3. Kawasan Berbasis Pariwisata dan Budaya

- Kawasan Wisata Religi
- Kawasan Pariwisata Terpadu
- Kawasan Ekowisata
- Kawasan Khusus Ekowisata
- Kawasan Strategis Pariwisata Nasional (KSPN)
- Kawasan Desa Wisata
- Kawasan Pengembangan Kebudayaan
- Kawasan Agro-Wisata

4. Kawasan Berbasis Pertanian dan Pangan

- Kawasan Agropolitan
- Kawasan Pertanian Terpadu
- Kawasan Food Estate
- Kawasan Sentra Produksi Tanaman Pangan
- Kawasan Pengembangan Ekonomi Desa (KPED)
- Kawasan Pertanian Berbasis Komunitas
- Kawasan Industri Pengolahan Hasil Pertanian
- Kawasan Pertanian Organik
- Kawasan Smart Farming
- Kawasan Keamanan Pangan

5. Kawasan Berbasis Kelautan dan Perikanan

- Kawasan Pengembangan Maritim Terpadu
- Kawasan Ekonomi Maritim
- Kawasan Sentra Kelautan dan Perikanan Terpadu (SKPT)
- Kawasan Perikanan dan Kelautan Berbasis Teknologi

6. Kawasan Konservasi dan Lingkungan

- Kawasan Konservasi Terpadu
- Kawasan Rehabilitasi Lingkungan
- Kawasan Perlindungan Ekosistem Laut (*Marine Protected Area*)
- Kawasan Lahan Basah Berkelanjutan
- Kawasan Hutan Sosial
- Kawasan Pengembangan Hutan Rakyat
- Kawasan Pengelolaan Limbah Terpadu
- Kawasan Pertambangan Ramah Lingkungan

7. Kawasan Berbasis Energi

- Kawasan Lumbung Energi
- Kawasan Industri Hijau
- Kawasan Desa Mandiri Energi
- Kawasan Pengembangan Energi Surya
- Kawasan Desa Mandiri Energi
- Kawasan Energi Terbarukan Terpadu

8. Kawasan Berbasis Pendidikan dan Teknologi

- Kawasan Pendidikan Terpadu
- Kawasan Sains dan Teknologi (Science and Technology Park)
- Kawasan Inkubasi Teknologi
- Kawasan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)
- Kawasan Inovasi Pendidikan
- Kawasan Pengembangan Start-Up Teknologi
- Kawasan Pelatihan Tenaga Kerja

9. Kawasan Berbasis Sosial dan Masyarakat

- Kawasan Perumahan Berbasis Komunitas
- Kawasan Binaan UMKM (Sentra UMKM)
- Kawasan Pengembangan Berbasis CSR (Corporate Social Responsibility)
- Kawasan Pusat Logistik Berikat (PLB)

10. Kawasan Berbasis Hukum dan Regulasi

- Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (KPBPB)
- Kawasan Berikat

11. Kawasan Berbasis Kesehatan

- Kawasan Kesehatan dan Wellbeing

- Kawasan Olahraga Terpadu

12. Kawasan Berbasis Industri dan Teknologi Baru

- Kawasan Industri 4.0
- Kawasan Inkubator Bisnis Kreatif
- Kawasan Digital Creative Hub

3.7.3 Inisiasi Kerjasama Pengembangan Kawasan

Kerjasama pengembangan kawasan dapat diinisiasi oleh berbagai pihak, termasuk pemerintah, sektor swasta, atau melalui kolaborasi antara keduanya. Setiap inisiasi memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda-beda, tergantung pada kebutuhan dan potensi wilayah yang akan dikembangkan. Berikut adalah penjelasan mengenai bagaimana inisiasi pengembangan kawasan dapat dilakukan oleh pemerintah, sektor swasta, maupun secara bersama-sama, lengkap dengan contoh untuk setiap jenis inisiasi tersebut.

1. Inisiasi oleh Pemerintah

Pemerintah dapat memulai inisiatif pengembangan kawasan untuk memajukan wilayah, mengurangi kesenjangan pembangunan antarwilayah, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pemerintah biasanya menginisiasi proyek-proyek ini melalui perencanaan strategis, peraturan khusus, dan penyediaan infrastruktur dasar untuk menarik investasi.

Contohnya adalah pengembangan Kawasan Otorita Batam. Pemerintah Indonesia menginisiasi pengembangan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (KPBPB) Batam

pada tahun 1970 melalui pembentukan Otorita Batam. Tujuannya adalah untuk mengembangkan Batam menjadi pusat industri dan perdagangan yang strategis karena lokasinya dekat dengan Singapura.

Pemerintah pusat melalui Otorita Batam menyediakan infrastruktur dasar seperti pelabuhan, bandara, dan jaringan jalan. Selain itu, pemerintah menawarkan berbagai insentif untuk menarik investasi dari sektor swasta dalam pengembangan kawasan industri dan manufaktur di Batam.

Contoh lainnya adalah Kawasan Ekonomi Khusus (KEK). Saat ini sudah ada 24 KEK yang diresmikan. Banyak KEK di Indonesia, seperti KEK Mandalika di Lombok, KEK Sei Mangkei di Sumatera Utara, KEK Gresik, diinisiasi oleh pemerintah untuk meningkatkan sektor pariwisata di kawasan tersebut.

Pemerintah pusat dan daerah berperan dalam menyediakan lahan, infrastruktur dasar seperti jalan, air, dan listrik, serta menawarkan insentif seperti pembebasan pajak untuk menarik investor. Setelah KEK siap, sektor swasta diundang untuk berinvestasi dan mengembangkan bisnis di dalam kawasan tersebut.

2. Inisiasi oleh Swasta

Sektor swasta juga dapat menginisiasi pengembangan kawasan, terutama ketika mereka melihat peluang bisnis atau investasi yang signifikan di suatu wilayah. Swasta sering kali memulai inisiatif ini dengan melakukan akuisisi lahan,

menyusun *masterplan* pengembangan, dan kemudian mengajukan perizinan kepada pemerintah.

Contohnya adalah Pengembangan BSD City oleh Sinarmas Land. BSD City (Bumi Serpong Damai) di Serpong, Tangerang Selatan, diinisiasi oleh PT Bumi Serpong Damai Tbk, yang merupakan bagian dari Sinarmas Land. Swasta memulai proyek ini dengan visi menciptakan kota mandiri (*New Town Development*) yang mencakup perumahan, pusat bisnis, dan fasilitas komersial. Sinarmas Land bertanggung jawab atas akuisisi lahan, perencanaan kawasan, dan pembangunan infrastruktur seperti jalan, gedung, dan fasilitas umum lainnya. Pemerintah mendukung pengembangan ini melalui penyediaan regulasi dan perizinan.

Contoh lainnya adalah Kota Deltamas di Cikarang, Bekasi. Kota baru ini merupakan pengembangan yang diinisiasi oleh PT Puradelta Lestari Tbk, bagian dari Sinarmas Land dan Sojitz Corporation dari Jepang. Pengembangan kawasan ini dimulai oleh pihak swasta dengan membeli lahan yang kemudian dikembangkan menjadi kawasan industri, perumahan, dan komersial. Kota Deltamas menjadi kawasan industri terpadu yang menarik banyak perusahaan internasional untuk mendirikan pabrik dan kantor di sana. Pemerintah mendukung inisiatif ini dengan menyediakan perizinan dan kebijakan yang mempermudah proses investasi.

3.7.4 Keuntungan Bagi Pemerintah

Kerjasama pengembangan kawasan tentu akan memberikan keuntungan finansial bagi pihak swasta. Lalu apa keuntungan bagi pemerintah? Kerjasama model ini tentu diharapkan akan

memberikan berbagai keuntungan juga bagi pemerintah, baik dalam bentuk langsung maupun tidak langsung. Sebagai entitas yang mengandalkan pajak untuk membiayai kegiatan seperti pembangunan infrastruktur dan gaji pegawai, pemerintah mengharapkan kerjasama ini dapat meningkatkan pendapatan pemerintah.

Beberapa keuntungan bagi pemerintah adalah bahwa melalui model kerjasama ini, pemerintah dapat mengundang investasi swasta untuk membangun dan mengembangkan kawasan dengan menyediakan infrastruktur dasar, seperti jalan, pusat kesehatan, atau fasilitas pendidikan. Misalnya dalam pengembangan Kota Mandiri seperti BSD City Serpong, Jababeka, dan Deltamas, sebagian besar infrastuktur jalan dan jembatan di lingkungan tersebut dibangun oleh pihak pengembang.

Dalam kegiatan lain seperti pengembangan KEK, walaupun pemerintah yang harus berinvestasi dalam menyediakan infrastruktur dasar, namun kehadiran infrastruktur itu dapat menciptakan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi baru. Dampaknya, muncul kegiatan ekonomi seperti industri, perdagangan, dan pariwisata yang mendorong penciptaan lapangan kerja.

Dengan meningkatnya aktivitas ekonomi, permintaan terhadap properti dan layanan juga bertambah. Pada gilirannya hal ini akan meningkatkan nilai tanah, menarik lebih banyak bisnis, dan memperbesar potensi pajak daerah, seperti pajak bumi dan bangunan (PBB), pajak penghasilan, dan retribusi.

Dalam jangka panjang, pengembangan kawasan yang berhasil juga dapat memperkuat daya saing wilayah tersebut, menarik lebih banyak investasi, dan mendorong ekonomi lokal menjadi lebih mandiri. Semua ini berkontribusi pada peningkatan pendapatan pemerintah melalui sumber-sumber yang berkelanjutan. Oleh karena itu, meskipun pemerintah mungkin harus menanam modal di awal, seperti menyediakan jalan atau infrastruktur lainnya, dampak dari peningkatan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja dapat menghasilkan efek domino yang menguntungkan dalam jangka panjang.

3.7.5 Performa Kinerja dan Progres Capaian

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, model kerjasama pengembangan kawasan di Indonesia meliputi beragam jenis, dari kawasan ekonomi hingga kawasan pariwisata dan kawasan industri. Setiap kawasan memiliki dinamika perkembangan yang berbeda, dengan beberapa di antaranya berkembang pesat, sebagian lain berjalan namun masih belum optimal, dan ada juga yang bahkan menghadapi tantangan besar sehingga perkembangannya tidak mencapai target awal yang telah ditetapkan.

BSD City, Jababeka, dan Deltamas adalah contoh pengembangan kawasan yang berkembang pesat. Ketiga kawasan kota mandiri ini dikembangkan oleh sektor swasta dengan dukungan dari pemerintah dalam bentuk infrastruktur dan perizinan. Misalnya, BSD City di Serpong menjadi contoh sukses pengembangan kawasan yang mampu menarik investasi di sektor properti, pusat bisnis, dan teknologi. Jababeka di Cikarang menjadi pusat industri terintegrasi, sementara

Deltamas juga berkembang sebagai kota mandiri dengan fokus pada industri dan komersial. Kesuksesan ini didukung oleh lokasinya yang strategis, dekat dengan Jakarta, dan tersedianya akses transportasi yang baik.

Untuk pengembangan KEK, maka KEK Mandalinga di Nusa Tenggara Barat dianggap yang paling sukses walaupun masih mengalami banyak kendala. KEK Gresik juga dianggap cukup sukses dengan pembangunan smelter PT Freeport dengan nilai investasi Rp 80 triliun. Namun ada juga KEK yang dianggap masih jauh dari target awal yang ditetapkan, seperti KEK Tanjung Lesung Banten, KEK Morotai Maluku Utara, KEK Maloy Batuta Kalimantan Timur, dan KEK Sorong Papua Barat.

Begitu juga untuk pengembangan kawasan dengan istilah-istilah lain, baik itu Kawasan Otorita, Kawasan Pengembangan Ekonomi Terbadu (Kapet), Kawasan Berikat, Kawasan Pergudangan dan sebagainya ada yang mengalami kemajuan pesat, ada yang berkembang tapi tidak optimum, dan ada juga yang tidak berkembang dan mengalami stagnasi.

Pengembangan kawasan di Indonesia adalah upaya kompleks yang melibatkan sinergi antara sektor publik dan swasta. Setiap kawasan menghadapi tantangan yang berbeda-beda, mulai dari masalah infrastruktur, daya tarik investasi, hingga faktor geografis. Beberapa kawasan berhasil memanfaatkan peluang ini untuk berkembang pesat, seperti BSD City dan Mandalika. Namun, ada juga yang masih harus menghadapi kendala signifikan, seperti KEK Tanjung Lesung, KEK Morotai dan beberapa kawasan industri terpencil.

Untuk mencapai tujuan pembangunan ekonomi yang lebih merata, perlu strategi yang tepat untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, termasuk memperkuat infrastruktur, meningkatkan aksesibilitas, dan menciptakan insentif yang menarik bagi investor. Evaluasi terhadap seluruh dokumen perencanaan dan studi kelayakan juga perlu dipertimbangkan agar pemerintah tidak terlalu mudah menetapkan sebuah kawasan di masa depan.

3.7.6 Tantangan dan Evaluasi

Konsep pengembangan kawasan yang berhasil sesuai dengan rencana tentu memberikan harapan besar bagi pemerintah dan masyarakat sekitar. Dengan keberhasilan tersebut, kawasan dapat menjadi pusat pertumbuhan ekonomi baru yang menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan pendapatan daerah, dan mempercepat pembangunan infrastruktur. Hal ini membawa dampak positif bagi kesejahteraan masyarakat dan menambah daya saing wilayah tersebut. Bagi pemerintah, keberhasilan ini dapat menjadi bukti bahwa kebijakan dan alokasi anggaran yang dilakukan berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan pembangunan jangka panjang.

Namun demikian, penting bagi pemerintah, baik pusat maupun daerah, untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kawasan yang tidak mencapai target perkembangan. Evaluasi ini perlu mencakup kajian apakah studi kelayakan yang mendasari pengembangan kawasan telah dilakukan secara cermat dan realistis. Seringkali, ekspektasi yang terlalu tinggi dan tidak dilengkapi dengan analisis yang tepat bisa menjadi penyebab utama kegagalan. Sebuah studi kelayakan

seharusnya mempertimbangkan berbagai faktor, seperti potensi pasar, kesiapan infrastruktur, dan keterjangkauan kawasan bagi investor, agar hasilnya sesuai dengan potensi nyata yang ada di lapangan.

Selain itu, pemerintah juga harus mempertimbangkan kemungkinan bahwa studi kelayakan tersebut dibuat hanya sebagai formalitas untuk memenuhi regulasi. Terkadang, dalam lingkungan ekonomi kapitalis, ada risiko bahwa pengembang fokus pada memperoleh izin dan menguasai lahan, tanpa benar-benar memperhitungkan keberlanjutan pengembangan di masa depan.

Dalam situasi seperti ini, masyarakat yang direlokasi mungkin akan merasa dirugikan, sementara kawasan tersebut justru terbengkalai. Oleh karena itu, prinsip kehati-hatian (*due diligence*) menjadi sangat penting bagi pemerintah dalam mengevaluasi setiap aspek dari proyek pengembangan kawasan. Prinsip ini tidak hanya mengutamakan kelengkapan administrasi dan legalitas, tetapi juga memastikan bahwa setiap investasi yang dilakukan membawa manfaat nyata bagi masyarakat luas dan sesuai dengan perencanaan jangka panjang pemerintah.

Selain masalah terkait studi kelayakan, pemerintah juga harus mengantisipasi risiko lain seperti biaya awal yang tinggi. Untuk memulai pengembangan kawasan, pemerintah sering kali perlu menyediakan dana besar untuk pembangunan infrastruktur dasar, seperti jalan, jaringan air bersih, dan listrik. Jika kemudian investasi swasta yang diharapkan tidak mencapai target atau jika perkembangan kawasan tidak berjalan sesuai

rencana, maka modal awal yang sudah dikeluarkan dapat menjadi beban berat bagi keuangan negara atau daerah. Situasi ini dapat menghambat pemerintah dalam mengalokasikan anggaran untuk kebutuhan pembangunan lainnya, yang juga mendesak.

Risiko terbatasnya penerimaan pajak juga perlu diperhitungkan. Dalam banyak kasus, pemerintah biasanya memberikan insentif pajak kepada investor di awal pengembangan kawasan untuk menarik minat investasi. Dengan adanya insentif ini, pemerintah berisiko bergantung pada investasi lanjutan atau ekspansi bisnis di kawasan tersebut agar manfaat yang diharapkan dapat tercapai. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk memastikan bahwa insentif yang diberikan benar-benar mendorong pengembangan yang berkelanjutan dan bukan hanya keuntungan sementara bagi investor.

Dengan menerapkan evaluasi yang ketat dan teliti, pemerintah dapat memitigasi risiko kegagalan dalam pengembangan kawasan. Evaluasi yang jujur dan transparan juga memberikan kesempatan untuk memperbaiki kebijakan dan strategi, memastikan bahwa investasi yang besar tersebut benar-benar memberikan dampak positif bagi pertumbuhan ekonomi daerah dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Ini adalah langkah penting agar pengembangan kawasan tidak hanya menghasilkan harapan, tetapi juga dampak nyata yang mendukung pembangunan berkelanjutan.

3.8 Skema Pinjaman

Kerjasama antara pemerintah dan swasta dapat juga dilakukan melalui skema pinjaman. Skema pinjaman merupakan salah satu alternatif pembiayaan yang dapat dimanfaatkan oleh pemerintah dan pemerintah daerah untuk mendukung pembangunan infrastruktur dan pelayanan publik.

Dengan menggunakan skema pinjaman, pemerintah daerah dapat memperoleh dana segar untuk melaksanakan proyek-proyek yang strategis dan prioritas, khususnya dalam situasi di mana keterbatasan anggaran daerah menjadi hambatan utama. Pinjaman ini bisa berasal dari sumber-sumber dalam negeri maupun luar negeri, yang masing-masing memiliki mekanisme, persyaratan, serta manfaat dan risikonya sendiri.

Skema pinjaman ini juga memberikan fleksibilitas bagi pemerintah daerah untuk menentukan proyek mana yang akan dibiayai berdasarkan prioritas pembangunan daerah. Namun, perlu diperhatikan bahwa skema ini membutuhkan perencanaan dan pengelolaan yang matang agar tidak menjadi beban keuangan di masa mendatang. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah daerah untuk memahami berbagai jenis skema pinjaman yang tersedia, termasuk potensi tantangan dan peluangnya, agar dapat memaksimalkan manfaat dari setiap sumber pendanaan yang ada.

3.8.1 Skema Pembiayaan Internasional

Di dalam peraturan yang ada, pembiayaan internasional dapat menjadi pilihan bagi pemerintah daerah untuk membiayai proyek-proyek besar dan peningkatan pelayanan publik.

Sumber pembiayaan ini bisa berasal dari lembaga-lembaga dunia seperti Bank Dunia, Asian Development Bank (ADB), atau lembaga bilateral seperti JICA (Japan International Cooperation Agency). Keuntungan utama dari pembiayaan internasional adalah suku bunga yang relatif rendah serta tenor yang lebih panjang, sehingga lebih cocok untuk proyek-proyek berskala besar dengan periode pengembalian yang panjang.

Namun, pembiayaan internasional juga menuntut pemenuhan sejumlah persyaratan yang ketat, termasuk transparansi, akuntabilitas, serta komitmen terhadap reformasi struktural tertentu. Hal ini dapat menjadi tantangan bagi pemerintah daerah yang belum memiliki kapasitas manajemen proyek yang baik atau infrastruktur kelembagaan yang memadai.

Sejauh ini, mungkin belum ada pemerintah daerah yang berhasil mendapatkan pinjaman langsung dari luar negeri. Walaupun ada, maka semua pinjaman itu pada akhirnya melalui pemerintah pusat. Contohnya Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang pada tahun 2000-an mendapatkan pinjaman dari Bank Dunia untuk mendanai proyek perbaikan infrastruktur air bersih dan pengelolaan banjir. Namun, pinjaman luar negeri itu tetap diajukan dan dikelola melalui pemerintah pusat, yang kemudian menyalurkan dana tersebut ke pemerintah daerah.

Contoh lainnya adalah Proyek Mass Rapid Transit (MRT) di Jakarta yang melibatkan BUMD milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, yaitu PT MRT Jakarta. Proyek ini mulai dibangun pada tahun 2013, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas transportasi publik dan mengurangi kemacetan di Jakarta. Meskipun PT MRT Jakarta adalah BUMD, pendanaan proyek ini

tidak sepenuhnya ditangani langsung oleh pemerintah daerah saja, melainkan melibatkan pinjaman luar negeri yang didukung oleh pemerintah pusat.

Dalam kasus ini, pembiayaan untuk proyek MRT Jakarta sebagian besar berasal dari pinjaman luar negeri yang diperoleh dari JICA, dengan perjanjian pinjaman yang pertama kali ditandatangani pada tahun 2006. Meskipun pinjaman ini digunakan untuk mendanai proyek yang dioperasikan oleh BUMD DKI Jakarta, proses persetujuan pinjaman tetap melibatkan pemerintah pusat, khususnya melalui Kementerian Keuangan.

Proyek MRT Jakarta, yang fase pertamanya mulai beroperasi pada Maret 2019, menjadi contoh bagaimana pemerintah daerah, melalui BUMD, dapat memperoleh dukungan pinjaman internasional asalkan ada koordinasi dan dukungan dari pemerintah pusat. Pemerintah pusat bertanggung jawab atas pengelolaan pinjaman luar negeri tersebut, sementara PT MRT Jakarta sebagai BUMD bertugas menjalankan pembangunan dan operasional proyeknya.

Contoh di atas merupakan peluang bagi pemerintah daerah untuk mendapatkan pinjaman luar negeri, asalkan ada koordinasi yang baik dengan pemerintah pusat. Penting juga bagi daerah untuk mampu menyiapkan dokumen proposal proyek infrastruktur yang solid dan menarik bagi calon investor.

Seperti yang dilakukan Pemprov DKI Jakarta pada Jakarta Investment Forum (JIF) tahun 2022 yang terintegrasi dengan pertemuan U20 Mayors Summit di Jakarta. Forum investasi tersebut dihadiri lebih dari 400 peserta dari kedutaan besar

negara sahabat, perwakilan instansi pemerintah, perwakilan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), organisasi internasional dan para investor.

Pada acara tersebut, Pemprov DKI Jakarta melibatkan tujuh BUMD untuk menawarkan 15 proyek infrastruktur kepada investor internasional. Proyek-proyek ini mencakup berbagai sektor, seperti transportasi dan energi terbarukan. BUMD yang terlibat adalah MRT Jakarta, TransJakarta, Jakarta Propertindo (Jakpro), PT Kawasan Berikat Nusantara, PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (JIEP), Jakarta Experience Board (JXB), dan Perumda Sarana Jaya.

Masing-masing BUMD menawarkan proyek unggulan, seperti MRT Fase 3 dan 4 oleh MRT Jakarta, bus listrik dan stasiun pengisian baterai oleh TransJakarta, serta ITF Sunter dan pengembangan LRT Fase 2A dan 3A oleh Jakpro. Selain itu, proyek-proyek inovatif seperti pengembangan PLTS Atap dan instalasi pengolahan limbah B3 juga dipresentasikan. Proyek lainnya termasuk pengembangan wisata di Pulau Seribu, eco-resort, dan Jakarta Industrial Estate Pulogadung (JIEP).

Dengan portofolio yang komprehensif ini, Pemprov DKI Jakarta menunjukkan kemampuannya dalam menyiapkan proposal investasi yang menarik bagi calon investor internasional, yang diharapkan mampu mendorong pembangunan berkelanjutan di wilayah Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah harus lebih kreatif dalam mencari dukungan pembiayaan dari pemerintah pusat serta lembaga donor internasional untuk mewujudkan program-program strategis mereka.

3.8.2 Pinjaman Dalam Negeri

Pinjaman dalam negeri menjadi opsi alternatif bagi pemerintah daerah yang ingin mendapatkan akses dana tanpa harus terlibat dalam proses administrasi yang kompleks seperti dalam skema pembiayaan internasional. Pinjaman ini tentunya diperuntukkan bagi kepentingan mendesak dan harus mendapatkan persetujuan dari DPRD.

Pinjaman bagi pemerintah daerah ini biasanya berasal dari lembaga perbankan nasional dan daerah seperti Bank Pembangunan Daerah (BPD) maupun dari lembaga keuangan khusus seperti PT Sarana Multi Infrastruktur (Persero) yang berfokus pada pembiayaan infrastruktur. PT. SMI adalah BUMN yang didirikan pada tahun 2009 untuk mendukung percepatan pembangunan infrastruktur di Indonesia. BUMN ini berada di bawah naungan Kementerian Keuangan.

Salah satu bank yang memberikan pinjaman kepada pemerintah daerah adalah Bank BJB (Bank Jabar Banten). Melalui Program BJB INDAH (Infrastruktur Daerah), Bank BJB memberikan pinjaman kepada pemerintah daerah untuk mendukung pembangunan infrastruktur di Jawa Barat.

Program ini bertujuan untuk mempercepat pembangunan daerah melalui pembiayaan proyek-proyek strategis, seperti pembangunan jalan dan pasar. Bank BJB mempromosikan program ini kepada 27 kota dan kabupaten di Jawa Barat, menawarkan bunga kompetitif dan dukungan penuh terhadap upaya pembangunan daerah.

Bank BJB berperan sebagai mitra keuangan bagi pemerintah daerah, menyediakan pinjaman dalam berbagai jangka waktu (pendek, menengah, dan panjang) sesuai kebutuhan proyek. Program BJB INDAH mendukung proyek infrastruktur yang dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta memberikan manfaat ekonomi dan sosial bagi masyarakat Jawa Barat.

Selain Bank BJB, ada juga Bank Jateng dan Bank Jatim yang memberikan fasilitas kredit untuk pemerintah daerah. Pada tahun 2022, Bank Jateng kredit kepada Pemda Kabupaten Rembang sebesar Rp 200 miliar, Kabupaten Blora sebesar Rp 150 miliar, Kabupaten Sragen sebesar Rp 160 miliar, dan Kabupaten Grobogan sebesar Rp 115 miliar.

Pada saat terjadinya Covid-19, karena kesulitan keuangan, beberapa daerah juga melakukan pinjaman. Pinjaman yang difasilitasi oleh Kementerian Keuangan ini dalam rangka program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) yang diberikan oleh PT SMI.

Sebagai contoh Provinsi Banten mendapatkan pinjaman sebesar Rp 851,7 miliar dan Provinsi Jawa Barat mendapatkan pinjaman Rp 4 triliun. Pada tahun 2023 Pemerintah Provinsi DKI Jakarta bahkan juga meminjam uang ke PT SMI sebesar Rp 1 triliun untuk membangun *Refuse Derived Fuel (RDF)* Plant di Jakarta. Selain beberapa contoh tersebut, masih banyak pemerintah daerah lain yang juga melakukan pinjaman baik kepada bank daerahnya maupun kepada PT SMI.

Contoh-contoh di atas menunjukkan bahwa pemerintah daerah dapat melakukan pinjaman kepada pihak swasta dalam rangka

pembangunan wilayahnya. Selama didukung oleh dokumen perencanaan yang *feasible* serta mendapatkan persetujuan DPRD, maka pinjaman merupakan salah satu alternatif pembiayaan pembangunan bagi pemerintah daerah.

3.8.3 Potensi dan Tantangan

Pinjaman baik dari lembaga keuangan di dalam maupun di luar negeri menjadi alternatif bagi pemerintah daerah yang ingin mendapatkan akses dana untuk keberlanjutan pembangunan. Namun perlu diingat bahwa langkah untuk melakukan pinjaman ini harus dilakukan dengan sangat hati-hati.

Ada beberapa pertimbangan dan alasan mengapa opsi pinjaman ini harus dilakukan secara hati-hati. Pertama tentu karena pinjaman adalah sebuah tanggungan yang akan diwariskan kepada generasi penerus. Kesalahan kita dalam menggunakan anggaran hasil dari pinjaman itu **bisa menjadi beban** yang memberatkan bagi generasi penerus.

Kedua adalah karena **pinjaman memiliki bunga (*interest*)**, hal ini tentu perlu dipertimbangkan dengan matang melalui analisis keuangan yang serius, karena jika kita gagal membayar cicilan utang, maka bunga dan bahkan pokok dari utang tersebut bisa saja bertambah besar, tergantung dari isi perjanjian ketika melakukan pinjaman.

Hal ketiga yang harus dipertimbangkan adalah peruntukkan. Pemerintah daerah perlu membatasi bahwa pinjaman hanya boleh dilakukan untuk sesuatu yang **bersifat produktif** dan memberikan ***multiplier effects***, baik jangka pendek, menengah, atau panjang. Bahkan lebih disukai jika pembangunan itu dapat

memberikan dampak langsung bagi masyarakat di jangka pendek. Kegiatan pembangunan yang tidak produktif sebaiknya tidak menggunakan mekanisme pinjaman.

Keempat adalah mengenai **motif dan integritas**. Kita tahu bahwa setiap kepala daerah memiliki motif, ada yang positif dan ada juga yang negatif. Begitu juga wakil-wakil rakyat tentu juga memiliki motif yang berbeda-beda. Perjuangan mereka untuk duduk di parlemen memiliki tujuan dan motif yang berbeda-beda. Begitu juga penyelenggara negaranya, dari mulai level staf, *middle level*, sampai dengan pimpinan tertinggi di unit organisasinya.

Pinjaman adalah sebuah upaya kreatif untuk mendapatkan dana segar. Namun demikian, semua pihak perlu dengan cermat dan teliti untuk mengkaji apakah sebuah usulan pinjaman, dari manapun datangnya, memang ditujukan untuk keperluan mendesak dan dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat. Atau jangan-jangan di dalamnya terselip motif tertentu yang justru akan merugikan masyarakat.

Terlebih jika pinjaman itu akan dilakukan oleh BUMN/BUMD. Walaupun mereka merupakan entitas bisnis yang tentunya pasti didasari oleh kepentingan peningkatan profit, namun bisa saja ternyata pinjaman itu dilakukan untuk tujuan tertentu. Atau mungkin saja memang untuk peningkatan profit, namun ada tujuan lain yang disembunyikan (***vested interest***).



3.9 Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU)

3.9.1 Definisi KPBU

Secara umum, apa yang kita diskusikan dari awal sampai dengan bab ini semuanya adalah tentang peluang dan model kerjasama antara pemerintah dengan pihak swasta. Sekarang anda berada pada bab baru, yaitu Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU). Lalu apa yang dikehendaki dari judul bab ini? Bukankah ini sama saja dengan kerjasama pemerintah dengan swasta?

Saat ini, KPBU memang menjadi model kreatif terbaru di Indonesia. Sebenarnya filosofinya sama-sama tentang pinjaman dari pihak swasta. Namun KPBU ini memiliki bentuk kerjasama yang lebih kompleks dan biasanya terkait dengan proyek pembangunan yang berbiaya besar. Dalam proses penciptaannya, KPBU juga memiliki mekanisme yang lebih rumit dari mulai pengusulan, seleksi, pembagian hak dan tanggung jawab, serta sistem pendanaan yang melibatkan banyak pihak.

Kerjasama ini dikenal dengan istilah khusus, yaitu KPBU, yang diatur secara khusus melalui Peraturan Presiden di Indonesia. Dalam konteks internasional, konsep ini sering disebut sebagai *Public-Private Partnership (PPP)*. PPP mencakup berbagai bentuk kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta dalam pendanaan, pembangunan, dan pengelolaan proyek-proyek infrastruktur. Proyek-proyek ini biasanya berskala besar dan memerlukan komitmen jangka panjang dari kedua belah pihak, memastikan alokasi risiko dan tanggung jawab yang sesuai di antara mereka.

Secara sederhana, KPBU adalah mekanisme kerja sama yang berbasis pada pembiayaan, baik dari lembaga keuangan dalam negeri maupun internasional. Namun, berbeda dengan mekanisme pinjaman konvensional di mana pemerintah atau pemerintah daerah langsung menerima dana segar ke kas daerah atau BUMN/BUMD, dalam KPBU, dana tersebut digunakan langsung oleh pihak ketiga untuk membiayai kegiatan pembangunan yang telah disepakati. Pihak ketiga yang memenangkan proyek ini tidak hanya menyediakan dana, tetapi juga bertanggung jawab atas pelaksanaan konstruksi sesuai kontrak.

Adapun dalam mekanisme KPBU, pemerintah atau pemerintah daerah tidak akan mendapat dana secara langsung, melainkan dana tersebut akan digunakan untuk pembiayaan kegiatan pembangunan yang diperjanjikan dan dilaksanakan langsung oleh pihak ketiga yang memenangkan proyek ini. Secara sederhana, dalam kerjasama KPBU, pihak ketiga yang memenangkan tender ini tidak hanya bertugas untuk memberikan pinjaman dana kepada pemerintah daerah, tetapi mereka jugalah yang melaksanakan konstruksi pembangunan kegiatan yang diperjanjikan dalam kontrak.

Perusahaan pihak ketiga dalam skema KPBU biasanya tidak berdiri sendiri, melainkan berupa **konsorsium** yang terdiri dari berbagai perusahaan. Konsorsium ini bisa meliputi perusahaan yang bergerak di bidang keuangan, desain konstruksi, konstruksi, dan pengawasan proyek. Dalam beberapa kasus, konsorsium tersebut dapat mencakup perusahaan lain seperti firma hukum atau perusahaan akuntansi untuk mengelola aspek-aspek tambahan dari proyek. Setelah terbentuk,

konsorsium ini bersaing dalam lelang KPBU yang diselenggarakan oleh pemerintah, dan hanya satu konsorsium yang akan dipilih untuk menandatangani kontrak KPBU.

Pada awalnya, skema **KPBU** di Indonesia hanya difokuskan pada proyek-proyek infrastruktur. Hal ini diatur dalam **Peraturan Presiden (Perpres) No. 67 Tahun 2005** tentang Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha **dalam Penyediaan Infrastruktur**. Perpres ini mencakup berbagai bentuk proyek infrastruktur seperti jalan tol, air minum, dan energi. Fokusnya adalah untuk mengatasi keterbatasan anggaran pemerintah dengan melibatkan investasi dari sektor swasta dalam pembangunan infrastruktur.

Namun, dengan berkembangnya kebutuhan pembangunan dan memperluas cakupan proyek yang bisa dibiayai oleh KPBU, pemerintah memperbarui aturan tersebut melalui **Perpres No. 38 Tahun 2015**. Perpres ini memperluas jenis proyek yang dapat didanai melalui skema KPBU, mencakup sektor-sektor lain seperti pendidikan, kesehatan, dan fasilitas sosial lainnya. Dengan demikian, KPBU tidak lagi terbatas pada infrastruktur fisik semata, tetapi mencakup berbagai program pembangunan yang dapat memberikan manfaat luas bagi masyarakat.

Perubahan dari Perpres 67/2005 ke Perpres 38/2015 menunjukkan komitmen pemerintah untuk memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam menarik investasi swasta untuk mendukung berbagai sektor pembangunan, dan **tidak hanya terbatas pada pembangunan infrastruktur fisik**. Hal ini memungkinkan lebih banyak proyek sosial yang bisa mendapatkan dukungan pembiayaan melalui mekanisme

KPBU, sehingga memperluas dampak positif kerja sama pemerintah dan swasta di berbagai bidang.

3.9.2 KPBU Berdasarkan Sumber Penghasilan

Proyek KPBU memiliki dua kategori jika dilihat dari sisi bagaimana kegiatan ini mendapatkan penghasilan yang nanti akan digunakan untuk pengembalian investasi. Kedua kategori itu adalah:

1. **Self Financing**, yaitu konsep di mana suatu proyek dapat membiayai dirinya sendiri melalui pendapatan yang dihasilkan langsung dari kegiatan operasionalnya. Dalam konteks **KPBU**, proyek self-financing berarti bahwa dana investasi yang dikeluarkan oleh pihak swasta dapat dikembalikan dari arus kas atau pendapatan proyek tersebut, atau dikenal juga dengan jenis **user charge**. Model ini dibagi menjadi dua lagi, yaitu:
 - a. **Fully Dependent**: Proyek ini sepenuhnya dapat membiayai dirinya sendiri melalui pendapatan yang dihasilkan langsung dari kegiatan operasionalnya. Misalnya, jalan tol yang mendapatkan penghasilan dari tarif tol yang dibayarkan oleh pengguna kendaraan. Contoh lainnya adalah bandara atau pelabuhan yang memperoleh pendapatan dari biaya layanan seperti parkir, tarif kargo, dan tiket penumpang. Semua biaya operasional dan pengembalian investasi bergantung pada arus pendapatan ini.
 - b. **Partly Dependent**: Proyek ini belum sepenuhnya mampu membiayai dirinya sendiri melalui pendapatan yang dihasilkannya langsung dari kegiatan

operasionalnya, sebagian pendapatan lain masih memerlukan dukungan pemerintah, seperti subsidi. Misalnya, proyek Light Rail Transit (LRT) yang mendapatkan pendapatan dari tarif penumpang, tetapi untuk menjaga tarif tetap terjangkau, pemerintah memberikan subsidi. Proyek air minum dan sanitasi juga sering kali mendapatkan dukungan subsidi untuk mengimbangi biaya layanan, sementara sebagian pendapatannya berasal dari tarif pengguna.

2. **Non Self Financing (Not Independent):**

Proyek ini sama sekali tidak dapat membiayai dirinya sendiri karena memang kegiatannya bukan *profit oriented*, seperti sekolah, kantor pemerintahan, lembaga pemasyarakatan, dan sebagainya. Pada infrastruktur yang seperti ini pihak swasta membiayai, mendisain, membangun dan memelihara fasilitas tersebut, Sementara pemerintah melakukan pembayaran untuk mengembalikan investasi kepada pihak swasta melalui skema "**availability payment**". Pada skema ini pemerintah membayar berdasarkan layanan yang tersedia. Skema pembayaran akan dijelaskan lebih rinci pada sub bab di bawah ini.

3.9.3 Kelebihan dan Kekurangan KPBU

Sebagai salah satu opsi kerjasama antara pemerintah dan sektor swasta, KPBU memiliki kelebihan dan kekurangan yang perlu diperhatikan. Berikut adalah kelebihan dari kontrak KPBU:

1. **Peningkatan Investasi:** KPBU memungkinkan masuknya investasi swasta untuk proyek-proyek besar yang membutuhkan dana signifikan, sehingga mengurangi beban anggaran pemerintah, terutama pada tahap awal konstruksi. KPBU memungkinkan pemerintah untuk mengakses pendanaan internasional dan lembaga keuangan yang mungkin tidak tersedia melalui pembiayaan pemerintah langsung.
2. **Transfer Teknologi dan Keahlian:** Melalui kemitraan dengan swasta, pemerintah dapat memperoleh teknologi, manajemen, dan keahlian baru, meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan proyek.
3. **Pembagian Risiko:** Risiko proyek, seperti pembiayaan, konstruksi, dan operasional, dapat dibagi antara pemerintah dan swasta, membuat proyek lebih berkelanjutan.
4. **Kualitas Infrastruktur yang Tahan Lama:** Dengan sistem pembayaran *availability payment*, pihak swasta akan selalu berusaha agar kondisi seluruh infrastruktur selalu dalam keadaan 100%. Sehingga kita melihat kondisi infrastruktur yang berusia 20 tahun seperti baru saja diresmikan.
5. **Efisiensi Operasional:** Swasta memiliki insentif untuk memastikan efisiensi dalam pelaksanaan dan operasional proyek karena pengembalian investasi mereka bergantung pada kinerja proyek.

Namun demikian, di samping beberapa kelebihan dari kerjasama model KPBU ini, ada juga beberapa kekurangan dari KPBU yang juga tidak kalah penting juga untuk diperhatikan. Berikut ini adalah beberapa kekurangan KPBU:

1. **Kompleksitas Proses Lelang dan Dokumen Kontrak:** Proses tender dan penyusunan kontrak KPBU memerlukan waktu yang lama (*time consuming*) dan sumber daya yang besar, dengan isi perjanjian yang lebih rumit dibandingkan tender biasa.
2. **Biaya Transaksi yang Tinggi:** Proses negosiasi, penyiapan dokumen legal, dan pengawasan proyek KPBU memerlukan biaya transaksi yang tinggi, terutama untuk memastikan bahwa semua risiko telah dibagi secara adil.
3. **Biaya Proyek yang Tinggi:** Walaupun ada pembagian risiko dan walaupun pemerintah tidak memerlukan modal awal untuk konstruksi, namun biaya modal pada akhirnya seringkali lebih tinggi dibandingkan jika dibiayai sepenuhnya oleh pemerintah, karena investor mencari pengembalian investasi yang memadai dalam jangka panjang.
4. **Resiko Finansial Jangka Panjang:** Jika proyek tidak menghasilkan pendapatan sesuai proyeksi, dalam contoh kasus proyek *self financing*, misalnya jalan tol, pemerintah dapat terjebak dalam komitmen pembayaran jangka panjang yang dapat membebani anggaran.
5. **Potensi Kegagalan Kemitraan:** Ada risiko bahwa salah satu pihak, baik pemerintah maupun swasta, tidak dapat memenuhi komitmennya. Ini dapat menyebabkan keterlambatan proyek atau masalah dalam operasional.
6. **Keterbatasan Kontrol Pemerintah:** Dalam beberapa kasus, kontrol pemerintah terhadap proyek bisa terbatas karena keterlibatan swasta, terutama jika ada ketidaksepakatan dalam pengelolaan proyek.
7. **Kendala Sosial dan Politik:** Proyek KPBU dapat menghadapi resistensi dari masyarakat atau perbedaan pandangan

politik, terutama terkait tarif pengguna atau pengaturan pembagian keuntungan, yang bisa memperlambat pelaksanaan proyek.

Tentu, ada beberapa tambahan kelebihan dan kekurangan dari model kerja sama KPBU/PPP yang perlu dipertimbangkan:

3.9.4 Mekanisme Pengusulan KPBU

Mekanisme inisiasi KPBU melibatkan beberapa tahapan yang harus dilakukan secara sistematis. Berikut adalah tahapannya:

1. **Identifikasi Proyek:** Pemerintah atau instansi terkait mengidentifikasi proyek yang layak untuk dikerjasamakan melalui skema KPBU, seperti proyek infrastruktur jalan tol, air minum, atau fasilitas sosial. Proyek ini dipilih berdasarkan kebutuhan publik dan potensi menarik investor swasta.
2. **Penyusunan Studi Kelayakan:** Setelah proyek teridentifikasi, studi kelayakan dilakukan untuk menilai potensi keberhasilan proyek, termasuk analisis finansial, teknis, sosial, dan lingkungan. Studi ini menilai kelayakan proyek dari segi ekonomi dan kemampuan menarik investasi.
3. **Penyusunan Pra-Studi dan Dokumen Perencanaan:** Pemerintah menyusun pra-studi dan dokumen perencanaan, termasuk struktur kerjasama, pembagian risiko, dan bentuk skema KPBU yang diusulkan (misalnya Build-Operate-Transfer atau Build-Own-Operate).
4. **Penunjukan Penanggung Jawab Proyek Kerja Sama (PJPK):** PJPK adalah instansi pemerintah yang bertanggung jawab atas pelaksanaan proyek, misalnya Kementerian atau

Pemerintah Daerah. PJPK bertugas menyiapkan semua dokumen teknis dan administrasi proyek.

5. **Pengajuan Usulan Proyek dan Persetujuan:** PJPK mengajukan usulan proyek kepada Kementerian Keuangan atau Komite Penilai KPBU untuk mendapatkan persetujuan. Proses ini mencakup review terhadap kelayakan proyek serta penilaian risiko yang mungkin timbul.
6. **Pengadaan dan Pemilihan Mitra Swasta:** Setelah persetujuan, PJPK melakukan pengadaan untuk memilih mitra swasta melalui proses lelang terbuka yang transparan. Proses ini memastikan bahwa perusahaan yang dipilih memiliki kapasitas teknis dan finansial untuk menjalankan proyek.
7. **Negosiasi dan Penandatanganan Kontrak:** Setelah mitra swasta terpilih, dilakukan negosiasi terkait perjanjian kerjasama, termasuk pembagian risiko, hak dan kewajiban, serta skema pembayaran. Kontrak KPBU kemudian ditandatangani oleh kedua belah pihak.
8. **Implementasi Proyek:** Setelah kontrak ditandatangani, mitra swasta mulai melaksanakan pembangunan dan pengoperasian proyek sesuai dengan ketentuan dalam kontrak KPBU. Pemerintah melakukan pengawasan untuk memastikan proyek berjalan sesuai rencana.
9. **Pemantauan dan Evaluasi:** Selama proyek berlangsung, PJPK melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan proyek untuk memastikan bahwa pihak swasta memenuhi standar dan kewajibannya. Evaluasi ini penting untuk menjaga kualitas proyek dan memastikan tujuan KPBU tercapai.

3.9.5 Cara Pengusulan KPBU

Dalam mekanisme KPBU, terdapat dua cara usulan proyek, yaitu *solicited* dan *unsolicited*.

1. ***Solicited Proposal***: Usulan proyek ini diajukan oleh pemerintah atau Penanggung Jawab Proyek Kerja Sama (PJPK). Proyek *solicited* berasal dari kebutuhan dan rencana strategis pemerintah. Pemerintah menyusun studi kelayakan, menyiapkan dokumen proyek, dan melakukan lelang untuk mencari mitra swasta yang dapat melaksanakan proyek tersebut. Contoh proyek *solicited* sering kali termasuk proyek infrastruktur prioritas yang sesuai dengan rencana pembangunan nasional.
2. ***Unsolicited Proposal***: Proyek ini diajukan oleh pihak swasta tanpa permintaan awal dari pemerintah. Pihak swasta yang memiliki ide atau inisiatif untuk suatu proyek menyusun studi kelayakan dan mengajukan usulan langsung kepada pemerintah. Jika usulan tersebut diterima, pemerintah akan melakukan evaluasi dan membuka peluang bagi pihak lain untuk ikut dalam lelang. Pihak swasta yang mengajukan usulan pertama biasanya mendapatkan keuntungan berupa hak preferensi dalam lelang tersebut.***

GRANT CEREMONY

GRANT CEREMONY

DONOR

DONOR

RECEIVED

RECEIVED

RECEIVED

RECEIVED

RECEIVED



Bab 3.10: Hibah

Sebagai salah satu alternatif untuk mengatasi keterbatasan anggaran di pemerintah daerah, hibah hadir sebagai sumber dana tanpa kewajiban pengembalian yang dapat digunakan untuk mendukung berbagai program dan proyek, terutama dalam bidang sosial, infrastruktur, pendidikan, dan lingkungan. Bab ini akan membahas peran hibah sebagai solusi pembiayaan, sumber dan jenis hibah yang dapat diakses oleh pemerintah daerah, serta prosedur pengajuan dan pengelolaannya.

10.1 Pendahuluan

Hibah adalah bentuk pemberian dana atau bantuan yang diberikan tanpa kewajiban untuk dikembalikan oleh pihak penerima. Dalam konteks pemerintah daerah, hibah menjadi sumber pembiayaan yang penting, terutama ketika anggaran internal tidak mencukupi untuk mendanai proyek-proyek prioritas. Hibah bisa berasal dari berbagai sumber, baik dari pemerintah pusat, lembaga internasional, organisasi nirlaba, maupun sektor swasta yang menawarkan hibah melalui program tanggung jawab sosial perusahaan atau Corporate Social Responsibility (CSR).

Penggunaan hibah sebagai sumber pembiayaan memberikan fleksibilitas bagi pemerintah daerah untuk menjalankan proyek-proyek strategis tanpa menambah beban hutang atau anggaran rutin. Selain itu, banyak hibah yang juga menawarkan manfaat tambahan berupa transfer teknologi, pelatihan, dan kesempatan untuk berkolaborasi dengan pemangku kepentingan dari berbagai sektor. Meskipun demikian, pengelolaan hibah membutuhkan tata kelola yang baik, mulai dari pengajuan hingga pelaporan, untuk

memastikan dana hibah dapat digunakan secara efektif dan sesuai dengan tujuan pemberi hibah.

10.2 Sumber dan Jenis Hibah

10.2.1 Hibah dari Pemerintah Pusat

- **Definisi dan Tujuan:** Hibah dari pemerintah pusat adalah bantuan keuangan yang diberikan kepada pemerintah daerah untuk mendukung program-program yang memiliki dampak langsung pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa daerah-daerah yang memiliki keterbatasan anggaran tetap dapat mengimplementasikan proyek-proyek yang mendukung agenda nasional, seperti pembangunan infrastruktur, pendidikan, kesehatan, dan pengentasan kemiskinan.
- **Jenis Hibah Pemerintah Pusat:**
 - **Dana Alokasi Khusus (DAK):** DAK merupakan dana hibah yang dialokasikan untuk mendanai kegiatan-kegiatan khusus di daerah, terutama yang berkaitan dengan infrastruktur dasar seperti jalan, sanitasi, air bersih, dan fasilitas kesehatan. Dana ini biasanya diberikan kepada daerah yang memenuhi kriteria tertentu dan memiliki proyek-proyek yang relevan dengan prioritas nasional.
 - **Dana Insentif Daerah (DID):** DID adalah bentuk hibah yang diberikan kepada daerah berdasarkan kinerja tertentu dalam tata kelola keuangan, pelayanan publik, atau pencapaian indikator

pembangunan lainnya. DID bertujuan untuk mendorong pemerintah daerah agar meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan anggaran.

- **Syarat Pengajuan dan Prosedur:** Untuk mendapatkan hibah dari pemerintah pusat, pemerintah daerah perlu memenuhi sejumlah persyaratan administratif dan teknis, yang biasanya mencakup penyusunan proposal proyek, analisis kebutuhan, dan perencanaan anggaran. Setelah proposal diajukan, kementerian atau lembaga terkait akan melakukan evaluasi untuk menilai apakah proyek yang diusulkan sesuai dengan prioritas nasional dan apakah pemerintah daerah memiliki kapasitas untuk mengelola dana tersebut dengan baik.

Hibah dari pemerintah pusat ini tidak hanya membantu daerah dalam hal pembiayaan, tetapi juga mendorong daerah untuk mengikuti standar tertentu dalam perencanaan dan pelaksanaan proyek, sehingga manfaat yang dihasilkan lebih terarah dan berkelanjutan.

10.2.2 Hibah Luar Negeri

- **Definisi dan Tujuan:** Hibah luar negeri adalah bantuan keuangan dari negara donor yang tidak perlu dikembalikan, disalurkan oleh lembaga internasional atau negara donor untuk mendukung pembangunan yang berkelanjutan di negara penerima. Hibah ini bertujuan untuk mendukung proyek-proyek yang memiliki dampak positif jangka panjang bagi masyarakat, memperkuat ekonomi lokal, dan

mendorong implementasi teknologi serta pendekatan baru dalam pembangunan.

- **Jenis Hibah Luar Negeri:**
 - **Hibah dari Lembaga Keuangan Internasional:** Lembaga seperti Bank Dunia, Asian Development Bank (ADB), dan Islamic Development Bank (IsDB) sering kali memberikan hibah untuk proyek-proyek yang mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan, seperti pengembangan infrastruktur, pengentasan kemiskinan, dan akses air bersih. Hibah dari lembaga ini sering disertai dengan bantuan teknis dan pelatihan untuk memastikan keberhasilan implementasi proyek.
 - **Hibah Bilateral:** Hibah bilateral adalah bantuan yang diberikan oleh pemerintah negara tertentu kepada pemerintah Indonesia. Contohnya termasuk hibah dari USAID (Amerika Serikat), JICA (Jepang), DFID (Inggris), GIZ (Jerman), AusAID (Australia), KOICA (Korea Selatan), SIDA (Swedia), dan NORAD (Norwegia). Hibah ini sering kali mendanai proyek-proyek yang terkait dengan pengembangan masyarakat, kesehatan, pendidikan, serta dukungan teknis untuk penguatan kapasitas pemerintah daerah..
 - **Hibah dari Organisasi Internasional dan Yayasan:** Selain lembaga keuangan, organisasi nirlaba internasional seperti UNICEF, WHO, WWF, UNDP (United Nations Development Programme), FAO

(Food and Agriculture Organization), Gates Foundation, dan Rockefeller Foundation juga menawarkan hibah untuk proyek-proyek yang berkaitan dengan kesehatan masyarakat, perlindungan anak, lingkungan, ketahanan pangan, dan kesejahteraan sosial. Hibah dari organisasi ini sering kali memiliki fokus yang lebih spesifik sesuai dengan misi masing-masing.

- **Keuntungan Hibah Luar Negeri:** Hibah luar negeri tidak hanya memberikan dukungan finansial, tetapi juga sering kali disertai dengan transfer teknologi dan keahlian, pelatihan bagi tenaga kerja lokal, serta kesempatan kolaborasi dengan pihak internasional. Hal ini membantu pemerintah daerah untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam pengelolaan proyek serta mempercepat implementasi solusi inovatif di berbagai sektor.
- **Kelemahan dan Tantangan:** Meskipun memiliki banyak manfaat, hibah luar negeri juga memiliki tantangan. Persyaratan administratif dan pengawasan yang ketat dari pihak donor sering kali mengharuskan pemerintah daerah untuk mengikuti standar internasional yang mungkin memerlukan penyesuaian. Selain itu, terdapat isu kedaulatan dan ketergantungan apabila terlalu banyak proyek yang dibiayai oleh dana luar negeri, sehingga penting bagi pemerintah daerah untuk tetap menjaga keseimbangan dalam sumber pembiayaan.

Hibah luar negeri dapat menjadi pendorong utama dalam pembangunan daerah, terutama dalam sektor-sektor yang

membutuhkan investasi besar dan inovasi. Namun, keberhasilan hibah ini bergantung pada kemampuan pemerintah daerah dalam memenuhi persyaratan, menjalankan pengelolaan dana secara transparan, serta menjaga keberlanjutan proyek setelah hibah berakhir.

10.2.3 Hibah dari APBD dan Kerja Sama Antar Daerah

Selain mendapatkan hibah dari pemerintah pusat, pemerintah daerah juga memiliki inisiatif untuk memberikan hibah melalui APBD atau melalui kolaborasi antar daerah. Hibah ini bertujuan untuk mendukung program-program yang berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat lokal, baik di wilayahnya sendiri maupun melalui kerja sama dengan daerah lain. Hibah yang bersumber dari APBD atau hasil kolaborasi antar daerah memungkinkan pemerintah daerah untuk berperan aktif dalam pembangunan tanpa harus bergantung sepenuhnya pada hibah dari pusat.

- **Hibah dari APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah):** Pemerintah daerah dapat menyediakan dana hibah melalui APBD untuk mendanai program atau proyek-proyek lokal, seperti pendidikan, kesehatan, bantuan sosial, atau infrastruktur dasar. Hibah ini dapat diberikan kepada lembaga masyarakat, organisasi nirlaba, atau kelompok masyarakat yang berperan dalam meningkatkan kualitas hidup warga di daerah tersebut. Contohnya, banyak pemerintah provinsi yang secara rutin memberikan hibah kepada kabupaten, kota, bahkan desa untuk proyek-proyek tertentu. Hibah ini membantu memperkuat kapasitas pemerintah tingkat bawah dalam menyediakan layanan yang lebih baik kepada masyarakat.

- **Hibah dari Asosiasi atau Forum Kerja Sama Antar Daerah:** Selain hibah langsung dari APBD, beberapa pemerintah daerah juga terlibat dalam asosiasi atau forum yang bekerja sama untuk mendukung proyek lintas daerah. Melalui kolaborasi ini, pemerintah daerah dapat memperoleh dana hibah untuk mendukung proyek yang memiliki manfaat bersama, seperti proyek infrastruktur wilayah perbatasan, pengelolaan sumber daya alam, atau upaya peningkatan kapasitas pemerintah daerah.
- **Contoh Hibah Antar Tingkat Pemerintahan:** Dalam beberapa kasus, kabupaten juga memberikan hibah kepada provinsi. Misalnya, Kabupaten Badung di Bali pernah membangun fasilitas sekolah menengah atas (SMA) yang kemudian dihibahkan kepada Pemerintah Provinsi Bali. Contoh ini menunjukkan bahwa hibah dari kabupaten ke provinsi dapat membantu dalam penyediaan fasilitas pendidikan yang lebih merata, terutama untuk memenuhi kebutuhan sekolah menengah atas yang menjadi kewenangan provinsi.

Dengan adanya hibah dari APBD dan kerja sama antar daerah, pemerintah daerah memiliki fleksibilitas lebih besar dalam mengalokasikan dana untuk proyek-proyek prioritas di daerahnya. Hal ini juga mendorong kolaborasi yang lebih kuat antar daerah, sehingga tercipta sinergi yang mendukung pembangunan berkelanjutan.

10.2.4 Hibah dari Sektor Swasta dan CSR

Hibah dari sektor swasta, terutama melalui program Corporate Social Responsibility (CSR), merupakan sumber pendanaan lain

yang dapat dimanfaatkan oleh pemerintah daerah untuk mendukung pembangunan lokal. CSR memungkinkan perusahaan untuk berkontribusi langsung dalam proyek-proyek sosial, lingkungan, dan ekonomi di daerah. Program ini tidak hanya memberikan dukungan finansial tetapi juga menciptakan kemitraan strategis antara pemerintah daerah dan sektor swasta.

Untuk penjelasan lebih mendalam mengenai peran CSR dalam pembiayaan pembangunan daerah, termasuk contoh-contoh implementasi dan prosedur pelaksanaannya, pembaca dapat merujuk ke sub bab 3.5 yang membahas CSR secara khusus.

10.3 Proses dan Mekanisme Pengajuan Hibah

Proses pengajuan hibah memerlukan pemahaman mendalam mengenai persyaratan administratif dan teknis yang ditetapkan oleh pemberi hibah. Bagi pemerintah daerah, pengajuan hibah bukan hanya soal mendapatkan pendanaan tetapi juga menunjukkan kapasitas dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengelola proyek yang akan didanai. Proses ini umumnya mencakup beberapa langkah penting sebagai berikut:

- **Langkah-Langkah Pengajuan:** Setiap pemberi hibah, baik dari pemerintah pusat, lembaga internasional, maupun sektor swasta, memiliki persyaratan yang berbeda. Namun, secara umum, pemerintah daerah perlu mempersiapkan proposal yang memuat informasi mendetail mengenai proyek yang akan dilaksanakan, termasuk latar belakang, tujuan, analisis kebutuhan, dan rencana anggaran. Selain itu, evaluasi awal dari pihak pemberi hibah dapat dilakukan untuk menilai kelayakan proyek dan kesiapan daerah.

- **Penyusunan Proposal Hibah:** Proposal hibah harus disusun secara komprehensif dan menarik, karena ini adalah dasar penilaian utama oleh pemberi hibah. Proposal biasanya mencakup latar belakang proyek, tujuan spesifik, manfaat yang diharapkan, sasaran penerima manfaat, rencana pelaksanaan, anggaran, dan potensi dampak jangka panjang. Penggunaan data yang valid dan argumen yang kuat akan meningkatkan peluang proposal untuk diterima.
- **Evaluasi dan Seleksi Hibah:** Setelah proposal diajukan, pemberi hibah akan melakukan evaluasi dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti kesesuaian proyek dengan tujuan program hibah, kelayakan teknis dan finansial, serta kapasitas pemerintah daerah dalam mengelola proyek. Pada tahap ini, pemerintah daerah perlu memastikan bahwa seluruh dokumen dan laporan pendukung telah disiapkan dengan baik agar memenuhi standar evaluasi.
- **Pemantauan dan Pelaporan:** Setelah hibah disetujui dan proyek dilaksanakan, pemerintah daerah wajib melakukan pelaporan rutin kepada pemberi hibah. Pelaporan ini meliputi penggunaan dana, perkembangan proyek, serta pencapaian terhadap target yang ditetapkan. Laporan yang transparan dan tepat waktu menunjukkan akuntabilitas pemerintah daerah dan membangun kepercayaan untuk mendapatkan hibah di masa depan.

Proses dan mekanisme pengajuan hibah ini menggarisbawahi pentingnya perencanaan yang matang dan tata kelola yang baik dalam setiap tahap, dari pengajuan hingga pelaporan.

Pemerintah daerah yang mampu menjalankan proses ini dengan baik akan lebih mudah mendapatkan dukungan dana hibah dari berbagai sumber.

10.4 Studi Kasus Hibah yang Berhasil di Daerah

Studi kasus hibah yang berhasil diimplementasikan di berbagai daerah memberikan contoh nyata bagaimana hibah dapat mendukung proyek-proyek strategis yang bermanfaat bagi masyarakat. Berikut beberapa contoh implementasi hibah yang telah sukses di Indonesia:

- **Hibah dari Pemerintah Australia (AusAID) untuk Infrastruktur Air Bersih di Sulawesi Selatan:** Melalui hibah dari AusAID, proyek penyediaan air bersih di Sulawesi Selatan berhasil membangun instalasi penyediaan air bersih yang menjangkau ribuan rumah tangga di desa-desa terpencil. Program ini membantu meningkatkan akses masyarakat terhadap air bersih dan mengurangi penyakit akibat sanitasi yang buruk.
- **Hibah JICA untuk Pengembangan Sistem Drainase di Jakarta:** Hibah dari Japan International Cooperation Agency (JICA) mendukung pembangunan dan perbaikan sistem drainase di Jakarta sebagai bagian dari upaya pengendalian banjir. Proyek ini berhasil mengurangi risiko banjir di beberapa wilayah yang sebelumnya rawan terdampak genangan air, terutama saat musim hujan.
- **Hibah CSR dari PT Freeport Indonesia untuk Pembangunan Sekolah dan Rumah Sakit di Papua:** PT Freeport Indonesia memberikan hibah melalui program

CSR untuk membangun beberapa fasilitas sekolah dan rumah sakit di Kabupaten Mimika, Papua. Selain gedung sekolah dan rumah sakit, program ini juga mencakup pelatihan tenaga medis dan guru lokal, sehingga meningkatkan layanan pendidikan dan kesehatan di daerah tersebut.

- **Hibah dari Bank Dunia untuk Proyek Revitalisasi Pasar di Kota Makassar:** Bank Dunia memberikan hibah untuk revitalisasi Pasar Sentral di Kota Makassar. Proyek ini memperbaharui fasilitas pasar, meningkatkan pengelolaan sanitasi, dan menambahkan fasilitas keamanan, yang menarik lebih banyak pengunjung dan meningkatkan pendapatan pedagang lokal.
- **Hibah Kabupaten Badung untuk Pembangunan Sekolah Menengah Atas di Bali:** Di Kabupaten Badung, pemerintah kabupaten membangun fasilitas sekolah menengah atas (SMA) dan kemudian menghibahkannya kepada Pemerintah Provinsi Bali. Proyek ini membantu memenuhi kebutuhan sekolah SMA yang menjadi kewenangan provinsi dan memperluas akses pendidikan di wilayah tersebut.

Contoh-contoh ini menunjukkan bahwa hibah dari berbagai sumber, baik internasional, pemerintah pusat, maupun sektor swasta, dapat dioptimalkan untuk pembangunan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Keberhasilan implementasi hibah sangat bergantung pada perencanaan dan pengelolaan yang transparan serta kolaborasi antar pihak.

Bab 4: Penutup

Dalam upaya mencapai pembangunan yang merata dan berkelanjutan, pemerintah daerah dihadapkan pada tantangan keterbatasan anggaran yang semakin besar. Oleh karena itu, inovasi dalam mencari alternatif pembiayaan menjadi suatu keharusan. Buku ini telah menguraikan berbagai model kerja sama antara pemerintah dan sektor swasta sebagai solusi pembiayaan strategis yang dapat dimanfaatkan oleh pemerintah daerah.

Pemanfaatan model-model kerja sama ini membuka peluang bagi pemerintah daerah untuk menjalankan proyek-proyek prioritas yang memberikan manfaat langsung kepada masyarakat. Namun, keberhasilan implementasi model kerja sama dan pemanfaatan hibah ini sangat bergantung pada tata kelola yang baik, kemampuan perencanaan, dan komitmen dalam pelaksanaan proyek.

Pemerintah daerah perlu membangun kapasitas dalam menyusun proposal yang efektif, mengelola proyek secara transparan, serta melaporkan hasil pelaksanaan dengan akuntabilitas yang tinggi. Selain itu, koordinasi dan komunikasi yang baik antara pemerintah daerah, mitra swasta, dan lembaga donor merupakan kunci untuk memastikan kelancaran pelaksanaan proyek.

Sebagai penutup, buku ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi pemerintah daerah dalam memanfaatkan berbagai model kerja sama untuk mendukung pembangunan daerah. Dengan strategi yang tepat dan pengelolaan yang efektif, pemerintah daerah dapat mempercepat pembangunan infrastruktur, meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.***

Biodata Penulis



Endan Suwandana, S.T., M.Sc., Ph.D., adalah seorang Widyaiwara Ahli Utama Provinsi Banten yang telah mengukir karier akademik dan profesional di dalam dan luar negeri. Lahir di Lebak, Banten pada 12 Februari 1973, Dr. Endan menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Diponegoro dengan jurusan Kelautan. Setelah itu, beliau melanjutkan studi pascasarjana di Universität Bremen, Jerman, dalam program ISATEC, dan kemudian meraih gelar doktor di Hiroshima University, Jepang.

Mengawali kariernya di Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), Dr. Endan juga sempat menjalani peran sebagai peneliti tamu di Arab Saudi. Dr. Endan dikenal dengan kepakarannya dalam bidang Sistem Informasi Geografis (GIS) serta keahliannya dalam penulisan karya tulis ilmiah. Beliau telah menerbitkan berbagai artikel ilmiah yang dipublikasikan di jurnal-jurnal nasional dan internasional.

Dr. Endan juga sering diundang sebagai narasumber dalam seminar, workshop, dan pelatihan di beberapa kementerian, lembaga, serta pemerintah daerah. Gaya penyampaian materi yang interaktif dan inovatif membuat beliau dikenal sebagai pengajar yang mampu menciptakan suasana belajar yang dinamis. Metode-metode kreatif yang ia kembangkan, seperti "reverse thinking" dalam penulisan karya tulis ilmiah, teknik berpikir kreatif dan inovatif dalam pelayanan publik, telah memberikan pengalaman belajar yang menarik dan efektif bagi para peserta.



Euis Mulyaningsih, S.T., M.T., lahir di Kuningan pada 13 April 1971, adalah seorang profesional berpengalaman di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur, dengan jabatan saat ini sebagai Widyaiswara Ahli Madya di BPSDMD Provinsi Banten. Beliau menyelesaikan pendidikan Sarjana di bidang Arsitektur dan Magister di bidang Perencanaan Wilayah dan Kota, keduanya dari Institut Teknologi Bandung (ITB), yang memberikan landasan keilmuan yang kuat dalam tata ruang dan pengelolaan wilayah.

Sebagai pengajar yang kompeten, Euis Mulyaningsih mengantongi sertifikat dari Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) dan telah menyelesaikan pelatihan peningkatan kompetensi sebagai Instruktur Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ) serta sebagai Fasilitator Kompetensi Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (PBJP) Level-1. Sertifikasi ini memperkuat perannya dalam memberikan pelatihan PBJ, baik di Provinsi Banten maupun di berbagai kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah.

Di samping perannya sebagai pengajar, Euis Mulyaningsih juga sering menjadi pembicara dalam forum yang diselenggarakan oleh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Selain materi PBJ, beliau juga menyampaikan topik-topik terkait kepemimpinan, teknis, dan fungsional lainnya, berkontribusi pada peningkatan kompetensi pegawai negeri sipil di berbagai sektor.

Di luar profesinya, Euis Mulyaningsih memiliki hobi traveling, yang memungkinkan beliau memperluas wawasan serta mendapatkan pengalaman baru dari berbagai daerah dan negara. Hobi ini memberinya inspirasi dan perspektif yang kaya, baik untuk pengembangan diri maupun kontribusi dalam tugas-tugas profesionalnya.

Buku ini hadir sebagai panduan bagi pemerintah daerah dalam menghadapi tantangan pembiayaan proyek pembangunan dengan mengeksplorasi alternatif pembiayaan yang inovatif. Mulai dari model-model kerja sama strategis seperti Kerja Sama Operasional (KSO), joint venture, penyertaan modal, hingga kontrak manajemen dan CSR, setiap model dirancang untuk membantu daerah mewujudkan proyek-proyek prioritas secara efisien. Selain itu, buku ini juga menjelaskan skema pembiayaan berbasis komunitas, pengembangan kawasan, dan Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU), yang memberi ruang bagi kolaborasi yang berdampak nyata.

Di samping kerja sama dengan sektor swasta, pemerintah daerah dapat memanfaatkan peluang hibah dari sumber dalam negeri maupun internasional sebagai solusi pendanaan tanpa beban pengembalian. Buku ini mengulas cara-cara mengakses hibah, meliputi prosedur pengajuan, pengelolaan, hingga pelaporan, serta memberikan studi kasus sukses yang menunjukkan bagaimana hibah dan kerja sama ini telah mengakselerasi pembangunan di beberapa daerah.

Dengan fokus pada perencanaan strategis, pengelolaan yang transparan, dan kolaborasi yang baik, buku ini memberikan panduan yang lengkap untuk membantu pemerintah daerah mencapai pembangunan berkelanjutan. Bagi pemangku kepentingan, buku ini merupakan referensi penting dalam meraih tujuan pembangunan yang efektif dan merata.