



3.0 | 2019



STIA LAN
BANDUNG

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

Pembiayaan Pembangunan Infrastruktur pada Daerah Otonom melalui Skema Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (Studi pada Pemerintah Kota Bandung)

Heri Casnoto

Perencana Muda pada Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan
Kota Bandung

Email : casnoto1977@yahoo.co.id

Abstrak

Desentralisasi yang telah berjalan selama duapuluh tahun di Indonesia justru semakin memperkuat ketergantungan pemerintah daerah termasuk dalam hal pembiayaan pembangunan infrastruktur. Pemerintah Daerah sering seklai kesulitan dalam mendapatkan dana guna pembangunan infastruktur publik. Public Private Partnerhip (PPP) atau Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) merupakan upaya pemerintah untuk menutup kebutuhan pembangunan infratraktur yang tidak membebani APBD. Pemerintah Kota Bandung telah melangkah maju dengan menyusun pedoman yang jelas serta rincian proyek yang ditawarkan dengan skema KPBU. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif yaitu studi dokumen, tulisan ini mengkaji sejauh mana upaya pemerintah Kota Bandung telah berhasil dalam penyediaan infrastruktur melalui skema KPBU. Hasil penelitian menunjukkan bahwa langkah Pemerintah Kota Bandung belum mampu memberikan hasil yang optimal, hal ini ditandai dengan belum banyak proyek yang dapat dibiayai dari skema ini, namun telah memberikan keyakinan baru bahwa pemerintah daerah mampu dan perlu menggarap pembangunan infrastruktur melalui skema KPBU.

Kata Kunci : *Desentralisasi, Public Private Partnership dan Pemerintah Kota Bandung*

Public Private Partnership Scheme in Local Government Infrastructure Development (Case Study in the Government of Bandung Municipality)

Abstract

This twenty-years of decentralization has lead difficulty for the local governments in obtaining funds for public infrastructure development. In this case, Public Private Partnership (PPP) is the government's action in order to fulfill the need of infrastructure development budget, which is not allocated by the APBD (The Budget for Local Income and Expenditure). The Government of Bandung Municipality has succeeded in moving forward by developing clear guidelines and preparing plans offered with the approval of the PPP. Using qualitative research methods, this paper examines to what extent the Government of Bandung Municipality has been successful in providing public infrastructure through PPP schemes. The result shows that the Government of Bandung Municipality has not optimize yet in building public infrastructure, indicated by the small number of projects that financed by PPP schemes.

Keywords: *Decentralization, Public Private Partnership, The Government of Bandung Municipality*

A. PENDAHULUAN

Desentralisasi fiskal telah menjadi semakin populer karena peran pentingnya bagi banyak negara. Tidak ada konsensus di antara para ekonom tentang definisi dan pengukuran Desentralisasi Fiskal (Serdar, Bayhanay dan Goktas: 2017). Dalam literatur, pengeluaran pemerintah daerah, pendapatan, dan pendapatan pajak digunakan untuk pengukuran

desentralisasi fiskal, sedangkan diskusi teoritis terkait dengan efek desentralisasi fiskal. Desentralisasi fiskal menunjukkan sisi baik dan buruk, baik secara teoritis maupun empiris.

Salah satu sisi gelap yang sering sekali luput adalah bahwa desentralisasi fiskal pada banyak negara ketika desentralisasi fiskal yang diberikan setengah hati. Indonesia adalah salah satu contoh desentralisasi fiskal yang ada justru membuat pemerintah pada level yang lebih

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

rendah justru bergantung pada pemerintah level yang lebih tinggi. Dua dasawarsa sejak dimulainya implementasi otonomi daerah dan desentralisasi fiskal di Indonesia, yang secara resmi dimulai sejak 1 Januari 2001 namun pelaksanaannya masih belum optimal. Berbagai aturan telah disesuaikan guna mengakomodasikan penyelenggaraan pemerintahan daerah, melalui peraturan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal di Indonesia. Otonomi daerah dan desentralisasi fiskal di Indonesia terakhir diatur dengan Undang-Undang No 2 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, serta UU No 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Disatu sisi Penguatan desentralisasi fiskal ini ditandai dengan perencanaan alokasi Transfer ke Daerah dan Dana Desa (TKDD) dalam RAPBN 2019 sebesar Rp 832,3 triliun. Jumlah tersebut meningkat 9 persen dari perkiraan realisasi pada 2018 atau meningkat 45,1 persen dari realisasinya pada 2014 sebesar Rp573,7 triliun. Transfer dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah ini terdiri dari Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK), Dana Bagi Hasil (DBH) Pajak dan Sumber Daya Alam, dan Dana Otoritas Khusus (Laporan Tahunan Kementerian Keuangan, 2017).

Namun disisi lain hal ini menunjukkan bahwa daerah semakin bergantung pada pemerintah yang lebih tinggi dalam mendapatkan sumber-sumber keuangan. Daerah seakan hanya menunggu kucuran dana dari pemerintah yang lebih tinggi. Hal ini bisa dilihat bahwa masih 74% anggaran pemerintah daerah yang bergantung pada dana pusat (Laporan Kementerian Keuangan, 2018)

Diantara daerah yang memiliki kemampuan keuangan yang relatif lebih baik

dilihat dari perimbangan alokasi APBD antara belanja publik dan belanja pegawai adalah Kota Bandung. Dengan proporsi 55% merupakan belanja publik, menunjukkan Pemerintah Kota Bandung telah mampu mengutamakan kepentingan publik. Namun demikian anggaran yang ada belum mampu menutup seluruh kebutuhan pembangunan terutama untuk bidang infrastruktur. Apalagi pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung memiliki tantangan yang spesifik dibandingkan dengan wilayah lainnya di Jawa Barat. Selain luas wilayah yang sempit dan jumlah penduduk yang mencapai 3,2 juta jiwa pada siang hari, masalah lain yang dihadapi adalah keterbatasan APBD Kota Bandung dalam pembiayaan pembangunan infrastruktur. RPJMD Kota Bandung 2019-2023 menunjukkan bahwa Kapasitas Riil Kemampuan Keuangan Daerah Kota Bandung Tahun 2019-2023 masih rendah dibawah kebutuhan.



Sumber : RPJMD Kota Bandung 2019-2023

Gambar 1. APBD Kota Bandung 2014-2018 (dalam Trilyun Rp.)

Kesenjangan dalam pembiayaan pembangunan infrastruktur di Kota Bandung disebabkan potensi pembiayaan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Kota Bandung terbatas, dengan anggaran belanja sebesar Rp. 7,2 triliun pada tahun 2018. Disisi lain, kebutuhan pembiayaan penyediaan infrastruktur strategis diberbagai sektor di Kota Bandung diperkirakan mencapai Rp. 60 triliun (RPJMD 2018-2023).

Hasil perhitungan menunjukkan adanya selisih pendanaan (*funding gap*) yang harus dipenuhi, dan untuk mengatasi hal itu Pemerintah Kota Bandung berupaya

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

memanfaatkan alternatif pendanaan lain, diantaranya skema kerjasama pembangunan yang melibatkan pihak swasta atau dikenal sebagai *Public Private Partnership (PPP)*. PPP merupakan bentuk perjanjian antara sektor publik (Pemerintah) dengan sektor privat (Swasta) untuk mengadakan sarana layanan publik yang diikat dengan perjanjian, terbagi menjadi beberapa bentuk tergantung kontrak dan pembagian resiko.

Di Indonesia, PPP dikenal sebagai Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU), yang didefinisikan sebagai kerjasama antara Pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur bertujuan untuk kepentingan umum dengan mengacu pada spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemerintah, yang sebagian atau seluruhnya menggunakan sumber daya Badan Usaha dengan memperhatikan pembagian risiko diantara para pihak (Peraturan Presiden No. 38 Tahun 2015 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur). Sejak Perpres ini diluncurkan kerjasama yang sebelumnya dikenal dengan Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS) selanjutnya disebut KPBU.

Sampai saat ini pola KPBU di Kota Bandung masih terbatas pada beberapa infrastruktur yang nilainya relative kecil. Data menunjukkan bahwa infastruktur yang dibangun dengan skema PPP diantaranya adalah: Revitalisasi Pasar Baru dan Pasar Sehat Ciroyom sedangkan yang akan dibangun diantaranya adalah pengembangan Rumah Sakit Hasan Sadikin (RSHS).

Dalam RPJMD Kota Bandung Tahun 2018-2023, KPBU mendapatkan perhatian yang serius mengingat keuntungan yang didapat jika infrastruktur dibangun dengan skema ini. PPP dipandang dapat meningkatkan potensi penerimaan negara serta dapat memaksimalkan potensi aset yang *idle*. Seiring dengan

perkembangan proses bisnis, pemerintah Kota Bandung merasa perlu mempertimbangkan konsep KPBU sebagai salah satu konsep pemanfaatan aset yang menguntungkan

Namun demikian, tingginya resiko dan tidak layaknya proyek secara finansial menjadi hambatan utama dalam KPBU, serta fasilitas-fasilitas yang belum jelas baik berupa dukungan pemerintah, jaminan pemerintah, pembayaran atas layanan, dan Insentif Perpajakan yang diberikan. Lebih jauh, banyaknya proyek KPBU tidak layak secara finansial namun layak secara ekonomi. Tulisan ini mencoba untuk mengkaji sejauh mana Pemerintah Kota Bandung telah mengembangkan KPBU sebagai alternatif pola pembangunan infrastruktur di Kota Bandung.

Kondisi desentralisasi fiskal di Indonesia pada prakteknya masih jauh dari harapan awal pelaksanaan desntralisasi. Ketergantungan daerah terhadap dana transfer dari pemerintah pusat sangat kuat. Ketergantungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) terhadap Transfer Keuangan Dana Daerah sebesar 80,1%. Sementara, kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) hanya sekitar 12,87% (Laporan Kementerian Keuangan, 2018).

Demikian pula dengan otonomi daerah pada level pemerintah kabupaten/kota, dimana titik berat otonomi diberikan sebagaimana dimaksud dalam UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Ketergantungan fiskal terhadap pusat justru semakin kuat, hal ini diperparah dengan masih lemahnya dengan perbaikan pengelolannya (*governance*). Riset empiris Bank Dunia (2001) menunjukkan tingginya ketergantungan pada transfer berbanding terbalik dengan governansinya. Maksudnya, pemerintah daerah akan lebih berhati-hati dalam mendayagunakan PAD daripada dana transfer yang diterima dari pusat. Ukuran bahwa Pemerintah Daerah yang berhasil adalah daerah yang mampu membiayai

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

pengeluarannya sendiri melalui PAD yang didapatkannya masih jauh dari harapan.

Hal ini akan berdampak pada kebutuhan pembangunan infrastruktur yang semakin besar yang sulit untuk ditutupi oleh pembiayaan daerah. Untuk itu maka kemampuan pemerintah daerah dalam mengembangkan sumber-sumber pendapatan merupakan keniscayaan. Dalam hal ini, Pemerintah Kota Bandung telah mengupayakan penggunaan skema *Public Private Partnership* (PPP) sebagai alternative pembangunan infrastruktur di Kota Bandung, sehingga mengurangi beban APBD atas kebutuhan pendanaan infrastruktur sesuai dengan kondisi di Kota Bandung. Hal ini sejalan dengan tujuan strategis manajemen kota untuk memastikan pembangunan berkelanjutan yang membutuhkan keseimbangan sumber daya yang langka.

Meskipun pandangan berbeda menunjukkan adanya resiko yang justru meningkat dengan skema KPBU. Dalam kemitraan swasta publik, biaya transaksi dapat dikurangi secara internal, tetapi bisa naik secara eksternal (Koschatzky, 2017). Namun lebih sering dikatakan bahwa KPBU ini dapat meningkatkan ruang lingkup kemungkinan efisiensi yang diimbangi oleh pengaruh biaya. Bahkan, sebagai pembuat keputusan dapat menemukan bundling atau unbundling keduanya optimal tergantung pada jenis eksternalitas antara tugas, ia dapat mengerahkan kebijaksanaannya untuk mendukung industri dengan pilihan organisasi ini (Martimort dan Pouyet, 2006)

Bagaimana kita mengukur kapan suatu KPBU berhasil? Terdapat pemahaman yang berbeda tentang 'kesuksesan' yang telah muncul dalam beberapa literatur tentang KPBU secara khusus dan kolaborasi secara lebih luas. Menyangkut ukuran keberhasilan KPBU OECD (2008: 133-134) memiliki kriteria tersendiri yang meliputi sepuluh “praktik baik dalam proses

kemitraan publik-swasta” sebagai pedoman mereka.

Sepuluh “praktik baik dalam proses kemitraan publik-swasta” sebagaimana merujuk pada kriteria dari OECD menunjukkan kelengkapan kriteria dari sisi keuangan, resiko, transparansi hingga dukungan politik. Sementara itu, Skelcher (2010: chp 13) menulis tentang keberhasilan KPBU dari sudut lain - yaitu tata kelola KPBU. Mengakui keberadaan berbagai keluarga KPBU, ia menulis tentang empat jenis tata kelola: tata kelola hukum, tata kelola pengaturan, tata kelola demokratis, dan tata kelola perusahaan. Dalam pandangannya, aspek tata kelola perusahaan telah menjadi aspek yang paling tidak diteliti dari KPBU, dengan beberapa studi yang berfokus pada hubungan antara dewan dan direktur dan struktur tata kelola di sekitarnya. Ada beberapa fokus pada tata kelola hukum dan juga tata kelola regulasi, misalnya mengenai kerangka kerja regulasi untuk memasuki kemitraan di Uni Eropa (Tvarnø 2010).

Dalam penelitian ini pandangan Huxham & Hubbert (2009), mempelajari apa yang membuat kemitraan sukses atau tidak. Dalam kontribusi baru-baru ini ke sebuah buku tentang Tata Kelola Kolaboratif, diedit oleh Flynn & Wanna eds. 2009, Huxman & Hubbert memilih lima jenis kesuksesan, yaitu (1) Mencapai hasil, (2) mendapatkan proses untuk bekerja, (3) mencapai tonggak yang muncul, (4) mendapatkan pengakuan dari orang lain, dan (5) mengakui kebanggaan pribadi dalam memperjuangkan kemitraan.

Penulisan makalah dilakukan dengan menggunakan metodologi penelitian kualitatif yang dilakukan dengan cara yakni studi dokumen/teks (*document studies*). Tujuan utamanya adalah untuk memahami (*to understand*) fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji.

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

Harapannya ialah diperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang terjadi.

A. PEMBAHASAN

Pemanfaatan KPBU oleh Pemerintah Kota Bandung

Upaya meningkatkan efisiensi dengan skema KPBU sering sekali terhalang dengan tidak adanya batas kemampuan proyek dalam memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh publik. Idealnya, pemerintah harus memastikan bahwa proyek yang ada tidak hanya adil bagi pengguna dan pembayar pajak, tetapi juga secara efisien dari sudut pandang teknologi. Namun demikian, identifikasi ini tidak sesederhana kedengarannya (Trujillo, Quinet dan Estache 2002, Flyvbjerg 2014). Manipulasi semacam itu dapat dilakukan atas inisiatif publik atau sektor swasta. Ternyata yang benar-benar mengidentifikasi kebutuhan dan memulai kasus untuk suatu proyek bukanlah pendorong penting dari besar sejumlah kasus bisa optimisme diamati di sekitar dunia. Hal ini tidak sepenuhnya dapat dieliminasi oleh KPBU.

Penggerak kedua dari efisiensi KPBU dimana bukti empiris cukup kuat adalah kualitas proses pengadaan. Di negara-negara di mana pengadaan publik terorganisasi dengan buruk atau korup, KPBU menawarkan peluang untuk mereformasi proses pengadaan untuk memangkas biaya dengan meningkatkan persaingan untuk proyek infrastruktur. Mereka mewakili cara untuk menghindari kelambanan dari praktik pengadaan yang diwarisi dari masa di mana pemerintah dipercaya untuk memberikan layanan publik demi kepentingan konsumen. (Estachedan Saussier, 2014).

Kerjasama antara pemerintah dan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur yang bertujuan untuk kepentingan umum yang sebagian atau seluruhnya menggunakan sumber Badan Usaha dengan sebuah pembagian risiko antara para pihak. Disinilah, KPBU memberikan

manfaat yang nyata dalam pola on schedule, on budget, on service ; Kestinambungan perencanaan , konstruksi, operasi dan pemeliharaan ; Mengatasi keterbatasan kapasitas pelaksanaan serta dengan dana yang sama, bisa me-leverage proyek yang lebih banyak.

Dukungan aspek legal juga telah cukup memadai. Hal ini dapat dilihat dari lengkapnya aturan yang mengatur tentang KPBU, yaitu Perpres No.38 Tahun 2015 , PerMenBappenas No.4 Tahun 2015 , PerLKPP No.19 Tahun 2015 , PMK NO. 260/2016 , PERMENDAGRI No. 96/2016

Dengan telah lengkapnya aturan mengenai KPBU maka diharapkan bahwa pelaksanaan pembangunan infrastruktur melalui skema KPBU dapat berjalan dengan percepatan yang mampu menutup kebutuhan infrastruktur. Skema KPBU dipilih sebagai salah satu pola pembangunan infastruktur karena mampu mencukupi kebutuhan pendanaan penyediaan infrastruktur secara berkelanjutan melalui pengerahan dana swasta. Hal ini akan meringankan beban APBD Kota Bandung yang terbatas. Penyediaan Infrastruktur yang berkualitas, efektif, efisien, tepat sasaran dan tepat waktu juga merupakan keunggulan dari skema KPBU ini selain juga menciptakan iklim investasi yang mendorong partisipasi badan usaha dalam penyediaan infrastruktur dan mendorong prinsip pakai-bayar oleh pengguna, atau dalam hal tertentu mempertimbangkan kemampuan membayar pengguna. Hal terakhir adalah skema ini memberikan kepastian pengembalian investasi Badan Usaha melalui pembayaran secara berkala oleh pemerintah kepada Badan Usaha.

Perlu dipahami bahwa yang dimaksud dengan Badan usaha adalah Sektor Swasta, Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, badan usaha swasta yang berbentuk Perseroan Terbatas, Badan Hukum Asing atau

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

koperasi. Perlu juga dipahami bahwa KPBU bukan pengalihan kewajiban pemerintah dalam penyediaan layanan kepada masyarakat, tetapi merupakan skema pembiayaan lain dalam merancang, membangun, dan mengoperasikan proyek-proyek infrastruktur kepada swasta. Skema KPBU merupakan investasi swasta bukan sumbangan gratis kepada pemerintah dalam penyediaan pelayanan publik, bukan merupakan privatisasi barang publik serta bukan merupakan pinjaman (utang) pemerintah kepada swasta.

KPBU adalah salah satu skema non-anggaran pemerintah yang dapat dimanfaatkan dalam rangka penyediaan infrastruktur. Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2015 tentang KPBU dalam Penyediaan Infrastruktur, definisi KPBU adalah bentuk kerjasama antara pemerintah dengan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur untuk kepentingan umum dengan mengacu pada spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Menteri/ Kepala Lembaga/ Kepala Daerah/BUMN/BUMD yang sebagian atau seluruhnya menggunakan sumber daya badan usaha dengan memperhatikan pembagian resiko diantara para pihak. Infrastruktur yang dapat dikerjasamakan terbagi dalam infrastruktur ekonomi dan infrastruktur sosial.

Pada tahapan perencanaan maka titik krusial ada pada penetapan rencana anggaran KPBU. Hal ini karena kemampuan pemerintah Kota Bandung dalam merencanakan anggaran secara tepat sehingga mampu menarik badan usaha untuk terlibat dalam skema KPBU ini merupakan kunci utama. Proses ini berkaitan dengan pengajuan dukungan pemerintah serta keberhasilan dalam penjangkauan minat pasar. Kegagalan pada tahapan perencanaan dapat berdampak pada gagalnya minat pasar.

Jenis infrastruktur yang dapat dikerjasamakan, terdiri dari namun tidak terbatas pada 18 jenis infrastruktur publik, yaitu:

Transportasi, Jalan, Sumber daya air dan irigasi, Air minum, Pengelolaan air limbah terpusat, Pengelolaan air limbah setempat, Pengelolaan persampahan, Telekomunikasi dan informatika, Energi, Konservasi energi, Ekonomi perkotaan, Kawasan tertentu, Pariwisata, Pendidikan dan litbang, Olahraga, kesenian dan budaya, Kesehatan, Pemasarakatan, Perumahan rakyat.

Secara lebih jelas, Pemerintah Kota Bandung telah menyusun kategori dan kriteria dari proyek infrastruktur yang akan dikerjasamakan melalui skema KPBU. Hal ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Bandung telah melangkah maju dengan telah memiliki panduan mengenai proyek yang ditawarkan sehingga menunjukkan keseriusan pemerintah Kota Bandung dalam menggarap skema ini. Daftar proyek yang tercantum adalah hasil dari proses review dan seleksi dan diklasifikasikan dalam tiga kategori berdasarkan tingkat kesiapannya, yaitu Proyek Siap Ditawarkan, Proyek Dalam Penyiapan dan Proyek Potensial. Dengan adanya kategori proyek KPBU pada Pemerintah Kota Bandung telah menunjukkan keseriusan dalam mengembangkan skema KPBU ini. Jika kategori dalam persiapan dan potensial ditingkatkan, dan dukungan dari birokrasi dan politik yang kuat, maka ini akan menjadi *benchmarking* dalam pengelolaan KPBU pada pemerintah kota di Indonesia.

Pencapaian Skema KPBU pada Pemerintah Kota Bandung

Tujuan bersama yang hendak dicapai dari skema KPBU adalah meningkatnya kualitas produk dan pelayanan publik melalui pembagian modal, risiko, dan keahlian sumber daya manusia secara bersama-sama. Dengan skema ini diharapkan dapat terwujud penyediaan infrastruktur yang lebih berkualitas, efektif, efisien, tepat sasaran dan tepat waktu. Melalui pengeralahan dana badan usaha,

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

infrastruktur diharapkan dapat hadir lebih cepat dan memicu akselerasi pertumbuhan ekonomi.

Dalam penelitian ini pendapat Huxham dan Hubbert (2009) yang dijadikan sebagai patokan, maka jenis-jenis kesuksesan KPBU, yang paling terkenal dari bagian literatur lainnya adalah (1) dan (2). 'Mencapai hasil' sering dianggap sebagai keputusan akhir tentang apakah suatu proyek atau kebijakan sukses atau tidak. 'Misi berhasil' bisa menjadi ungkapan lain yang digunakan untuk ini. Mencapai hasil membangun rumah sakit baru sebagai KPBU dan membantu lebih banyak orang sembuh dapat disebut 'mencapai hasil'. Dalam hal ini maka pemerintah Kota Bandung sudah berhasil membangun setidaknya Pasar Tradisional Ciroyom yang dilakukan dengan pola KPBU. Meskipun dalam perjalanannya Pasar Ciroyom tidak mampu berkembang menjadi pasar tradisional yang resik dan sehat sebagaimana rencana semula. Sedangkan proyek-proyek lainnya masih belum mampu dieksekusi.

Kriteria kedua adalah 'mendapatkan proses untuk bekerja'. Meski bahwa bukan keluaran atau hasil yang penting bagi upaya reformasi dan perubahan, tetapi lebih pada apa yang dibawa oleh proses KPBU (Huxham dan Hubbert, 2009). Elemen-elemen baru dan inovatif dapat ditemukan dalam proses kemitraan. Jika proses itu sendiri berjalan dengan lancar dan membantu menciptakan ide dan kepuasan baru di antara peserta, maka proses itu bisa menjadi kriteria keberhasilan. Terkait dengan hal ini maka Pemerintah Kota Bandung elemen-elemen baru dan inovatif belum dapat ditemukan dalam proses kemitraan. Hal ini karena prosesnya masih pada tahap penawaran proyek infrastruktur.

Poin ketiga tentang 'mencapai hasil yang muncul' adalah tentang konten inovasi yang dapat dihasilkan oleh proses yang berjalan sesuai dengan prosedur yang ada. Sasaran yang

ada bahkan mungkin meningkat karena proses kerjasama yang terstruktur dengan baik sehingga menjadi faktor pendukung keberhasilan. Pemerintah Kota Bandung, dengan menyusun SOP skema KPBU serta memberikan informasi lengkap mengenai proses dan mekanisme KPBU memberikan kemudahan pada pihak yang ingin terlibat dalam proyek pembangunan melalui skema KPBU ini. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa Kota Bandung menjadi pelopor dalam penyediaan aturan main yang lengkap untuk KPBU pada tataran pemerintah daerah tingkat kota.

Dua faktor yang tersisa yang disebutkan oleh Huxman dan Hibbert berkaitan dengan investasi pribadi dan sudut pandang aktor untuk melakukan perubahan. Jika kemitraan memastikan 'pengakuan dari orang lain' dan 'pengakuan akan kebanggaan pribadi' maka dalam pandangan Huxman & Hubbert, juga dianggap sebagai faktor keberhasilan. Untuk hal ini Pemerintah Kota Bandung terlepas dari 'pengakuan dari orang lain' dan 'pengakuan akan kebanggaan pribadi'. Hal ini karena aktor perubahan adalah Wali Kota, maka 'pengakuan dari orang lain' dan 'pengakuan akan kebanggaan pribadi' menjadi tidak berarti, mengingat tugas kepala daerah untuk melayani warga masyarakatnya.

B. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil pembahasan, bahwa dalam rangka meningkatkan pelaksanaan Kerjasama Pemerintah Badan Usaha (KPBU) di Kota Bandung dapat disimpulkan bahwa dalam hal Kerjasama Pemerintah dan Swasta, Pemerintah Kota Bandung melangkah maju dengan telah memiliki payung hukum yang secara jelas mengatur tentang pelaksanaan kemitraan antara instansi pemerintah Kota Bandung dengan pihak swasta. Selain itu Pemerintah Kota Bandung telah memiliki dokumen yang secara jelas telah memuat kriteria

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

proyek-proyek yang siap untuk dijalankan melalui skema KPBU berupa Pedoman Umum Standar Operasional Prosedur (SOP) Skema Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Hal ini menunjukkan keseriusan Pemerintah Kota Bandung dalam mengoptimalkan skema KPBU. Pemerintah Kota Bandung belum secara optimal memanfaatkan penggunaan skema KPBU dalam membiayai proyek infrastruktur di Kota Bandung. Hal ini dapat dilihat dari semua kriteria yang ada menurut Huxman dan Hibbert masih pada tahap satu dan dua. Serta masih terdapatnya ruang yang sangat luas untuk pemerintah Kota Bandung dalam memanfaatkan skema KPBU dalam membiayai pembangunan infrastruktur sehingga dapat mempercepat pemenuhan kebutuhan infrastruktur publik melalui sumber-sumber yang dapat diakses oleh Pemerintah Kota Bandung

REFERENSI

- Gocen, Serdar., Alp Bayhanay and Nilufer Goktas. 2017. Fiscal Decentralization and Economic Growth: Theory and Application. Marmara University.
- Koschatzky, Knut. A Theoretical View on Public-Private Partnerships in Research and Innovation in Germany. 2017. Working Papers Firms and Region No. R2/2017. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI Competence Center "Policy - Industry - Innovation" Breslauer Strasse 48 76139 Karlsruhe, Germany.
- Martimort, David and Jerome Pouyet. "Build It or Not": Normative and Positive Theories of Public-Private Partnerships. September 12, 2006. Journal of Economic Literature Classification Number: H11
- Estache, Antonio and Stéphane Saussier. 2014. Public-Private Partnerships and Efficiency: A Short Assessment. CESifo DICE Report 3/2014 (September 2014). European Centre for Advanced Research in Economics and Statistics (ECARES), Université Libre de Bruxelles (ULB).
- Trujillo, L., E. Quinet and A. Estache. 2002. "Dealing with Demand Forecasting Games in Transport Privatization", *Transport Policy* 9 (4), 325-34
- Casady, CB, Eriksson, K, Levitt, RE, W. Scott, R. 2017. A 'New Governance' Approach to Public-Private Partnerships: Lessons for the Public Sector. Stanford University, GPC Publication Library.
- Hodge, Graeme and Carsten Greve. 2011. Theorizing Public-Private Partnership Success: A Market-Based Alternative to Government? Public Management Research Conference at Syracuse University 2-4 June 2011, Syracuse, NY, USA
- Tvarnø, C.D. 2010. Law and regulatory aspects of public-private partnerships: contract law and public procurement law, in Hodge, G.A., Greve, C. and Boardman, A. (Eds) *International Handbook in Public-Private Partnerships*, Edward Elgar, UK, pp216-236
- Huxman, Chris & Hubbert, Paul. 2009. 'Hit or Myth? Stories of Collaborative Success' in O'Flynn, Janine & Wanna, John.eds. *Collaborative Governance*. Canberra: ANU Press.
- OECD. 2008. *Public-Private Partnerships. In Pursue of Risk Sharing and Value for Money*. Paris: OECD
- Skelcher, Chris. 2010. 'Governance of Public-Private Partnerships' in Hodge, Graeme, Greve, Carsten & Boardman, Anthony. Eds. 2010. *International Handbook on Public-Private Partnerships*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Pedoman Umum Standard Operasional Prosedur (SOP) Skema Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung. 2017. Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Kota Bandung.

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2015 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Bandung 2018-2023. 2018. Pemerintah Kota Bandung.

Laporan Tahunan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Tahun 2019.

Undang-Undang No. 2 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah