



TRANSFORMASI TATA KELOLA KPBU DALAM DINAMIKA PEMBANGUNAN WILAYAH DI INDONESIA

Ria Oktorina^{*1}, Andriyani Hapsari², Muhammad Zulkifli³

^{1,2,3}IPB University, Bogor, Indonesia

²Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

*Corresponding Author: riaoktorina@apps.ipb.ac.id

<p>Info Article</p> <p>Received: 24 Maret 2025</p> <p>Revised: 19 April 2025</p> <p>Accepted: 20 Mei 2025</p> <p>Publication: 30 Mei 2025</p>	<p>Abstract: <i>This research examines the transformation of PPP governance in Indonesia's regional development, with a focus on regulatory evolution, institutional capacity gaps, and actor dynamics between the Center-Region. Qualitative-descriptive methods are used through analysis of regulatory documents, institutional reports, and international literature, examined within the framework of good governance, networked governance, and evolutionary governance theory. The results show that the increase in PPP projects has not been matched by strengthening regional capacity, policy harmonization, or accountability. Central government dominance, regulatory fragmentation, and project concentration in Java exacerbate inequality, prompting the need for affirmative interventions outside Java. This study offers an integrative-adaptive governance model with an emphasis on strengthening local institutions, financing innovation, and regulatory harmonization to achieve inclusive and sustainable PPPs. Policy recommendations include governance reforms, increased transparency, and affirmative strategies to accelerate equitable development.</i></p>
<p>Keywords: PPP, Governance, EGT, Networked governance, Regional disparity, Public policy</p>	
<p>Kata Kunci: KPBU, Tata kelola, EGT, Networked governance, Disparitas wilayah, Kebijakan publik</p>	
<p>Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License</p> 	
	<p>Abstrak: Penelitian ini mengkaji transformasi tata kelola Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) dalam pembangunan wilayah Indonesia, dengan fokus pada evolusi regulasi, ketimpangan kapasitas kelembagaan, dan dinamika aktor antara Pusat-Daerah. Metode kualitatif-deskriptif digunakan melalui analisis dokumen regulasi, laporan institusional, dan literatur internasional, dikaji dalam kerangka good governance, networked governance, dan evolutionary governance theory. Hasilnya menunjukkan bahwa peningkatan proyek KPBU belum diimbangi penguatan kapasitas daerah, harmonisasi kebijakan, atau akuntabilitas. Dominasi Pemerintah Pusat, fragmentasi regulasi, dan konsentrasi proyek di Jawa memperparah ketimpangan, mendorong perlunya intervensi afirmatif untuk luar Jawa. Studi ini menawarkan model tata kelola integratif-adaptif dengan penekanan pada penguatan kelembagaan lokal, inovasi pembiayaan, dan harmonisasi regulasi untuk mencapai KPBU yang inklusif dan berkelanjutan. Rekomendasi kebijakan mencakup reformasi tata kelola, peningkatan transparansi, dan strategi afirmatif guna mempercepat pemerataan pembangunan.</p>

INTRODUCTION

Pembangunan infrastruktur merupakan fondasi utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, memperkuat konektivitas wilayah, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat (Landabaso, 2014; Bachtler & Yuill, 2001). Namun, Indonesia masih menghadapi ketertinggalan infrastruktur yang menghambat pemerataan pembangunan dan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. Kebutuhan investasi infrastruktur nasional periode 2020–2024 mencapai Rp6.445 triliun, sementara kapasitas APBN hanya mencukupi sekitar 37% (Bappenas, 2020). Untuk menutup kesenjangan ini, pemerintah mengandalkan skema Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) yang diatur melalui Perpres No. 38 Tahun 2015.

KPBU dipandang sebagai solusi strategis untuk mengatasi keterbatasan pendanaan publik, mempercepat pembangunan, dan mendorong efisiensi melalui kemitraan pemerintah-swasta (Bappenas, 2020; PPP Book, 2024). Namun, implementasinya menghadapi berbagai tantangan, seperti kompleksitas kontrak, risiko penyimpangan, dan ketimpangan kapasitas kelembagaan antara pusat dan daerah. Regulasi KPBU terus berkembang, mulai dari Perpres No. 38/2015 hingga Permen Bappenas No. 7/2023, namun masih terdapat masalah inkonsistensi, lemahnya pengawasan, dan koordinasi lintas lembaga yang belum optimal (Navalersuph & Charoenngam, 2021; Shah et al., 2023).

Secara konseptual, KPBU mencerminkan pergeseran dari model pembangunan negara-sentris menuju kolaboratif. Teori Governance (Stoker, 2018) dan Evolutionary Governance Theory (EGT) menekankan pentingnya kolaborasi multi-aktor, adaptasi kelembagaan, dan tata kelola yang dinamis. Namun, di Indonesia, praktik KPBU masih didominasi pendekatan birokratis dan top-down, dengan rendahnya transparansi, partisipasi publik yang formalistik, serta fragmentasi kebijakan (Leigland, 2018; Cheng et al., 2024; Bappenas, 2024). Kasus seperti proyek pengelolaan sampah Legok Nangka (Shah, 2007) memperlihatkan dampak dari lemahnya pengawasan dan akuntabilitas.

Kajian akademik tentang KPBU selama ini masih terbatas pada aspek regulasi dan teknis, dengan sedikit perhatian pada interaksi dinamis antaraktor, evolusi regulasi, dan ketimpangan implementasi antarwilayah dalam kerangka EGT dan networked governance. Padahal, pendekatan ini penting untuk memahami efektivitas tata kelola KPBU, khususnya di luar Jawa.

Dalam konteks tata kelola KPBU, tiga teori utama memberikan perspektif yang saling melengkapi. Pertama, konsep good governance (UNDP, 1997) menekankan

prinsip-prinsip dasar seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan penegakan hukum sebagai fondasi pengelolaan KPBU. Namun dalam praktiknya di Indonesia, penerapan prinsip-prinsip ini masih menghadapi kendala struktural berupa birokrasi yang hierarkis serta partisipasi publik yang cenderung bersifat prosedural belaka (Siregar, 2024). Kedua, teori *networked governance* (Stoker, 1998) menawarkan pendekatan kolaboratif yang melibatkan multi-aktor dalam pengelolaan KPBU, meskipun implementasinya di Indonesia masih terhambat oleh fragmentasi kelembagaan dan kesenjangan kapasitas antara pemerintah pusat dan daerah (Navalersuph & Charoenngam, 2021). Ketiga, *Evolutionary Governance Theory* (EGT) (Beunen et al., 2015) memandang tata kelola sebagai proses dinamis yang dipengaruhi oleh ketergantungan pada jalur sejarah (*path dependency*) dan kemampuan adaptasi kelembagaan. Pendekatan ini sangat relevan untuk menganalisis perkembangan regulasi KPBU dan variasi implementasinya di berbagai wilayah di Indonesia (Siregar, 2024). Ketiga teori ini bersama-sama memberikan kerangka analitis yang komprehensif untuk memahami kompleksitas tata kelola KPBU di Indonesia, sekaligus mengidentifikasi tantangan dan peluang perbaikannya.

Tabel 1 Ringkasan Teori Tata Kelola dalam KPBU/PPP

Teori	Karakteristik Utama	Relevansi untuk KPBU/PPP di Indonesia	Kelemahan
<i>Good Governance</i> ¹	Transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, penegakan hukum	Menjadi acuan prinsip formal proyek KPBU dan legitimasi tata kelola	Cenderung normatif dan universal; implementasi di Indonesia sering prosedural
<i>Networked Governance</i> ²	Kolaborasi multi-aktor, konsensus, interdependensi, adaptif, bukan hierarkis	Mendorong kolaborasi pemerintah, swasta, masyarakat sipil dalam KPBU	Sering terkendala fragmentasi kapasitas dan legitimasi
<i>Evolutionary Governance Theory</i> ³	Governance sebagai proses dinamis, adaptif, <i>path dependency</i> , interaksi aktor-institusi	Menjelaskan evolusi regulasi, adaptasi proyek, dan variasi implementasi antar wilayah	Tidak ada satu model ideal; perubahan bisa lambat akibat resistensi aktor

Sumber: UNDP, 1997¹; Stoker, 1998²; Beunen *et al.*, 2015³

Temuan studi terbaru (Shah et al., 2023) menunjukkan bahwa keberhasilan KPBU bergantung pada desain kontrak yang jelas, mekanisme berbagi risiko yang transparan, dan tata kelola kolaboratif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis praktik tata kelola KPBU di Indonesia; (2) Mengintegrasikan temuan

dalam kerangka networked governance dan EGT, serta (3) Menyusun rekomendasi untuk model tata kelola KPBU yang adaptif dan berkelanjutan.

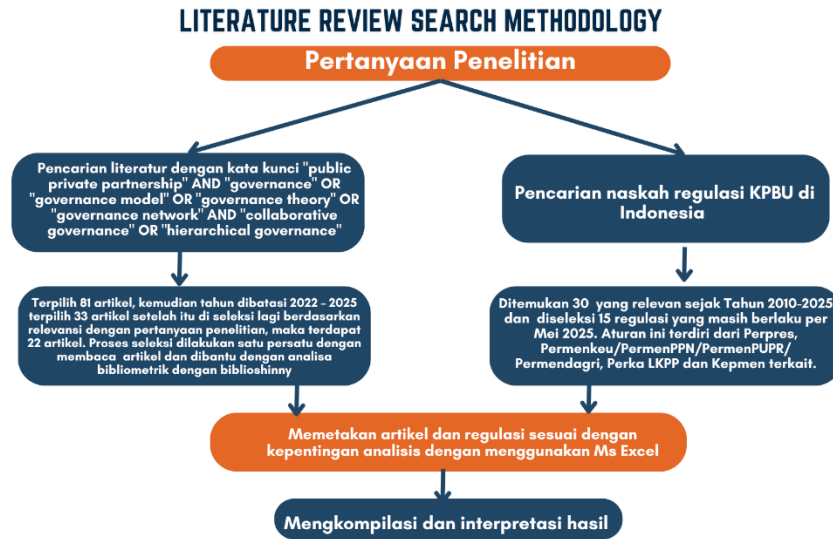
Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam pengembangan tata kelola KPBU di Indonesia.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain observasional, sebagaimana banyak digunakan dalam studi tata kelola sektor publik (Yin, 2018). Data primer yang dianalisis berupa dokumen-dokumen regulasi utama (Perpres No. 38 Tahun 2015, Permen PPN/Bappenas No. 7 Tahun 2023, dan regulasi pelengkap lainnya), laporan institusional resmi (seperti PPP Book, Bappenas), data statistik BPS, serta artikel ilmiah terindeks. Pemilihan dokumen dilakukan berdasarkan tiga kriteria utama: (1) relevansi terhadap tema KPBU dan tata kelola pembangunan wilayah; (2) otoritas sumber, yaitu dikeluarkan oleh lembaga pemerintah atau organisasi internasional yang kredibel; dan (3) keterkinian, yaitu dokumen yang masih berlaku atau paling baru direvisi hingga tahun 2024.

Untuk metode kajian literatur, dilakukan dengan pencarian artikel ilmiah berakreditasi Scopus menggunakan kata kunci “*public private partnersip*” AND “*governance*” OR “*governance model*” OR “*governance theory*” OR “*governance network*” AND “*collaborative governance*”. Analisis dilakukan dengan teknik *qualitative content analysis* dan *thematic coding*, mengikuti tahapan seperti dikembangkan oleh Schreier (2012), yakni: (a) pengumpulan dan seleksi dokumen, (b) pembacaan menyeluruh dan penandaan kode awal, (c) pengelompokan kode ke dalam tema besar, dan (d) penarikan sintesis temuan berdasarkan kerangka teori *governance* yang telah ditetapkan. Untuk memastikan validitas dan memperkuat objektivitas hasil, dilakukan triangulasi sumber data, yaitu membandingkan temuan antara dokumen regulasi, laporan institusional, dan literatur akademik. Refleksi kritis juga diterapkan dengan menyesuaikan temuan empiris terhadap perkembangan praktik KPBU terbaru di Indonesia.

Studi ini tidak melibatkan FGD atau wawancara ahli secara langsung, validitas temuan diperkuat melalui triangulasi dokumen resmi, hasil evaluasi lembaga negara, serta meta-review literatur internasional yang relevan guna menjaga objektivitas dengan tahapan di bawah ini:



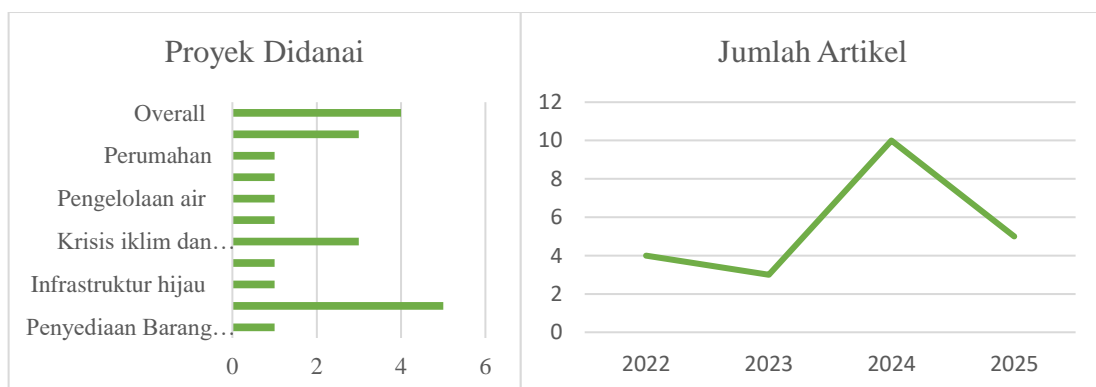
Gambar 1 Metodologi Pencarian Literatur

RESULTS AND DISCUSSION

Results

Peneliti melakukan seleksi literatur dari artikel terindeks Scopus, dimulai dari 81 artikel kemudian disaring menjadi 33 artikel terbitan tahun 2022-2025. Setelah seleksi ketat berdasarkan relevansi tema, diperoleh 22 artikel final yang dianalisis secara mendalam dengan pendekatan bibliometrik.

Temuan menunjukkan distribusi topik penelitian sebagai berikut: proyek infrastruktur dan KPBU secara umum mendominasi (masing-masing 5 artikel), diikuti oleh kesehatan serta isu iklim dan lingkungan (masing-masing 4 artikel). Sementara itu, terdapat beberapa artikel tunggal yang membahas beragam tema spesifik seperti perumahan, pengelolaan lahan gambut, sumber daya air, ketahanan pangan, kejahatan keuangan, infrastruktur hijau, serta penyediaan barang dan jasa.. Secara rinci profil artikel dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Profil Artikel

Penelitian ini melakukan kajian komprehensif terhadap kerangka regulasi KPBU di Indonesia dengan menganalisis sekitar 30 peraturan yang diterbitkan antara 2010-2025. Dari pemetaan tersebut, teridentifikasi 15 regulasi aktif per Mei 2025, termasuk Perpres 38/2015, Permen Bappenas No. 2/2020 dan 7/2023, serta Perka LKPP No. 19/2015 dan 29/2018 yang menjadi landasan utama pelaksanaan KPBU. Analisis mengungkap perkembangan regulasi yang progresif dalam aspek pembiayaan, pengadaan, dan akuntabilitas, meskipun implementasi di daerah masih menghadapi tantangan harmonisasi aturan dan kapasitas kelembagaan. Temuan ini menjadi dasar penting untuk mengidentifikasi kesenjangan dan menyusun rekomendasi perbaikan tata kelola KPBU ke depan.

Analisis Kualitatif dari Berbagai Regulasi dan Referensi

Perkembangan regulasi KPBU di Indonesia menunjukkan kemajuan signifikan sejak 2015, dimulai dengan Perpres No. 38/2015 dan diperkuat oleh berbagai peraturan pendukung seperti Permendagri 96/2016 dan Permen Bappenas 7/2023 yang menyempurnakan aspek teknis dan transparansi. Meskipun penyederhanaan prosedur telah meningkatkan efisiensi (Bappenas, 2022), implementasi di daerah masih terkendala kapasitas kelembagaan yang terbatas (PPP Book, 2024), menciptakan kesenjangan antara kebijakan pusat dan pelaksanaan di lapangan.

Pola penguatan regulasi yang bertahap ini mencerminkan prinsip Evolutionary Governance Theory tentang adaptasi kebijakan secara dinamis (Beunen dkk., 2015). Regulasi utama yang menjadi pijakan KPBU tercantum pada Tabel 1, yang memuat dokumen kunci mulai dari Perpres No. 38 Tahun 2015 serta penguatan regulasi lintas sektor.

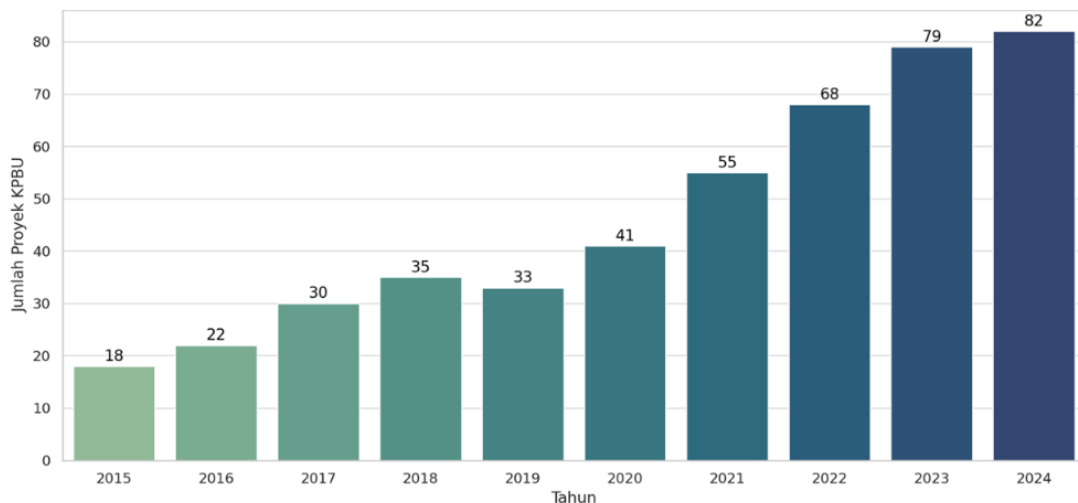
Tabel 2 Perkembangan Kebijakan dan Instrumen Hukum KPBU di Indonesia

Tahun	Regulasi	Pokok Pengaturan / Fungsi Utama	Titik Kritis / Catatan Penting
2015	Peraturan Presiden No. 38 Tahun 2015 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur	Dasar hukum utama KPBU, ruang lingkup, prinsip, tahapan, sektor, dan aktor KPBU	Menjadi tonggak legal utama rezim KPBU modern lintas sektor
2016	Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 96 Tahun 2016 tentang Pembayaran Ketersediaan Layanan dalam Kerjasama Pemerintah Daerah dengan Badan Usaha	Aturan teknis KPBU di daerah, khusus untuk pembayaran ketersediaan layanan (availability payment)	Penguatan eksekusi KPBU oleh Pemda, kejelasan mekanisme pembayaran di daerah
2018	Peraturan Kepala LKPP No. 29 Tahun 2018 tentang Tata	Tata cara dan standar pengadaan Badan Usaha	Standarisasi, transparansi, dan

Tahun	Regulasi	Pokok Pengaturan / Fungsi Utama	Titik Kritis / Catatan Penting
	Cara Pengadaan Badan Usaha Pelaksana Penyediaan Infrastruktur Melalui KPBU	Pelaksana (BUP) untuk KPBU	akuntabilitas seleksi mitra swasta
2020	Peraturan Menteri PPN/Bappenas No. 2 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Permen PPN/Bappenas No. 4 Tahun 2015 Tata Cara Pelaksanaan KPBU	Update & harmonisasi tata cara pelaksanaan KPBU sesuai praktik terbaik dan regulasi perencanaan pembangunan	Menyesuaikan dengan best practices internasional dan sinkronisasi perencanaan nasional
2023	Peraturan Menteri PPN/Bappenas No. 7 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur	Penyempurnaan tata cara KPBU, simplifikasi prosedur, penguatan proyek skala kecil, dan penyesuaian perkembangan	Adaptasi prosedur KPBU sesuai dinamika hukum dan praktik KPBU terbaru

Sumber: Diolah dari kompilasi peraturan pemerintah terkait

Perkembangan reformasi regulasi KPBU menunjukkan pergeseran menuju model tata kelola yang lebih adaptif dan kolaboratif, sejalan dengan konsep tata kelola jaringan Stoker (1998) yang menekankan pentingnya jejaring multiaktor dan fleksibilitas kelembagaan. Tren positif ini tercermin dari peningkatan jumlah proyek KPBU yang konsisten dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat pada grafik tren jumlah proyek KPBU nasional dari tahun 2015-2024, yang menunjukkan peningkatan signifikan pada periode 2021-2023.



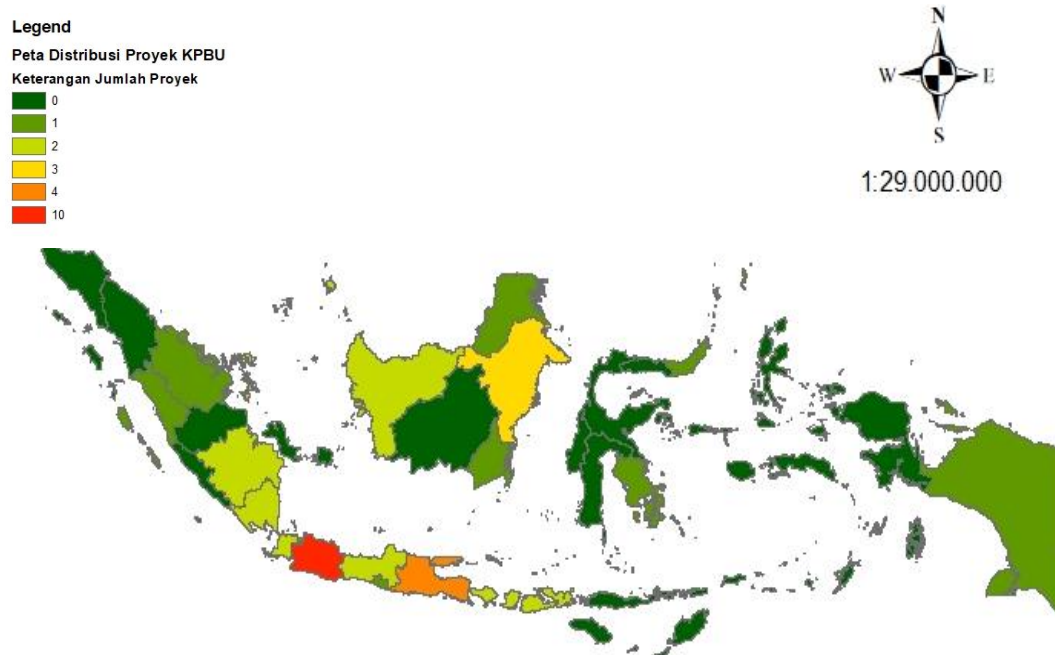
Sumber: Diolah dari PPP Book 2023 dan PPP Book 2024 (Bappenas, 2023; 2024)

Gambar 3 Tren Jumlah Proyek KPBU di Indonesia (2015–2024)

Gambar 3 memperlihatkan perkembangan jumlah proyek Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) di Indonesia dari tahun 2015 hingga 2024. Jumlah proyek KPBU mengalami peningkatan signifikan pasca reformasi regulasi tahun 2020, terutama setelah terbitnya Permen PPN/Bappenas No. 2/2020 dan No. 7/2023 yang

menyederhanakan prosedur dan memberikan fleksibilitas bagi proyek skala kecil (Bappenas, 2020; 2023). Puncak pertumbuhan terjadi pada 2022-2023, mencerminkan meningkatnya minat investor dan pemerintah daerah terhadap skema KPBU, sekaligus membuktikan efektivitas pendekatan *evolutionary governance* dalam menciptakan kebijakan yang responsif (Beunen et al., 2015). Namun, tantangan implementasi seperti disparitas regional dan kapasitas kelembagaan yang beragam masih perlu diatasi melalui penguatan tata kelola lokal dan kolaborasi multi-pihak sesuai prinsip *networked governance* (Stoker, 1998).

Selanjutnya, jika dilihat dari distribusi Proyek KBPU per Provinsi di Indonesia, termasuk jumlah proyek, tahun pelaksanaan, dan rincian sektor proyeknya, maka dapat dilihat pada gambar peta dibawah ini disusun berdasarkan informasi yang tersedia dari dokumen *PPP Book 2023* dan *2024*.



Sumber: Diolah dari PPP Book 2023 dan PPP Book 2024 (Bappenas, 2023; 2024)

Gambar 4 Peta Sebaran Proyek KPBU di Indonesia (2015–2024)

Studi ini mengungkapkan konsentrasi proyek KPBU di Jawa akibat ketimpangan kapasitas kelembagaan pusat-daerah, fenomena yang sesuai dengan konsep *path dependency* dalam *Evolutionary Governance Theory* (Beunen et al., 2015) tentang hambatan perubahan institusional. Temuan ini diperkuat oleh karakteristik birokrasi Indonesia yang masih sentralistik, membuktikan tesis Stoker (1998) bahwa efektivitas *governance* jaringan sangat ditentukan oleh kekuatan kolaborasi dan kapasitas adaptasi para pemangku kepentingan.

Identifikasi dan Klasifikasi Elemen Kunci Tata Kelola KPBU

Analisis dokumen mengidentifikasi lima elemen kunci efektivitas tata kelola KPBU di Indonesia: (1) kerangka regulasi yang terus berevolusi sesuai *Evolutionary Governance Theory* (Beunen et al., 2015), meski masih terdapat inkonsistensi implementasi daerah (Ren et al., 2024; De la Cruz & Neshkova, 2024); (2) kelembagaan dan peran aktor yang menekankan pentingnya *networked governance* (Stoker, 1998), meski masih dihadapkan pada tantangan koordinasi lintas sektor (Liu et al., 2024; Dove et al., 2024) dan keterbatasan kolaborasi publik-swasta (Zulkarnaini et al., 2024; Zhang et al., 2025); (3) mekanisme pendanaan yang meliputi *availability payment* dan VGF (Bappenas, 2023) dengan tantangan ketergantungan fiskal daerah (Ren et al., 2024); (4) kesenjangan kapasitas teknis-manajerial daerah (Bappenas, 2022) yang mempengaruhi praktik tata kelola proyek (Nusriadi et al., 2024; Breed et al., 2024; Casady & Garvin, 2022); serta (5) partisipasi publik yang masih terbatas (UNDP, 1997) meski memiliki peran krusial dalam membangun kepercayaan (Liu et al., 2024; Yang et al., 2025). Temuan ini menunjukkan kompleksitas tata kelola KPBU yang memerlukan pendekatan holistik.

Discussion

Pembahasan ini mengintegrasikan temuan empiris dari hasil analisis dokumen dan data proyek KPBU nasional dengan teori-teori tata kelola publik kontemporer. Lima aspek utama dianalisis secara kritis: kelembagaan, regulasi, kapasitas daerah, kolaborasi aktor, serta akuntabilitas dan transparansi. Setiap bagian dibandingkan dengan kerangka *Good Governance* (UNDP, 1997), *Networked Governance* (Stoker, 1998), dan *Evolutionary Governance Theory* (Beunen, Van Assche, & Duineveld, 2015) guna memahami sejauh mana sistem KPBU di Indonesia telah bertransformasi secara institusional dan adaptif.

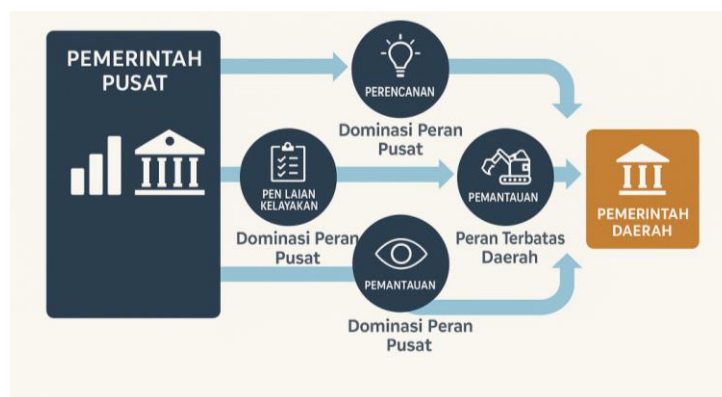
Analisis Praktik Tata Kelola di Indonesia

Kelembagaan: Struktur dan Ketimpangan Pusat–Daerah

Struktur *kelembagaan* KPBU di Indonesia masih terpusat. Kementerian PPN/Bappenas dan Kementerian Keuangan mendominasi hampir seluruh proses, dari tahap perencanaan hingga evaluasi proyek, dengan keterlibatan pemerintah daerah yang terbatas (PPP Book, 2024). Peran daerah umumnya hanya sebatas penyedia lahan dan pelaksana teknis. Ketimpangan ini memperlihatkan adanya *asymmetrical governance*,

bertentangan dengan prinsip interdependensi antar level pemerintahan yang menjadi inti tata kelola jaringan (Stoker, 1998).

Dalam kerangka *Evolutionary Governance Theory* (EGT), ketimpangan kelembagaan ini menghambat kemampuan daerah untuk beradaptasi dan merespons kebutuhan lokal. EGT menekankan bahwa governance yang efektif harus mampu bertransformasi berdasarkan konteks kelembagaan lokal (Beunen, Van Assche, & Duineveld, 2015). Ketika kelembagaan daerah tidak didukung secara memadai, maka sistem KPBU menjadi kaku dan tidak kontekstual. Rendahnya kapasitas lokal menghambat ownership terhadap proyek dan berisiko meningkatkan kegagalan pelaksanaan (Rustiadi, Indraprahasta, & Mulya, 2021).



Gambar 5 Skema Kelembagaan KPBU dan Posisi Daerah dalam Siklus Proyek

Diagram diatas menampilkan dominasi peran pusat, dan peran terbatas daerah dalam siklus proyek KPBU.

Regulasi dan Kebijakan: Adaptasi Bertahap namun Belum Konsisten

Sejak Perpres No. 38/2015 ditetapkan, Indonesia mengalami reformasi regulasi KPBU secara bertahap dengan diterbitkannya regulasi teknis seperti Permendagri No. 96/2016, Perka LKPP No. 29/2018, Permen PPN/Bappenas No. 2/2020 dan No. 7/2023. Regulasi-regulasi ini memperjelas mekanisme pelaksanaan dan skema pembiayaan proyek kecil (Bappenas, 2023). Namun demikian, belum semua daerah mampu mengimplementasikannya secara konsisten. Banyak proyek yang tersendat di tahap persiapan karena rendahnya pemahaman dan adaptasi terhadap regulasi baru (Policy Paper Bappenas, 2022).

EGT menjelaskan bahwa keberhasilan adaptasi regulasi bergantung pada keterhubungan antara perubahan kebijakan dan kapasitas kelembagaan yang bersifat path dependent (Beunen, Van Assche, & Duineveld, 2015). Kurangnya pemetaan kesiapan institusional menyebabkan keterputusan antara aturan dan penerapannya. Selain itu,

desain regulasi nasional sering kali tidak mempertimbangkan keberagaman lokal, yang pada akhirnya memperlemah keberlanjutan pelaksanaan KPBU di berbagai wilayah.



Gambar 6 Reformasi Regulasi KPBU dan Tantangan Implementasi

Kapasitas Daerah: Ketimpangan Spasial dan Teknis

Temuan menunjukkan bahwa proyek KPBU masih didominasi oleh provinsi di Jawa, seperti DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Jawa Timur. Sementara provinsi-provinsi di Indonesia timur seperti Maluku, Papua Barat, dan NTT hanya memiliki satu atau dua proyek aktif (PPP Book, 2024). Ketimpangan ini tidak hanya menunjukkan perbedaan jumlah proyek, tetapi juga menggambarkan kesenjangan dalam kemampuan teknis, fiskal, dan manajerial di antara daerah.

Dalam konteks teori pembangunan wilayah, kondisi ini bertolak belakang dengan tujuan KPBU sebagai alat untuk mendorong konvergensi antar wilayah (Landabaso, 2014). Selain hambatan kapasitas sumber daya manusia, daerah juga mengalami kesulitan dalam menyusun dokumen perencanaan yang sesuai standar KPBU, seperti studi kelayakan, dokumen Final Business Case (FBC), dan Risk Allocation Matrix (Rustiadi, Indraprahasta, & Mulya, 2021). Tanpa pendampingan dan peningkatan kapasitas, proyek KPBU berisiko hanya menjadi domain wilayah maju.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa transformasi tata kelola KPBU di Indonesia berjalan secara gradual namun masih menghadapi sejumlah hambatan sistemik. Dibandingkan studi-studi sebelumnya yang lebih menekankan pada aspek legal-formal dan efisiensi kontrak (Leigland, 2018; Shah, Gujar, Soni, & Malek, 2023), penelitian ini menunjukkan bahwa faktor kapasitas kelembagaan daerah, evolusi regulasi, dan kekuatan jejaring aktor sangat menentukan keberhasilan KPBU dalam akselerasi pembangunan wilayah.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya penguatan kapasitas lokal dan desain regulasi yang lebih responsif terhadap dinamika spasial serta perlunya mekanisme insentif bagi daerah untuk meningkatkan keterlibatan dalam skema KPBU.

Kolaborasi dan Jejaring: Belum Substantif dan Inklusif

Teori governance jaringan menggarisbawahi pentingnya deliberasi antara aktor negara, swasta, dan masyarakat sipil dalam pengambilan keputusan (Stoker, 1998). Namun dalam praktik KPBU, interaksi lintas aktor masih bersifat simbolik dan transaksional. Pelibatan swasta kerap terjadi hanya pada tahap akhir saat proyek siap tender. Sementara konsultasi publik seringkali bersifat administratif, tanpa memperhatikan kebutuhan lokal (Osborne, 2010).

Kondisi ini menyebabkan terjadinya elite capture, di mana proyek dikuasai oleh aktor dominan dan minim ruang partisipasi. Padahal menurut EGT, proses negosiasi antar aktor merupakan elemen kunci dalam transformasi governance yang berkelanjutan (Beunen, Van Assche, & Duineveld, 2015). Ketika jejaring aktor gagal dibentuk secara setara, maka inovasi kelembagaan yang inklusif sulit terjadi. Ini juga berdampak pada legitimasi sosial proyek di mata masyarakat.



Gambar 7 Diagram Actor-Network KPBU: Titik Lemah Kolaborasi Multisektor
Akuntabilitas dan Transparansi: Terbatas dan Tidak Merata

Transparansi merupakan prinsip utama dalam good governance (UNDP, 1997). Namun dalam konteks KPBU, masih banyak proyek yang tidak mempublikasikan dokumen penting seperti hasil evaluasi, rincian kontrak, dan mekanisme pengawasan. Padahal keterbukaan informasi merupakan syarat penting untuk membangun kepercayaan publik dan mencegah konflik kepentingan (Navalersuph & Charoenngam, 2021).

Minimnya sistem pengawasan yang inklusif juga membuat fungsi pengawasan legislatif dan publik menjadi lemah. Dalam governance jaringan, akuntabilitas seharusnya tidak hanya vertikal kepada pemerintah pusat, tetapi juga horizontal kepada masyarakat dan internal lembaga (Stoker, 1998). Ketidakhadiran mekanisme ini mengindikasikan bahwa proyek KPBU masih belum sepenuhnya memenuhi prinsip tata kelola yang partisipatif.

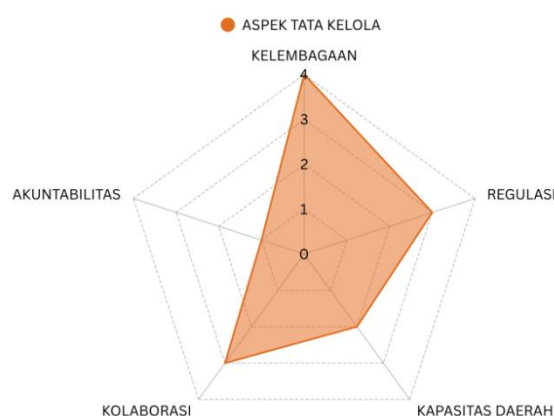
Untuk memberikan gambaran lebih terstruktur mengenai capaian dan tantangan utama dalam tata kelola KPBU di Indonesia, dilakukan evaluasi sintesis terhadap lima aspek utama berikut. Penilaian ini mengadaptasi berbagai sumber kebijakan dan studi terkini untuk menilai kelembagaan, regulasi, kapasitas daerah, kolaborasi aktor, serta akuntabilitas dan transparansi proyek. Hasil evaluasi dan skor masing-masing aspek disajikan pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3 Evaluasi subjektif dari *Literatur Review* terhadap Aspek Tata Kelola KPBU

Aspek Tata Kelola	Skor (1–5)	Keterangan
Kelembagaan	3.5	Ada struktur nasional, tapi ketimpangan peran daerah signifikan.
Regulasi	4.0	Progresif dan berkembang, tetapi belum merata implementasinya.
Kapasitas Daerah	3.0	Beragam antar daerah, masih banyak yang lemah secara teknis dan fiskal.
Kolaborasi Aktor	2.5	Masih simbolik, belum substantif dalam banyak proyek.
Akuntabilitas & Transparansi	2.0	Minim keterbukaan informasi dan lemah dalam pengawasan publik.

Sumber: Diadaptasi dari PPP Book 2024 (Bappenas, 2024), Policy Paper Bappenas (2022), dan Navalersuph & Charoenngam (2021)

Selanjutnya, jika disajikan dalam gambar *radar chart* adalah sebagai berikut:



Gambar 8 Radar Chart Evaluasi Lima Aspek Tata Kelola KPBU

Gambar 8 mengevaluasi lima dimensi tata kelola KPBU (skala 1-5) berdasarkan kajian dokumen dan literatur, menunjukkan akuntabilitas-transparansi sebagai aspek

terlemah (Bappenas, 2022). Meski perkembangan regulasi-kelembagaan cukup baik, implementasi prinsip keterbukaan masih rendah, dimana hanya sebagian kecil proyek yang membuka informasi kontrak dan monitoring, berpotensi menimbulkan asimetri informasi dan menurunkan kepercayaan publik. Hal ini diperkuat oleh studi Navalersuph dan Charoenngam (2021) yang menyoroti pentingnya transparansi dokumen dalam kontrak publik-privat *partnership* untuk menjaga akuntabilitas dan mencegah konflik kepentingan. Namun dalam konteks Indonesia, partisipasi legislatif dan pemantauan oleh masyarakat masih sangat terbatas. Stoker (1998) dalam kerangka *networked governance* menekankan bahwa akuntabilitas idealnya berbentuk multi-arah: ke atas (pemerintah pusat), ke luar (masyarakat), dan ke dalam (pengawasan institusional internal). Dengan tidak hadirnya mekanisme pengawasan tersebut, KPBU rentan terjebak dalam rutinitas administratif dan kehilangan nilai demokratis partisipatifnya.

Integrasi Analisis dalam Kerangka Teori Governance Jaringan dan EGT:

Analisis tata kelola KPBU di Indonesia perlu ditempatkan dalam kerangka teoritis yang lebih luas, khususnya teori *good governance* (UNDP, 1997), *networked governance* (Stoker, 1998), *evolutionary governance theory* (Beunen, Van Assche, & Duineveld, 2015) serta *policy mix* untuk pembangunan wilayah (Landabaso, 2014; Rustiadi, Indraprahasta, & Mulya, 2021). Praktik KPBU nasional selama ini tidak hanya mencerminkan hubungan formal antara pemerintah dan swasta, melainkan juga proses dinamis yang melibatkan jejaring multiaktor, adaptasi kelembagaan, dan perubahan regulasi secara gradual.

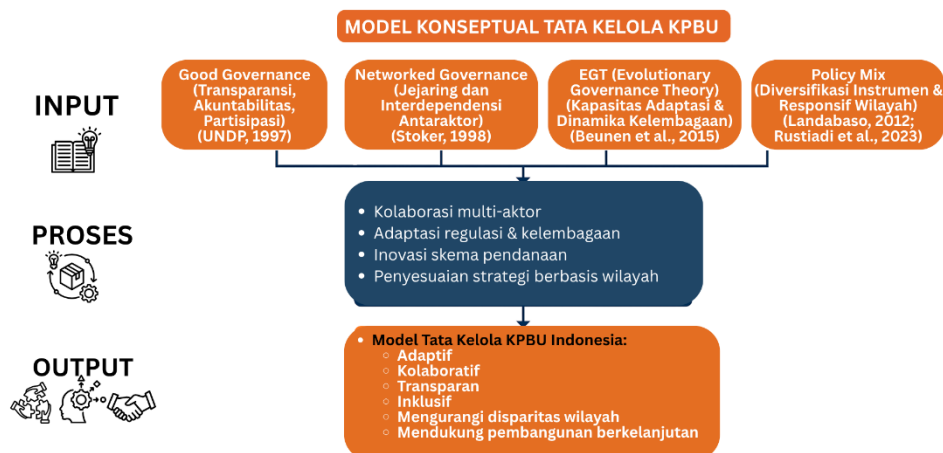
Dari hasil kajian, prinsip-prinsip *good governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik, memang telah dijadikan pijakan dasar, namun implementasinya baru optimal pada tahap perencanaan dan pengadaan, sementara monitoring dan evaluasi masih lemah. Dalam perspektif *networked governance*, kolaborasi multiaktor di KPBU memang sudah mulai tumbuh, tetapi belum substansial, karena banyak proyek yang masih bersifat elitis dan formalistik. *Evolutionary Governance Theory* (EGT) juga memperlihatkan bahwa perubahan regulasi dan tata kelola KPBU di Indonesia terjadi secara bertahap, sangat dipengaruhi oleh pengalaman historis (*path dependency*) dan ketidakseragaman adaptasi institusional di berbagai daerah. Di sisi lain, pemahaman *policy mix* menegaskan bahwa tata kelola KPBU yang efektif membutuhkan kombinasi instrumen kebijakan, penguatan kapasitas lokal, dan inovasi berbasis kontekstual wilayah.

Tabel 4 menyajikan sintesis dimensi kunci teori-teori governance, relevansinya bagi KPBU Indonesia, dan referensi pendukung, yang menjadi dasar analisis aspek kelembagaan, kolaborasi aktor, evolusi regulasi, dan inovasi kebijakan.

Tabel 4 Sintesis Teori dan Relevansi Tata Kelola KPBU di Indonesia

Teori/ Pendekatan	Dimensi Kunci	Relevansi bagi KPBU di Indonesia	Referensi Utama
<i>Good Governance</i>	Transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik, efektivitas, penegakan hukum	Menjadi acuan prinsip formal dan legitimasi tata kelola proyek KPBU	UNDP (1997)
<i>Networked Governance</i>	Kolaborasi multi-aktor, interdependensi, adaptasi, konsensus, jejaring, bukan hierarkis	Penting untuk membangun sinergi pemerintah, swasta, dan masyarakat dalam KPBU	Stoker (1998)
<i>Evolutionary Governance Theory</i>	Dinamika kelembagaan, adaptasi, path dependency, co-evolution aktor dan aturan	Menjelaskan evolusi regulasi dan variasi implementasi antar wilayah	Beunen <i>et al.</i> (2015)
<i>Policy Mix</i>	Kombinasi instrumen kebijakan, fleksibilitas, responsif terhadap konteks wilayah	Diperlukan untuk menjawab tantangan disparitas dan mengoptimalkan hasil KPBU	Landabaso (2014); Rustiadi <i>et al.</i> (2021)

Model Konseptual Tata Kelola KPBU (Gambar 9) mengintegrasikan prinsip good governance, networked governance, EGT, dan policy mix dalam satu sistem yang terdiri atas susunan, isi, dan kuantifikasi bermakna dalam kerangka parameter spesifik (Husain, 2019). Model ini menekankan kolaborasi multiaktor, adaptasi regulasi-kelembagaan, dan inovasi berbasis wilayah sebagai prasyarat tata kelola KPBU yang adaptif dan inklusif, dengan kerangka input-proses-output untuk analisis efektivitas kebijakan dan pengembangan strategi.



Gambar 9 Model Konseptual Tata Kelola KPBU

Model ini tidak hanya merefleksikan kebutuhan akan kolaborasi lintas aktor dan inovasi kebijakan, tetapi juga menekankan perlunya penyesuaian kelembagaan secara

berkelanjutan agar tata kelola KPBU mampu mendukung pembangunan yang inklusif, transparan, serta berkeadilan. Dengan demikian, model ini diharapkan dapat menjadi landasan analitis sekaligus rujukan strategis dalam memperkuat efektivitas dan akuntabilitas implementasi KPBU di berbagai konteks wilayah.

Rekomendasi Penguatan Model Tata Kelola KPBU:

Hasil analisis menyimpulkan bahwa penguatan tata kelola KPBU di Indonesia menuntut serangkaian langkah strategis yang bersifat sistemik dan terintegrasi lintas kelembagaan, kebijakan, dan wilayah. Rekomendasi utama yang diusulkan meliputi pembentukan unit khusus KPBU di daerah disertai pelatihan teknis serta insentif kinerja untuk meningkatkan peran dan kapasitas SDM lokal, sebagai respons atas asimetri kelembagaan antara pusat dan daerah. Sinkronisasi regulasi pusat-daerah, percepatan penyusunan Perda/Perkada, serta penguatan monitoring implementasi menjadi langkah krusial untuk mengatasi fragmentasi kebijakan dan menjamin kesinambungan proyek secara hukum dan administratif.

Selain itu, diversifikasi skema pembiayaan melalui penerapan *Blended Finance*, *Viability Gap Fund* (VGF), serta insentif fiskal daerah sangat diperlukan untuk mengurangi ketergantungan fiskal dan memperkuat daya tarik investasi, terutama di luar Jawa. Peningkatan transparansi dan akuntabilitas juga diakselerasi melalui audit independen, publikasi dokumen kontrak dan evaluasi, serta optimalisasi forum konsultasi publik berbasis digital, sebagai upaya memperkuat kontrol sosial dan kepercayaan publik terhadap proyek KPBU. Terakhir, program afirmasi berupa pelatihan, insentif, dan dukungan teknis bagi daerah di luar Jawa menjadi kunci untuk mendorong pemerataan, konvergensi, dan inklusivitas pembangunan infrastruktur nasional. Rekomendasi yang diberikan dari hasil kajian ini adalah sebagaimana Tabel di bawah ini.

Tabel 5 Rekomendasi Penguatan Model Tata Kelola KPBU

Rekomendasi	Masalah Utama	Aturan Terkait Perlu Direviu	Institusi Terkait	Dasar Ilmiah/ Metode	Keterangan
Bentuk unit khusus KPBU daerah, pelatihan teknis, insentif kinerja SDM daerah.	<i>Asymmetrical governance</i> : Dominasi pusat & lemahnya kapasitas daerah (kontra networked governance, Stoker 1998; EGT, Beunen <i>et al.</i> , 2015)	Permendagri 96/2016; Perda/Perkada KPBU daerah	Kemendagri, Bappenas, Pemda	Systematic literature review, comparative analysis	Meningkatkan peran dan adaptasi kelembagaan lokal
Sinkronisasi	Fragmentasi	Perpres	Kemenkeu,	Policy analysis,	Menjamin

Rekomendasi	Masalah Utama	Aturan Terkait Perlu Direviu	Institusi Terkait	Dasar Ilmiah/ Metode	Keterangan
regulasi pusat-daerah, percepatan Perda/Perkada, penguatan monitoring implementasi.	kebijakan: Ketidaksiesuaian regulasi pusat-daerah (kontra <i>policy mix</i> , Landabaso 2012; EGT, <i>path dependency</i>)	38/2015; Permen PPN/Bappenas 2/2020 & 7/2023	Bappenas, Kemendagri, Pemda	gap analysis, benchmarking praktik	kesinambungan & kepastian hukum
Implementasi blended finance, VGF, insentif fiskal khusus daerah.	Ketertinggalan fiskal: Inovasi pembiayaan lemah (tidak responsif <i>policy mix</i> & adaptasi institusi, EGT, Beunen <i>et al.</i> , 2015)	PMK pendanaan KPBU; skema VGF; aturan transfer fiskal	Kemenkeu, Bappenas, Pemda	Policy learning, studi kasus sukses internasional	Meningkatkan diversifikasi pendanaan proyek
Audit independen, publikasi dokumen kontrak & evaluasi, forum konsultasi publik digital.	Kurangnya transparansi & akuntabilitas: Tidak memenuhi prinsip <i>good governance</i> (UNDP, 1997) & akuntabilitas jaringan (Stoker, 1998)	Perka LKPP 29/2018; Permen PUPR transparansi	Kementerian PUPR, LKPP, BPKP, Pemda	Systematic review, governance framework analysis	Memperkuat partisipasi & kontrol publik
Program afirmasi & pendampingan luar Jawa: pelatihan, insentif, dukungan teknis berbasis kebutuhan lokal.	Disparitas wilayah: Kontra dengan semangat konvergensi & <i>equity (policy mix</i> , Landabaso 2012; <i>networked governance</i>)	Permen PPN/Bappenas 2/2020 & 7/2023; instruksi Bappenas	Bappenas, Kemendagri, Pemda luar Jawa	Benchmarking best practice, policy recommendation	Pemerataan & inklusivitas pembangunan

Rekomendasi dalam penelitian ini dirumuskan melalui tinjauan sistematis, evaluasi kebijakan, dan studi praktik internasional, sekaligus mempertimbangkan teori governance dan realitas implementasi KPBU di Indonesia. Implementasi rekomendasi ini diharapkan dapat menciptakan tata kelola KPBU yang lebih responsif, sinergis, dan berdampak nyata bagi pemerataan pembangunan nasional.

Rekomendasi Penguatan Model Tata Kelola KPBU:

Model tata kelola KPBU yang diusulkan berpotensi meningkatkan efektivitas pembangunan infrastruktur Indonesia, namun implementasinya memerlukan fokus khusus (Mazmanian & Sabatier, 1983; Hill & Hupe, 2014). Implementabilitas bergantung pada kesiapan kelembagaan, kapasitas SDM, kejelasan regulasi, serta sistem insentif dan monitoring yang efektif.

Menurut Grindle (2017), keberhasilan implementasi membutuhkan komitmen politik, keselarasan kepentingan aktor, dan sistem pengawasan yang dinamis. Di tingkat daerah, model ini memerlukan SDM kompeten dan dukungan regulasi lokal, serta program *capacity building* untuk mengurangi kesenjangan kapasitas (Turner & Hulme, 1997). Implementasi juga membutuhkan sistem monitoring partisipatif berbasis teknologi (Kettunen et al., 2019) dan transparansi proyek untuk mencegah praktik elitis (OECD, 2022). Pengalaman internasional menunjukkan pentingnya insentif fiskal dan peer learning (World Bank, 2018).

Keberhasilan model ini bergantung pada integrasi aspek regulasi, kapasitas kelembagaan, sistem insentif, dan inovasi monitoring agar tidak hanya ideal secara teoritis tapi juga berdampak nyata.

CONCLUSION

Studi ini menunjukkan bahwa transformasi tata kelola KPBU di Indonesia telah mengalami kemajuan signifikan dalam aspek regulasi, kelembagaan, dan jumlah proyek, namun masih menghadapi tantangan mendasar seperti ketimpangan kapasitas pusat-daerah, fragmentasi regulasi, serta minimnya transparansi dan partisipasi publik. Analisis dengan kerangka *Evolutionary Governance Theory* (EGT) dan *networked governance* mengungkap bahwa adaptasi kelembagaan, kolaborasi multiaktor, dan inovasi kebijakan menjadi kunci keberhasilan KPBU yang efektif dan berkelanjutan. Untuk memperkuat tata kelola KPBU, diperlukan penguatan kapasitas daerah melalui pembentukan unit khusus KPBU dan pelatihan teknis, harmonisasi regulasi pusat-daerah, serta inovasi skema pembiayaan seperti *blended finance* dan *Viability Gap Fund* (VGF) khususnya untuk daerah di luar Jawa.

Peningkatan transparansi melalui audit independen dan publikasi dokumen kontrak, serta program afirmasi untuk daerah tertinggal juga menjadi faktor penting dalam menciptakan tata kelola KPBU yang lebih inklusif dan berkeadilan. Studi ini berkontribusi teoretis dengan mengintegrasikan lensa EGT dan *network governance* untuk menganalisis disparitas wilayah dan adaptasi institusi lokal, sekaligus menawarkan rekomendasi praktis yang implementasinya perlu diuji lebih lanjut melalui studi mixed methods dan komparasi lintas wilayah untuk mengukur dampak nyata di berbagai konteks lokal.

REFERENCES

- Akintoye, A., Beck, M., & Hardcastle, C. (2016). PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: MANAGING RISKS AND OPPORTUNITIES. John Wiley & Sons.
- Bachtler, J., & Yuill, D. (2001). POLICIES AND STRATEGIES FOR REGIONAL DEVELOPMENT: A SHIFT IN PARADIGM? REGIONAL AND INDUSTRIAL POLICY Research Paper, 46, European Policies Research Centre, University of Strathclyde.
- Bappenas. (2019). BUKU SAKU KPBU DALAM PENYEDIAAN INFRASTRUKTUR. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Bappenas (2020). RENCANA PEMBANGUNAN JANGKA MENENGAH NASIONAL (RPJMN) 2020-2024. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Bappenas. (2021). PPP BOOK. JAKARTA: BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL. Retrieved from <https://kpbu.bappenas.go.id>
- Bappenas. (2022). POLICY PAPER: PENGUATAN TATA KELOLA KPBU. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Bappenas. (2023). PPP BOOK. JAKARTA: BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL. Retrieved from <https://kpbu.bappenas.go.id>
- Bappenas. (2024). PPP BOOK. JAKARTA: BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL. Retrieved from <https://kpbu.bappenas.go.id>
- BPS. (2022). STATISTIK KESEJAHTERAAN RAKYAT INDONESIA 2022. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Beunen, R., Van Assche, K., & Duineveld, M. (2015). EVOLUTIONARY GOVERNANCE THEORY. IN THEORY AND APPLICATIONS (1st Ed., pp. X, 348). Springer Cham. doi:10.1007/978-3-319-12274-8
- Breed, C., Engemann, K., & Pasgaard, M. (2024). A TRANSDISCIPLINARY MULTISCALED APPROACH TO ENGAGE WITH GREEN INFRASTRUCTURE PLANNING, RESTORATION AND USE IN SUB-SAHARAN AFRICA. *Urban Ecosystems*, 27(3), 895-907. doi:10.1007/s11252-023-01477-y
- Casady, C., & Garvin, M. (2022). "PROGRESSIVE" PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: ARE THEY REFORMATIVE OR REGRESSIVE!? *Public Works Management & Policy*, 27(4), 342-346. doi:10.1177/1087724X221106164

- Chai, K.-C., Ma, X.-R., Yang, Y., Lu, Y.-J., & Chang, K.-C. (2022). THE IMPACT OF CLIMATE CHANGE ON POPULATION URBANIZATION: EVIDENCE FROM CHINA. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 945968. doi:10.3389/fenvs.2022.945968
- Cheng, Z., Ding, B., Liu, T., & Wang, H. (2024). EXPLORING A CONCEPTUAL FRAMEWORK OF SPATIAL GOVERNANCE FOR A PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP RESPONSE TO REGIONAL UNEVEN DEVELOPMENT. *Journal of Urban Planning and Development*, 150(2), 05024007. doi:10.1061/JUPDDM.UPENG-4738
- De la Cruz, M., & Neshkova, M. (2024). JOINT PUBLIC SERVICE DELIVERY: INNOVATION THROUGH COLLABORATIONS AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS. In *Handbook Of Public Service Delivery* (pp. 97-117). Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781035315314.00013
- Dove, G., Craig, A., Usurup, J., O’Keeffe, A., Scahill, G., Harris-Roxas, B., & Kelly-Hanku, A. (2024). COLLABORATION IN A PARTNERSHIP FOR PRIMARY HEALTH CARE: A CASE STUDY FROM PAPUA NEW GUINEA. *Global Health: Science and Practice*, 12(1), e2300040. doi:10.1002/hpm.3808
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2004). MEGAPROJECTS AND RISK: AN ANATOMY OF AMBITION. Cambridge University Press.
- Grindle, M. S. (2017). GOOD ENOUGH GOVERNANCE REVISITED. *Development Policy Review*, 35(1), 53–74.
- Hill, M., & Hupe, P. (2014). *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance* (3rd ed.). SAGE.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2010). PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: GOVERNANCE SCHEME OR LANGUAGE GAME? *Australian Journal of Public Administration*, 69(S1), S8–S22.
- Husain, T. (2019). AN ANALYSIS OF MODELING AUDIT QUALITY MEASUREMENT BASED ON DECISION SUPPORT SYSTEMS (DSS). *European Journal of Scientific Exploration*, 2(6), 1-9.
- Kettunen, P., Kallio, J., & Rantanen, H. (2019). E-GOVERNANCE AND DIGITAL MONITORING: PUBLIC POLICY PERSPECTIVES. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101389.

- Klijn, E. H., & Teisman, G. R. (2000). GOVERNING PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIPS: ANALYSING AND MANAGING THE PROCESSES AND INSTITUTIONAL CHARACTERISTICS OF PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIPS. In *International Journal of Project Management*, 18(3), 135–142. doi:10.1016/S0263-7863(99)00043-3
- Landabaso, M. (2014). GUEST EDITORIAL ON RESEARCH AND INNOVATION STRATEGIES FOR SMART SPECIALISATION IN EUROPE: THEORY AND PRACTICE OF NEW INNOVATION POLICY APPROACHES. *European Journal of Innovation Management*, 17(4), 378-389. doi:10.1108/EJIM-08-2014-0093
- Leigland, J. (2018). PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN DEVELOPING COUNTRIES: THE EMERGING EVIDENCE-BASED CRITIQUE. *The World Bank Research Observer*, 33(1), 103–134. doi:10.1093/wbro/lkx008
- Liu, B., Li, J., Wang, D., Liu, H., Wu, G., & Yuan, J. (2024). PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIPS: A COLLABORATIVE FRAMEWORK FOR ENSURING PROJECT SUSTAINABLE OPERATIONS. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(1), 264-289. doi:10.1108/ECAM-12-2021-1124
- Liu, L., Clegg, S., & Pollack, J. (2024). THE EFFECT OF PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIPS ON INNOVATION IN INFRASTRUCTURE DELIVERY. *Project Management Journal*, 55(1), 31-49. doi:10.1177/87569728231189989
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). IMPLEMENTATION AND PUBLIC POLICY. Scott, Foresman.
- Mintzberg, H. (2024). MATERI KULIAH POLITIK DAN TATA KELOLA WILAYAH DAN PERDESAAN LANJUT oleh Prof. Hermanto Siregar, IPB University.
- Navalersuph, N., & Charoenngam, C. (2021). GOVERNANCE OF PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIPS IN TRANSPORTATION INFRASTRUCTURE PROJECTS BASED ON THAILAND’S EXPERIENCES. *Case Studies on Transport Policy*, 9(3), 1123-1134. doi:10.1016/j.cstp.2021.06.008
- Nusriadi, L., Avianti, I., Tanzil, N., & Parikesit, D. (2024). INTELLECTUAL CAPITAL AND PROJECT PERFORMANCE IN PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIP: EVIDENCE FROM INDONESIA. *Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD)*, 8(4), 3259. doi:10.24294/jipd.v8i4.3259
- Osborne, S. P. (2006). THE NEW PUBLIC GOVERNANCE? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.

- Osborne, S. (2010). *THE NEW PUBLIC GOVERNANCE?: EMERGING PERSPECTIVES ON THE THEORY AND PRACTICE OF PUBLIC GOVERNANCE*. Routledge.
- Perpres RI (2015). *PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 38 TAHUN 2015 TENTANG KERJASAMA PEMERINTAH DENGAN BADAN USAHA DALAM PENYEDIAAN INFRASTRUKTUR*. Jakarta: Presiden Republik Indonesia.
- Ren, F., Huang, Y., Xia, Z., Xu, X., Li, X., Chi, J., . . . Wang, Y. (2024). DO PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS (PPPS) PROMOTE THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INFRASTRUCTURE (SDI)? EVIDENCE FROM CHINA. *Engineering, Construction and Architectural Management*. doi:10.1108/ECAM-12-2023-1267
- Robin, N., Klein, T., & Jütting, J. (2016, February 29). PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR STATISTICS: LESSONS LEARNED, FUTURE STEPS. *OECD Development Co-Operation Working Paper 27*. doi:10.1787/5jm3nqplg8wf-en
- Rustiadi, E., Indraprahasta, G., & Mulya, S. (2021). *TEORI PERENCANAAN: MAZHAB DAN PRAKTIK PERENCANAAN PENGEMBANGAN WILAYAH*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Schreier, M. (2012). *QUALITATIVE CONTENT ANALYSIS IN PRACTICE*. SAGE Publications.
- Shah, D., Gujar, R., Soni, J., & Malek, M. S. (2023). FACTORS AFFECTING EFFICIENT HIGHWAY INFRASTRUCTURE PROJECTS. IN *EMERGING TRENDS AND INNOVATIONS IN INDUSTRIES OF THE DEVELOPING WORLD* (1st Ed., pp. 215-219). CRC Press.
- Siregar, H. (2024). *CATATAN KULIAH POLITIK DAN TATA KELOLA WILAYAH DAN PERDESAAN LANJUT*. Bogor: IPB University.
- Stoker, G. (1998). GOVERNANCE AS THEORY: FIVE PROPOSITIONS. *International Social Science Journal*, 50(155), 17–28.
- Stoker, G. (2018). GOVERNANCE AS THEORY: FIVE PROPOSITIONS. *International Social Science Journal*, 68(227/228), p15. doi:10.1111/issj.12189
- Turner, M., & Hulme, D. (1997). *GOVERNANCE, ADMINISTRATION & DEVELOPMENT: MAKING THE STATE WORK*. Palgrave.

- UNDP. (1997). GOVERNANCE FOR SUSTAINABLE HUMAN DEVELOPMENT: A UNDP POLICY DOCUMENT. New York: United Nations Development Programme.
- World Bank. (2018). PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS REFERENCE GUIDE (3rd Ed.). Washington, DC: World Bank Group.
- World Competitiveness Yearbook. (2023). WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2023. IMD World Competitiveness Center.
- Yang, J., Hwang, H., & Vedlitz, A. (2025). WHAT AFFECTS CITIZENS' PERCEPTION OF PUBLIC INFRASTRUCTURE DECISION-MAKING IN A DISASTER SETTING? *Public Performance & Management Review*, 48(2), 314-344. doi:10.1080/15309576.2024.2426987
- Yin, R. (2018). STUDI KASUS DESAIN & METODE. (M. Mudzakir, Trans.) Depok: Rajawali Press.
- Zhang, W., Wang, Y., Li, E., Zhang, C., Li, H., & Hada, S. (2025). EVOLUTIONARY MECHANISM OF TRUST FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS WITH PUBLIC PARTICIPATION. *Buildings*, 15(3), 391. doi:10.3390/buildings15030391
- Zulkarnaini, Rusli, Z., Nasution, M. S., Rinto, Mayarni, & Mashur, D. (2024). POLICY DESIGN FOR PEATLAND MANAGEMENT BASED ON PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP. *Sosiohumaniora*, 26(1), 97-105. doi:10.24198/sosiohumaniora.v26i1.50609