



DOI: <https://doi.org/10.31933/unesrev.v6i4>

Received: 9 Juli 2024, Revised: 29 Juli 2024, Publish: 6 Agustus 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Analisis Pelaksanaan KPBU Skala Kecil Dengan Perspektif Manajemen Perubahan Sektor Publik

Kurdi¹, Cut Zulfahnur Syafitri²

¹ Fakultas Hukum Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia.

Email: kurdi23001@mail.unpad.ac.id

² Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia.

Email: cut23014@mail.unpad.ac.id

Corresponding Author: kurdi23001@mail.unpad.ac.id¹

Abstract: *This research analyzes the implementation of a Small-Scale public-private partnership (PPP) from the perspective of public sector change management in Indonesia. The main focus of the research is on the effectiveness of Small-Scale PPPs as a solution to overcome regional budget limitations in infrastructure development, which supports decentralization and improves the performance and accountability of public services. This research uses a normative juridical method with a statutory and conceptual approach. The research results show that Small-Scale PPPs, through the BOT, BOO, DBFOM and leasing models, can increase efficiency and innovation in infrastructure development. The case study of the Street Lighting Equipment project in Madiun Regency shows the success of this concept even though there are still challenges such as complicated regulations, risk sharing, and limited managerial capacity. In conclusion, Small-Scale PPPs are an effective public management innovation, but require regulatory simplification, fair risk sharing, and increased managerial capacity to achieve optimal benefits.*

Keywords: *Small Scale PPP, Change Management, Public Sector.*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pelaksanaan Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) Skala Kecil dalam perspektif manajemen perubahan sektor publik di Indonesia. Fokus utama penelitian adalah pada efektivitas KPBU Skala Kecil sebagai solusi untuk mengatasi keterbatasan anggaran daerah dalam pembangunan infrastruktur, yang mendukung desentralisasi dan meningkatkan kinerja serta akuntabilitas layanan publik. Penelitian ini menggunakan metode yuridis normatif dengan pendekatan peraturan perundang-undangan dan konseptual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KPBU Skala Kecil, melalui model BOT, BOO, DBFOM, dan leasing, dapat meningkatkan efisiensi dan inovasi dalam pembangunan infrastruktur. Studi kasus proyek Alat Penerangan Jalan di Kabupaten Madiun menunjukkan keberhasilan konsep ini meskipun masih terdapat tantangan seperti regulasi yang rumit, pembagian risiko, dan kapasitas manajerial yang terbatas. Kesimpulannya, KPBU Skala Kecil merupakan inovasi manajemen publik yang efektif, tetapi

memerlukan simplifikasi regulasi, pembagian risiko yang adil, dan peningkatan kapasitas manajerial untuk mencapai manfaat optimal.

Kata Kunci: KPBU Skala Kecil, Manajemen Perubahan, Sektor Publik.

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang terus senantiasa mengalami perkembangan di berbagai sektor kehidupan baik dari sektor pendidikan, ekonomi hingga sektor Kesehatan. Perkembangan yang dialami oleh Indonesia disini sendiri tidaklah terlepas dari upaya Indonesia yang hendak mencapai MDGs 2015 dan juga SDGs 2030. Keberadaan perkembangan di berbagai sektor dan juga tujuan yang hendak dicapai oleh Indonesia tersebut tentunya baru dapat terealisasi bilamana dalam pelaksanaannya terdapat percepatan pembangunan dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat Indonesia. Jika pelaksanaan negara tetap bergantung pada proses birokrasi yang cenderung rumit dan lama sebagaimana terjadi saat ini, tentunya akan sangat sulit untuk melakukan pembaruan berbagai aspek sebagaimana dijelaskan di atas. Sebenarnya, masalah birokrasi sudah mulai diselesaikan. Ini dapat dilihat dari reformasi birokrasi tematik, yang merupakan lanjutan dari reformasi umum yang diluncurkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. Tujuan dari reformasi ini adalah untuk mempercepat penyelesaian masalah utama bangsa seperti kemiskinan dan kemudahan investasi.

Keberadaan berbagai upaya percepatan yang dilakukan sebagaimana dijelaskan diatas sejatinya terjadi di berbagai bidang namun dalam pelaksanaannya percepatan yang paling terlihat adalah percepatan yang terjadi pada bidang infrastruktur. Percepatan infrastruktur disini sendiri menjadi prioritas utama dikarenakan dengan keberadaan infrastruktur yang memadai dapat mengakibatkan segala tujuan yang hendak dicapai oleh pemerintah dapat dicapai dengan lebih mudah. Keberadaan prioritas pelaksanaan pembangunan infrastruktur disini sendiri dapat dilihat dari beberapa pembangunan infrastruktur yang ada seperti dalam pembangunan infrastruktur sebagaimana yang terjadi di Aceh Barat. Aceh dimana dalam daerah tersebut pembangunan infrastruktur termasuk dalam program prioritas yang tercantum dalam Rencana Pemerintah Daerah (pengganti Rencana Pembangunan Jangka Menengah) Aceh Barat Tahun 2023-2023 (Abdullah, 2014). Sebagaimana dijelaskan di atas sendiri dalam rencana yang ada dapat dilihat bahwa terdapat pembangunan infrastruktur yang mana dalam hal ini pelaksanaan infrastruktur tersebut nantinya dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) yang mana infrastruktur yang menjadi objek pembangunan diantaranya adalah jembatan, jalan raya, irigasi, hingga drainase.

Ketika membahas tentang infrastruktur, secara umum dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu infrastruktur ekonomi dan infrastruktur sosial. Infrastruktur ekonomi mencakup fasilitas fisik yang mendukung aktivitas ekonomi di suatu negara, seperti jalan raya, listrik, pelabuhan, telekomunikasi, dan berbagai fasilitas lain yang memfasilitasi kegiatan ekonomi (Aulia & Mubarrok, 2023). Sedangkan infrastruktur sosial mencakup fasilitas yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar dan mengembangkan sumber daya manusia, seperti sekolah, rumah sakit, dan taman kota. Infrastruktur sosial ini berfungsi sebagai penyedia layanan sosial bagi masyarakat (Gultom & Tini, 2020). Keberadaan infrastruktur, baik itu ekonomi maupun sosial, tidak akan dapat terwujud jika dana yang dialokasikan tidak sesuai dengan kebutuhan pembangunan yang diinginkan. Permasalahan ini sering terjadi di Indonesia, seperti contohnya di Aceh Barat. Meskipun pembangunan infrastruktur termasuk dalam program prioritas, anggaran yang dialokasikan hanya sebesar 10% dari total Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten (APBK), yaitu sekitar 130 miliar dari total anggaran 1,3 triliun. Alokasi yang kecil ini menjadi kendala dalam pembangunan infrastruktur di Indonesia.

Keberadaan permasalahan sebagaimana dijelaskan diatas tentunya akan sangat susah untuk dilakukan apabila dalam pelaksanaan pembangunan infrastruktur hanya mengandalkan peranan pemerintah karena dalam hal ini pemerintah pusat memiliki pengeluaran anggaran yang secara keseluruhan dibebankan kepada APBN sehingga bilamana pembangunan infrastruktur dibebankan kepada pemerintah maka sudah pasti dana yang dimiliki oleh pemerintah tidak akan cukup. Sehubungan dengan permasalahan tersebut maka sejatinya dalam pelaksanaan pembangunan di Indonesia diperlukan pembaruan manajemen di sektor publik dimana dengan keberadaan pembaruan tersebut nantinya dapat mengakibatkan permasalahan yang ada pada saat ini dapat terselesaikan dengan cara-cara yang baru dapat tentunya cara-cara yang baru tersebut maka sejatinya permasalahan pendanaan yang menjadi beban APBN dapat diselesaikan dengan memanfaatkan pihak lainnya.

Sehubungan dengan permasalahan sebagaimana dijelaskan diatas maka sejatinya diperlukan suatu mekanisme pembiayaan yang dapat dilakukan dalam rangka menyelesaikan permasalahan pendanaan pembangunan infrastruktur di yang dibutuhkan di daerah-daerah yang berada di Indonesia. Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam rangka menyelesaikan permasalahan diatas sejatinya dapat dilakukan dengan memanfaatkan keberadaan pihak ketiga atau dalam hal ini adalah badan usaha yang mana pelibatan tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan metode pelibatan KPBU atau Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha. Dengan pelibatan pihak ketiga sebagaimana terdapat dalam KPBU nantinya kebutuhan biaya yang muncul dari pelaksanaan aktivitas pembangunan tidaklah sepenuhnya menjadi tanggungan pemerintah melainkan dalam pelaksanaannya nanti terjadi pembagian risiko dan juga pembagian dana sehingga dalam hal ini badan usaha juga turut terlibat dalam pembiayaan infrastruktur dengan timbal balik berupa pembayaran dengan cara-cara yang telah disepakati diantara kedua belah pihak.

Pelaksanaan KPBU merupakan suatu konsep yang cukup lama telah hadir dalam lanskap pembangunan Indonesia namun dalam hal ini pelaksanaan KPBU lebih dilakukan di tatanan pembangunan pemerintah pusat. Apabila dilihat dari sudut pandang peraturan perundang-undangan maka dapat dikatakan bahwa sukses bilamana pembangunan KPBU sesuai dengan sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2015. Namun sejatinya dalam pelaksanaan pembangunan infrastruktur di Indonesia diperlukan pembaruan terhadap pembangunan infrastruktur dengan skema KPBU yang mana pembaharuan yang dimaksud adalah dengan menyusun jenis KPBU baru yang mana KPBU baru tersebut adalah KPBU yang dapat menyelesaikan permasalahan pembangunan di daerah-daerah mengingat keberadaan KPBU di pemerintahan pusat pada saat ini tidaklah dapat menjangkau pelaksanaan pembangunan yang direncanakan oleh pemerintah daerah dikarenakan pembangunan yang terdapat di daerah pada umumnya tidak sampai memerlukan biaya lebih dari 200 Milyar dan sehubungan dengan kecilnya dana yang dibutuhkan tersebut mengakibatkan Badan Usaha tidak bersedia melakukan pembiayaan dikarenakan nilai proyek yang terlalu kecil (Indrawati et al., 2020).

Permasalahan sebagaimana yang dijelaskan di atas sebenarnya dalam pelaksanaannya dapat diselesaikan dengan konsep baru KPBU yaitu KPBU Skala kecil dimana dalam KPBU skala kecil telah terdapat penyesuaian besaran dana sehingga diantara KPBU yang ada di pemerintah pusat dengan yang ada di pemerintah daerah menjadi dua konsep KPBU yang berbeda. Namun meskipun demikian kebaruan konsep tersebut tidaklah dapat dilakukan begitu saja mengingat dalam pelaksanaan KPBU masih diperlukan suatu peraturan perundang-undangan yang nantinya dapat digunakan sebagai dasar hukum pelaksanaan pembangunan dengan skema KPBU (Yusliwidaka et al., 2022).

Berangkat dari pemaparan sebagaimana dijelaskan diatas sejatinya dapat dijelaskan bahwa KPBU Skala kecil merupakan suatu konsep baru yang dapat digunakan dalam rangka menyelesaikan permasalahan pembangunan di tahapan yang lebih kecil dibandingkan dengan pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah pusat dengan mekanisme KPBU dan

sehubungan dengan hal-hal tersebut pulalah yang menjadikan penulis hendak menangkatnya dalam penelitian ini yang mana dalam penelitian ini nantinya penulis hendak menjelaskan mengenai keterbaruan dari konsepsi KPBU Skala Kecil dalam konteks pembaharuan manajemen sektor publik dengan mengangkat judul “Analisis Pelaksanaan Kpbu Skala Kecil Dengan Perspektif Manajemen Perubahan Sektor Publik”

Berdasarkan pada pemaparan sebagaimana dijelaskan diatas maka dalam penelitian ini akan memuat permasalahan yang akan dibahas yang dalam hal ini permasalahan-permasalahan tersebut adalah sebagai berikut: Bagaimana refleksi pendekatan keterbaruan dalam pelaksanaan Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) Skala Kecil dalam pembangunan infrastruktur di Indonesia?

METODE

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji masalah yang diidentifikasi dalam studi ini menggunakan metode penelitian yuridis normatif, yang juga dikenal sebagai penelitian kepustakaan. Proses penelitian ini dilakukan dengan menganalisis berbagai bahan pustaka yang sudah ada sebelumnya, sehingga menghasilkan argumentasi yang mampu menjawab permasalahan yang telah ditentukan. Penggunaan metode penelitian yuridis normatif disini sendiri menjadi pilihan penulis dikarenakan sejatinya apabila ditinjau secara umum dapat dijelaskan bahwa pengaturan mengenai KPBU memanglah telah tersedia namun peraturan yang ada tersebut hanyalah peraturan secara umum dan hanya sejatinya hanya cocok untuk diterapkan di pemerintahan pusat sehingga dengan demikian dengan adanya kekosongan atau kekurangan pengaturan tersebutlah maka penulis memilih menggunakan jenis penelitian yuridis normatif dikarenakan dengan adanya kekosongan tersebut maka penulis dapat melakukan pengkajian lebih mendalam mengenai KPBU Skala Kecil dalam konteks manajemen perubahan sektor publik dan juga penulis dapat menganalisis perubahan atau keterbaruan yang terkandung dalam KPBU Skala Kecil tersebut. Adapun dalam pelaksanaan penelitian ini sendiri penulis menggunakan pendekatan penelitian sebagai berikut:

1. Pendekatan Peraturan Perundang-Undangan (*Statute Approach*)

Metode pendekatan hukum merupakan salah satu cara yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian, di mana pendekatan ini dilakukan dengan meneliti dan mengkaji regulasi yang berkaitan dengan masalah hukum yang akan dibahas. Regulasi yang dimaksud di sini adalah Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2015 mengenai Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha, yang memiliki relevansi dengan isu yang ingin diteliti yang dalam hal ini permasalahan yang hendak diteliti tersebut adalah berhubungan dengan KPBU Skala Kecil dalam konteks manajemen perubahan sektor publik dan juga penulis dapat menganalisis perubahan atau keterbaruan yang terkandung dalam KPBU Skala Kecil tersebut.

2. Pendekatan Konseptual (*Conceptual Approach*)

Pendekatan konseptual merupakan strategi yang diterapkan untuk menelaah suatu masalah berdasarkan sudut pandang yang berkembang dalam ilmu hukum. Tujuan dari penerapan metode ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam mengenai sebuah ide atau gagasan dengan menjelaskan konsep atau prinsip hukum yang terkait dengan masalah yang akan dianalisis. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan tersebut mencakup penggunaan konsep KPBU (Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha), konsep infrastruktur, serta konsep kerjasama antara pemerintah dan badan usaha. Diharapkan dengan pendekatan ini, dapat diperoleh wawasan yang lebih mendalam dan sistematis dalam menganalisis berbagai aspek yang relevan dengan masalah penelitian, sehingga solusi yang dihasilkan bisa lebih efektif dan aplikatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen perubahan sektor publik merupakan upaya yang terstruktur dan tersistem yang dimaksudkan agar dapat tepat dalam menerapkan sumber daya dan pengetahuan untuk merealisasikan perubahan secara efisien dan efektif dengan dampak yang minimal. Sektor publik sendiri memerlukan perubahan untuk mencapai kinerjanya secara efektif, menjaga relevansinya yang pada giliran selanjutnya akan memberikan dampak yang lebih baik bagi masyarakat. Salah satu bentuk perubahan pada sektor publik adalah konsepsi KPBU Skala kecil.

Konsepsi Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) Skala kecil sejatinya dalam pelaksanaannya mengacu kepada kepada pembiayaan masyarakat yang dilakukan dalam rangka pelaksanaan proyek-proyek infrastruktur dalam yang dilakukan dalam rangka menyelesaikan kebutuhan pendanaan yang terdapat di daerah-daerah. Artinya dalam hal ini keberadaan KPBU Skala kecil hadir dalam rangka mendanai pembiayaan pembangunan yang terdapat di daerah-daerah dikarenakan sejatinya hal tersebut tidak dapat dilakukan dengan KPBU umum disebabkan oleh kecilnya dana yang dibutuhkan yang nantinya digunakan dalam pembangunan (Al'Azza & Felany, 2021). Pelaksanaan pembangunan dengan KPBU Skala Kecil di daerah-daerah pada umumnya dilakukan dengan tujuan untuk pembangunan atau perbaikan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan oleh pemerintah daerah seperti sekolah, pusat kesehatan, jalan lokal, pasar, atau sistem pengolahan air bersih di daerah-daerah tertentu.

Pelaksanaan pembangunan dengan mekanisme KPBU Skala Kecil sendiri apabila ditinjau dari manajemen publik merupakan suatu bentuk pembaharuan manajemen publik yang mana dalam hal ini keberadaan pembangunan dengan KPBU Skala Kecil disini merupakan salah satu cara dalam rangka mendukung desentralisasi kekuasaan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Dengan kata lain KPBU dalam hal ini merupakan salah satu cara baru dalam memperkuat manajemen publik dikarenakan dengan pelaksanaan KPBU Skala Kecil disini terjadi pemberian lebih banyak wewenang kepada pemerintah daerah untuk bekerja sama dengan sektor swasta dalam mengelola dan menyediakan layanan publik. Hal ini juga meningkatkan kinerja dan akuntabilitas layanan publik melalui pengawasan dan standar yang diterapkan oleh sektor swasta. Partisipasi sektor swasta dalam pembangunan nasional membawa inovasi, teknologi, dan praktik terbaik ke sektor publik, mendorong efisiensi dalam pengelolaan sumber daya publik. Secara sederhana keberadaan KPBU kecil dalam konteks pembaruan manajemen sektor publik dapat dijelaskan bahwa dengan KPBU Skala Kecil memberikan mekanisme baru dalam sektor pembangunan yang mana kewenangan disini sendiri dilakukan dengan bentuk pemberian kewenangan kepada pemerintah daerah dan atas kewenangan tersebut pemerintah daerah dapat memberikan kewenangan pembangunan kepada pihak swasta untuk melaksanakan pembangunan.

Pelaksanaan KPBU Kecil sendiri dikarenakan pembiayaannya yang cenderung sangat kecil dibandingkan dengan pelaksanaan pembangunan dengan skema KPBU pada umumnya maka pelaksanaan KPBU Skala Kecil tersebut sendiri dapat dilakukan dengan mekanisme kerjasama sebagai berikut:

1. BOT (Build-Operate-Transfer): bentuk kerjasama yang satu ini dalam penerapannya dalam pembangunan di Daerah dilakukan dengan cara Badan usaha melakukan pembangunan, melakukan pengurusan atau mengoperasikan infrastruktur tersebut dan yang terakhir dalam hal ini adalah badan usaha tersebut kemudian pada akhirnya melakukan transfer kepemilikan aset kepada pemerintah setelah badan usaha tersebut telah mendapatkan manfaat dengan periode tertentu sebagaimana yang telah disepakati antara pemerintah daerah dengan badan usaha (Susanti, 2024).

2. BOO (Build-Own-Operate): dalam model BOO, badan usaha bertanggung jawab untuk membangun, memiliki, dan mengoperasikan infrastruktur atau fasilitas tertentu tanpa harus mentransfer kepemilikan kembali kepada pemerintah (Rachim, 2022). Artinya, badan usaha tetap memiliki hak kepemilikan atas infrastruktur tersebut sepanjang masa kontrak. Pemerintah biasanya mengatur perjanjian untuk memastikan bahwa pelayanan publik tetap terjamin meskipun infrastruktur tersebut dimiliki oleh swasta. Misalnya, sebuah perusahaan dapat membangun dan mengoperasikan sebuah pabrik pengolahan air, di mana perusahaan tersebut mengelola dan mengambil keuntungan dari fasilitas tersebut melalui penjualan air kepada masyarakat. Pemerintah mungkin memberikan subsidi atau insentif untuk memastikan tarif tetap terjangkau bagi masyarakat.
3. DBFOM (Design-Build-Finance-Operate-Maintain): Model DBFOM melibatkan badan usaha dalam seluruh siklus hidup proyek mulai dari desain, pembangunan, pendanaan, operasional, hingga pemeliharaan. Badan usaha mendesain infrastruktur sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan, membangun fasilitas tersebut, menyediakan pendanaan yang diperlukan, mengoperasikan, dan memelihara infrastruktur selama masa kontrak. Setelah masa kontrak berakhir, aset tersebut biasanya dapat dikembalikan kepada pemerintah. Contoh aplikasi dari model ini bisa dilihat pada proyek-proyek seperti jembatan tol atau bandara, di mana perusahaan swasta bertanggung jawab atas keseluruhan proses, sementara pemerintah memastikan regulasi dan standar pelayanan terpenuhi (Aprilia & Amalina, 2023).
4. Leasing: dalam pelaksanaan pembangunan dalam KPBU Skala Kecil dengan mekanisme leasing dilakukan dengan cara pemerintah menyewa fasilitas dari badan usaha selama periode tertentu sebelum mengambil alih kepemilikan. Ini memungkinkan pemerintah untuk memanfaatkan fasilitas tanpa harus menyediakan seluruh pendanaan di awal. Model ini sering digunakan untuk infrastruktur yang memerlukan investasi awal yang besar namun memiliki siklus penggunaan yang panjang. Misalnya, pemerintah dapat menyewa sebuah gedung perkantoran atau fasilitas kesehatan dari badan usaha dan menggunakan fasilitas tersebut untuk menyediakan layanan publik (Sulistiowarni et al., 2021). Setelah periode leasing berakhir, kepemilikan fasilitas tersebut dapat dialihkan kepada pemerintah, seringkali dengan harga yang sudah disepakati di awal perjanjian leasing. Ini memungkinkan pemerintah untuk merencanakan anggaran dengan lebih baik dan memastikan kesinambungan pelayanan publik.

Keberadaan KPBU Skala Kecil dalam pelaksanaannya memanglah dapat dijelaskan sebagai suatu konsep atau inovasi baru yang mana dalam hal ini KPBU Skala Kecil tersebut merupakan suatu konsep yang baru dikarenakan proyek KPBU Skala Kecil memiliki struktur dan juga ruang lingkup dengan bentuk yang lebih sederhana, artinya dalam hal ini pemerintah daerah hanya perlu dilakukan dengan bekerjasama dengan badan usaha dengan dan atas kerjasama tersebut pemerintah daerah yang bersangkutan dapat mengelola proyek yang biayanya lebih rendah dan tidak perlu terlalu memikirkan ketersediaan dana dari pemerintah pusat. Selain itu KPBU Skala kecil dapat dikatakan suatu bentuk perubahan manajemen sektor publik dikarenakan keberadaan KPBU Skala Kecil pada umumnya memiliki nilai investasi yang cenderung rendah yang mana rendahnya nilai investasi tersebut tentu cocok dengan keterbatasan anggaran yang terdapat dalam APBD, kesesuaian antara anggaran APBD dengan pelaksanaan KPBU Skala Kecil memanglah dapat dijelaskan sebagai bentuk keterbaruan mengingat sebelum keberadaan KPBU Skala Kecil pembangunan di daerah masalah belum dapat dilaksanakan dengan masih dikarenakan keterbatasan anggaran.

Dalam pelaksanaannya di lapangan konsepsi baru mengenai KPBU Skala Kecil sudah pernah dilakukan dan pelaksanaan KPBU Skala Kecil tersebut dapat dikatakan berhasil dengan tantangan yang begitu besar. Salah contoh keberhasilan pelaksanaan KPBU Skala Kecil disini adalah seperti pelaksanaan pembangunan proyek proyek Alat Penerangan Jalan

(APJ) di Kabupaten Madiun. Proyek ini merupakan contoh pertama KPBU Skala Kecil yang dijamin oleh PT PII dan bekerja sama dengan pemerintah tingkat kabupaten. Adapun meskipun dapat dilihat bahwa KPBU Skala Kecil sebagai suatu konsep baru dapat dilaksanakan dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa tantangan yang harus diselesaikan terlebih dahulu yang mana dalam hal ini tantangan-tantangan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tantangan regulasi dan perizinan: yang dimaksud dengan tantangan regulasi dan perizinan disini adalah keberadaan KPBU skala kecil tentunya dalam pelaksanaannya membutuhkan perizinan sehingga pelaksanaan pembangunan KPBU tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kebutuhan tersebut sendiri seringkali menjadi suatu permasalahan mengingat pengurusan pematuhan regulasi dan juga proses perizinan merupakan suatu proses yang cukup rumit dan seringkali lama akibat adanya birokrasi yang mana keseluruhan hal tersebut dapat menjadi hambatan yang cukup serius dalam pelaksanaan pembangunan dengan skema KPBU Skala Kecil (Mudiparwanto & Gunawan, 2022).
2. Permasalahan pembagian risiko: Menentukan pembagian risiko yang adil antara pemerintah dan badan usaha adalah salah satu tantangan utama dalam pelaksanaan KPBU skala kecil. Risiko dalam proyek KPBU dapat mencakup risiko finansial, konstruksi, operasional, hukum, dan pasar. Risiko finansial terkait dengan kemampuan untuk mendanai proyek dan memastikan aliran pendapatan yang memadai. Risiko konstruksi mencakup potensi keterlambatan, biaya yang melebihi anggaran, dan kualitas pekerjaan yang tidak sesuai standar. Risiko operasional melibatkan tantangan dalam operasionalisasi dan pemeliharaan infrastruktur. Risiko hukum dan regulasi berkaitan dengan perubahan kebijakan pemerintah atau peraturan yang dapat mempengaruhi proyek (Amelia, 2023). Risiko pasar mencakup perubahan permintaan terhadap layanan atau produk yang dihasilkan oleh proyek. Hal ini sejatinya merupakan hal yang cukup krusial mengingat dalam rangka memastikan keberhasilan KPBU, perlu ada pembagian risiko yang proporsional dan adil. Pemerintah dan badan usaha harus melakukan analisis risiko yang komprehensif dan menetapkan siapa yang paling mampu mengelola setiap jenis risiko.
3. Permasalahan mengenai kapasitas manajerial: permasalahan yang satu ini sejatinya dapat diartikan bahwa dalam rangka menyukseskan pelaksanaan pembangunan infrastruktur di daerah dengan konsep KPBU Skala Kecil maka pemerintah daerah haruslah memiliki kapasitas manajerial yang memadai dalam rangka pengelolaan proyek KPBU. Yang dimaksud dengan kemampuan disini sendiri meliputi kemampuan untuk merencanakan, mengimplementasikan, memantau, dan mengevaluasi proyek KPBU. Pemerintah daerah seringkali menghadapi keterbatasan sumber daya manusia, finansial, dan teknis yang dapat menghambat kemampuan mereka untuk mengelola proyek KPBU dengan efektif.

Berangkat dari pemaparan sebagaimana dijelaskan diatas, maka dapat ditarik suatu penjelasan bahwa keberadaan KPBU Skala Kecil merupakan sesuatu pembaruan manajemen sektor publik yang mana dalam hal ini perubahan tersebut terjadi di dalam sektor pembangunan infrastruktur. Sehubungan dengan pelaksanaan pembangunan KPBU Skala Kecil sendiri diperlukan suatu penyelesaian akan tantangan-tantangan sebagaimana yang telah dipaparkan sehingga dengan adanya penyelesaian tersebut maka manfaat dari KPBU Skala Kecil dapat benar-benar dilaksanakan yang mana manfaat tersebut dalam hal ini adalah seperti penggunaan sumber daya yang lebih efektif, perbaikan dan percepatan perbaikan infrastruktur hingga peningkatan pelayanan publik.

KESIMPULAN

Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) Skala Kecil adalah inovasi manajemen publik yang mengatasi keterbatasan anggaran daerah dalam pembangunan infrastruktur. Dengan memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk bekerja sama dengan sektor swasta, KPBU Skala Kecil mendukung desentralisasi, meningkatkan kinerja dan akuntabilitas layanan publik, serta membawa inovasi dan efisiensi dari sektor swasta. Model kerjasama seperti BOT (Build-Operate-Transfer), BOO (Build-Own-Operate), DBFOM (Design-Build-Finance-Operate-Maintain), dan leasing digunakan untuk proyek-proyek KPBU Skala Kecil. Keberhasilan KPBU Skala Kecil terlihat pada proyek Alat Penerangan Jalan di Kabupaten Madiun, namun tantangan seperti regulasi dan perizinan yang rumit, pembagian risiko yang adil, dan kapasitas manajerial yang terbatas tetap ada. Penyelesaian tantangan ini akan memastikan manfaat KPBU Skala Kecil, seperti penggunaan sumber daya yang lebih efektif, percepatan pembangunan infrastruktur, dan peningkatan pelayanan publik, dapat terealisasi secara optimal.

Untuk memaksimalkan manfaat dari KPBU Skala Kecil, diperlukan beberapa langkah strategis. Pertama, simplifikasi proses regulasi dan perizinan harus menjadi prioritas untuk mengurangi hambatan birokrasi yang sering kali memperlambat proyek. Kedua, pembagian risiko antara pemerintah dan badan usaha harus diatur dengan jelas dan adil, melalui analisis risiko yang komprehensif. Ketiga, peningkatan kapasitas manajerial pemerintah daerah melalui pelatihan dan dukungan teknis sangat penting untuk memastikan kemampuan dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengelola proyek KPBU. Selain itu, mendorong keterlibatan aktif komunitas lokal dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas proyek. Dengan langkah-langkah ini, KPBU Skala Kecil dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan pembangunan infrastruktur dan pelayanan publik di daerah-daerah.

REFERENSI

- Abdullah, H. (2014). Realokasi Kebijakan Fiskal: Implikasi Peningkatan Human Capital dan Pembangunan Infrastruktur terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Kesejahteraan Masyarakat. *Jurnal Bina Praja*, 6(2), 117–128.
- Al’Azza, N. E. A., & Felany, P. I. (2021). Optimalisasi Pembangunan Infrastruktur Daerah Melalui Sistem Kerjasama Pemerintah Dengan Badan Usaha (KPBU). *Jurnal Kawruh Abiyasa*, 1(2), 120–133.
- Amelia, E. B. (2023). Faktor-Faktor Kritis Penentu Kesuksesan Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) Sektor Air Minum. *Jurnal Litbang: Media Informasi Penelitian, Pengembangan Dan IPTEK*, 19(1), 57–72. <https://doi.org/10.33658/jl.v19i1.317>
- Aprilia, S. W., & Amalina, N. N. (2023). Aspek Yuridis Skema Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Mendukung Perkembangan Pariwisata Bahari di Indonesia. *Padjadjaran Law Review*, 11(2), 242–256.
- Aulia, M. H., & Mubarrok, A. Z. (2023). Implementasi Pengembangan Model Bisnis Kerjasama Pemerintah Badan Usaha (KPBU) Rumah Sakit Pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTH-BH). *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(9), 2455–2485.
- Gultom, R. Z., & Tini, A. Q. (2020). Pembangunan infrastruktur dalam Islam: Tinjauan ekonomi dan sosial. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(2), 203–211.
- Indrawati, S. M., Ikhsan, M., Artha, I. K. D. S., Soelistianingsih, L., Maddaremmeng A. Panenungi, Pangestu, M. E., & Anas, T. (2020). *Terobosan Baru Atas Penambatan Ekonomi (Rujukan Untuk Sebuah Kebijakan Ekonomi)*. Elex Media Komputindo.
- Mudiparwanto, W. A., & Gunawan, A. (2022). Urgensi Pembentukan Peraturan Daerah tentang Kerja Sama Pemerintah Dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastuktur. *DIVERSI: Jurnal Hukum*, 8(1), 111–138.
- Rachim, F. R. A. (2022). The Review of Build-Own-Operate (BOO) for New and Renewable

- Power Plant under Minister of Energy and Mineral Resources Republic of Indonesia Regulation Number 4 of 2020 Based on the 1945 Indonesian Constitution. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*, 11(3).
- Sulistiowarni, Trie, A. R. B., Koeswahyono, I., & Widagdo, S. (2021). Fulfillment of Decent And Affordable Housing Needs Through The Availability of Public Flats. *Journal of Public Administration, Finance & Law*, 19.
- Susanti, S. (2024). Kerjasama Investasi Antara Pemerintah Dengan Badan Usaha Menggunakan Model Build Operate Transfer (BOT) Dalam Pembangunan Infrastruktur di Indonesia. *Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara*, 1(2), 2414–2425.
- Yusliwidaka, A., Abqa, M. A. R., & Rihardi, S. A. (2022). The Development of Legal and Moral Relation Thoughts and Its Implementation to Indonesian Legislation System. *Literasi Hukum*, 6(1), 15–24.
- .