

Analisis Pengelolaan Layanan Publik dengan Metode Private Finance Initiative (PFI) dan Swakelola pada Proyek yang Identik. (Studi kasus: Pengelolaan Terminal Parkir Elektronik Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta)

Chris Lentina Siagian^{1*} Vogy Gautama Buanaputra²

¹Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

²Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

Intisari

New public management memiliki pandangan bahwa manajemen yang dilakukan sektor privat lebih baik dibandingkan dengan sektor publik. Oleh sebab itu, memasukkan manajemen swasta atau melibatkan sektor privat dalam kerja sama pengelolaan layanan publik dipercaya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik. Menanggapi pandangan tersebut, penulis melakukan penelitian untuk mengeksplorasi pengelolaan yang dilakukan oleh sektor privat dalam bentuk PFI dan pemerintah dalam bentuk swakelola pada satu proyek yang identik, yaitu pada pengelolaan Terminal Parkir Elektronik di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Penelitian terhadap kedua bentuk pengelolaan pada satu objek yang sama diharapkan dapat menjadi acuan yang lebih baik dalam melihat tata kelola dari masing-masing bentuk pengelolaan dalam menghasilkan *output*, sebagaimana diharapkan dari penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan NPM lebih optimal dilakukan oleh sektor privat saat PFI melalui pemenuhan fungsi-fungsi manajemen terutama pada aktivitas pengawasan yang ketat dan hal ini sulit dilakukan oleh UP Perparkiran karena ada perbedaan tujuan organisasi dalam melakukan pengelolaan TPE. *Output* dari pengelolaan dengan PFI berhasil meningkatkan pendapatan parkir yang signifikan dibandingkan dengan pengelolaan konvensional sebelumnya, tetapi peningkatan pendapatan ini juga sejalan dengan tingginya biaya pengelolaan dan dampak sosial yang ditimbulkan, sedangkan pendapatan parkir yang diperoleh saat swakelola lebih kecil bila dibandingkan dengan saat PFI, tetapi sedikit lebih hemat biaya.

Kata Kunci: Private Finance Initiative, Public Private Partnership, New Publik Management, Layanan Publik, pengelolaan layanan publik, Terminal Parkir Elektronik

Pendahuluan

Public private partnership (PPP) dalam istilah umum disebut dengan kemitraan publik dan swasta baik dalam penyediaan infrastruktur maupun layanan publik (Hodge, 2020). PPP terbagi ke dalam beberapa bentuk tergantung kontrak dan pembagian risikonya. Bentuk kontrak PPP di antaranya adalah build operate transfer (BOT); design build operate transfer (DBOT); design build finance operate transfer (DBFOT) serta design build finance operate maintenance (DBFOM) (Risso, 2018). Selanjutnya PPP tipe DBFOM ini dikenal sebagai bentuk umum dari private finance initiative (PFI) (Steinfeld et al., 2018).

Adapun alasan utama penggunaan PFI di antaranya adalah inovasi, efisiensi, dan efektivitas yang lebih besar melalui pengenalan teknik dan inputan yang dibawa pihak swasta untuk memenangkan persaingan serta secara tidak langsung meningkatkan anggaran publik melalui pembiayaan oleh pihak swasta (McQuaid, 2019). PFI juga sering digunakan untuk mengurangi biaya yang dihadapi oleh pemerintah saat melakukan kerja sama dengan swasta

pada proyek infrastruktur (Turner dan Simister, 2001; Hart, 2003; Yescombe, 2007; Garvin, 2010; Albalade et al., 2015). Biaya dikurangi dengan mengalihkan risiko biaya ke sektor swasta karena dalam bentuk PFI pelaksanaan proyek menjadi tanggung jawab swasta sehingga manajer swasta lah yang harus menanggapi berbagai peristiwa yang terjadi selama proyek berlangsung (Verweij 2015).

PFI menjadi salah satu solusi negara-negara di dunia dalam memberikan layanan publik di tengah anggaran pemerintah yang tidak memadai, khususnya setelah terjadi krisis keuangan global yang menyebabkan negara dan pemerintah mengalami kesulitan anggaran untuk membiayai infrastruktur atau layanan publik (Hodge, 2010). Hal lain yang mendorong peningkatan PFI adalah pengenalan praktik manajemen yang dipercaya lebih baik bila memasukkan unsur private atau swasta dalam operasional layanan publik (Boardman, 1989). Adapun penerapan manajemen sektor swasta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sektor publik sendiri merupakan salah satu topik yang

banyak diteliti sebagai upaya perbaikan sektor publik (Stiglitz, 1989).

Berdasarkan pengamatan terhadap pengelolaan layanan publik antara metode PFI dan non-PFI berbentuk swakelola yang dilaksanakan sektor publik terdapat dalam beberapa literatur. Salah satu literatur tersebut membandingkan pengelolaan MRT di Seoul, Korea Selatan, antara MRT jalur 9 yang dikelola oleh swasta dan SMART yang dikelola oleh pemerintah dalam memberikan layanan transportasi kepada masyarakat (Hong, 2016). Pengamatan bentuk pengelolaan lainnya adalah mengenai pengelolaan jalan tol Illinois di Amerika Serikat melalui pemodelan yang dilaksanakan menjelang akhir konsesi pengelolaan oleh swasta (Zhang, 2013). Kedua penelitian tersebut belum dapat dilakukan perbandingan secara langsung dikarenakan terdapat karakteristik penumpang dan lintasan yang berbeda (Hong, 2016) maupun bias yang besar karena masih berupa pemodelan yang belum dapat dibuktikan (Zhang, 2013).

Berkaca dari penelitian terdahulu, Petersen (2019)

mengharapkan adanya penelitian terhadap pengelolaan antara PFI dan non-PFI dalam menghasilkan kinerja layanan pada kondisi yang benar-benar serupa. Hasil penelitian terhadap objek yang serupa atau apple to apple diharapkan dapat menjadi acuan yang baik dalam menentukan kebijakan penerapan PFI terhadap suatu layanan publik (Pollock, 2007) dan menjadi sangat penting karena belum pernah dilakukan pada objek yang benar-benar serupa (O Shea, 2018).

Berdasarkan semangat di atas, penulis melakukan penelitian mengenai analisis pengelolaan layanan publik dengan metode PFI dan non PFI pada objek yang identik melalui studi kasus pengelolaan Terminal Parkir Elektronik (TPE) UP Perparkiran Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Berdasarkan telaahan administrasi dan observasi, pengelolaan tersebut dilaksanakan dengan dua metode yang berbeda, yaitu metode PFI dan non-PFI berbentuk swakelola yang dilaksanakan oleh UP Perparkiran setelah masa konsesi pengelolaan oleh swasta berakhir.

Penelitian ini selanjutnya akan mengeksplorasi bagaimana pengelolaan TPE yang dilakukan swasta dalam bentuk PFI dan UP Perparkiran dalam bentuk swakelola. Hal ini dilakukan untuk mengetahui gambaran mengenai tata kelola yang dilakukan dari masing-masing bentuk pengelolaan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik. Pengetahuan tersebut diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pengelolaan parkir on street yang diselenggarakan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada saat ini maupun pada masa mendatang serta dapat menjadi bahan penimbang atau referensi dalam pemilihan operasionalisasi layanan publik lainnya dengan memperhatikan kelebihan dan kekurangan dari masing-masing bentuk pengelolaannya.

Telaahan Literatur

Seiring berjalannya waktu, organisasi sektor publik mengalami tekanan agar dapat beroperasi secara lebih efisien dengan mempertimbangkan baik biaya secara keekonomian maupun biaya sosial yang ditimbulkannya

karena kedudukan sektor publik dianggap lebih rendah daripada sektor swasta terkait pemborosan dan inefisiensinya (Yuesti, 2020). Awal tahun 1980-an terdapat gelombang desakan reformasi secara internasional dengan tujuan untuk melakukan modernisasi pelayanan publik yang dikenal sebagai NPM (Osborne, 2010). Hal tersebut didasari oleh terdapatnya anggapan bahwa organisasi sektor publik tidak produktif, efisien, selalu rugi, rendah kualitas, kurang inovasi, serta berbagai kekurangan lainnya (Mahmudi, 2010:34).

Konsep NPM pertama kali dikembangkan secara luas oleh Hood (1990). Konsep NPM yang diserap mengalami berbagai bentuk aplikasi penerapan dari masing-masing negara (Naschold, 1996). Adapun konsep utama NPM merupakan bentuk dari “novelty”, modernitas dan perubahan, di mana ide utamanya adalah memperbaiki administrasi publik tradisional atau administrasi publik yang lama (Marcon, 2014).

Menurut Hood (1990), terdapat 7 komponen utama penyusun NPM, diantaranya: melibatkan manajemen profesional, menyatakan

standar dan pengukuran untuk kinerja, penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output, penekanan memisahkan unit layanan di sektor publik, penekanan meningkatkan persaingan di sektor publik dan pengadopsian manajemen sektor swasta dalam praktek manajemen sektor publik serta penekanan efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Teori NPM beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta lebih baik dari praktik manajemen sektor publik dan oleh karenanya perlu diadopsi beberapa praktek dan teknik manajemen sektor swasta dalam sektor publik tersebut (Hughes, 1998 dalam Mahmudi, 2003).

Sementara itu, upaya mewujudkan NPM yang dilakukan baik oleh sektor swasta maupun sektor publik dapat dilihat melalui fungsi manajemen yang dilaksanakan pada kedua sektor tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Allison (1982) yang menyatakan bahwa terdapat tiga fungsi manajemen yang secara umum berlaku di sektor publik maupun swasta, yaitu sebagai berikut.

1. Fungsi Strategi, dilakukan melalui:

- a. Penetapan tujuan dan prioritas organisasi (berdasarkan perkiraan lingkungan eksternal dan kapasitas organisasi);
 - b. Mendorong rencana operasional untuk mencapai tujuan.
2. Fungsi pengelolaan komponen Internal, dilakukan melalui:
 - a. Pengorganisasian dan kepegawaian. Dilakukan melalui penetapan struktur (meliputi unit dan posisi disertai wewenang dan tanggung jawab yang ditugaskan) dan prosedur untuk mengkoordinasikan kegiatan serta mengambil tindakan. Kepegawaian dilakukan melalui penyesuaian orang yang tepat dalam pekerjaan utama.
 - b. Menggerakkan personel dan sistem manajemen personalia. Kapasitas organisasi terwujud melalui keberadaan personil yang

terkait dengan keterampilan dan pengetahuan mereka, sistem rekrutmen yang dilaksanakan, pemilihan, sosialisasi, pelatihan, pemberian penghargaan,

menghukum, dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Hal ini merupakan bentuk kapasitas organisasi dalam bertindak untuk mencapai tujuan dan menanggapi arahan tertentu dari manajemen.

c. Mengontrol kinerja. Berbagai sistem informasi manajemen, termasuk penganggaran operasi dan modal, akuntansi, laporan, dan sistem statistik, penilaian kinerja dan evaluasi produk serta membantu manajemen dalam membuat keputusan dan mengukur kemajuan tujuan yang ditentukan.

3. Fungsi pengelolaan konstituensi eksternal, dilakukan melalui:

a. Berurusan dengan unit organisasi eksternal yang memiliki otoritas yang harus dituruti: Sebagian besar manajer harus berurusan dengan manajer unit lain dalam organisasi yang lebih besar, sederajat maupun di

bawahnya untuk mencapai tujuan unit mereka.

b. Berurusan dengan organisasi independen. Instansi dari cabang atau tingkat pemerintahan lain, kelompok kepentingan, dan perusahaan swasta penting yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

c. Berurusan dengan pers dan publik yang memerlukan persetujuan atau penerimaan terhadap kegiatan mereka.

Adapun PFI diperkenalkan di Inggris oleh Kanselir Norman Lamont dari Exchequer pada tahun 1992 dalam pernyataan musim gugurnya (Edgar et al., 2018). Pengenalan PFI dilatarbelakangi oleh terjadinya defisit infrastruktur, khususnya di sektor transportasi dan kesehatan (House of Commons, 2011; Shaoul et al., 2011),

dan peningkatan minat dalam gaya manajemen sektor swasta berlabel NPM (Hood, 1995).

Alasan utama yang dikutip dalam penggunaan PFI meliputi: memperkenalkan inovasi, efisiensi, dan efektivitas yang lebih besar (terutama melalui pengenalan teknik dan masukan sektor swasta serta

persaingan yang lebih besar) dan memperbesar anggaran publik dalam jangka pendek dengan mendatangkan pembiayaan swasta (Mcquaid, 2019). PFI juga menentukan monitoring dan standar layanan yang diberikan berdasarkan ukuran kinerja, di mana efektivitas biasanya diukur dalam hal keluaran, ukuran kualitas layanan, efisiensi, kinerja keuangan serta ukuran proses dan aktivitas (OECD, 2008).

Penelitian terhadap pengelolaan oleh swasta berbentuk PFI dan sektor publik salah satunya dilakukan Hong (2016) dalam melihat operasional sistem kereta api perkotaan di Korea Selatan. Berdasarkan penelitian tersebut ditemukan bahwa pengelolaan kereta jalur 9 oleh swasta ternyata tidak menyebabkan penurunan biaya yang jelas dan signifikan bila dibandingkan pengelolaan oleh sektor publik. Di sisi lain, ditemukan bahwa sektor swasta menerima pengembalian hasil investasi yang jauh lebih besar.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Yaya (2017) terhadap pembangunan dan pengelolaan sekolah di Skotlandia yang dilaksanakan sepenuhnya baik oleh

sektor swasta dengan konsesi pengelolaan selama 30 tahun maupun oleh perusahaan sektor publik. Pendekatan di atas mendorong swasta merancang dan mengoperasikan sekolah dengan lebih baik untuk jangka panjang. Pengelolaan oleh sektor swasta ini selanjutnya menghasilkan standar pemeliharaan sekolah yang lebih baik daripada sekolah konvensional. Selanjutnya, proses ini menimbulkan transfer of knowledge kepada badan publik di mana standar tinggi yang dihasilkan PFI menjadi standar baru bagi sekolah yang dibiayai secara konvensional. Badan publik selanjutnya mempergunakan standard dan pembelajaran dari sektor swasta untuk meningkatkan hasil pembangunan sekolah yang dilakukan secara konvensional.

Adapun zhang (2013) mencoba melihat pilihan pengelolaan PFI dan non PFI berbentuk in house management terhadap jalan tol Indiana yang masa kontraknya akan berakhir dengan menggunakan algoritma Monte Carlo. Penelitian ini menemukan badan publik tidak akan memperoleh manfaat melalui in house management yang lebih besar

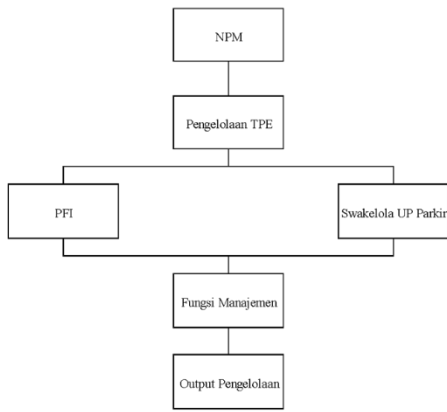
daripada pembayaran dimuka yang diterima dari pemegang konsesi swasta yang akan melanjutkan pengelolaan jalan tol tersebut. Perbedaan hasil yang disampaikan Zhang disebabkan oleh keleluasaan yang diminta sektor swasta menaikkan tarif tol kendaraan secara agresif untuk meningkatkan pendapatan, sementara hal tersebut sulit dilakukan sektor publik yang hanya dimungkinkan menaikkan tarif sebesar 5% setiap tahunnya untuk menghindari penolakan dari masyarakat.

Petersen (2019) mengharapkan bahwa penilaian PFI dapat dibandingkan dengan menggunakan data tolok ukur yang dikumpulkan untuk proyek-proyek yang sebanding terkait jenis, ukuran, dan kompleksitas yang serupa. Pendekatan ini lebih disukai karena mewakili desain yang lebih cocok untuk membangun kelompok kontrol dan menetapkan situasi kontrafaktual dari dua skenario, baik dari PFI maupun non-PFI. Masih menurut Petersen, desain kelompok kontrol berdasarkan angka benchmark (nyata) dari proyek serupa sejauh ini adalah yang paling valid.

Metode Penelitian

Penelitian ini didesain dengan menggunakan metode kualitatif dengan penekanan yang lebih besar terhadap data berbentuk tulisan daripada data yang berbentuk angka (Bell et al., 2019). Adapun pendekatan studi kasus dalam penelitian ini ditujukan untuk mengeksplorasi, mengumpulkan data secara detail dan mendalam berdasarkan penelusuran beragam sumber untuk menggambarkan suatu kasus (Creswell, 2016).

Peneliti melakukan eksplorasi terhadap pengelolaan TPE yang dilakukan swasta berbentuk PFI dan swakelola oleh UP Perparkiran. Adapun penekanan dalam penelitian ini adalah melihat proses pengelolaan TPE yang meliputi tahapan perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan monitoring, serta evaluasi yang dilakukan. Pengelolaan TPE dilihat berdasarkan fungsi manajemen yang secara umum berlaku baik di sektor publik maupun swasta sebagaimana disampaikan oleh Allison (1982).



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Lokasi studi kasus penelitian ini terdiri atas tiga kawasan yaitu Sabang di Jakarta Pusat, Falatehan di Jakarta Selatan dan Kelapa Gading di Jakarta Utara. Di lokasi ini TPE pada awalnya dibangun serta dikelola oleh swasta berbentuk PFI berdasarkan kontrak kerja sama yang diberikan pemerintah dan selanjutnya pembangunan dan pengelolaan TPE dilakukan secara swakelola oleh UP Perparkiran setelah kerja sama tersebut berakhir. Adapun rentang waktu pengambilan data pengelolaan PFI dilakukan dari bulan Desember 2014 hingga bulan Desember 2017 sementara pada metode swakelola dilakukan dari Januari 2018 hingga Desember 2020 walaupun pengelolaan swakelola tersebut tetap berlangsung hingga saat penulisan ini.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara bersifat semi terstruktur untuk menilai situasi dan kondisi maupun fenomena pengelolaan parkir TPE dari sisi responden. Responden terpilih diyakini mempunyai kompetensi dan keterlibatan langsung dalam swakelola TPE serta mengetahui kerja sama pengelolaan TPE sebelumnya. Penelitian dilengkapi data sekunder terkait pendapatan parkir dan kebutuhan biaya pengelolaan TPE. Adapun pendapatan parkir dilihat dari periode sebelum kerja sama, saat pengelolaan TPE kerja sama dan swakelola. Sementara itu biaya pengelolaan TPE dilihat pada saat TPE kerja sama dan swakelola.

Hasil Dan Pembahasan

Kesamaan standar layanan dalam pengelolaan TPE pada saat PFI dan swakelola dianalisis berdasarkan masukan atau inputan awal dari kedua bentuk pengelolaan tersebut. Kesamaan ini terlihat dari penggunaan teknologi TPE, juru parkir, pengenaan tarif parkir serta lokasi dan durasi layanan.

Kesamaan teknologi parkir terkait dengan penggunaan spesifikasi teknologi TPE buatan perusahaan Cale dari Swedia yang sama dan dipergunakan baik oleh PFI maupun swakelola. Kesamaan juru parkir terkait dengan penggunaan juru parkir yang sebelumnya bekerja untuk UP Parkir di lokasi kerja sama sebagai bagian kesepakatan kerja sama dan selanjutnya kembali bekerja kepada UP Perparkiran setelah kerja sama pengelolaan berakhir.

Tidak terdapat perbedaan besaran tarif parkir TPE saat PFI maupun swakelola yaitu Rp2.000 per jam untuk sepeda motor, Rp5.000 per jam untuk mobil dan Rp8.000 per jam untuk truk dan bus. Kesamaan lokasi pemasangan TPE, bukan hanya berdasarkan kawasan yang sama tetapi juga jumlah mesin TPE yang terpasang saat PFI dan swakelola di mana mesin TPE terpasang sebanyak 11 unit di kawasan Sabang dan 13 unit di kawasan Falatehan, sementara 87 unit TPE di kawasan Kelapa Gading hanya terpasang saat PFI. Peletakan setiap TPE saat swakelola ditempatkan persis sama di area bekas peletakan TPE dengan marka

parkir yang sama juga. TPE sendiri merupakan teknologi digitalisasi parkir pertama yang diperkenalkan swasta kepada Pemprov DKI Jakarta sebagai alternatif mengatasi permasalahan kebocoran pendapatan parkir on street. Teknologi tersebut merupakan hal baru bagi UP Perparkiran karena sebelumnya hanya mengetahui pengelolaan parkir konvensional secara manual. Kebaruan teknologi tersebut meliputi berbagai aspek diantaranya teknologi, sarana dan prasarana, operasional, pemeliharaan dan perawatannya.

Kebaruan tersebut mendorong hadirnya PFI melalui kerja sama pengelolaan TPE di mana swasta membangun, membiayai dan mengoperasikan TPE dengan konsesi pengelolaan selama 3 tahun. Berdasarkan kontrak tersebut UP Perparkiran menerima bagian pendapatan sebesar 30% dari seluruh pendapatan parkir TPE yang didapatkan sementara bagian 70% lainnya merupakan hak pengelola swasta.

Adapun strategi pengelolaan swasta ditetapkan untuk mengatasi kebocoran parkir dan penggunaan

tarif progresif untuk meningkatkan pendapatan parkir.

Strategi ini selanjutnya mendorong swasta menetapkan perencanaan teknis pengawasan yang dikaitkan dengan analisis investasi yang dilakukan sebelumnya. Berdasarkan strategi tersebut dibentuk organisasi pengelola disertai dengan penetapan tugas dan tanggung jawab serta prosedur yang jelas. Selanjutnya operasional pengelolaan TPE dilakukan melalui penerapan SOP, pemberian sanksi dan reward, peningkatan kompetensi serta pengawasan yang ketat. Keberhasilan pengelolaan tersebut dipastikan melalui monitoring pemantauan dan crosscek transaksi yang dilakukan secara rutin.

Sementara itu swakelola TPE dilaksanakan UP Perparkiran sebagai upaya meningkatkan pendapatan parkir yang lebih besar karena mereka merasa sudah memiliki pengetahuan melalui pengamatan pengelolaan swasta sebelumnya. Pilihan melakukan swakelola juga didorong oleh aksi penolakan jukir atas pengelolaan swasta yang disampaikan kepada pimpinan pemerintah daerah dan menimbulkan

tekanan kepada Dinas Perhubungan untuk mereduksi hal tersebut.

Adapun strategi swakelola adalah meningkatkan pendapatan dan layanan parkir serta mereduksi konflik sosial yang timbul dalam kerja sama pengelolaan TPE sebelumnya. Strategi tersebut mendasari timbulnya perencanaan penentuan besaran target pendapatan yang dapat dicapai jukir agar tidak terjadi penolakan atas swakelola TPE. Selanjutnya organisasi TPE Swakelola memperlihatkan adanya pemberian tugas dan fungsi ganda terhadap jukir, struktur pengawasan tergantung kepada korlap maupun pengawas yang mempunyai keterikatan dengan para jukir yang diawasinya serta belum adanya prosedur baku atau SOP secara jelas.

Kelemahan pengawasan juga terdapat dalam monitoring pendapatan TPE karena tidak tersedia data rinci dari sistem TPE untuk melakukan crosscheck aktifitas jukir. Adapun rutinitas monitoring pendapatan TPE berlangsung secara bulanan dan dilakukan secara terpusat serta tidak fokus karena digabungkan dengan permasalahan

parkir konvensional lainnya secara keseluruhan.

Berdasarkan data yang terlampir dalam Tabel 1 dan Tabel 2, pendapatan yang diterima UP Perpajakan melalui revenue sharing dari kerja sama pengelolaan TPE yang dilakukan PFI meningkat dibandingkan pendapatan parkir konvensional yang mereka kelola sebelumnya. Peningkatan pendapatan ini merupakan kabar baik bagi UP Perpajakan yang nantinya mendorong mereka untuk melakukan pengelolaan TPE berdasarkan pengamatan operasional pengelolaan yang dilaksanakan swasta.

Tabel 1. Pendapatan Parkir Konvensional

No.	Bulan	Pendapatan Parkir	
		2013	2014
1	Januari	745,115,525	527,698,500
2	Februari	828,660,775	661,182,750
3	Maret	901,643,900	742,757,000
4	April	986,518,250	758,817,875
5	Mei	961,626,100	691,301,000
6	Juni	838,560,675	799,232,625
7	Juli	814,242,900	469,795,250
8	Agustus	475,487,600	699,036,375
9	September	901,919,625	1,133,658,625
10	Oktober	844,517,626	929,648,750
11	November	772,864,625	1,014,110,500
12	Desember	793,974,375	1,247,832,000
Total		9,865,131,976	9,675,071,250
Rata-rata		9,770,101,613	

Sumber: Data pendapat *audited*, diolah penulis

Tabel 2. Pendapatan Parkir TPE di 3 Lokasi Kerja Sama saat PFI

No.	Bulan	Pendapatan TPE Kerja sama		
		2015	2016	2017
1	Januari	419,176,883	1,834,650,000	2,012,587,000
2	Februari	325,387,667	1,912,642,000	1,805,834,033
3	Maret	317,167,230	2,095,275,000	1,871,520,700
4	April	1,163,158,000	1,915,226,000	1,562,346,900
5	Mei	1,416,574,700	2,059,564,000	1,768,425,580
6	Juni	1,735,274,000	2,037,870,667	1,008,084,133
7	Juli	1,567,161,723	1,549,992,000	1,464,118,817
8	Agustus	1,774,805,000	2,098,380,600	1,040,907,000
9	September	1,614,966,000	1,808,198,333	985,951,0
10	Oktober	1,887,857,180	2,188,918,147	1,086,770,000
11	November	1,775,652,300	1,957,142,323	1,338,919,000
12	Desember	1,582,117,000	1,655,271,770	339,804,8
Total		15,579,297,683	23,113,130,840	16,285,268,963
Rata-rata		18,325,899,162		

Berdasarkan Tabel 1 dan Tabel 2 tampak rata-rata pendapatan parkir on street sebesar Rp9.770.101.613 dari 206 lokasi ruas jalan di DKI Jakarta dan Rp18.325.899.162 dari tiga kawasan TPE kerja sama. Adapun besaran peningkatan pendapatan dari pengelolaan parkir konvensional menjadi PFI adalah Rp8.555.797.549 atau sebesar 87,5%.

Disisi lain, pengelolaan parkir TPE dengan PFI menimbulkan konflik sosial yang menjadi salah satu catatan untuk tidak meneruskan kerja sama tersebut. Konflik ini muncul menjelang akhir kerja sama

pengelolaan TPE, berbentuk aksi demonstrasi kepada swasta pengelola TPE, Dinas Perhubungan dan kepada Gubernur yang dilakukan oleh jukir TPE saat PFI karena tidak puas dengan pengelolaan kerja sama tersebut.

Jukir yang dialihkan menjadi pegawai swasta merasakan tekanan yang lebih besar bila dibandingkan ketika masih melekat di UP Perparkiran. Hal ini terkait perubahan mekanisme pengawasan yang lebih ketat jika dibandingkan parkir konvensional sebelumnya. Ketentuan mengenai disiplin, ketaatan, kehadiran, setoran atau kinerja mesin TPE merupakan poin-poin kerja sama dalam kontrak jukir yang selanjutnya dituangkan ke dalam SOP dan digunakan menilai kinerja para jukir tersebut telah menimbulkan keresahan bagi mereka.

Tabel 3. Pendapatan TPE Swakelola dan Konvensional di Lokasi Eks Kerja Sama

Lokasi Eks Kerja sama TPE	Pendapatan TPE dan Konvensional Eks Kerja sama TPE		
	2018	2019	2020
Jl. KH. Agus Salim	731,827,000	2,477,056,000	2,264,123,835
Kawasan Jl. Falatehan	1,043,749,000	468,658,000	301,428,535
Jl. Kelapa Gading	3,444,071,305	3,270,285,500	1,753,926,250
Total	5,219,647,305	6,215,999,500	4,319,478,619
Rata-Rata	5,251,708,475		

Sumber : Data pendapatan *audited*, diolah penulis

Dilihat dari Tabel 2 dan Tabel 3 terdapat penurunan rata-rata pendapatan parkir on street di lokasi kerja sama dari yang semula Rp18.325.899.162 melalui kerja sama pengelolaan TPE menjadi Rp5.251.708.475 sehingga terdapat penurunan pendapatan parkir tersebut sebesar 71,3 %. Bila hanya dilihat dari rata-rata pendapatan parkir dari setiap unit TPE maka pendapatan per unit dari 111 unit TPE kerja sama adalah sebesar Rp165.098.190 dan pendapatan per unit dari 24 unit TPE Swakelola yang terdapat di Sabang dan Falatehan adalah sebesar Rp101.206.144. Adapun penurunan besaran pendapatan per unit TPE tersebut adalah sebesar 38,7 %.

Tabel 4. Pendapatan TPE Swakelola di Seluruh Jakarta

Bulan	Pendapatan TPE Swakelola di Seluruh Jakarta		
	2018	2019	2020
Januari	1,627,910,461	1,800,906,936	1,194,217,324
Februari	1,566,794,161	975,340,860	1,664,444,499
Maret	1,781,523,232	2,261,844,023	1,164,322,047
April	1,702,593,374	1,648,404,458	325,934,240
Mei	1,283,652,758	1,558,743,761	279,183,545
Juni	826,343,808	989,976,147	833,084,199
Juli	1,776,763,699	1,135,830,136	995,099,449
Agustus	1,663,626,356	1,211,894,919	846,944,874
September	1,291,372,252	2,579,150,246	737,897,620
Oktober	1,618,397,548	1,401,540,957	593,262,411
November	1,346,934,446	1,325,246,128	1,041,050,180
Desember	1,002,998,676	1,141,336,172	3,963,859,821
Total	17,488,910,777	18,030,214,743	13,639,300,209
Rata-rata	16,386,141,908		

Sumber : Data pendapatan *audited*, diolah penulis

Dilihat dari Tabel 2 dan Tabel 4 terlihat bahwa ada perbedaan pendapatan per unit TPE yang signifikan antara TPE kerja sama dan TPE swakelola. Terinformasi bahwa rata-rata pendapatan TPE kerja sama yang berjumlah 111 unit dari tahun 2015 hingga 2017 pada tiga ruas jalan: Sabang, Falatehan, dan Kelapa Gading, adalah sebesar Rp18.325.899.162. Sementara itu, besaran rata-rata pendapatan TPE

swakelola yang berjumlah 198 unit dari tahun 2018 hingga 2019 pada 35 ruas jalan, termasuk Sabang dan Falatehan yang sebelumnya merupakan lokasi eks kerja sama, adalah sebesar Rp16.386.141.908.

Penurunan pendapatan ini dimungkinkan karena pengelolaan TPE Swakelola lebih didominasi upaya untuk mereduksi dampak sosial yang ditimbulkan kerja sama sebelumnya disamping peningkatan pendapatan UP Perparkiran. Tidak diterapkannya kembali TPE di kawasan Kelapa Gading setelah

kerjasama berakhir merupakan salah satu bentuk upaya mereduksi konflik penolakan TPE oleh jukir di lokasi tersebut sehingga pengelolaan kembali dilakukan dengan metode konvensional seperti sebelum penerapan TPE

Tabel 5. Analisa Keuntungan per Unit TPE.

Analisa Keuntungan	PFI	Pengelolaan Sendiri	
	Sabang, Falatehan, Kelapa Gading	Sabang dan Falatehan	Seluruh Jakarta
Rata-rata Pendapatan Parkir TPE	18.325.899.162	2.428.947.456	16.386.141.908
Jumlah TPE Terpasang	111	24	198
Rata-rata Pendapatan Parkir per Unit TPE	165.098.191	101.206.144	82.758.292,46
Rata-rata Biaya Pengelolaan Parkir per Unit TPE	115.568.733	83.399.320	83.399.320
Rata-Rata Keuntungan per	49.529.457	17.806.824	(641.028)

Sumber: Data *monitoring* sesuai dengan SPJ, diolah penulis

Pengamatan sebelumnya terhadap pengelolaan swasta yang menjadi bekal UP Parkir melakukan swakelola memungkinkan adanya perbedaan dalam pelaksanaan ketika diimplementasikan karena karakteristik pengelolaannya tidak mungkin sama persis dan berimbang terhadap perbedaan pendapatan dan biaya yang ditimbulkan. Berdasarkan perhitungan terinformasi bahwa rata-rata keuntungan per unit TPE kerja sama yang dihasilkan swasta sebesar Rp49.529.458 dengan rata-rata biaya per unit sebesar Rp115.568.733.

Adapun rata-rata keuntungan per unit TPE swakelola di lokasi eks kerja sama sebesar Rp17.806.824 dengan rata-rata biaya per unit sebesar Rp83.399.320. Sementara itu, terjadi kerugian per unit TPE swakelola bila dilihat dari keseluruhan TPE swakelola di Jakarta sebesar Rp641.027.

Simpulan

Pengelolaan TPE dengan metode PFI dan swakelola dilakukan dengan menggunakan teknologi dengan merek dan spesifikasi yang sama, juru parkir yang sama, besaran tarif yang sama, dan dilakukan pada lokasi dengan penempatan titik dan jumlah TPE yang juga sama, tetapi dilakukan dengan penerapan fungsi tata kelola yang berbeda dari sektor private dan UP Perparkiran menghasilkan output yang berbeda.

Pengelolaan TPE oleh swasta diawali dengan penetapan strategi yang terbagi atas tujuan pengelolaan serta perencanaan yang diperlukan. Adapun tujuan pengelolaan yang ditetapkan adalah mengatasi kebocoran parkir dan menerapkan tarif parkir progresif untuk meningkatkan pendapatan parkir serta mengendalikan sirkulasi jalan di lokasi parkir

(Daftyan, 2004). Untuk mencapai tujuan tersebut, swasta menyusun rencana pengawasan yang ketat serta mengendalikan pengelolaan secara penuh.

Swasta menyusun organisasi pengelola dengan menetapkan tugas dan tanggung jawab serta SOP yang jelas untuk mewujudkan strategi pengelolaan. Adapun fungsi aktualisasi dilakukan melalui pengawasan secara ketat terhadap operasional TPE serta pemberian sanksi dan reward untuk memastikan semua proses berjalan sesuai SOP yang ditetapkan.

Manajemen swasta berfokus kepada pencapaian tujuan pengelolaan dengan penekanan kepada jumlah output berupa pendapatan TPE untuk memperoleh keuntungan sesuai dengan tujuan utama sektor swasta pada umumnya. Penerapan manajemen tersebut telah berhasil meningkatkan efektivitas TPE. Hal ini terlihat

dari meningkatnya pendapatan parkir di tiga lokasi kerja sama sebesar 87,57% dari total keseluruhan pendapatan parkir konvensional di DKI Jakarta. Di sisi lain, biaya yang timbul dalam pengelolaan TPE saat PFI juga besar yaitu sebesar 70% dari

total pendapatan TPE sebagai bagian pendapatan swasta.

Meskipun secara ekonomi adopsi PFI dalam pengelolaan layanan publik berhasil meningkatkan pendapatan parkir, tetapi di sisi lain timbul resistensi dari para jukir yang berganti status dari pegawai UP Perparkiran menjadi pegawai swasta. Resistensi dipicu rasa tertekan jukir terhadap pengawasan ketat, aturan dan sanksi yang diterapkan swasta. Resistensi tersebut berujung pada aksi demonstrasi jukir kepada Gubernur Provinsi DKI Jakarta dan selanjutnya mendorong pemerintah untuk mengevaluasi kerja sama pengelolaan TPE tersebut sebagai upaya mereduksi dampak sosial tersebut.

Setelah kontrak kerja sama TPE berakhir, UP Perparkiran melakukan pengelolaan TPE secara swakelola. Mereka membangun dan mengelola TPE untuk meningkatkan pendapatan parkir berdasarkan pengetahuan dan kemampuan yang diperoleh melalui pengamatan pengelolaan swasta sebelumnya. Pilihan melakukan swakelola juga merupakan upaya mereduksi dampak sosial atas aksi penolakan jukir

terhadap pengelolaan swasta sebelumnya.

Strategi UP Perparkiran dalam swakelola TPE adalah meningkatkan pendapatan dan layanan parkir serta mereduksi konflik sosial berupa penolakan jukir melalui perencanaan penentuan besaran target pendapatan yang dapat dicapai jukir agar tidak terjadi penolakan atas swakelola TPE. Selanjutnya, UP Perparkiran menyusun organisasi pengelola di mana terlihat adanya pemberian tugas dan fungsi

ganda terhadap jukir, struktur pengawasan tergantung kepada korlap maupun pengawas yang mempunyai keterikatan dengan para jukir yang diawasinya serta belum adanya prosedur baku atau SOP secara jelas. Kondisi ini menyebabkan potensi terjadinya fraud sementara manajemen UP Perparkiran kesulitan melakukan pemberian sanksi secara tegas dan tidak memberikan reward terhadap jukir yang berkinerja baik.

Kelemahan pengawasan juga terdapat dalam monitoring pendapatan TPE karena tidak tersedia data operasional secara rinci dari sistem TPE dan hanya mengandalkan catatan manual yang dibuat jukir sehingga

sulit melakukan crosscheck pendapatan TPE. Sementara itu rutinitas monitoring atas pendapatan TPE berlangsung secara bulanan dan dilakukan secara terpusat serta tidak fokus karena digabungkan dengan permasalahan parkir konvensional lainnya secara keseluruhan.

Berdasarkan output pendapatan, pengelolaan TPE swakelola di Sabang dan Falatehan serta Kelapa Gading yang kembali ke sistem konvensional memberikan hasil yang lebih rendah daripada pengelolaan kerja sama sebelumnya. Rata-rata pendapatan pengelolaan swakelola dari tiga kawasan eks kerja sama berjumlah Rp5.251.708.475 per tahun sementara pendapatan kerja sama pengelolaan sebelumnya berjumlah Rp18.325.899.162 per tahun sehingga terjadi penurunan sebesar 71,3%. Adapun penurunan pendapatan yang jauh lebih besar terjadi di Kelapa Gading karena kembali menggunakan sistem konvensional setelah kerja sama pengelolaan TPE berakhir.

Dari penelitian terlihat bahwa pembenahan layanan publik terhadap pengelolaan parkir on street merupakan keniscayaan yang harus ditanggapi sebagai bentuk NPM yang

menyarankan penggunaan unsur manajemen swasta dalam pengelolaan tersebut. Pengelolaan TPE dengan metode PFI dan swakelola merupakan bentuk penerapan NPM dalam pengelolaan parkir on street di DKI Jakarta karena memenuhi tujuh komponen utama penyusun NPM menurut Hood (1990) yaitu melibatkan manajemen profesional dalam layanan publik, menyatakan standar dan pengukuran untuk kinerja, penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output, penekanan pada memisahkan unit layanan di sektor publik, penekanan pada meningkatkan persaingan di sektor publik, pengadopsian manajemen sektor swasta dalam praktik manajemen sektor publik, penekanan agar disiplin dan penghematan efisiensi dalam penggunaan sumber daya.

NPM dalam sektor publik dapat diterapkan secara optimal jika dilaksanakan oleh swasta dalam bentuk PFI. Sementara itu, NPM kurang optimal saat dilaksanakan oleh UP Perparkiran. Hal ini disebabkan penekanan strategi lebih difokuskan untuk mereduksi dampak sosial yang mungkin timbul dari pengelolaan tersebut. Selain itu, UP Perparkiran

sebagai representasi sektor publik sulit mengadopsi manajemen sektor swasta yang berorientasi kepada pencapaian jumlah output tertentu karena kepentingan kolektif pemerintah umumnya sukar dimasukkan dalam bentuk output (Shick, 1998).

Daftar Pustaka

Ahmad, Salman, Ciaran Conolly, Istami Demirag. 2018. A study of the operationalization of management controls in United Kingdom Private Finance Initiatives, Symposium Article, Public Administration 2010.

Bell, Emma, Alan Bryman, Bill Harley. 2019. Business Research Methods. Oxford University Press. Great Clarendon Street, Oxford, OX2 6DP, United Kingdom.

Moleong, Lexy. 2017. Metodologi Penelitian Kualitatif. PT. Remaja Rosdakarya, Cetakan ke-36. Bandung. Indonesia.

Boardman, A. Aidan Vining. 1989. Ownership and Performance in Competitive Environments: A Comparison of the Performance of Private, Mixed, and State-Owned Enterprises. Journal of Law and Economic. 1989, Vol. 32, Issue 1, 1–

33. Diakses pada 30 Agustus 2021.
<http://dx.doi.org/10.1086/467167>.

Cresswell, John W, trans. 2016.
Penelitian Kualitatif dan Design Riset.
Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Cui, Caiyun, Yong Liu, Alex
Hope, Jianping Wang, 2018, Review
of studies on the public private
partnership (PPP) for infrastructure
projects, International Journal of
Project Management XX (2018) xxx-
xxx, diakses pada 14

September 2021.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.004>.

Davtyan, Ruzanna. 2014.
Decision making analysis on parking
meters. ASEE 2014

Zone I Conference, University
of Bridgeport, Bridgeport, CT, USA.

Denhardt, Robert B. dan Janet
V. Denhardt. 2000. "The New Public
Service: Service Rather than Steering".
Public Administration Review Owen
E. Hughes, Public Management and
Administration: An Introduction
(Second Edition). New York : St.
Martin Press.

Douglas Jack D., Investigative
Social Research, Beverly Hills: Sage
Publication,1976.

Edgar, Victoria C. Mathias
Beck, Niamh M. Brennan, 2018,
Impression Management in annual
report narratives: the case of the UK
Private Finance Initiative, Emerald
Insight.

Esposito, Paolo. Spiridione
Lucio Dicorato. 2020. Sustainability
development, governance and
performance measurement in public
private partnership (PPPs): a
methodological proposal.
Sustainability. 2020, Vol. 12, Issue 14.
Diakses pada 1 September 2021.
<https://doi.org/10.3390/su12145696>.

Heald, David. 2003. Value
for money tests and accounting
treatment in PFI schemes.
Accounting, Auditing &
Accountability Journal. 2003, Vol. 16,
Issue 3, 342–371. Diakses pada 30
Agustus 2021.
<https://doi.org/10.1108/09513570310482291>.

Ho, S. (2006). Model for
financial renegotiation in public-
private partnership projects and its
policy implications: game theoretic
view. Journal of Construction
Engineering and Management 132(7),
678-688. doi:

[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-364\(2006\)132:7\(678\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-364(2006)132:7(678)).

Hodge, Graeme A. 2010. Reviewing Public-Private Partnerships: Some Thoughts on Evaluation. In G.A. Hodge, C. Creve & A.E. Boardman (Eds.). *International Handbook on Public-Private Partnerships* (pp. 81–112). London, UK: Edward Elgar. Diakses pada tanggal 30 Agustus 2021. <https://www.elgaronline.com/view/9781848443563.00012.xml>.

Hodge, Graeme A. Carsten Greve. 2016. On public-private partnership performance: a contemporary review. *Public Works Management & Policy*.

2016. Diakses pada 1 september 2021. <https://doi.org/10.1177/1087724X16657830>.

Hong, Souman. 2016. When does a public-private partnership (PPP) lead to inefficient cost management? Evidence from South Korea's urban rail system. *Public Money & Management*. 2016, Vol. 36, Issue 6. Diakses pada 1 September

2021. <https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1206755>.

Hood, C. 1990. A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1),3_19.

Hood, C. 1995. The 'new public management' in the 1980s: Variations on a theme.

Accounting, Organizations and Society, Oxford University Press, Oxford, UK.

House of Commons (2011a), *Private Finance Initiative*, Treasury Committee, HC

1146, The Stationery Office, London.

Indonesia Australia Infrastructure Partnership/Kemitraan Indonesia Australia

Untuk Infrastruktur (KIAT). 2017. Facility design document.

Jin, X.H., Doloi, H., 2008. Interpreting risk allocation mechanism in private partnership project; an empirical study in a transaction cost economics perspective. *Const. Manag. Econ.* 26 (7), 707-721.

KBBI. 2022. KBBI Daring. Badan pengemangan dan pembinaan bahasa, Kemendikbud. <https://www.kbbi.kemdikbud.go.id>.

Kelman, S. 2002. Strategic contracting management. In J. D. Donahue & J. S. Nye Jr. (Eds.), Market-based governance: Supply side, demand side, upside, and downside (pp. 88–102). Washington, DC: Brookings Institution Press.

Kettl, D. 1993. Sharing power: Public governance and private markets.

Washington, DC: Brookings Institution Press.

Kettl, D. 2002. Managing indirect government. In L. M. Salamon (Ed.), The tools of government: A guide to the new governance (pp. 490–510). Oxford: Oxford University Press.

Li, B., Akintoye, A., Edwards, P.J., Hardcastle, C., 2005b. Critical success factors for PPP/PFI projects in UK Construction Industri. *Constr. Manag. Econ.* 23 (5), 459-471.

Mahmudi. 2003. New Public Management (NPM): Pendekatan Baru Manajemen

Sektor Publik. *Sinergi: Kajian Bisnis dan Manajemen*, Vol. 6 No. 1. PP. 69-76.

Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Penerbit UUP STIM YKPN, Yogyakarta.

Mansor, Nur Syaimasyaza, Kahiruddin Abdul Rashid. 2015. Incomplete Contract in Private Finance Initiative (PFI) contracts: causes, implications and strategies, Annual serial landmark International Conferences on quality of life, ScienceDirect.

Marcon, Giuseppe. 2014. Public Value Theory In The Context of Public Sector Modernization. *Public Value Management, Measurement and Reporting Studies In Public and NonProfit Government*. Emerald Insight. <http://dx.doi.org/10.11-8/S2051-663020140000003014>.

McQuaid, Ronald. 2019. Factors and “Illusions” influencing the choice of PFI Type public private partnership. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2019. Diakses pada 4

November 2021. <https://DOI:10.1108/WJEMSD-07-2018-0066>.

Miftahul M Huda Noor, Mengenal kerjasama pemerintah dengan badan usaha (KPBU) skema public private partnership, Artikel DJKN, Mengenal Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha

(KPBU), Skema Public Private Partnership (PPP) di Indonesia (kemenkeu.go.id), diakses 22 Februari 2022.

Moleong, Lexy. Prof. DR. 2017. Metodologi Penelitian Kualitatif. PT Remaja

Rosdakarya, Cetakan ke 36. Bandung. Indonesia.

OECD. 2008. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money, Organisation for Economic Development and Co-operation. OECD. Paris.

OECD. 2014. Pooling of Institutional Investors Capital: Selected Case Studies in

Unlisted Equity Infrastructure. OECD. Paris.

O'Shea C. Donal Palcic. Eoin Reeves. 2018. Comparing PPP with traditional procurement: The case of schools procurement in Ireland. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2018, Vol. 90, Issue 2, 245-267. Diakses pada 1 September 2021. <https://doi.org/10.1111/apce.12236>.

Petersen, Ole Helby. 2019. Denmark: Roskilde University. Evaluating the cost, quality, and value for money of infrastructure public-

private partnership: a systematic literature review. *Annals of Public and cooperative Economics*.

2019, Vol. 90, Issue 2, 227-244. Diakses pada 1 September 2021. <https://doi.org/10.1111/apce.12243>.

Pollock, Allyson M. David Price. Stewart Player. 2007. An examination of the UK treasury's evidence base for cost and time overrun data in UK value-for-money policy and appraisal. *Public Money & Management*. 2007, Vol. 27, Issue 2, 127-134. Diakses pada 1 September 2021. [https:// DOI:10.1111/j.1467-9302.2007.00568.x](https://DOI:10.1111/j.1467-9302.2007.00568.x).

Quiggin, John. 2019. The diffusion of public private partnership: a world system analysis. *Globalizations*. 2019, Vol. 16, Issue 1, 1-19. Diakses pada 1

September 2021. [https:// DOI:10.1080/14747731.2018.1560186](https://DOI:10.1080/14747731.2018.1560186)

.

Osborne, S. P. 2010. The (new) public governance: A suitable case for treatment?

In S. P. Osborne (Ed.), *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice*

of public governance (pp. 1_16).
London: Routledge.

Osei-Kyei, R., Chan.A.P.C.
2015. Review of studies on the critical
success factors for public-private
partnerships (PPP) projects from 1990
to 2013, *International Journal of
Project Management* 33 (6): 1335-
1346.

[https://doi.org/10.1016/j.ijproman.
2015.02.008](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008).

Patton, Michael Quin, 1987,
Qualitative Evaluation Methods,
Beverly Hills: Sage

Publication. *Philosophy of
Education*, 1995.

Rockart, J.F., 1982. The
changing role the information systems
executive: a critical success factors
perspective. *Sloan Manag. Rev.* 24 (1),
3-13.

Roumboutsos, A.,
Anagnostopoulos, K.P., 2008. Public-
private partnership projects in Greece:
risk ranking and preferred risk
allocation. *Constr. Manag. Econ.* 26
(7), 751-763.

Ruane S. *The Private Finance
Initiative and the Hospital Sector in
England*.2008.

[https://www.actasanitaria.com/fileset/d
oc_46976_FICHERO_NOTICIA_1
74826.pdf](https://www.actasanitaria.com/fileset/doc_46976_FICHERO_NOTICIA_174826.pdf). Accessed 27 Jan 2017.

Steinfeld, Joshua, Ron Carlee,
Kouliga Koala. 2018. *DBFOM
Contracting and Public Stewardship in
the Norfolk-Portsmouth Elizabeth
River Tunnels Public-Private
Partnership*, Public organization
review, springer.

Sukmadinata, Nana Syaodih.
2005. *Metode Penelitian Pendidikan*.
Bandung: Remaja Rosadakarya, 2005.

Whyman, Philip B. 2020.
*Street Trees, the Private Finance
Initiative and Participatory
regeneration: Policy Innovation or
Incompatible Perspectives*, *The
Political Quarterly*, Vol 91, published
by John Wiley & Sons.

Yuan, Xian-xun. Li Yuanshun.
2018. Residual value risk of highway
pavements in public-private
partnerships. *Journal of infrastructure
Systems*. 2018, Vol.24, Issue 3.
Diakses pada 2 September2021.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)IS.194
3-555X.0000438](https://doi.org/10.1061/(ASCE)IS.1943-555X.0000438).

Yaya, Rizal. 2014. *Public-
Private Partnerships: an international
development vis a vis Indonesia*

Experience. *Journal of Government and Politics*.5 (2): 2019-222.

Yaya, Rizal. 2017. Twelve years of scottish school public private partnerships: Are they better value for money? *Journal of Public Procurement*. 2017, Vol. 17, Issue: 2, 187-228. Diakses pada 2 September 2021. [https:// DOI:10.1108/JOPP-17-02-2017-B002](https://doi.org/10.1108/JOPP-17-02-2017-B002).

Yin, Robert K, trans. 2006. *Studi Kasus, Desain dan Metode*. Jakarta: Pustaka Pelajar, 2006.

Yong, H.K. (Ed.), 2010. *Public-private partnerships policy and practice: A reference guide*. Commonwealth secretariat.

Yuesti, Anik, DR,SE.MM, Ni Luh Putu Sandriya Dewi, SE,M.SI dan I Gusti Ayu Asri Pramesti, SE. M.SI, *Akuntansi Publik*, Cetakan pertama Juni 2020, CV. Noah Aletheia, Bali. ISBN:978-623.

Zhang, Zhibo. Qiang Bai. Samuel Labi. Kumares C. Sinha. 2013.

General framework for evaluating long-term leasing of toll roads. *Transportation research record journal of the transportation research board*. 2013, Vol

2345, Issue 1, 83-91. Diakses pada 2 September 2021. [https:// DOI:10.3141/2345-11](https://doi.org/10.3141/2345-11).

Zhang, X.Q., 2005a. Criteria for selecting the private-sector partner in public private partnership. *J. Constr. Eng. Manag.* 131 (6), 631-644.

Zhang, X.O., 2005b. Critical success factors for public-private partnerships in infrastructure development. *J. Constr. Eng. Manag.* 131 (1), 3-14.

Zumofen, Raphael. 2016. *Public Accountability A Summary Analysis*. Working Paper de I'I DHEAP 4/2016. Universite de Lausanne.