KEMITRAAN ANTARA PEMERINTAH KOTA DENGAN SWASTA DALAM PEMBANGUNAN DAERAH DI KALIMANTAN

Oleh: Tim Kajian PKP2A III LAN Samarinda

Abstract

Mutual partnership between government and private sector or Public Private Partnership (PPP/P3s) is purposed to overcome government's limited resources in doing regional development and public service. The advantages of partnership implementation are participation, regional income, public service improvement and absorbtion of manpower. The practices of PPP/P3s in Kalimantan have produced several kinds of partnership varians. However they're still done in goods and service group only, and several of them tend to profit oriented. There isn't any breakthrough of partnership on administratif services done by regional goverments. Some problems in PPP/P3 practices are negatif stigma toward government aparatus, insfrastructure facilities, government regulation and aparatus perception on partnership. District/city governments should make inovative breakthroughs to implement the partnership with private sector in all services group.

Keywords: public private partnership, public service, regional development

Pendahuluan

Kerjasama antara pemerintah daerah dan swasta merupakan terobosan yang bisa dilakukan dalam rangka menunjang pembangunan daerah. Selain itu, pelibatan swasta dan masyarakat dalam pembangunan sejalan dengan prinsip tata kepemerintahan yang baik atau *good governance* yang dewasa ini telah menjadi *trend* atau kecenderungan global sebagai model dalam penyelenggaraan pemerintahan secara umum. Tata kepemerintahan yang baik menekankan bahwa penyelenggaraan kepemerintahan negara diperlukan adanya keseimbangan interaksi dan keterlibatan antara pemerintah, dunia usaha (swasta), dan masyarakat *(civil society).*

Dalam pidato pembukaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Nasional (Musrenbangnas) Tahun 2005 Presiden Susilo Bambang Yudhoyono menegaskan bahwa dengan adanya *financial gap* dimana kebutuhan anggaran untuk pembangunan yang besar sedangkan kemampuan pemerintah sangat terbatas maka dibutuhkan peran serta swasta, baik dari swasta lokal, nasional maupun asing dalam proses pelaksanaan pembangunan. Dan pemerintah bertekad untuk memberikan peluang yang lebih besar kepada swasta dalam negeri. (http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2005/0405/14/0104.htm).

Lebih jauh Presiden menegaskan bahwa pola pikir selama ini hanya pemerintah yang menjadi pelaku dan bertanggung jawab melakukan sendiri semuanya atas kegiatan pembangunan perlu diubah. Karena pelaku pembangunan bukan hanya pemerintah, tetapi meliputi 5 (lima) plus 1 (satu). Yakni (1) Pemerintah, (2) Pihak Legislatif, (3) Swasta, (4) Masyarakat, dan (5) Akademisi sebagai *think tank* pembangunan, serta (6) Partner (mitra) internasional. Dan ke depan pemerintah hanya berperan sebagai pembuat kebijakan, peraturan, dan fasilitator. Sedangkan peran swasta harus tumbuh dalam berbagai sektor pembangunan, sebagaimana terjadi di negara yang telah maju, peran swasta lebih besar daripada peran pemerintah. Kemudian untuk mendorong keterlibatan swasta dalam pembangunan, pemerintah menetapkan tiga kebijakan utama, yakni membangun dasar

hukum yang kuat untuk mengurangi ketidakpastian berusaha, menghapus regulasi yang menghambat kompetisi bebas, dan mengembangkan kebijakan penentuan harga oleh pasar.[1]

Bentuk keterlibatan sektor swasta tersebut adalah dalam konsep kemitraan antara pemerintah daerah dan swasta diterapkan terhadap program-program pemerintah yang masih terkait dengan penyelenggaraan pelayanan umum tertentu. Kepmenpan Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelengaraan Pelayanan Publik mengelompokkan pelayanan umum menjadi 3 (tiga) kelompok sebagai berikut:

a. Kelompok Pelayanan Administratif yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen-dokumen ini antara lain Kartu Tanda Penduduk (KTP), Akte Pernikahan, Akte Kelahiran, Akte Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Ijin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK), Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, Sertifikat Kepemilikan/Penguasaan Tanah dan sebagainya.
b. Kelompok Pelayanan Barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih, dan sebagainya.
c. Kelompok Pelayanan Jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos dan sebagainya.

Kajian tentang kemitraan antara pemerintah kota dengan swasta ini mengambil sampel tujuh kota di Kalimantan yaitu Samarinda, Tarakan, Banjarmasin, Banjarbaru, Palangkaraya, Pontianak dan Singkawang. Kemudian dalam kajian ini, pelayanan umum yang dimitrakan adalah pelayanan-pelayanan umum yang menjadi kewenangan pemerintah kota dan yang memungkinkan untuk dilakukan kerjasama dengan swasta.

Terkait dengan itu, keterlibatan sektor swasta dalam proses pembangunan daerah dalam bentuk KPS atau PPP tersebut setidaknya mempunyai beberapa alasan. *Pertama* adalah sebagai alternatif untuk menyelesaikan masalah keterbatasan sumber daya yang dimiliki pemerintah, yaitu anggaran pemerintah dalam menyediakan pelayanan publik sementara tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik semakin lama semakin meningkat. *Kedua*, keterlibatan atau partisipasi swasta merupakan bentuk kontribusi sektor swasta dalam pembangunan daerah. Maka pelaksanaan kemitraan merupakan upaya dalam rangka meningkatkan peranan swasta dan masyarakat dalam pelayanan publik dan pembangunan daerah. *Ketiga*, keterlibatan sektor swasta bisa menciptakan transparansi dan peningkatan kualitas pelayanan publik dan proses pembangunan di daerah. Dan *keempat*, pelibatan sektor swasta dalam pembangunan daerah merupakan upaya untuk menumbuhkan sektor swasta agar bisa lebih berkembang dan percepatan pembangunan daerah.

Peran pemerintah ke depan akan semakin berkurang, dan peran swastalah yang justru menjadi lebih besar dalam menggerakkan perekonomian dan pembangunan. Pemerintah lebih menjalankan fungsi regulator dan fasilitator yang mengarahkan proses dan tujuan pembangunan, dalam istilah David Osborn dan Ted Gaebler peran pemerintah tidak lagi

[1] http://www.kompas.co.id/kompas-cetak/0604/11/ekonomi/2572782.htm

menjalankan pekerjaan mengayuh.[2] Pemerintah tidak lagi menjadi inisiator maupun operator dalam pembangunan. Selanjutnya peran inisiator dan operator harus dilakukan oleh masyarakat dan kalangan usaha swasta. Dengan demikian, masyarakat bukan lagi sekedar menjadi obyek tetapi menjadi subyek pembangunan.

Kemitraan didasari atas hubungan antar pelaku yang betumpu pada ikatan usaha yang saling menunjang dan saling menguntungkan, serta saling menghidupi berdasarkan asas kesetaraan dan kebersamaan. Dalam kaitannya dengan hal ini, di samping *sharing* keuntungan, melekat juga resiko yang ditanggung bersama atau *sharing* resiko. Kemitraan dalam pembangunan pada dasarnya mengandung hakekat keadilan dalam perolehan keuntungan. Namun demikian, pemerintah tetap harus mengambil prakarsa paling tidak untuk menciptakan iklim yang mendorong bagi usaha kemitraan, yaitu:[3]

a. Mengembangkan kebijakan dan strategi pembangunan yang jelas, tercermin pada tujuan, arah dan indikator-indikator (*policy indicators*)
b. Menetapkan prioritas pembangunan yang realistis dan diikuti oleh semua pihak, baik pemerintah maupun dunia usaha dan masyarakat. Maka diperlukan kesepakatan di antara berbagai pelaku pembangunan tersebut, yaitu melalui forum dialog.
c. Memantapkan mekanisme komunikasi yang lancar dan transparan, dan dalam kaitannya dengan tingkat partisipasi, maka sejak tahap awal mekanisme kemitraan yang transparan harus dikembangkan dan dimantapkan.
d. Mengembangkan pilihan-pilihan atas pola-pola kemitraan yang dapat mencakup kepentingan-kepentingan yang ada di berbagai lapisan dan golongan masyarakat luas.
e. Menyiapkan rencana pengembangan kemitraan yang mencakup rencana investasi pemerintah, swasta dan masyarakat sebagai bagian dari pembangunan.
f. Menyiapkan kerangka peraturan dan arahan serta pedoman yang dapat dijadikan acuan bagi swasta dan menjamin kepastian usaha.

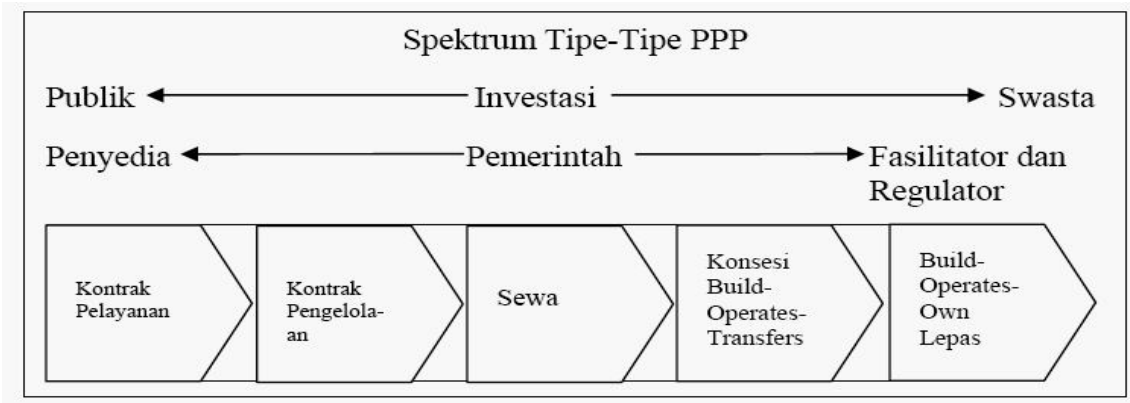
Namun demikian pola kemitraan tidak bisa diperlakukan secara seragam antara satu daerah dengan daerah lain. Untuk itu perlu dicari pola-pola kemitraan yang paling sesuai dengan daerah yang bersangkutan. Demikian juga tentang jenis dan mekanisme sharing yang bisa dilakukan, karena kemitraan bukan hanya menyangkut sharing keuntungan tetapi juga sharing resiko.

Bentuk-bentuk Kemitraan

Terdapat sejumlah tipe kemitraan yang didasarkan pada derajat risiko yang ditanggung kedua belah pihak; jumlah keahlian yang diperlukan dari setiap pihak untuk menegosiasikan perjanjian; serta implikasi yang muncul dari hubungan tersebut. Berikut ini gambaran singkat mengenai berbagai tipe PPP.

Gambar 1
Tipe-Tipe Public Private Partnership

[2] Dalam istilah yang digunakan oleh David Osborne & Ted Gaebler, 2005, *Mewirausahakan Birokrasi*, Jakarta: PPM, pemerintah tidak lagi melakukan pekerjaan mengayuh.
[3] Ginandjar Kartasasmita, Kemitraan *dalam Pembangunan Nasional*, http://www.ginandjar.com/public/02KemitraanDalamPembangunanNasional.pdf dikutip tanggal 1 Maret 2008



Sumber: Adaptasi dari Kumar dan Prasad, 2004

Gambar diatas menunjukkan 5 (lima) tipe umum dari model kemitraan yang diklasifikasikan berdasarkan spektrum investasi dan peran pemerintah. Bentuk kontrak pelayanan (*service contract*) merupakan bentuk kemitraan yang lebih banyak menitikberatkan pada peran pemerintah, baik dari sisi investasi maupun penyediaan jasa layanan. Sebaliknya, model *build operates own* secara lepas merupakan bentuk PPP yang menitikberatkan investasi dan penyediaan pelayanan pada sektor swasta. Pemerintah hanya berperan sebagai fasilitator dan regulator. Perbedaan yang lebih rinci dari tiap tipe kemitraan diuraikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1
Perbedaan Antar Tipe Kemitraan

No	Aspek	Kontrak Pelayanan	Kontrak Pengelolaan	Sewa	Konsesi BOT	BOO Tranfer / BOO Lepas
1	Kepemilikan Aset	Publik	Publik	Publik	Publik	Publik/Swasta
2	Operasi dan Manajemen	Publik	Swasta	Swasta	Swasta	Swasta
3	Investasi Modal	Publik	Publik	Publik	Swasta	Swasta
4	Resiko Komesil	Swasta	Publik	Bersama	Swasta	Swasta
5	Periode Waktu	3-5 Tahun	3-5 Tahun	8-15 Tahun	25-30 Tahun	20-30 Tahun
6	Keahlian Teknis	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
7	Kebijakan Manajerial	Tidak	Ya	Ya	Sebagian	Ya
8	Efisiensi	Tidak	Sebagian	Sebagian	Sebagian	Ya
9	Investasi Tidak Langsung	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Ya
10	Investasi Langsung	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Ya
11	Komitmen Politik	Rendah	Cukup	Cukup	Cukup	Tinggi
12	Tarif Pelayanan	Rendah	Cukup	Tinggi	Tinggi	Tinggi
13	Kerangka	Rendah	Cukup	Tinggi	Tinggi	Tinggi

	Peraturan					
14	Informasi	Rendah	Rendah	Tinggi	Tinggi	Tinggi

Sumber: Adaptasi dari Kumar dan Prasad, 2004

Selain kelima model tersebut, terdapat beberapa varian lain dari bentuk-bentuk kemitraan antara lain seperti dikemukakan oleh *Ministry of Municipal Affairs* (1999) yang mengklasifikasikan tipe PPP ke dalam 10 varian, yakni:

1. Operasionalisasi dan Pemeliharaan (*operations and maintenance)*
   Model ini didasari oleh kontrak antara pemerintah dan swasta untuk mengoperasikan dan memelihara fasilitas publik.
2. Perencanaan dan Pengembangan (*design-build)*
   Didasari oleh kontrak pemerintah dan swasta untuk merencanakan dan mengembangkan fasilitas yang memenuhi standar dan prasyarat kinerja pemerintah. Ketika fasilitas itu telah dibentuk, maka pemerintah akan menjadi pemilik yang bertanggung jawab terhadap penggunaan fasilitas tersebut.
3. Pengoperasian (*turnkey operation)*
   Pemerintah menyediakan dana untuk melaksanakan kegiatan, tapi melibatkan sektor swasta untuk mendesain, membangun, dan mengoperasikan fasilitas utnuk jangka waktu tertentu. Sasaran kinerja ditetapkan oleh pemerintah dan pemerintah yang menjadi pemilik dari fasilitas tersebut.
4. Penambahan dalam Fasilitas yang Sudah Ada (*wrap arround addition)*
   Pihak swasta membiayai dan membangun fasilitas tambahan pada fasilitas yang sudah ada. Selanjutnya, pihak swasta dapat mengoperasikan fasilitas tambahan ini untuk jangka waktu tertentu sampai dapat mengembalikan investasi dan keuntungan dari investasi tersebut.
5. Sewa-Beli (*lease-purchase)*
   Kontrak pemerintah dengan pihak swasta untuk mendesain, membiayai, dan membangun fasilitas pelayanan publik. Pihak swasta kemudian menyewakan fasilitas tersebut pada pemerintah untuk jangka waktu tertentu. Setelah jangka waktu itu habis, maka fasilitas akan menjadi milik pemerintah. Model ini dapat diterapkan bila pemerintah memerlukan suatu fasilitas tapi tidak punya cukup biaya untuk membangunnya.
6. Privatisasi Sementara (*temporary privatization)*
   Kepemilikan fasilitas publik yang sudah ada diberikan pada pihak swasta untuk meningkatkan dan/atau mengembangkan fasilitas. Fasilitas itu kemudian dimiliki dan dioperasikan oleh pihak swasta dalam jangka waktu yang ditetapkan dalam kontrak atau sampai pihak swasta sudah dapat mengembalikan modal investasi ditambah keuntungannya.
7. Sewa–Pengembangan-Operasionalisasi (*lease-evelopoperate)* atau Beli-Pengembangan-Operasionalisasi (*buy-develop-operate)*
   Mitra swasta menyewa atau membeli sebuah fasilitas dari pemerintah, kemudian mengembangkan atau memodernisasikannya, selanjutnya mengoperasikannya sesuai dengan kontrak yang dibuat bersama pemerintah. Pihak swasta diharapkan untuk berinvestasi dalam pengembangan fasilitas dan diberi jangka waktu yang pasti untuk mengembalikan dan memperoleh keuntungan dari investasi tersebut.
8. Pembangunan-Pengalihan-Pengoperasian (*Build-Transfer-Operate)*
   Didasari kontrak pemerintah dengan swasta untuk membiayai dan membangun fasilitas, di mana setelah fasilitas itu selesai dibangun, maka pihak swasta mengalihkan kepemilikan fasilitas itu pada pemerintah. Pemerintah kemudian

menyewakan fasilitas itu lagi kepada swasta berdasarkan sewa jangka panjang yang memungkinkan swasta mengembalikan investasi dan memperoleh keuntungan.

9. Pembangunan-Kepemilikan-Pengoperasian-Pengalihan (*Build-Own-Operate-Transfer)*
   Pihak swasta memperoleh hak *franchise* secara ekslusif untuk membiayai, membangun, mengoperasikan, memelihara, mengelola, dan mengumpulkan biaya pungutan selama periode tertentu untuk mengembalikan investasi. Di akhir hak *franchise*, kepemilikan dialihkan kembali pada pemerintah.
10. Pembangunan-Kepemilikan-Pengoperasian (*Build-Own-Operate)*
    Pemerintah dapat mengalihkan kepemilikan dan tanggung jawab atas suatu fasilitas yang sudah ada, atau mengadakan kontrak dengan swasta untuk membangun, memiliki, dan mengoperasikan fasilitas yang baru dibangun. Pihak swasta menyediakan dana untuk pembangunan fasilitas tersebut.

Disamping itu Richardus (2006) juga mencoba memetakan model-model kemitraan antara pemerintah dengan swasta bisa dilihat berdasarkan peran yang dimainkan oleh masing-masing aktor, yaitu pemerintah, swasta dan masyarakat. Pemerintah sebagai pemegang otoritas pelayanan publik dapat melakukan peran sebagai inisiator, investor, atau pelaksana pelayanan. Swasta berperan sebagai investor atau operator. Sedangkan keterlibatan masyarakat bisa dilakukan pada tahapan pelaksanaan operasional program kemitraan.

Tabel 2
Model Ragam Kemitraan

Topology	Business Model	Investment	Operations
G-to-B-to-P G endorse B to serve P	G (do nothing, services delivered) B (exclusive right, captive market)	B	B and P
B-to-G-to-P B invest through G to serve P	G (budget to conduct services) B (ROI and shared income)	B	B and P
GB-to-P G & B invest together to serve P	G (services delivered, shared income) B (ROI and shared income)	G and B	G, B and P
G-to-B-to-G/B-to-P G endorse B to serve P B appoint other G/B to execute	G (do nothing, services delivered) B (exclusive right, captive market) Other G/B (management fee)	B	B and P
B-to-G-to-G/B-to-P B invest through G to serve P G appoint other G/B to execute	G (budget to conduct services) B (ROI and shared income) Other G/B (management fee)	B	B and P
GB-to-G/B-to-P G & B invest together to serve P by appointing other G/B to execute	G (services delivered, shared income) B (ROI and shared income) Other G/B (management fee)	G and B	G, B and P
G-to-B-to-I-to-P G endorse B to serve P B appoint other party to execute	G (do nothing, services delivered) B (exclusive right, captive market) I (management fee)	B	B and P
B-to-G-to-I-to-P B invest through G to serve P G appoint other party to execute	G (budget to conduct services) B (ROI and shared income) I (management fee)	B	B and P
GB-to-I-to-P G & B invest together to serve P by appointing other party to execute	G (services delivered, shared income) B (ROI and shared income) I (management fee)	G and B	G, B and P

Catatan: G = *Government*; B = *Business*; P = *Public*
Sumber: Dikutip dari makalah Richardus Eko Indrajit, 2006

Pemerintah juga sudah mengatur lebih lanjut tentang beberapa pola kemitraan yang melibatkan swasta dalam pengelolaan dan pelaksanaan pembangunan, yaitu diantaranya diatur dalam Permendagari Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah menyatakan bahwa dalam pengelolaan barang milik daerah, pemerintah daerah dapat mengembangkan beberapa pola kemitraan dengan pihak swasta dengan 2 (dua) model. *Pertama* Bangun Guna Serah *(Build Operate Transfer)* adalah pemanfaatan barang milik daerah berupa tanah oleh pihak lain dengan cara mendirikan bangunan dan/atau sarana berikut fasilitasnya, kemudian didayagunakan oleh pihak lain tersebut dalam jangka waktu tertentu yang telah disepakati, untuk selanjutnya diserahkan kembali tanah beserta bangunan dan/atau sarana berikut fasilitasnya setelah berakhirnya jangka waktu; K*edua,* Bangun Serah Guna (*Build Transfer Operate)* adalah pemanfaatan barang milik daerah berupa tanah oleh pihak lain dengan cara mendirikan bangunan dan/atau sarana berikut fasilitasnya, dan setelah selesai pembangunannya diserahkan untuk didayagunakan oleh pihak lain tersebut dalam jangka waktu tertentu yang disepakati.

Pra Kondisi Penerapan Kemitraan

Salah satu alasan utama perlunya pola kemitraan swasta dengan pemeriantah karena berbagai keterbatasan, di mana pemerintah menghadapi keterbatasan baik dana, pengalaman maupun ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dalam menyediakan pelayanan tersebut (*The Stationery Office* : 2000). Selain itu, kemitraan bisa dilakukan bila memenuhi alasan antara lain sebagai berikut:

1. Pihak swasta dapat *memberikan* pelayanan dengan kualitas yang lebih baik dibandingkan bila diberikan oleh pemerintah;
2. Pihak swasta dapat menjamin bahwa pelayanan dapat diberikan lebih cepat dibandingkan bila disediakan oleh pemerintah;
3. Ada dukungan dari pengguna jasa untuk melibatkan pihak swasta sebagai penyedia pelayanan;
4. Ada peluang kompetisi di antara para calon mitra swasta;
5. Tidak ada ketentuan perundang-undangan yang melarang pelibatan pihak swasta dalam penyediaan jasa pelayanan;
6. Keluaran dari pelayanan dapat dengan mudah diukur dan ditetapkan tarifnya dengan rasional;
7. Biaya pelayanan dapat diperoleh kembali melalui penetapan tarif penggunaan jasa layanan;
8. Ada peluang inovasi dalam penyediaan pelayanan;
9. Ada rekam jejak (*track record*) atau pengalaman kemitraan yang baik antara pemerintah dan swasta yang sudah dilakukan sebelumnya;
10. Ada peluang untuk mendorong pertumbuhan ekonomi melalui kemitraan tersebut.

Jika salah satu dari alasan-alasan tersebut tidak terpenuhi, maka model PPP sebaiknya tidak diterapkan karena model tersebut rentan dengan risiko-risiko finansial maupun politis yang dapat membebani masyarakat pengguna jasa layanan di kemudian hari. Sebelum memutuskan untuk menerapkan PPP, ada sejumlah prakondisi yang perlu dipersiapkan agar PPP dapat mencapai hasil yang dikehendaki. Untuk menjamin keberhasilan PPP, diperlukan kondisi-kondisi di bawah ini yang juga dikenal sebagai "*process conditions*"

(Kouwenhoven, 1993: 119-130), yaitu: (1) *mutual trust*; (2) *unambiguity and recording of objectives and strategy*; (3) *unambiguity and recording of the division of cost, risks and returns*; (4) *unambiguity and recording of the division of responsibilities and authorities*; (5) *phasing of the project*; (6) *conflict regulation laid down beforehand*; (7) *legality*; (8) *protection of the third parties' interests and rights*; (9) *adequate support and control facilities*; (10) *business and market oriented thinking and acting*; (11) *internal coordination*; dan (12) *adequate project organization*.

Sementara itu dari perspektif administrasi publik, prakondisi (perencanaan) program kerjasama dengan swasta dan / atau masyarakat dapat dilakukan paling tidak dengan 2 (dua) metode, yakni teknik penalaran strategis dalam penetapan kebijakan melalui pengkajian pilihan-pilihan strategis (*prior option review*), serta teknik analisis barang publik dan barang privat (*public and private goods*) (Tri Widodo, 2008).

Model-Model Kelembagaan Kemitraan

Political will pemerintah (daerah) untuk memperluas desentralisasi internal serta mengembangkan kerjasama dengan masyarakat dan swasta akan berdampak secara langsung maupun tidak langsung pada format lembaga pelayanan publik. Hal ini sangatlah logis, mengingat setiap pengurangan peran / fungsi pemerintah di satu pihak dan penguatan peran / fungsi swasta atau masyarakat di pihak lain, secara otomatis menuntut dilakukannya restrukturisasi kelembagaan. Dengan demikian, kelembagaan atau perangkat daerah konvensional yang kita kenal selama ini berdasarkan UU Nomor 22 Tahun 1999 dan UU Nomor 32 Tahun 2004, boleh jadi menjadi kurang relevan dengan tuntutan riil di lapangan.

Dalam hal ini, model alternatif kelembagaan sebagai implikasi dari pengembangan desentralisasi dan kerjasama publik dan privat (*public – private partnership*) meliputi bentuk-bentuk sebagai berikut:

1. Lembaga Semi-Publik/Semi-Privat atau *Government-Initiated Private Management*.
   Pengertian lembaga semi publik atau semi-privat disini dimaksudkan sebagai sebuah model kerjasama dimana sektor publik (pemerintah daerah) dan sektor privat (swasta) memiliki kedudukan dan peran yang berbeda, namun sinergis, dalam pengelolaan suatu urusan atau asset tertentu. Biasanya, pemerintah memegang fungsi regulasi dan pengawasan, sementara investor menyelenggarakan fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pembiayaannya.

2. Pengelolaan Bersama (*Joint Management*)
   Untuk mengantisipasi munculnya konflik yang makin beragam dan makin kompleks, maka saling pengertian antar daerah melalui penguatan kerjasama regional sangat diperlukan. Dan untungnya, kesadaran untuk membangun kerjasama antar daerah melalui sistem pengelolaan bersama (*joint management*) ini sudah mulai nampak, antara lain melalui kesepakatan antara beberapa Kepala Daerah di wilayah tertentu, yakni:

   - Surat Keputusan Bersama (SKB) lima Bupati, yakni Bupati Banjarnegara, Purbalingga, Banyumas, Cilacap, dan Kabumen pada tanggal 28 Juni 2003 tentang Pembentukan Lembaga Kerjasama Regional Management yang diorientasikan pada Regional Marketing yang diberi nama "Barlingmascakeb" (lihat di http://www.barlingmascakeb.com/)

- SKB Walikota Surakarta, Bupati Boyolali, Bupati Sukoharjo, Bupati Karanganyar, Bupati Wonogiri, Bupati Sragen dan Bupati Klaten tentang Kerjasama Antar Daerah Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen dan Klaten. Bahkan sebagai tindak lanjut dari SKB ini, telah dikeluarkan Keputusan Koordinator Badan Kerjasama Antar Daerah Subosuka Wonosraten No. 136/06/BKAD/VII/02 tentang Rincian Tugas Sekretariat Badan Kerjasama Antar Daerah Subosuka Wonosraten (lihat di http://www.gtzsfdm.or.id/documents/laws_n_regs/others/Subosuka_Wonosraten.pdf). Meskipun demikian perlu ditekankan bahwa kerjasama regional atau pengelolaan bersama suatu urusan tidak selamanya harus terdiri dari banyak daerah dan meliputi semua hal. Bisa jadi, *joint management* hanya terjadi antara 2 daerah otonom dan untuk satu urusan tertentu. Sebagai contoh, Pemprov DKI dan Pemkot Bekasi bekerjasama hanya dalam masalah persampahan dan TPA Bantargebang. Demikian juga antara Pemkot Bandung dan Pemkot Cimahi, keduanya harus bekerjasama dan memiliki kesepakatan (MoU) dalam pengelolaan sampah kota dan pengaturan TPA Leuwigajah.

3. Kawasan Otorita
   Pengelolaan suatu kewenangan pemerintahan berbasis otoritas khusus (*authority-based management*) sesungguhnya merupakan sebuah model yang lumrah dan sering diyakini memiliki efektivitas tinggi. Hanya saja dalam konteks Indonesia, penetapan kawasan otorita selama ini masih menjadi wewenang pemerintah Pusat, sebagaimana terlihat dalam pembentukan Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam, Otorita Jatiluhur, dan sebagainya.

4. Tim / Komisi
   Model tim atau kepanitiaan sesungguhnya juga merupakan fenomena yang sangat lumrah dalam administrasi negara modern. Bahkan harus diakui bahwa "tim" sering kali dapat bekerja lebih cepat dan efisien daripada lembaga induk yang membentuknya. Disamping itu, "tim" lebih bersifat fungsional sehingga mampu melepaskan diri dari jeratan-jeratan dan kendala struktural yang menjadi ciri khas dari sistem birokrasi publik. Namun jika tradisi membentuk satu tim untuk satu kasus (*one team one case*) ini berkelanjutan dan berlebihan, dalam kaca mata administrasi negara jelas merupakan suatu bentuk dari kegagalan birokrasi publik (*bureaucracy failure*), atau dapat dipandang juga sebagai *mal-administrasi*.

Bermacam varian pola kemitraan baik dari sisi kelembagaan maupun pola kerjasama yang telah diuraikan diatas bisa menjadi referensi bagi praktek kemitraan yang diterapkan di daerah. Karena keterlibatan swasta dan juga masyarakat dalam pembangunan daerah berpotensi membantu mengoptimalkan pelayanan publik dan meningkatkan transparansi penyelenggaraan pembangunan di daerah. Sedangkan dari sisi pemerintah daerah sendiri, pelibatan pihak swasta merupakan solusi dalam menghadapi keterbatasan sumber daya yang dimiliki pemerintah.

Praktek kemitraan di Kalimantan

Kemitraan dengan swasta bisa membuka peluang munculnya inovasi di daerah dan ini bisa dijadikan referensi bagi daerah lain dengan tetap memperhatikan karakteristik masing-masing daerah. Beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari praktek kemitraan adalah teratasinya sebagian kebutuhan sarana dan prasarana dalam pelayanan publik yang tidak

bisa dipenuhi oleh pemerintah, dalam hal ini yang menjadi sasaran utama adalah masyarakat bahwa kemitraan selayaknya bisa membawa kemanfaatan bagi masyarakat. Manfaat lain adalah bahwa kemitraan bisa digunakan sebagai sarana partisipasi dan mengembangkan sektor swasta dalam pembangunan daerah, sebagai upaya pengembangan perekonomian daerah, berpeluang membuka peluang penyerapan tenaga kerja, sebagai media pembelajaran dan alih teknologi bagi daerah serta sebagai upaya dalam meningkatkan pendapatan daerah. Namun dari 12 praktek kemitraan yang ada di beberapa kota di Kalimantan, ternyata masih minim inovasi, karena kemitraan yang dilakukan pada umumnya adalah proyek yang sudah biasa, dan sebenarnya bisa dilakukan tanpa adanya kemitraan. Kecuali satu kemitraan yang cukup inovatif seperti pembanguan bersih dalam pengelolaan sampah yang dilakukan di Kota Pontianak. Proyek ini merupakan implementasi Protokol Kyoto dan memerlukan teknologi tinggi. Dalam proyek kemitraan ini, pengelolaan sampah kota dilakukan dengan memanfaatkan gas yang dihasilkan dari proses pembakaran sampah menjadi energi (*waste to energy*) sehingga mengurangi pelepasan gas metan di udara yang merupakan gas penyebab rumah kaca.

Dari 12 praktek kemitraan itu bisa dikelompokkan menjadi 3 (tiga) jenis pekerjaan yang dilakukan dalam proyek-proyek kemitraan di Kalimantan yaitu pembangunan, renovasi dan pengelolaan. Pekerjaan pembangunan dan renovasi yang dimitrakan dalam hal ini merupakan pengadaan atau perbaikan fasilitas publik. Sedangkan pengelolaan merupakan pelaksanaan atau operasionalisasi proyek yang dimitrakan. Secara umum pemerintah mengambil peran sebagai regulator, pemberi dukungan akses dan penyedia lahan dalam. Sedangkan pihak swasta sebagai investor dan operasionalisasi proyek. Namun pemerintah bisa juga ikut terlibat dalam operasional, seperti pada proyek pembangunan bersih dalam pengelolaan sampah di Kota Pontianak, pemerintah kota ikut terlibat dalam pengangkutan sampah ke tempat pengolahan sampah. Dan peran swasta dalam operasionalisasi adalah pengelolaan lebih lanjut setelah sampah tersebut tiba di tempat pengolahan.

Tabel 3
Praktek Kemitraan di Kalimantan

Kota	Kemitraan	Peran Pemerintah	Peran Mitra
Samarinda	Pembangunan dan Pengelolaan Pelabuhan Palaran (Pemkot-Pelindo-Samudera Indonesia); BOT 50 tahun; Bagi hasil Pemkot 25% net profit	Penyedia Lokasi Regulator Dukungan akses	*Captive market* (Pelindo) Investor (swasta) Pengelola melalui *Special Purpose Company* yang dibentuk investor
	Perkebunan & Pabrik Minyak Kelapa Sawit (Pemkot-Agricinal); *Joint venture* membentuk perusahaan inti Agri Mitra Bantuas	Investor Dukungan akses	Investor Pengelola
Tarakan	Pengelolaan Parkir (Pemkot-Tribuana Selatan Raya); Bagi hasil, *fixed income* Pemkot Rp 10jt/bln	Penyedia lahan Regulator Dukungan akses	Investor Pengelola area Operasional (pemungutan)
	Pengelolaan Sampah (Pemkot-Tidung bangun Perkasa & Sabar Utama);	sda	Operasional (pengangkutan) Pemeliharaan sarana

	Sistem kontrak waktu tertentu		prasarana
	Pengelolaan Pelabuhan Tengkayu I (Pemkot-Camfilo); Sistem kontrak 3 tahun; Bagi hasil, *fixed income* Pemkot Rp 25 jt/bln	Pemilik aset Regulator	Operasional pengelolaan Pemeliharaan
Banjarmasin	Pembangunan Pasar Antasari (Pemkot-Giri Jaladhi Wana)	Penyedia lahan Regulator Dukungan akes dan perijinan	Investor Pengelola
	Taman Kota; BOT 50 tahun; Bagi hasil Pemkot, *fixed income* Rp14M	sda	sda
Banjarbaru	Pembangunan Jalan Lingkar Selatan (Pemkot-Sama Sentral Swasemdaya); BOT 7 tahun	Penyedia lahan Regulator & Pengawas Dukungan akses dan perijinan	Investor Pengelola
Palangkaraya	Pembangunan Palangkaraya Mal (Pemkot-Satriakahayan multitama); BOT 30 tahun; Bagi hasil, *fixed income* Pemkot Rp 82,79 jt/thn	Penyedia lahan Dukungan akses dan perijinan	Investor Pengelola operasional
	Pembangunan Citra Mal (Pemkot-Agrabudi Karyamarga); BOT 20 tahun; Bagi hasil, *fixed income* Pemkot Rp 505 jt 10 tahun pertama, Rp 200jt 10 tahun kedua	sda	sda
Pontianak	Renovasi dan pengelolaan pasar (Pemkot-Mutiara Mas Putih); BOT 30 tahun; Bagi hasil Pemkot 10%	Penyedia lahan Dukungan akses & Perijinan	Investor Pengelola
	Pengelolaan Sampah Implementasi protokol Kyoto (Pemkot-Gikoko Kogyo Indonesia); BOO 21 tahun	Penyedia lahan Dukungan akses & perijinan Regulator Pengangkutan sampah	Investor Operasional pengelolaan Pemeliharaan

Sumber: Hasil Kajian PKP2A III LAN, 2008

Kota Singkawang yang merupakan salah satu sampel kajian ini ternyata belum menerapkan kemitraan dengan swasta dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik maupun pembangunan daerah. Sebagai kota yang berwajah pedesaan dengan potensi sektor pertanian yang cukup besar serta pembangunan ekonomi daerah yang masih bertumpu pada industri dan perdagangan skala menengah ke bawah. Kemitraan yang pernah dan sedang dilaksanakan adalah kemitraan antara pemerintah Kota dengan Bank BPD Kalimantan Barat, yang merupakan bank milik pemerintah daerah, dalam upaya **pemberdayaan usaha kecil menengah dan koperasi**. Upaya pemberdayaan usaha kecil dan koperasi ini dilakukan dengan cara memberikan subsidi bunga kepada para pelaku usaha yang

mengajukan kredit modal usaha kepada Bank BPD Kalimantan Barat. Selanjutnya peran pemerintah kota adalah membayarkan bunga bank terhadap pinjaman yang dilakukan para pelaku usaha kepada bank.

Dari uraian praktek kemitraan yang diterapkan di beberapa daerah di Kalimantan tersebut, terlihat keragaman bidang yang dimitrakan dengan swasta dan juga model-model yang diterapkan. Namun demikian, ada kecenderungan tertentu yang bisa terlihat dari pola kemitraan yang ada, yaitu bahwa **kemitraan yang dilakukan masih terbatas pada jenis layanan barang dan jasa, sedangkan jenis layanan administratif belum pernah diterapkan.** Atau dengan kata lain belum ada inovasi dari daerah yang menerapkan kemitraan dalam bidang pelayanan administratif, yang diterapkan masih terbatas pada 2 (dua) jenis pekerjaan yaitu pembangunan dan pengelolaan. Pembangunan yang dimitrakan dalam hal ini merupakan pengadaan barang atau fasilitas publik. Sedangkan pengelolaan merupakan pelaksanaan atau operasionalisasi proyek yang dimitrakan.

Selain terbatas pada pelayanan barang dan jasa, beberapa kemitraan terdapat kecenderungan berorientasi pada profit. Hal ini terlihat pada proyek-proyek yang sebenarnya bisa dilakukan oleh swasta secara penuh, seperti pembangunan mal di Palangkaraya. Pembangunan mal pada umumnya dilakukan oleh swasta penuh tanpa keterlibatan pemerintah. Karena implikasinya terhadap pelayanan publik tidak terlihat dalam proyek kemitraan ini.

Salah satu contoh potensi kemitraan dalam pelayanan publik kelompok administratif yang bisa diterapkan di daerah adalah pelayanan uji kendaraan bermotor. Pemerintah daerah bisa melibatkan bengkel swasta yang terpilih sebagai pelaksana pengujian kelaikan kendaraan bermotor, sedangkan pemerintah bertindak sebagai regulator dan evaluasi. Beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari kemitraan ini adalah:

1. Adanya **partisipasi masyarakat (swasta)** dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik merupakan wujud penerapan *good governance.* Partisipasi masyarakat akan meningkatkan transparansi terhadap penyelenggaraan pelayanan publik;
2. Menambah pilihan bagi masyarakat dalam mendapatkan pelayanan publik, karena dengan dibukanya pelayanan uji kendaraan bermotor di beberapa bengkel maka akan **menghilangkan monopoli** yang selama ini dilakukan oleh pemerintah;
3. **Mempercepat proses pelayanan publik** karena masyarakat tidak harus antri di satu tempat dan terbagi di beberapa tempat;
4. Menciptakan **kompetisi** di kalangan swasta untuk bisa memberikan pelayanan yang baik;
5. Keterlibatan swasta dalam pelayanan ini berarti pemerintah ikut **mengembangkan dunia usaha.**

Dalam contoh kemitraan seperti ini maka bisa dilakukan pola kemitraan BOO (*build, own, operate*) yaitu pihak swasta yang membangun bengkel, memiliki dan mengoperasikannya dan tidak ada transfer atau penyerahan proyek karena pemerintah hanya memberikan kewenangan kepada bengkel swasta selama jangka waktu tertentu sesuai kontrak.

Sebuah contoh praktek kemitraan dalam bidang pelayanan kesehatan pernah dilakukan oleh pemerintah Negara Bagian Gujarat di India. Program kemitraan antara pemerintah dengan klinik dan rumah sakit swasta yang diberi nama Skema *Chiranjeevi Yojana* (Hidup Panjang Umur) ini berupaya membantu mengatasi kesulitan masyarakat miskin, yaitu dengan memberikan pelayanan kesehatan gratis terhadap para ibu hamil dan bayi yang baru lahir.

Pemerintah memberikan kompensasi kepada para dokter spesialis dari klinik dan rumah sakit swasta untuk membantu masyarakat dari daerah-daerah terpencil yang sulit diakses oleh sarana kesehatan. Pelayanan yang diberikan mulai dari pelayanan pemeriksaan saat masa kehamilan, proses melahirkan hingga pasca kelahiran[4]. Dalam praktek kemitraan ini pemerintah tidak mendapatkan keuntungan materi berupa pendapatan karena pemerintah justru mengeluarkan dana sebagai kompensasi kepada para tenaga medis dan juga bantuan uang transport kepada para pasien. Tetapi manfaat yang diperoleh dari program ini adalah menurunnya angka kematian bayi dan ibu melahirkan secara signifikan.

Kendala Kemitraan di Daerah

Secara umum ada beberapa kendala yang dihadapi dalam proses penyelenggaraan kemitraan di daerah, yaitu:

1. Masih adanya persepsi atau stigma negatif dari para pelaku usaha terhadap aparat pemerintah di daerah yaitu bahwa banyak pungutan tidak resmi kepada para pelau usaha yang menyebabkan biaya tinggi dalam berinvestasi dan bermitra dengan pemerintah daerah;
2. Terbatasnya pemahaman sebagian aparat di daerah bahwa kemitraan dianggap hanya dalam bentuk pembangunan proyek-proyek fisik;
3. Adanya persyaratan minimal 5 perusahaan dalam mekanisme tender bagi perusahaan yang akan mengikuti kerjasama pemanfaatan barang milik daerah, seperti tercantum pada Permendagri Nomor 17 Tahun 2007
4. Terbatasnya prasarana/infrastruktur dasar di daerah, seperti jalan dan listrik, yang menjadikan pihak swasta enggan untuk melakukan investasi.

Disamping itu, secara kasuistik persoalan yang menjadi kendala bahkan bisa menyebabkan kegagalan dalam praktek kemitraan antara lain karena adanya penyimpangan terhadap kesepakatan kontrak. Hal ini seperti yang terjadi di Kota Banjarmasin, sehingga menyebabkan penurunan kualitas proyek kemitraan, hingga mengarah ke proses hukum. Untuk itu diperlukan adanya ketelitian dalam memilih mitra yang tepat dan ketelitian dalam melakukan kesepakatan, terutama menyangkut hak dan kewajiban masing-masing.

Penutup

Dari uraian/deskripsi praktek kemitraan antara pemerintah kota dengan swasta di Kalimantan yang telah dipaparkan di muka bisa disimpulkan beberapa hal yaitu:

1. Kemitraan antara pemerintah kota (daerah) dengan swasta bisa membawa peluang bagi daerah untuk melakukan inovasi dalam pembangunan daerah, yang mana hal ini juga bisa dijadikan referensi bagi daerah yang lain sesuai dengan potensi dan karakteristiknya masing-masing;
2. Dalam prakteknya, kemitraan antara pemerintah kota dengan swasta di beberapa kota di Kalimantan cenderung dilakukan terhadap pelayananan barang dan jasa, belum menyentuh penyediaan pelayanan administratif;

[4] http://www.kompas.com/read/xml/2008/11/28/05531255/Membuat.Ibu.dan.Bayi.Panjang.Umur

3. Minimnya variasi pola kemitraan yang diterapkan di daerah, sedangkan daerah sebenarnya memiliki banyak potensi yang bisa dikembangkan dengan memanfaatkan sistem kemitraan dengan swasta;
4. Kemitraan antara pemerintah daerah dengan swasta yang terjadi di Kalimantan sebagian masih cenderung berorientasi profit dan bermitra dengan pelaku usaha menengah ke atas, belum menyentuh kepada pelaku-pelaku usaha kecil dan masyarakat;
5. Masih banyaknya kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kemitraan di daerah, baik kendala di sisi pemerintah daerah, pelaku usaha, maupun peraturan terkait pelaksanaan kemitraan.

Dengan mempertimbangkan berbagai praktek, peluang dan kendala yang dihadapi oleh daerah dalam pelaksanaan kemitraan maka disamping merevisi kebijakan tentang persyaratan minimal jumlah peserta tender, disarankan juga agar dilakukan beberapa hal berikut:

Pertama bahwa kemitraan antara pemerintah daerah dengan swasta perlu dikembangkan tidak hanya dalam pelayanan barang dan jasa tetapi juga dalam pelayanan administratif, misalnya proses uji kendaraan bermotor. ***Kedua***, perlu disusun standar kualitas pelayanan publik yang akan dimitrakan, terutama untuk pelayanan administratif. ***Ketiga***, meningkatkan kemitraan yang juga melibatkan usaha kecil menengah agar lebih berkembang serta masyarakat, seperti pengelolaan ruang publik kota, kawasan pantai, dan sebagainya. ***Keempat***, perlu diperjelas hak dan kewajiban masing-masing, termasuk juga *profit sharing* dan resiko yang mungkin timbul dalam setiap praktek kemitraan untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya perselisihan. ***Kelima***, pemerintah harus bisa memilih mitra yang tepat, memiliki integritas, pengalaman dan *track record* yang baik. ***Keenam***, pemerintah daerah perlu menyusun sebuah ***detail management design*** program kemitraan sebagai panduan yang mengatur tentang perencanaan, pengadaan, penganggaran, pengelolaan, kepemilikan, dan sebagainya. ***Ketujuh***, menyederhanakan prosedur dan birokrasi daerah untuk mempermudah pelayanan investasi pelaku usaha. ***Kedelapan***, memperbaiki prasarana/infrastruktur dasar di daerah, seperti jalan, jembatan, listrik, dan sebagainya. Dan ***kesembilan***, bahwa daerah perlu meningkatkan sosialisasi dan promosi potensi daerah yang berpeluang dimitrakan dengan swasta.

Kemudian saran untuk Pemerintah (Pusat) dalam rangka mempermudah pelaksanaan kemitraan di daerah terutama yang berkaitan dengan pemanfaatan aset daerah maka perlu melakukan revisi kebijakan di tingkat pusat yaitu Permendagri No. 17 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah yang mensyaratkan minimal 5 peserta lelang/tender dalam kerjasama pemanfaatan barang daerah agar membuka kesempatan yang lebih besar kepada pelaku usaha lokal dan pelaku usaha menengah ke bawah. Jumlah 5 perusahaan yang dipersyaratkan dalam peraturan ini akan sulit tercapai bagi daerah-daerah yang masih belum banyak perusahaan dan pelaku usaha swasta kelas menengah ke atas. Tetapi revisi terhadap Permendagri ini juga harus menyesuaikan dengan Keppres No.80 tahun 2003 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah sebagai aturan hukum yang lebih tinggi. Dalam kaitan dengan revisi kebijakan tersebut, diperlukan adanya kebijakan yang membuka peluang kepada pelaku usaha lokal agar bisa berpartisipasi lebih luas dalam praktek kemitraan yang berkaitan dengan pemanfaatan asset daerah.

Akhirnya, kemitraan yang pertimbangan awalnya adalah sebagai upaya mencari solusi terhadap keterbatasan sumber daya pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunan

daerah dan pelayanan publik merupakan alternatif yang bisa dilakukan maka pemerintah daerah perlu lebih aktif dan membuka diri untuk melibatkan swasta dalam proses pembangunan daerah. Sosialisasi terhadap berbagai potensi daerah tersebut hendaknya juga diikuti dengan memecahkan berbagai kendala yang dianggap sebagai penghambat dalam praktek kemitraan.*

DAFTAR PUSTAKA

Indrajit, Richardus Eko, *Ragam Model Bisnis Kemitraan Pemerintah-Swasta: Sebuah Kunci Sukses Pengembangan E-Government di Indonesia*, Prosiding Konferensi Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia, Aula Barat & Timur Institut Teknologi Bandung, 3-4 Mei 2006

Kartasasmita, Ginandjar, *Kemitraan dalam Pembangunan Nasional*, http://www.ginandjar.com/public/02KemitraanDalamPembangunanNasional.pdf diunduh tanggal 1 Maret 2008
Komite Nasional Kebijakan Governance, 2008, *Pedoman Umum Good Public Governance*, Komite Nasional Kebijakan Governance, Jakarta

Kouwenhoven, Vincent. 1993. "*The Rise of The Public Private Partnership*". Dalam Jan Koiman. *Modern Governance.* London: Sage Publications.

Kumar, Sasi dan C. Jayasankar Prasad. 2004. "*Public-Private Partnerships in Urban Infrastructure*". Dalam *Kerala Calling*, edisi Februari.

Kumorotomo, Wahyudi. 1999. "Kemitraan Usaha sebagai Alternatif dalam Pembiayaan Sektor Publik di Daerah". Dalam *Jurnal Sosial-Politik*, Volume 3, Nomor 1, Juli.

Ministry of Municipal Affairs. 1999. *Public-Private Partnership: A Guide for Local Government*. British Columbia.

Osborne, David & Ted Gaebler, 2005, *Mewirausahakan Birokrasi*, Jakarta: PPM

Peraturan Menteri Dalam Negeri No 17 Tahun 2007 Tentang Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah.

Purwoko, Bambang. 2006. "Jejaring dan Kemitraan dalam Pengembangan *Governance*" diunduh dari www.bpurwoko.staff.ugm.ac.id

Suhendra, Maman, *Kemitraan Membangun Infrastruktur*, http://www.kkppi.go.id diunduh tanggal 3 April 2008

The Stationery Office. 2000. *Public Private Partnership: The Government's Approach.* London.

Tim Prima Pena, Kamus *Besar Bahasa Indonesia*, Gitamedia Press, tanpa tahun

Utomo, Tri Widodo W., *Pengembangan Kerjasama / Kemitraan Pemerintah Daerah Dengan* Masyarakat *dan Swasta Dalam Pembangunan Daerah*, Makalah

disampaikan sebagai Bahan Diskusi Penelitian ”Pola Kemitraan Antara Pemerintah Kota Dengan Swasta Dalam Pembangunan Daerah di Kalimantan”, PKP2A III LAN Samarinda, 2008

Webb, Richard dan Bernard Pulle, *Public Private Partnerships: An Introduction*, dalam http://www.aph.gov.au/library/pubs/rp/2002-03/03RP01.htm diunduh tanggal 21 Nov 2008

_____, *Kota Samarinda dalam Angka 2007*, Samarinda: BPS Kota Samarinda

_____, *Kota Singkawang dalam Angka 2007*, Singkawang: BPS Kota Singkawang

_____, *Kota Banjarmasin dalam Angka 2007*, Banjarmasin: BPS Kota Banjarmasin

_____, *Kota Palangkaraya dalam Angka 2007*, Palangkaraya: BPS Kota Palangkaraya

_____, *Kota Pontianak dalam Angka 2007*, Pontianak: BPS Kota Pontianak

_____, *Profil Daerah Kota Singkawang 2007*, Singkawang: Bappeda Kota Singkawang

***