

***PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP* DALAM PEMBANGUNAN
INFRASTRUKTUR JALAN DI PROVINSI LAMPUNG
(Studi pada Program BERKIBAR)**

(Tesis)

Oleh

**REALITA UTAMA
NPM 2426061006**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

***PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP* DALAM PEMBANGUNAN
INFRASTRUKTUR JALAN DI PROVINSI LAMPUNG
(Studi pada Program BERKIBAR)**

Oleh

REALITA UTAMA

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER ADMINISTRASI

Pada

**Jurusan Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP DALAM PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR JALAN DI PROVINSI LAMPUNG (Studi pada Program BERKIBAR)

Oleh
REALITA UTAMA

Pembangunan infrastruktur jalan memiliki peran penting dalam meningkatkan konektivitas wilayah, pertumbuhan ekonomi daerah, dan efisiensi logistik. Namun, keterbatasan kapasitas fiskal sering menjadi kendala utama pemerintah daerah dalam menangani kebutuhan infrastruktur secara optimal. Penelitian ini mengkaji model kerja sama Public Private Partnership (PPP) non-komersial berbasis *co-financing dan resource sharing* yang diterapkan dalam Program Bersama Kita Benahi Jalan Rusak (BERKIBAR) di Provinsi Lampung. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis efektivitas model kolaborasi tersebut, mengkaji kontribusi sektor swasta dalam mendukung tata kelola dan pelaksanaan program, serta mengidentifikasi kendala utama yang memengaruhi kinerjanya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif pendekatan studi kasus melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan unsur pemerintah daerah dan mitra swasta. Analisis data dilakukan dengan mengacu pada dimensi keberhasilan PPP menurut Yescombe dan Farquharson, prinsip *good governance*, serta kerangka manajemen risiko yang mencakup aspek teknis, finansial, dan kelembagaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program BERKIBAR mampu mempercepat penanganan jalan rusak melalui skema PPP non-komersial tanpa penerapan pungutan kepada pengguna jalan. Kontribusi swasta tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga berupa penyediaan material, peralatan, dan dukungan teknis. Namun demikian, tantangan masih ditemukan pada lemahnya sistem monitoring berbasis indikator kinerja, keterbatasan kapasitas kelembagaan, serta keberlanjutan kontribusi swasta.

Kata kunci: *Public Private Partnership*, PPP non-komersial, *co-financing*, *resource sharing*, infrastruktur jalan, Provinsi Lampung.

ABSTRACT

PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIP IN ROAD INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN LAMPUNG PROVINCE

(A Study of the BERKIBAR Program)

**By
REALITA UTAMA**

Road infrastructure development plays a crucial role in enhancing regional connectivity, local economic growth, and logistics efficiency. However, fiscal capacity limitations often pose a major constraint for local governments in addressing infrastructure needs optimally. This study examines a non-commercial Public-Private Partnership (PPP) model based on co-financing and resource sharing, implemented in the Bersama Kita Benahi Jalan Rusak (BERKIBAR) Program in Lampung Province. The aim of this research is to analyze the effectiveness of this collaborative model, examine the contribution of the private sector in supporting program governance and implementation, and identify the main challenges affecting its performance. This study employs a qualitative case study approach through in-depth interviews, observations, and documentation involving local government actors and private partners. Data analysis refers to the PPP success dimensions proposed by Yescombe and Farquharson, principles of good governance, and a risk management framework encompassing technical, financial, and institutional aspects. The results indicate that the BERKIBAR Program is able to accelerate the repair of damaged roads through a non-commercial PPP scheme without imposing charges on road users. The private sector's contributions are not only financial but also include the provision of materials, equipment, and technical support. Nevertheless, challenges remain in the form of weak performance indicator-based monitoring systems, limited institutional capacity, and the sustainability of private sector contributions.

Keywords: Public-Private Partnership, non-commercial PPP, co-financing, resource sharing, road infrastructure, Lampung Province.

Judul Tesis : **PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP DALAM
PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR JALAN
DI PROVINSI LAMPUNG (Studi pada Program
BERKIBAR)**

Nama Mahasiswa : **Realita Utama**

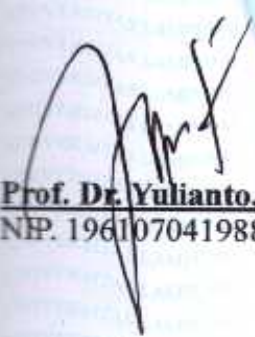
No. Pokok Mahasiswa : 2426061006

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MEYETUJUI

1. Komisi Pembimbing



Prof. Dr. Yulianto, M.S.
NIP. 196107041988031005



Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si.
NIP. 197507202003121002

**2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Lampung**



Dr. Dra. Dian Kagungan, M.H.
NIP. 196908151997032001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

: Prof. Dr. Yulianto, M.S.

Sekretaris

: Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si.

Penguji

Bukan Pembimbing

: Prof. Dr. Intan Fitri Meutia, S.AN., M.A., Ph.D.

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.

NIP. 194608212000032001

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.

NIP. 196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 2 Februari 2026

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Magister), baik di Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dicatumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya yang sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Bandar Lampung, 10 februari 2026
Yang membuat pernyataan,



Realita
Realita utama
NPM 2426061006

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Kotabumi Kabupaten Lampung Utara pada tanggal 29-September 1998. Dibesarkan dalam keluarga sederhana dari Bapak Mat kohar dan Ibu Ratna Wati dan merupakan anak pertama dari 4 bersaudara. Penulis saat ini telah menikah dengan saudara Sepriyanto dan dikaruniai anak laki-laki yang bernama Muhammad Jibriel Kautsarrazky.

Tahun 2004, Penulis mengawali pendidikan di tingkat Sekolah Dasar (SD) di SDN 1 Kotabumi diselesaikan pada tahun 2009, dilanjutkan ke tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 4 Kotabumi diluluskan pada tahun 2012. Kemudian melanjutkan ke tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di SMK Negeri 1 Kotabumi dan selesai pada tahun 2015. Pada tahun 2015, penulis terdaftar sebagai mahasiswa baru melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) di Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung pada tahun 2015 diselesaikan pada tahun ajaran 2019. Dan kembali melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 (Magister) Program Studi Magister Ilmu Administrasi Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung pada tahun 2024. Selama menjadi mahasiswa penulis telah mengikuti beberapa kegiatan yang ada didalam maupun diluar kampus. Mulai dari kegiatan organisasi mahasiswa, pengabdian dan penelitian, serta kegiatan sosial lainnya.

MOTTO

“Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik untuk dirimu sendiri. Dan jika kamu berbuat jahat maka itu untuk dirimu sendiri”

(QS. Al-Isra:7)

“Tiada kekayaan yang lebih utama dari pada akal, Tiada keadaan yang lebih menyedihkan dari pada kebodohan dan tiada warisan yang lebih utama dari pada pendidikan”

(Ali Bin Abu Thalib)

“Belajar bukan untuk sempurna, tapi untuk mampu menghadapi ketidakpastian dengan percaya diri”

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan rasa syukur yang tiada henti kepada Allah SWT, Aku persembahkan karya ini untuk :

KELUARGA BESAR PAPA DAN MAMA KU TERCINTA

Bapak. Mat Kohar Dan Ibu. Ratna Wati

SUAMI DAN ANAK KU TERCINTA

Bapak. Sepriyanto dan Muhammad Jibriel Kuatsarrazky

Yang senantiasa memberikan do'a, semangat dan dukungan

Terimakasih atas cinta, kerja keras dan kesabaran yang telah diberikan untuk

Keberhasilan dan kesuksesan pendidikanku

PARA PENDIDIK DAN CIVITAS AKADEMIK UNIVERSITAS LAMPUNG

Terimakasih atas memberikan bekal ilmu serta moral untuk melangkah lebih maju di masa depan

SANWACANA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal Tesis ini dengan judul “***PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP DALAM PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR JALAN DI PROVINSI LAMPUNG (Studi pada Program BERKIBAR)***”. Penulisan Proposal Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan pada penyusunan Tesis di Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Dalam penulisan Proposal Tesis ini, penulis memperoleh banyak bantuan dari berbagai pihak, karena itu penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang ikut berpartisipasi dalam penyelesaian karya tulis ini. Terimakasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor UNILA.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana UNILA.
3. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si. selaku Dekan FISIP UNILA.
4. Ibu Dr. Dra. Dian Kagungan, M.H. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi FISIP UNILA.
5. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S selaku Dosen Pembimbing I Proposal Tesis terimakasih atas pengarahan dan bantuannya selama proses penulisan Proposal Tesis ini.
6. Bapak Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II Proposal Tesis terimakasih atas pengarahan dan bantuannya selama proses penulisan Proposal Tesis ini.

7. Ibu Prof. Dr. Intan Fitri Meutia, S.AN., M.A., Ph.D selaku Dosen Penguji, terima kasih atas segala bimbingan, arahan, dan dukungan yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
8. Seluruh jajaran dosen dan pegawai administrasi serta semua civitas akademika FISIP Universitas Lampung.
9. Teman-teman Magister Ilmu Administrasi FISIP UNILA angkatan tahun 2024. Semoga silaturahmi selalu terjalin sampai kapanpun.
10. Keluarga Besar yang telah memberikan support dalam menyelesaikan penelitian.

Sangat disadari dalam Proposal Tesis ini terdapat banyak kekurangan oleh karena itu semua saran dan kritik penulis terima dengan lapang dada demi kesempurnaan penulisan Proposal Tesis ini. Akhirnya harapan penulis semoga Proposal Tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 10 Februari 2026
Penulis,

Realita Utama
NPM. 2426061006

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	17
1.3. Tujuan Penelitian.....	17
1.4. Manfaat Penelitian.....	17
II. TINJAUAN PUSTAKA	19
2.1. Penelitian Terdahulu	19
2.2. Teori <i>New Publik Governance</i>	24
2.3. <i>Public Privat Partnership</i>	28
2.3.1. Mekanisme Co-financing dan Resource sharing dalam Infrastruktur Daerah.....	36
2.3.2. Teori stakeholder dalam Konteks Public-Private Partnership	39
2.4 <i>Risk Management Theory</i>	43
2.5 Kerangka Pemikiran.....	46
III. METODOLOGI PENELITIAN	50
3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	50
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	51
3.3. Fokus Penelitian	52
3.4. Penentuan Informan	53
3.5. Jenis dan Sumber Data	55
3.6. Teknik Pengumpulan Data	56
3.7. Teknik Pengelolaan Data	57
3.8 Teknik Analisis Data.....	58
3.9 Uji Keabsahan Data.....	59

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	62
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	62
4.1.1 Gambaran Umum Dinas Bina Marga Bina Kontruksi Provinsi Lampung	62
4.1.2 Program Bersama Kita Benahi Jalan Rusak (BERKIBAR).....	72
4.2 Hasil Penelitian	78
4.2.1. Bentuk keberhasilan kerja sama PPP non-komersial melalui skema <i>co-financing/ resource sharing</i> dalam Program BERKIBAR di Provinsi Lampung.....	78
4.2.1.1 <i>Feasibility & Value for Money</i>	79
4.2.1.2. <i>Procurement & Risk Allocation</i>	84
4.2.1.3. <i>Financing</i>	89
4.2.1.4. <i>Monitoring & Contract Management</i>	93
4.2.1.5. <i>Operation & Maintenance</i>	96
4.2.2. Kontribusi swasta mendukung tata kelola dan pelaksanaan Program BERKIBAR	103
4.2.2.1. Kolaborasi Pemerintah - Swasta.....	103
4.2.2.2. <i>Monitoring & Transparansi</i>	114
4.2.3. Kendala utama yang memengaruhi efektivitas implementasi Program BERKIBAR dalam skema PPP non-komersial.....	118
4.2.3.1. Resiko Teknis	118
4.2.3.2. Resiko Finansial.....	121
4.2.3.3. Resiko Kelembagaan	122
4.3 Pembahasan.....	125
4.3.1. Bentuk keberhasilan Kerja Sama PPP Non-Komersial melalui Skema <i>Co-financing/ Resource sharing</i> dalam Program BERKIBAR	130
4.3.2. Tahapan Skema <i>Co-financing/Resource sharing</i> dalam Program BERKIBAR di Provinsi Lampung	179
4.3.3. Kontribusi Swasta dalam Mendukung Tata Kelola dan Pelaksanaan Program BERKIBAR di Provinsi Lampung.....	182
4.3.4. Kendala yang Memengaruhi Efektivitas Implementasi Program BERKIBAR dalam Skema PPP Non-Komersial	199
V. KESIMPULAN DAN SARAN	203
5.1. Kesimpulan.....	203
5.2. Saran	204
DAFTAR PUSTAKA	206

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. Kondisi Ruas Jalan Provinsi Tahun 2019-2023	6
Tabel 2. Rekapitulasi Persentase Jalan Mantap dan Tidak Mantap	6
Tabel 3. Ruas Provinsi yang Memiliki Jenis Permukaan Telford atau Kerikil Tahun 2023.....	9
Tabel 4. Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 5. Informan Penelitian dan Informasi yang Diperoleh	53
Tabel 6. IKU dan Target Kinerja 2020-2024	67
Tabel 7. Daftar Perusahaan dalam Program BERKIBAR.....	74
Tabel 8. Penilaian kontribusi.....	90
Tabel 9. Ruas Tajab - Adijaya.....	91
Tabel 10. Ruas Talang Padang-Ngarip.....	91
Tabel 11. Ruas Adijaya - Tulung Randu.....	91
Tabel 12. Kombinasi APBD dan CSR dalam Menutup Funding Gap	92
Tabel 13. Faktor Kendala dalam Pemeliharaan.....	100
Tabel 14. Kolaborasi Pemerintah dan Swasta dalam Program BERKIBAR di Provinsi Lampung.....	104
Tabel 15. Perbandingan: VfM Ideal dengan VfM Program BERKIBAR.....	158
Tabel 16. Perbandingan: PPP Ideal dengan Program BERKIBAR.....	163
Tabel 17. Perbandingan: PPP Ideal dengan Financing Program BERKIBAR.....	166
Tabel 18. Perbandingan Dimensi Operation and Maintenance (O&M) antara PPP Ideal dan Program BERKIBAR	172
Tabel 19. Perbandingan Dimensi Monitoring and Contract Management antara PPP Ideal dan Program BERKIBAR	175
Tabel 20. Dimensi Perbandingan Sistem Monitoring PPP Ideal vs Program BERKIBAR	197

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Profil Jaringan Jalan di Provinsi Lampung.....	8
Gambar 2. Diagram Alur Hukum Pada Program Berkibar	12
Gambar 3. Alur tahapan PPP Yescombe & Farquharson, 2018.....	32
Gambar 4. Hubungan Teori PPP Dengan Implementasi Program Berkibar	34
Gambar 5. Identifikasi Stakeholder.....	42
Gambar 6. Kerangka pikir peneliti	49
Gambar 7. Struktur Organisasi Dinas Bina Marga Bina Kontruksi Provinsi Lampung.....	65
Gambar 8. Grafik Kondisi Jalan.....	68
Gambar 9. Peninjauan ruas jalan di way kanan oleh kadis BMBK Bersama PT Pemukasakti Manis Indah (PSMI)	80
Gambar 10. Peninjauan ruas jalan di way kanan oleh kadis BMBK Bersama PT Pemukasakti Manis Indah (PSMI).....	82
Gambar 11. Penandatanganan MoU Pemerintah Provinsi dengan Pihak swasta.....	85
Gambar 12. Ruas Jalan Di Way Kanan progress dari program berkibar Bersama PT Pemukasakti Manis Indah (PSMI).....	86
Gambar 13. Lapisan pondasi bagian bawah.....	87
Gambar 14. Pelaksanaan pekerjaan lapisan atas jalan.....	87
Gambar 15. Perkiraan Biaya Penanganan	90
Gambar 16. Layanan URC BIMA JAYA.....	95
Gambar 17. Kegiatan perbaikan dan pemeliharaan jalan yang mencakup penambalan dan pelapisan ulang aspal (<i>Overlay</i>).....	96
Gambar 18. Rekonstruksi Jalan Pada Uptd Wilayah VI Ruas Jalan Adijaya – Tulang Randu (Link 090) Di Kabupaten Tulang Bawang Barat (Berkibar).....	97
Gambar 19. Pemeriksaan Kendaraan-Kendaraan yang melintas dengan.....	98
Gambar 20. Penurunan Alat Berat Oleh PT PSMI.....	99

Gambar 21. Peninjauan Lokasi Perbaikan Jalan Kepala Dinas BMBK dengan PT PSMI.....	106
Gambar 22. Kondisi sebelum perbaikan Jalan Tajab-Adijaya Way Kanan.....	107
Gambar 23. Proses Perbaikan Jalan Tajab-Adijaya Way Kanan	107
Gambar 24. Kegiatan dalam Pelaksanaan Proyek.....	108
Gambar 25. Penanganan Longsor oleh PT. Pertamina Geothermal Energy	109
Gambar 26. Kepala Dinas BMBK dan Tim Tinjau Ruas Jalan Adijaya-Tulung Randu	111
Gambar 27. Proses Perbaikan ruas jalan Adijaya-Tulung Randu	112
Gambar 28. Platform pelaporan	116
Gambar 29. Bagan Alur System Informasi Jalan Lampung.....	118
Gambar 30. PGE Area Ulubelu Tanggap Bencana Melakukan Perbaikan Jalan Provinsi dan Penanganan Longsor di Kecamatan Ulubelu.....	119
Gambar 31. Truk bermuatan kayu termasuk dalam golongan ODOL	120
Gambar 32. Model PPP Yang Ideal Dalam Pembangunan Infrastruktur Jalan.....	140
Gambar 33. Proses Penilaian VFM Infrastruktur	142
Gambar 34. Resiko Proyek Jalan Provinsi	146
Gambar 35. Indikator Temuan Per Aspek Program BERKIBAR.....	156
Gambar 36. Resiko Proyek Jalan Provinsi	161
Gambar 37. Startegi Pembiayaan Infrastruktur.....	165
Gambar 38. Model O&M yang ideal untuk Infrastruktur	170
Gambar 39. Tipologi Kolaborasi Program Berkibar	190
Gambar 40. Indicator Kinerja System Monitoring Program Berkibar.....	194

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pembangunan infrastruktur nasional menjadi salah satu pilar utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan pemerataan pembangunan antar wilayah di Indonesia. Infrastruktur yang memadai berperan penting dalam memperlancar distribusi barang dan jasa, menurunkan biaya logistik, serta meningkatkan daya saing daerah di tingkat nasional maupun global (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2022). Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, pemerintah menempatkan pembangunan infrastruktur sebagai instrumen strategis untuk mengatasi ketimpangan wilayah serta memperkuat konektivitas, yang didukung oleh pembiayaan inovatif termasuk skema *Public Private Partnership* atau Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha sebagai alternatif pembiayaan sekaligus sebagai strategi pelaksanaan program (Vassileva, 2022).

Menteri Keuangan Sri Mulyani menyebutkan bahwa alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk pembangunan dan pemeliharaan jalan nasional di Provinsi Lampung pada tahun 2023 adalah sebesar Rp 588,7 miliar, dengan realisasi hingga 2 Mei 2023 baru mencapai Rp 81,6 miliar. Selain itu, APBN juga mendistribusikan dana alokasi khusus fisik untuk pembangunan jalan di seluruh provinsi/kabupaten/kota di Lampung sebesar Rp 402,44 miliar, yang diperuntukkan bagi perbaikan jalan sepanjang 231,9 km. Dari sisi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) terdapat alokasi program penyelenggaraan jalan untuk provinsi/kabupaten/kota di Lampung pada tahun 2023 sebesar Rp 2,16 triliun. Dari jumlah tersebut, khusus untuk Provinsi Lampung dialokasikan sebesar Rp 886,8 miliar. Meskipun angka ini terbilang signifikan, kenyataannya masih belum mencukupi untuk memperbaiki seluruh ruas jalan yang rusak, terutama di daerah-daerah yang memiliki tingkat kerusakan paling parah.

Menurut data dari Kementerian Keuangan kebutuhan investasi infrastruktur nasional dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020–2024 mencapai Rp6.445 triliun, sementara kemampuan pendanaan pemerintah hanya sekitar 37% dari total kebutuhan tersebut. Melalui kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta, diharapkan dapat tercipta efisiensi dalam pelaksanaan program, pembagian risiko yang adil, serta peningkatan kualitas layanan infrastruktur (Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko, Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2024).

Penerapan skema *Public-Private Partnership* menjadi alternatif yang potensial namun memerlukan penyesuaian regulasi dan peningkatan koordinasi antara pemerintah dan sektor swasta untuk mencapai hasil yang optimal. Selain itu, keberhasilan skema ini bergantung pada komitmen dan kepercayaan antara pemerintah dan sektor swasta, serta adanya regulasi yang mendukung kerjasama tersebut. Dengan pendekatan yang tepat, *Public-Private Partnership* dapat menjadi solusi efektif dalam meningkatkan kualitas infrastruktur jalan di Provinsi Lampung. Skema *Public-Private Partnership* menawarkan peluang untuk mengatasi keterbatasan dana publik dengan melibatkan sektor swasta dalam pembiayaan, pembangunan, dan pengelolaan infrastruktur (Novriany & Westra, 2021).

Landasan hukum Program BERKIBAR (Bersama Kita Benahi Jalan Rusak) di Provinsi Lampung bersumber dari sejumlah regulasi nasional yang saling terkait. Pertama, Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2004 tentang Jalan yang telah diperbarui dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022, menegaskan bahwa penyelenggaraan jalan umum merupakan tanggung jawab pemerintah (Pasal 13 ayat (1)), sementara penyelenggaraan jalan provinsi menjadi kewenangan pemerintah provinsi (Pasal 16 ayat (1)). Ketentuan ini memberikan dasar legal bagi Pemerintah Provinsi Lampung untuk melaksanakan pembangunan dan perbaikan jalan melalui Program BERKIBAR. Kedua, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah memperkuat kewenangan tersebut dengan menyatakan bahwa pembangunan dan pemeliharaan jalan termasuk dalam sub-urusan pekerjaan umum dan penataan ruang (Pasal 12 ayat (3) huruf c). Selain itu, Pasal 14 ayat (2) menegaskan bahwa pemerintah daerah provinsi

menyelenggarakan urusan pemerintahan di tingkat provinsi, termasuk infrastruktur jalan. Hal ini menegaskan peran dan kewajiban Pemprov Lampung dalam memastikan kemantapan jalan di wilayahnya.

Ketiga, dasar hukum keterlibatan sektor swasta dalam Program BERKIBAR mengacu pada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT). Pasal 74 ayat (1) mewajibkan perseroan yang menjalankan kegiatan usaha di bidang atau yang berkaitan dengan sumber daya alam untuk melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL/CSR), sedangkan ayat (2) menegaskan bahwa kewajiban tersebut harus dianggarkan sebagai bagian dari biaya operasional perusahaan. Kewajiban ini dipertegas dalam Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012, yang pada Pasal 2 menyatakan bahwa setiap perseroan wajib melaksanakan TJSL, dan pada Pasal 5 ayat (1) mengatur bahwa pelaksanaan TJSL dilakukan oleh direksi melalui rencana kerja tahunan perseroan. Dengan demikian, kontribusi swasta dalam Program BERKIBAR bukanlah bersifat sukarela, melainkan kewajiban hukum dalam kerangka CSR.

Keempat, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Perppu Cipta Kerja semakin memperkuat aspek kolaboratif program ini. Pasal 175 undang-undang tersebut menegaskan bahwa penyediaan infrastruktur dapat dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau melalui kerja sama dengan badan usaha. Hal ini memberikan dasar legitimasi bagi Pemerintah Provinsi Lampung untuk menjalin kemitraan dengan pihak swasta dalam penyediaan infrastruktur jalan, khususnya di tengah keterbatasan anggaran daerah. Kelima, dari sisi kebijakan teknis, Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2015 tentang Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur menjadi pedoman penting yang mengatur mekanisme keterlibatan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur. Perpres ini menekankan prinsip efisiensi, pembagian risiko, dan pelayanan publik dalam pelaksanaan kerja sama. Dengan demikian, Program BERKIBAR memperoleh legitimasi hukum untuk melibatkan perusahaan swasta dalam perbaikan jalan melalui model kemitraan public-swasta (PPP/KPBU).

Keenam, pengaturan lebih rinci mengenai tata cara pelaksanaan KPBU diatur dalam Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas Nomor 2 Tahun 2020 yang

merupakan perubahan atas Permen No. 4 Tahun 2015. Regulasi ini menguraikan pedoman perencanaan, penyiapan, transaksi, serta manajemen risiko dalam skema KPBU. Permen ini memastikan bahwa proyek kerja sama pemerintah-swasta, termasuk Program BERKIBAR, dapat dilaksanakan secara transparan, akuntabel, dan selaras dengan prioritas pembangunan nasional maupun daerah. Dengan berlandaskan pada keseluruhan regulasi tersebut, Program BERKIBAR dapat dipandang sebagai inisiatif pembangunan infrastruktur yang sah secara hukum, terukur dalam tata kelola, serta adaptif terhadap keterbatasan fiskal daerah.

Kehadiran regulasi mulai dari undang-undang sektoral, aturan CSR perusahaan, hingga peraturan teknis KPBU memperkuat posisi Program BERKIBAR sebagai model kolaborasi pemerintah-swasta yang berorientasi pada kepentingan publik dan keberlanjutan pembangunan di Provinsi Lampung. Skema KPBU memberikan peluang bagi pemerintah daerah untuk menjalin kemitraan dengan sektor swasta dalam mendanai, membangun, mengoperasikan, dan memelihara infrastruktur jalan tanpa harus sepenuhnya mengandalkan pembiayaan dari APBD. Melalui pendekatan KPBU pembangunan jalan dapat dilaksanakan secara lebih cepat, efisien, dan *professional* (Lintang, 2021).

Di tingkat daerah isu strategis terus menghambat efektivitas pembangunan infrastruktur yaitu keterbatasan anggaran yang menjadi hambatan signifikan dalam merealisasikan program-program infrastruktur secara optimal. Keterbatasan ini tidak hanya memperlambat proses pembangunan, tetapi juga berdampak pada kualitas pemeliharaan jalan yang sudah ada yang mengakibatkan banyak proyek jalan tidak dapat diselesaikan tepat waktu atau bahkan mangkrak contohnya pemangkasan Dana Alokasi Khusus sebesar Rp32 miliar pada tahun 2025 menyebabkan penundaan perbaikan dua ruas jalan strategis, yaitu Padang Cermin-Simpang Teluk Kiluan dan Negara Ratu-Simpang Soponyono (Kupastuntas.co)

Keterbatasan anggaran ini menyebabkan banyak ruas jalan tidak mendapatkan perawatan yang memadai. Berdasarkan penelitian Vinda (2021) Kabupaten Lampung Utara memiliki jalan rusak berat sepanjang 689,03 km, disusul Kabupaten Way Kanan dengan 603,69 km, dan Kabupaten Lampung Timur serta Tanggamus masing-masing 569,45 km. Padahal wilayah-wilayah tersebut

merupakan pusat produksi komoditas pertanian. Kondisi jalan yang buruk di daerah penghasil komoditas ini berdampak langsung pada kelancaran distribusi hasil pertanian ke pasar lokal dan luar daerah. Meskipun pemerintah pusat dan daerah telah mengalokasikan anggaran untuk pembangunan dan pemeliharaan jalan, realisasi di lapangan masih belum optimal dan belum mampu mengatasi seluruh kerusakan yang ada.

Kritik terhadap kondisi infrastruktur jalan di Provinsi Lampung semakin mengemuka ketika Bima Yudho Saputro, seorang mahasiswa Indonesia yang sedang menempuh pendidikan di Australia, menyampaikan keprihatinannya melalui media sosial. Kritik tersebut memperoleh perhatian luas publik karena menyoroti persoalan mendasar dalam pembangunan daerah, yakni buruknya kualitas infrastruktur jalan yang berimplikasi pada aksesibilitas dan mobilitas masyarakat. Fenomena ini menunjukkan bahwa isu infrastruktur tidak hanya berdampak secara langsung pada aktivitas ekonomi dan sosial masyarakat lokal, tetapi juga mampu menarik perhatian publik nasional ketika dikaitkan dengan aspek transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas kebijakan pembangunan daerah.

Sebagai respons atas dinamika sosial yang menguat, Presiden Joko Widodo melakukan inspeksi mendadak ke Lampung pada 5 Mei 2023 untuk meninjau secara langsung kondisi jalan yang rusak parah di beberapa wilayah. Kunjungan presiden ini merupakan bentuk intervensi pusat dalam isu infrastruktur daerah, sekaligus menegaskan bahwa permasalahan jalan di Lampung telah mencapai tingkat urgensi yang memerlukan perhatian nasional. Dalam kunjungan tersebut, Presiden menyatakan bahwa pemerintah pusat akan mengambil alih perbaikan 15 ruas jalan di Provinsi Lampung dengan alokasi anggaran sekitar Rp800 miliar (Kompas.com, 2023).

Kebijakan ini merefleksikan adanya sinergi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, sekaligus menjadi bentuk koreksi atas keterbatasan fiskal daerah yang selama ini menjadi hambatan utama dalam penyediaan infrastruktur jalan. Dengan demikian, peristiwa ini tidak hanya menggambarkan adanya tekanan publik terhadap kinerja pemerintah daerah, tetapi juga menunjukkan pentingnya tata kelola kolaboratif dalam pembangunan infrastruktur. Respons pemerintah

pusat menjadi bukti bahwa pembangunan jalan merupakan isu strategis yang berkaitan langsung dengan kepentingan nasional, baik dari aspek konektivitas wilayah, distribusi logistik, maupun pertumbuhan ekonomi daerah (Sulis, 2022).

Dengan perbaikan yang tepat sasaran, Provinsi Lampung memiliki peluang besar untuk meningkatkan daya saing, menarik investasi, serta memberikan akses ekonomi yang lebih luas bagi seluruh lapisan masyarakat. Kondisi infrastruktur jalan di Provinsi Lampung masih jauh dari kata optimal dan menjadi penghambat utama pertumbuhan ekonomi daerah.

Tabel 1. Kondisi Ruas Jalan Provinsi Tahun 2019-2023

No	Tahun	Panjang Ruas Provinsi (Km)	Baik (Km)	Sedang (Km)	Rusak Ringan (Km)	Rusak Berat (Km)
1	2019	1.693,27	1.100,12	65,005	178,149	354,72
2	2020	1.693,27	1.092,21	85,770	239,403	275,88
3	2021	1.693,27	832,69	438,57	264,725	157,28
4	2022	1.693,27	882,65	422,96	236,297	151,36
5	2023	1.695,48	975,50	57,450	241,400	143,65

Sumber: Dinas BMBK Provinsi Lampung, 2025

Tabel 2. Rekapitulasi Persentase Jalan Mantap dan Tidak Mantap

Tahun	Mantap (%)	Tidak Mantap (%)
2019	74,41	25,59
2020	76,05	23,95
2021	75,87	24,13
2022	76,86	23,14
2023	78,67	21,33

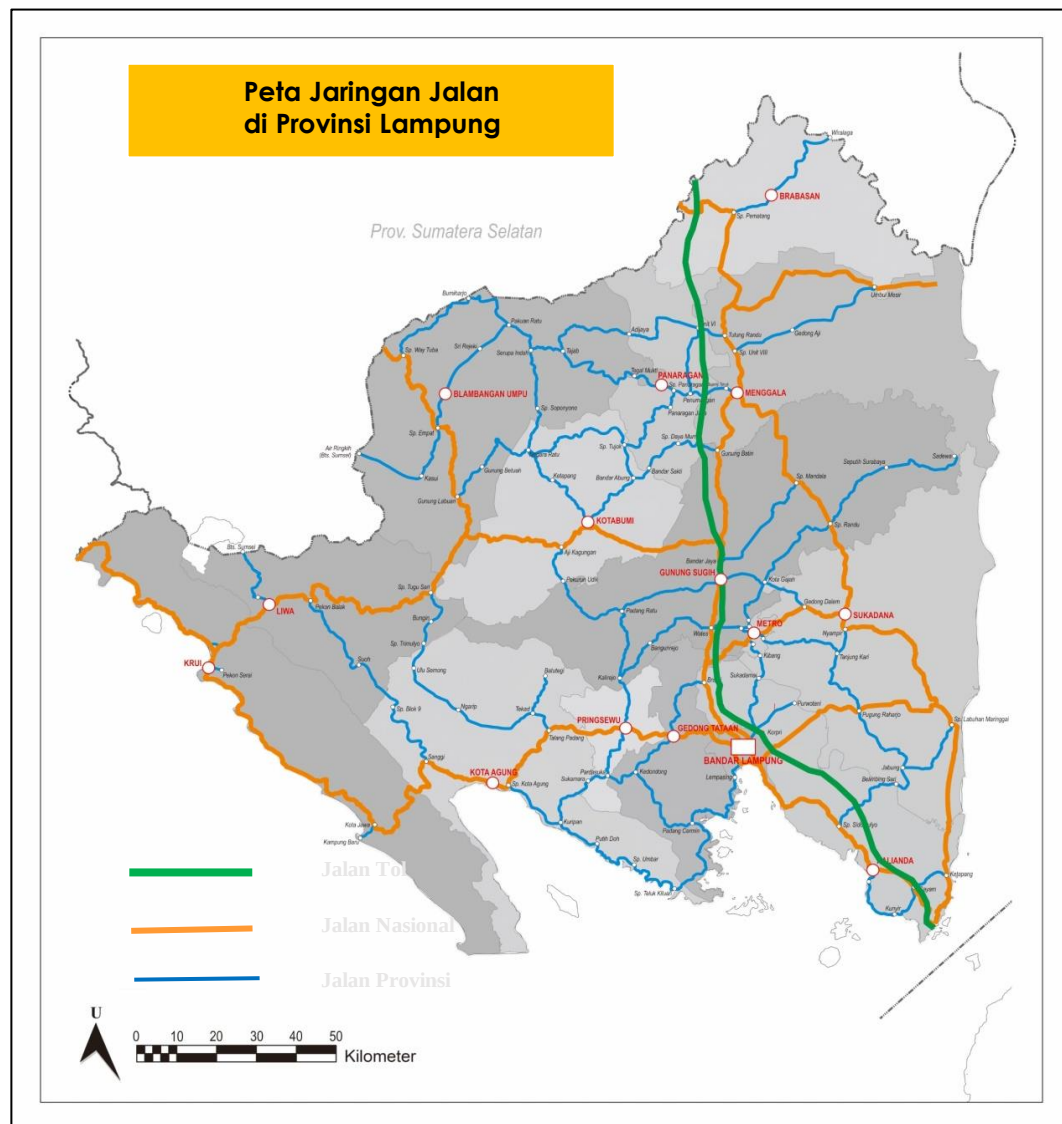
Sumber: Dinas BMBK Provinsi Lampung, 2025

Berdasarkan data dari Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) per 2021, dari total panjang jalan nasional di Lampung sebesar 1.292,21 km, hanya 32,28% (430,06 km) yang dalam kondisi baik, sedangkan 60,61% (783,20 km) dalam kondisi sedang, 4,38% (56,58 km) rusak ringan, dan 1,73%

(22,37 km) rusak berat. Data dari Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung menunjukkan bahwa pada tahun 2023, panjang jalan provinsi mencapai 1.695,48 km, dengan 77,3% di antaranya memiliki permukaan aspal. Namun, hanya 57,6% jalan yang berada dalam kondisi baik, sementara 21,3% dalam kondisi tidak baik, termasuk 4,6% rusak dan 16,7% rusak berat (BPS Lampung, 2023). Data dari Dinas Bina Marga Bina Kontruksi menunjukkan bahwa dari total panjang jalan provinsi 1.695,479 km hingga tahun 2023, hanya sekitar 78,67% yang berada dalam kondisi baik.

Kondisi ini menghambat proses distribusi hasil pertanian dan komoditas lainnya, meningkatkan biaya transportasi, serta mengurangi daya saing produk lokal di pasar regional dan nasional. Lampung, sebagai provinsi dengan potensi besar di sektor pertanian, perkebunan, dan perdagangan (BPS, 2023), seharusnya dapat tumbuh lebih pesat jika didukung dengan infrastruktur jalan yang memadai. Jalan-jalan yang rusak, sempit, dan tidak layak di daerah-daerah penghasil komoditas utama seperti kopi, kelapa sawit, dan karet, menjadi hambatan serius dalam mempercepat arus distribusi barang. Akibatnya, petani dan pelaku usaha menanggung biaya transportasi yang lebih tinggi, mengurangi margin keuntungan, dan menghambat kesejahteraan masyarakat.

Selain itu, kerusakan jalan yang diperparah oleh lalu lintas kendaraan *Over Dimension Over Load* menjadi faktor signifikan yang mempercepat degradasi infrastruktur jalan terutama di Provinsi Lampung yang menjadi salah satu koridor logistik utama di Pulau Sumatera terutama pada ruas-ruas jalan sekitar pusat-pusat produksi serta ruas-ruas yang memiliki Lalu Lintas Harian Rata-Rata yang mempercepat kerusakan jalan. Kondisi ini menunjukkan perlunya upaya perbaikan dan pemeliharaan yang signifikan (Pemerintah Provinsi Lampung, 2024).



Gambar 1. Profil Jaringan Jalan di Provinsi Lampung

Sumber: Dinas BMBK Provinsi Lampung, 2025

Adanya ketimpangan geografis dalam kondisi jaringan jalan antarwilayah timur-barat dan utara-selatan di Lampung, serta kesenjangan antara jalan nasional, provinsi, dan kabupaten, turut menurunkan konektivitas dari sumber produksi ke pasar dan menimbulkan biaya logistik yang tinggi (Jurnal Ekonomi DPR RI, 2024). Perkembangan kewilayahaan dan peningkatan jumlah penduduk merupakan isu sentral dalam pembangunan sub bidang jalandan jembatan, baik ditingkat nasional maupun daerah. Dari jumlah total 98 Ruas Jalan milik Provinsi Lampung dengan total panjang 1.695,473 Km, masih terdapat 16 ruas dengan panjang 81,591 Km jalan Provinsi yang memiliki jenis permukaan telford atau kerikil yang tersebar

diwilayah Barat-Timur dan Utara-Selatan sehingga menyebabkan disparitas perkembangan wilayah di Provinsi Lampung yang menyebabkan tidak terkoneksi antar wilayah. Sedangkan dengan beriringnya tahun perkembangan wilayah dan peningkatan penduduk semakin meningkat serta menumbuhkan berbagai aktivitas di wilayah tersebut namun pembangunan terkesan sangat lamban. Adapun ruas yang memiliki jenis permukaan telford atau kerikil adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Ruas Provinsi yang Memiliki Jenis Permukaan *Telford* atau Kerikil Tahun 2023

NO	NAMA RUAS	JENIS PERKERASAN (KM) TELFORD/ KERIKIL
1	Sp Teluk Kiluan – Sp. Umbar	13,80
2	Sp. Umbar – Putih Doh	6,22
3	Pekon Balak – Suoh	2,72
4	Suoh – Sp. Blok 9	3,73
5	Sp. Blok 9 – Sanggi	14,60
6	Ngarip – Ulu Semong	2,35
7	Kasui – Ai Ringkih (Bts Sumatera Selatan)	3,35
8	Blambangan Umpu – Sri Rejeki	2,20
9	Sri Rejeki – Pakuan Ratu	2,90
10	Pakuan Ratu – Bumiharjo	3,40
11	Tegal Mukti – Tajab	0,30
12	Tajab – Adijaya	5,70
13	Adijaya – Tulung Randu	7,62
14	Penumangan – Unit Vi	2,79
15	Sp. Unit Viii – Gedong Aji	0,42
16	Gedong Aji – Umbul Mesir	9,50
	Total	81,591

Sumber: Dinas BMBK Provinsi Lampung, 2025

Berdasarkan tabel tersebut terdapat 16 ruas jalan Provinsi yang tersebar di Provinsi Lampung memiliki jenis permukaannya masih terdapat telford atau kerikil. Jenis permukaan tersebut belum memenuhi standar teknis pelayanan minimal Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. Hal tersebut sangat berkaitan terhadap masalah-masalah wilayah sektor ekonomi baru dan kawasankawasan wisata unggulan, yakni masalah konektivitas wilayah. Karena suatu wilayah jika aksesibilitas baik maka akan meningkatkan potensi pada sektor ekonomi. Untuk itu daya saing pada wilayah-wilayah akan meningkat. Dinas BMBK berdasarkan

Identifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas dan Fungsi Pelayanan OPD dalam rencana strategis berencana menangani ke 16 Ruas tersebut, sehingga kedepan tidak terdapat lagi Ruas Provinsi yang jenis permukaannya masih terdapat telford atau kerikil diupayakan memiliki jenis perkerasan minimal aspal. Sehingga ditahun 2025 tidak ada lagi ruas jalan Provinsi yang tidak terkoneksi.

Mengurangi disparitas antar wilayah maka pembangunan infrastruktur harus dilakukan secara merata, faktanya sebagian dari ruas jalan provinsi berada pada jalur rawan bencana. Kondisi ini terutama terhadap ruas-ruas jalan yang berada di Provinsi Lampung bagian barat dan selatan. Terjadinya banjir/bencana alam, hal ini salah satunya disebabkan oleh penebangan pohon atau pembabatan hutan secara liar, sehingga air permukaan tidak bisa ditampung pada saluran *drainase* yang ada. Untuk itu diperlukan aturan yang jelas mengenai kesesuaian fungsi kawasan. Penetapan pola ruang Provinsi Lampung telah membagi 45% dari luas wilayah Provinsi Lampung sebagai kawasan yang berfungsi lindung, dan 55% sebagai kawasan budi daya. Upaya mewujudkan 45% kawasan lindung masih belum optimal, sampai saat ini kesesuaian peruntukan untuk kawasan yang berfungsi lindung baru mencapai 27%.

Akibat dari kombinasi isu-isu strategis tersebut biaya logistik di Lampung menjadi relatif tinggi. Secara nasional biaya logistik Indonesia mencapai 22–27% dari Produk Domestik Bruto, jauh lebih tinggi dibandingkan Malaysia (13%) dan Thailand (14%) (PwC, 2023). Kondisi ini diperparah dengan rendahnya konektivitas dari sumber produksi ke pasar. World Bank (2024) menegaskan bahwa investasi pada infrastruktur jalan di negara berkembang mampu menurunkan biaya logistik hingga 15-20% melalui pengurangan waktu tempuh, efisiensi bahan bakar, dan perawatan kendaraan. Sebagai respons atas masalah tersebut Pemerintah Provinsi Lampung meluncurkan inovasi baru dalam penanganan infrastruktur jalan. Salah satu bentuk inovasi yang sedang dilaksanakan oleh Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung adalah pelaksanaan Program BERKIBAR yang disingkat dengan Bersama Kita Benahi Jalan Rusak. Program ini merupakan salah satu program unggulan dari Bapak Pj. Gubernur pada tahun 2023 dalam menangani perbaikan jalan rusak di Provinsi Lampung, yang merupakan program kolaborasi

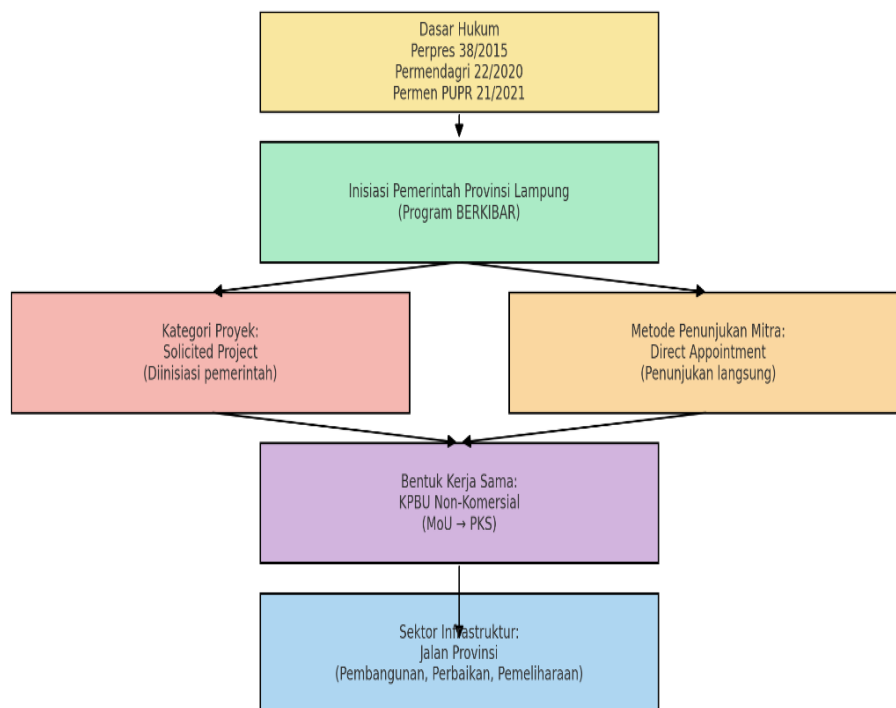
antara Provinsi Lampung dengan perusahaan-perusahaan swasta yang berada di sekitar ruas jalan provinsi yang perlu diperbaiki kondisi jalannya.

Dalam pelaksanaan Program BERKIBAR pola kerja sama antara Pemerintah Provinsi Lampung dan sektor swasta dirancang dengan pembagian tugas yang jelas dan terstruktur untuk menjamin efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pembangunan infrastruktur jalan. Pemerintah Provinsi bertanggung jawab dalam menyiapkan desain teknis yang menjadi acuan utama dalam pelaksanaan konstruksi, sekaligus melakukan pendampingan dan pengawasan secara intensif terhadap seluruh tahapan pekerjaan yang dilakukan oleh pihak swasta. Pendampingan ini bertujuan memastikan bahwa pelaksanaan konstruksi berjalan sesuai dengan standar teknis yang telah ditetapkan serta memenuhi kriteria mutu yang diharapkan. Sementara itu, pihak swasta memiliki peran sentral dalam pengadaan material jalan yang diperlukan serta pelaksanaan konstruksi secara langsung di lapangan sehingga dengan kolaborasi tersebut maka kepercayaan (*trust*) antara pemerintah dan swasta akan terbentuk.

Melalui Program Bersama Kita Benahi Jalan Rusak akan membentuk kerjasama yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak. Dengan kondisi jalan yang baik, pihak swasta dapat menekan biaya mobilisasi sehingga nilai produksi dapat meningkat, sedangkan dari sisi pemerintah akan mendapatkan kinerja yang lebih baik dalam penanganan jalan rusak. Kedua manfaat yang diperoleh oleh pemerintah dan swasta tersebut tentu akan berdampak pada meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat Lampung dengan manfaat memperlancar arus barang dan jasa, mempersingkat waktu tempuh dan kenyamanan dalam perjalanan. Program BERKIBAR masuk kategori KPBU Non-Komersial karena pihak swasta tidak memungut tarif langsung dari pengguna jalan (tidak seperti proyek tol), melainkan mendapat manfaat tidak langsung seperti kelancaran distribusi logistik, penghematan biaya operasional, dan citra positif perusahaan.

Secara operasional, mekanisme kerja sama dalam Program BERKIBAR mencakup tiga tahap utama: (1) *joint planning*, yaitu perencanaan bersama antara pemerintah dan perusahaan yang mencakup penentuan ruas prioritas, spesifikasi

teknis, dan estimasi biaya; (2) *joint implementation*, yaitu pelaksanaan konstruksi di mana pihak swasta menyuplai material dan tenaga kerja, sementara pemerintah memastikan kesesuaian pelaksanaan dengan standar teknis; dan (3) *joint monitoring*, yaitu pengawasan terpadu oleh kedua pihak untuk menjamin mutu dan transparansi proses. Berikut adalah diagram alur hukum yang menunjukkan posisi Program BERKIBAR dalam kerangka KPBU di Indonesia, termasuk regulasi, kategori proyek, metode penunjukan, bentuk kerja sama, dan sektor infrastruktur yang dicakup.



Gambar 2. Diagram Alur Hukum Pada Program Berkibar

Sumber: diolah oleh peneliti, 2025

Program BERKIBAR (Bersama Kita Benahi Jalan Rusak) memiliki landasan hukum yang kuat karena berpijak pada regulasi nasional yang saling terkait. Dari sisi kewenangan, UU No. 38 Tahun 2004 tentang Jalan jo. UU No. 2 Tahun 2022 serta UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menegaskan bahwa pembangunan dan pemeliharaan jalan provinsi merupakan tanggung jawab pemerintah provinsi. Dari sisi partisipasi swasta, UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas juncto PP No. 47 Tahun 2012 mewajibkan perusahaan

melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan (CSR/TJSL) sebagai dasar kontribusi dalam perbaikan infrastruktur. Selanjutnya, UU No. 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja memberikan legitimasi bagi penyediaan infrastruktur melalui skema kerja sama pemerintah dengan badan usaha (KPBU). Landasan ini diperkuat oleh regulasi teknis berupa Perpres No. 38 Tahun 2015, Permen PPN/Bappenas No. 2 Tahun 2020, Permendagri No. 22 Tahun 2020, dan Permen PUPR No. 21 Tahun 2021 yang mengatur pedoman pelaksanaan KPBU, tata kelola kerja sama, serta penyelenggaraan infrastruktur jalan. Dengan demikian, Program BERKIBAR sah secara regulatif dan sesuai dengan kerangka hukum nasional mengenai pembangunan infrastruktur berbasis kolaborasi pemerintah dan swasta.

Program BERKIBAR diinisiasi oleh Pemerintah Provinsi Lampung melalui Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi. Inisiasi ini bersifat *top-down* yaitu pemerintah mengidentifikasi kebutuhan perbaikan infrastruktur jalan provinsi yang mengalami kerusakan signifikan dan mengajak pihak swasta untuk berpartisipasi dalam pendanaan, penyediaan material, serta peralatan. Karena proyek ini muncul dari inisiatif pemerintah, maka secara hukum masuk dalam kategori proyek *solicited*. Kategori Proyek *Solicited Project* Menurut Perpres 38/2015, proyek KPBU dibagi menjadi *Solicited Project* yaitu proyek yang diusulkan dan direncanakan oleh pemerintah (termasuk pemerintah daerah) dan *Unsolicited Project* yaitu proyek yang diusulkan oleh pihak swasta di luar daftar proyek pemerintah. Program BERKIBAR termasuk *Solicited Project* dikarenakan direncanakan oleh Pemprov Lampung, dilaksanakan sebagai bagian dari program resmi pemerintah daerah dan Pihak swasta diundang untuk ikut serta bukan mengajukan proyek baru.

Metode penunjukan mitra dalam Program BERKIBAR adalah penunjukan langsung (*Direct Appointment*). Yang karakteristiknya adalah Pemerintah menunjuk perusahaan swasta yang beroperasi di sekitar lokasi ruas jalan yang akan diperbaiki, Pemilihan mitra didasarkan pada manfaat langsung yang akan diterima perusahaan (misalnya kelancaran distribusi logistik) dan kemampuan teknis/finansial mereka dan Tidak melalui lelang terbuka karena program ini berbasis kemitraan sukarela (*non-commercial PPP*).

Program BERKIBAR diterapkan model PPP non-komersial berbasis *Co-financing dan Resource sharing*, yaitu paduan antara kontribusi pembiayaan dari pemerintah daerah dan dukungan material maupun jasa dari sektor swasta, tanpa skema konsesi atau perolehan tarif pengguna. Pemerintah daerah tetap memegang peran utama dalam hal desain teknis, supervisi, pengawasan mutu, dan pembiayaan parsial melalui APBD (OECD, 2023). Sementara itu sektor swasta terlibat melalui penyediaan dana tambahan (*co-financing*), material konstruksi seperti agregat dan base, serta peralatan dan tenaga teknis (Li & Wang, 2024; Winataa & Gultomb, 2023). Skema ini memungkinkan percepatan rehabilitasi tanpa menimbulkan kewajiban pembayaran *tarif-based* kepada swasta, menjadikannya bentuk kolaborasi yang lebih adaptif terhadap keterbatasan fiskal daerah. Selanjutnya kontribusi swasta dalam bentuk CSR dan *resource sharing* menekankan orientasi pada *public value*, bukan keuntungan ekonomi langsung.

Studi oleh Li & Wang (2024) menegaskan bahwa keberlanjutan model semacam ini sangat tergantung pada kapabilitas kelembagaan, iklim bisnis lokal, dan mekanisme tata kelola yang kuat, sementara Winataa & Gultomb (2023) menunjukkan efektivitas model serupa dalam mempercepat proyek jalan tol melalui insentif bersama dan struktur kontribusi yang jelas. Dengan demikian penerapan skema *Co-financing/Resource sharing* dalam Program BERKIBAR mencerminkan pendekatan PPP yang *inovatif dan kontekstual* memanfaatkan kekuatan sumber daya swasta tanpa mengandalkan model komersial murni sekaligus menuntut sistem pengawasan berbasis indikator yang kuat untuk memastikan akuntabilitas dan efektivitas pelaksanaan.

Kerja sama dituangkan dalam dua tahap yaitu *Memorandum of Understanding (MoU)* yaitu dokumen kesepahaman awal yang memuat niat kerja sama dan prinsip umum kolaborasi dan *Perjanjian Kerja Sama* yaitu dokumen legal yang mengatur detail pelaksanaan, lingkup pekerjaan, tanggung jawab, jadwal, pembiayaan, dan mekanisme evaluasi. Sektor yang menjadi fokus Program BERKIBAR adalah jalan provinsi yang mencakup Pembangunan jalan baru pada segmen prioritas, Perbaikan kerusakan pada ruas eksisting dan Pemeliharaan berkala untuk memastikan umur layanan jalan lebih panjang. Program ini selaras dengan Lampiran II Permen PUPR

No. 21 Tahun 2021, yang mengkategorikan jalan dan jembatan sebagai salah satu sektor utama yang dapat didanai melalui KPBU.

Implementasi Program BERKIBAR telah melibatkan sejumlah perusahaan dari berbagai sektor, seperti perkebunan tebu, kelapa sawit, tapioka, energi panas bumi, tambang, dan perikanan budidaya. Kontribusi swasta diwujudkan dalam bentuk bantuan material agregat, perbaikan struktur pondasi jalan, serta rehabilitasi lereng dan *drainase*. Contohnya PT PSMI berkontribusi pada perbaikan ruas Adijaya–Tajab di Kabupaten Way Kanan dengan pekerjaan pondasi agregat kelas A sepanjang 2,5 km, sedangkan PT Pertamina Geothermal Energy memberikan bantuan senilai Rp21 miliar untuk perbaikan lereng di ruas Talang Padang–Ngarip (Dinas BMBK Provinsi Lampung 2024)

Skema *Public Private Partnership* non-komersial dan *resource sharing* merupakan alternatif inovatif dalam pembangunan infrastruktur, khususnya pada sektor jalan yang tidak selalu memiliki nilai komersial langsung. Menurut Li & Wang (2024), model PPP non-komersial berperan penting dalam mengurangi ketergantungan pada pembiayaan publik, dengan cara mengintegrasikan kontribusi swasta melalui bentuk non-finansial seperti teknologi, tenaga kerja, maupun material. Hal ini sejalan dengan temuan Winataa & Gultom (2023) yang menekankan bahwa *resource sharing* dalam pembangunan infrastruktur daerah dapat menciptakan efisiensi biaya dan mempercepat realisasi proyek tanpa harus menunggu alokasi anggaran negara yang terbatas. Dengan demikian, penerapan skema ini pada Program BERKIBAR di Provinsi Lampung dapat dipahami sebagai bentuk *non-revenue* PPP, di mana keterlibatan perusahaan tidak didorong oleh keuntungan finansial, melainkan kewajiban tanggung jawab sosial dan lingkungan (TJSL) serta kepentingan terhadap aksesibilitas jalan.

Penerapan Program BERKIBAR tidak hanya dapat dianalisis dari sisi kebutuhan perbaikan infrastruktur, tetapi juga melalui keterkaitan teori yang mendasari praktik *Public Private Partnership*. Integrasi lima dimensi keberhasilan PPP menurut Yescombe & Farquharson (2018) relevan dengan temuan Winataa & Gultom (2023) bahwa kinerja PPP sangat dipengaruhi mekanisme kontrol dan *monitoring*. Teori *Good Governance* (Osborne *et al.*, 2024) juga digunakan untuk

menilai aspek kolaborasi dan transparansi, selaras dengan studi Buildings (2024) yang menunjukkan bahwa transparansi dan indikator kinerja yang jelas meningkatkan *value for money* serta kepercayaan public dan *Theory Risk Management* (PMI, 2021; Shao et al., 2020) yang mencakup tiga dimensi risiko utama: risiko teknis, risiko finansial, dan risiko kelembagaan ketiga teori ini memungkinkan penelitian menilai secara komprehensif keberhasilan pola kerja sama, kontribusi swasta dalam mendukung tata kelola dan kendala pada Program BERKIBAR sebagai praktik PPP non-komersial di daerah.

Program BERKIBAR dalam implementasinya masih terdapat sejumlah kesenjangan seperti lemahnya mekanisme *monitoring* berbasis indikator, keberlanjutan kontribusi swasta yang belum terjamin, serta keterbatasan kapasitas kelembagaan pemerintah daerah dalam mengelola kontrak dan pengawasan. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya kajian lebih mendalam mengenai bagaimana keberhasilan model kerja sama PPP non-komersial berbasis *co-financing dan resource sharing* diterapkan, bagaimana kontribusi swasta dalam mendukung prinsip tata kelola kolaboratif, serta faktor-faktor penghambat yang memengaruhi efektivitas implementasinya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana keberhasilan model kerja sama PPP non-komersial melalui skema *co-financing/resource sharing* dalam Program BERKIBAR di Provinsi Lampung?
2. Bagaimana kontribusi swasta mendukung tata kelola dan pelaksanaan Program BERKIBAR?
3. Apa kendala utama yang memengaruhi efektivitas implementasi Program BERKIBAR dalam skema PPP non-komersial?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis keberhasilan pola kerja sama PPP non-komersial berbasis *co-financing/resource sharing* yang diterapkan dalam pembangunan infrastruktur jalan di Provinsi Lampung melalui Program Bersama Kita Benahi Jalan Rusak.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis kontribusi swasta dalam mendukung tata kelola dan pelaksanaan Program BERKIBAR.
3. Mengidentifikasi kendala utama yang memengaruhi efektivitas implementasi Program BERKIBAR.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian *Public Private Partnership* non-komersial, khususnya model *co-financing* dan *resource sharing* yang masih relatif jarang diteliti dalam literatur Ilmu Administrasi Negara. Penelitian ini juga memperkaya kajian mengenai integrasi prinsip *good governance* dalam pembangunan infrastruktur daerah.

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis dan solusi implementatif bagi pemerintah daerah khususnya Pemerintah Provinsi Lampung dalam memperkuat tata kelola Program BERKIBAR agar lebih transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Bagi sektor swasta, hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman dalam menyalurkan kontribusi melalui CSR maupun *resource sharing* sehingga lebih terarah, terukur, dan berdampak nyata terhadap pembangunan infrastruktur daerah.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan topik Integrasi Prinsip Keberlanjutan Pembangunan Infrastruktur Dalam Skema *Public Private Partnership* Studi Pada: Program Berkibar di Provinsi Lampung dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Ini
1.	Winataa & Gultomb (2023)	<i>Modern PPP Contract Models and Their Effect on Infrastructure Performance</i>	Studi komparatif kontrak PPP di Asia Tenggara	Model kontrak PPP modern seperti DBFOM dan SBOT menunjukkan kinerja lebih baik dalam efisiensi biaya dan waktu, terutama bila disertai mekanisme berbagi risiko dan sumber daya.	Relevan karena menunjukkan bahwa fleksibilitas model kontrak PPP (termasuk <i>co-financing/resource sharing</i>) dapat meningkatkan efektivitas Program BERKIBAR.
2.	Li & Wang (2024)	<i>Public–Private Collaboration for Infrastructure Maintenance in Emerging Economies</i>	<i>Mixed-method</i> (analisis kuantitatif & studi kasus Tiongkok)	Kontribusi swasta melalui CSR dan <i>resource sharing</i> efektif mendukung infrastruktur non-komersial, tetapi keberlanjutannya bergantung pada regulasi dan insentif pemerintah.	Relevan karena memperkuat argumen bahwa keberlanjutan kontribusi swasta dalam Program BERKIBAR memerlukan insentif regulatif dan tata kelola yang jelas.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Ini
3.	Zhang <i>et al.</i> (2023)	<i>Risk and Delay Factors in PPP Road Projects in Developing Countries</i>	Analisis kuantitatif data proyek jalan tol di Tiongkok	Ditemukan bahwa progres fisik rendah pada tahap awal proyek dipengaruhi oleh lemahnya manajemen risiko, keterlambatan pengadaan, dan koordinasi publik-swasta.	Relevan karena kondisi serupa muncul pada Program BERKIBAR di Lampung, di mana progres fisik sangat rendah meskipun kontrak sudah berjalan
4.	OECD (2023)	<i>Good Governance in Infrastructure Partnerships</i>	Analisis kebijakan lintas negara OECD	Transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik menjadi kunci legitimasi proyek PPP, terutama pada proyek non-komersial	Relevan karena mendukung perlunya integrasi prinsip <i>good governance</i> dalam Program BERKIBAR.
5.	World Bank (2022)	<i>Performance-Based Road Contracts: Lessons for Emerging Economies</i>	Evaluasi proyek infrastruktur jalan di Afrika & Asia	Kontrak berbasis indikator kinerja meningkatkan keakuratan pelaporan dan akuntabilitas publik, sekaligus menekan keterlambatan proyek.	Penelitian ini menjadi dasar perlunya <i>performance-based monitoring</i> dalam Program BERKIBAR.

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai *Public Private Partnership* telah banyak dilakukan dengan fokus pada model kontrak, tata kelola, risiko proyek, serta kontribusi swasta dalam mendukung pembangunan infrastruktur. Namun demikian, terdapat variasi temuan yang relevan dan penting dikaitkan dengan konteks Program BERKIBAR di Provinsi Lampung. Winataa dan Gultomb (2023) meneliti model kontrak PPP modern di kawasan Asia Tenggara dan menemukan bahwa fleksibilitas dalam kontrak, termasuk adanya mekanisme berbagi risiko dan sumber daya, mampu meningkatkan efisiensi proyek infrastruktur dari sisi biaya dan waktu. Hasil ini menjadi relevan karena Program BERKIBAR di Lampung menggunakan

pendekatan *resource sharing* dan *co-financing* yang menuntut fleksibilitas tata kelola.

Li dan Wang (2024) menekankan pentingnya kontribusi swasta melalui CSR dan *resource sharing* dalam mendukung infrastruktur non-komersial di negara berkembang. Penelitian mereka menunjukkan bahwa keberlanjutan kontribusi swasta sangat dipengaruhi oleh kejelasan regulasi dan adanya insentif dari pemerintah. Hal ini secara langsung berhubungan dengan konteks Lampung, di mana kontribusi swasta dalam Program BERKIBAR masih bersifat sukarela dan berpotensi tidak berkelanjutan tanpa dukungan kebijakan yang kuat.

Zhang *et al.* (2023) dalam studinya mengenai proyek jalan tol di Tiongkok menemukan bahwa rendahnya progres fisik di tahap awal proyek seringkali disebabkan oleh lemahnya manajemen risiko, keterlambatan pengadaan material, serta kendala koordinasi publik-swasta. Kondisi ini sangat serupa dengan yang terjadi di Program BERKIBAR, di mana beberapa ruas jalan masih menunjukkan progres fisik rendah meskipun kontrak dan alokasi dana sudah ditetapkan. Dari sisi tata kelola, OECD (2023) menegaskan bahwa prinsip *good governance* terutama transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi *public* merupakan kunci legitimasi bagi keberhasilan proyek PPP. Prinsip ini sangat penting untuk dikaji lebih dalam karena Program BERKIBAR tidak hanya membutuhkan transparansi dalam penyusunan kontrak, tetapi juga keterlibatan publik dalam pengawasan agar terhindar dari praktik mal administrasi.

World Bank (2022) menyoroti pentingnya penggunaan *performance-based monitoring* dalam proyek infrastruktur jalan di negara berkembang. Kontrak berbasis indikator kinerja terbukti meningkatkan akurasi pelaporan, memperkuat akuntabilitas, serta meminimalkan risiko keterlambatan. Temuan ini relevan bagi Program BERKIBAR, yang saat ini menghadapi tantangan berupa ketidaksesuaian antara laporan administratif dan progres fisik proyek. Oleh karena itu penerapan *Public Private Partnership* yang tidak mengakomodasi dimensi keberlanjutan akan menghadapi resistensi publik dan potensi kegagalan dalam siklus proyek.

Jayasena *et al.* (2022) dan Maqbool & Sridhar (2024) menekankan pentingnya tata kelola kolaboratif dan adaptif sebagai bagian dari pendekatan *New Public Governance*. Pendekatan ini relevan untuk konteks lokal seperti Provinsi Lampung, di mana keberhasilan kemitraan pemerintah-swasta sangat ditentukan oleh transparansi kebijakan, partisipasi pemangku kepentingan, dan akuntabilitas dalam pengelolaan proyek. Walaupun demikian, terdapat beberapa yang belum banyak dijawab secara komprehensif oleh studi-studi tersebut, antara lain:

1. Keterbatasan kajian PPP non-komersial dalam konteks lokal.
Mayoritas penelitian PPP internasional masih berfokus pada skema komersial berbasis konsesi seperti BOT, BOO, atau DBFOM (Shao *et al.*, 2020; Zhang *et al.*, 2023). Studi mengenai PPP non-komersial berbasis *co-financing dan resource sharing*, khususnya pada pembangunan infrastruktur jalan daerah dengan keterbatasan fiskal, masih jarang dikaji secara mendalam. Belum banyak penelitian yang mengkaji inisiatif daerah, seperti Program BERKIBAR di Lampung, yang justru menjadi contoh penting inovasi lokal.
2. Minimnya analisis integrasi *Good Governance* dalam PPP non-komersial.
Meskipun literatur *governance* menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas (OECD, 2023), masih sedikit penelitian yang menguji bagaimana prinsip-prinsip tersebut dioperasionalkan dalam proyek PPP berbasis CSR dan *resource sharing*. Kurang kajian spesifik mengenai kolaborasi, *monitoring* berbasis indikator, dan kontribusi swasta dalam implementasi PPP di tingkat daerah.
3. Keberlanjutan kontribusi swasta melalui *CSR dan resource sharing*.
Kajian terbaru (Li & Wang, 2024) menekankan bahwa keberlanjutan kontribusi swasta sangat dipengaruhi insentif regulasi dan iklim bisnis lokal. Namun, belum banyak penelitian yang mengeksplorasi strategi menjaga konsistensi kontribusi CSR dalam jangka panjang pada proyek infrastruktur non-komersial. Ini menjadi celah penting mengingat Program BERKIBAR sangat mengandalkan dukungan sukarela dari swasta.

4. Studi kasus empiris

Terdapat keterbatasan studi empiris yang mendalam tentang praktik PPP non-komersial di daerah-daerah Indonesia. Penelitian ini mengisi kekosongan dengan studi kasus Program BERKIBAR yang unik karena berbasis CSR perusahaan perkebunan, energi, dan tambang untuk mendukung pembangunan jalan provinsi.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dalam konteks lokal yang spesifik dan terukur Provinsi Lampung melalui Program Bersama Kita Benahi Jalan Rusak kebaruan penelitian ini tidak hanya terletak pada kontribusi teoritis dengan mengembangkan model analisis *PPP non-komersial berbasis co-financing/resource sharing* yang lebih sesuai untuk daerah dengan keterbatasan anggaran. Penelitian ini juga memperkaya diskursus Ilmu Administrasi Negara melalui analisis integrasi prinsip *good governance* ke dalam implementasi PPP non-komersial, serta mengusulkan kerangka *monitoring* dan evaluasi berbasis indikator kinerja. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas teori PPP sekaligus menghubungkannya dengan kerangka public value (Moore, 1995; Bovaird & Loeffler, 2016), yang menekankan pada penciptaan nilai publik melalui pembangunan infrastruktur yang efektif, transparan, dan inklusif.

Penelitian ini diharapkan menghasilkan rekomendasi kebijakan untuk memperkuat tata kelola Program BERKIBAR di Provinsi Lampung. Hasil penelitian dapat digunakan oleh Pemerintah Provinsi Lampung sebagai pedoman dalam merancang mekanisme kolaborasi pemerintah-swasta yang lebih transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Pihak swasta juga memperoleh manfaat berupa kerangka kontribusi *CSR dan resource sharing* yang lebih terarah dan sesuai dengan kepentingan pembangunan daerah. Selain itu, usulan pengembangan sistem *monitoring* berbasis kinerja dapat membantu meminimalkan ketidaksesuaian antara laporan administratif dan progres fisik proyek, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap implementasi program.

2.2. Teori New Publik Governance

Menurut Osborne *et al.* (2024) *New Public Governance* lahir sebagai respon atas keterbatasan dua paradigma besar sebelumnya dalam administrasi publik, yaitu *Public Administration* yang berfokus pada hierarki birokrasi tradisional, dan *New Public Management* yang menekankan efisiensi serta adopsi logika pasar. PA klasik berhasil menciptakan stabilitas kelembagaan namun kurang adaptif terhadap kebutuhan warga, sementara NPM menekankan efisiensi tetapi cenderung mereduksi nilai publik menjadi sekadar ukuran biaya dan kinerja kuantitatif. NPG muncul pada awal abad ke-21 sebagai “generasi ketiga” dalam evolusi tata kelola publik, dengan menekankan jejaring kolaboratif (*governance networks*), *co-creation*, dan *public value* sebagai inti manajemen publik modern.

Osborne *et al.* (2024) mengembangkan NPG sebagai sebuah kerangka normatif dan praktis yang menekankan bahwa layanan publik adalah hasil dari interaksi multipihak, bukan sekadar produk organisasi tunggal. Dalam kerangka ini pemerintah berperan bukan hanya sebagai penyedia layanan, tetapi juga *orchestrator* *jejaring actor* yang melibatkan swasta, komunitas, dan organisasi non-profit. Salah satu inovasi penting dalam model NPG adalah pengembangan *Public Service Logic*. Radnor & Osborne (2021) menegaskan bahwa PSL memandang layanan publik sebagai proses layanan (*service process*), bukan sekadar *service delivery*. Artinya, warga atau pengguna layanan bukan hanya objek penerima, melainkan *co-producer* yang turut serta menciptakan nilai publik bersama dengan pemerintah dan mitra lainnya. Model ini menekankan *value-in-use*, yaitu bagaimana layanan benar-benar memberi manfaat dalam kehidupan masyarakat, bukan hanya seberapa banyak output diproduksi.

Menurut Osborne *et al.* (2024) dan Radnor & Osborne (2021), NPG memiliki beberapa aspek utama:

1. *Governance Networks*. Layanan publik dikelola melalui jaringan kolaboratif yang menghubungkan pemerintah, swasta, komunitas, dan masyarakat sipil. Kolaborasi ini bukan sekadar kontraktual, melainkan membangun trust, koordinasi, dan berbagi sumber daya. Dalam program Berkibar Pemprov

Lampung menggandeng perusahaan swasta untuk menyumbang material dan dana perbaikan jalan, serta melibatkan komunitas lokal dalam pengawasan.

2. *Co-creation dan Co-production*. Masyarakat dan pemangku kepentingan dilibatkan dalam perancangan, implementasi, dan evaluasi kebijakan publik. Partisipasi ini menciptakan legitimasi dan memperkuat nilai publik. Dalam program Berkibar Masyarakat berperan dalam memberi masukan lokasi prioritas jalan rusak serta ikut mengawasi kualitas pekerjaan.
3. *Public Service Logic (PSL)*. Logika baru dalam pelayanan publik yang berfokus pada penciptaan *value-in-use*. Layanan dipandang sebagai interaksi dinamis antara penyedia dan pengguna, bukan sekadar aliran barang/jasa. Keberhasilan BERKIBAR diukur dari manfaat langsung: turunnya biaya transportasi, peningkatan akses pasar bagi petani, dan konektivitas antar wilayah.
4. *Public Value*. Orientasi utama NPG adalah penciptaan *public value*, yaitu nilai kolektif yang berdampak pada kesejahteraan sosial, pemerataan, dan pembangunan berkelanjutan. Dalam BERKIBAR, public value tercermin pada peningkatan konektivitas antar wilayah Lampung Timur–Barat dan Utara–Selatan untuk mendukung distribusi hasil pertanian.
5. Kontrak dan Kinerja Berbasis Indikator. Pengukuran kinerja tidak hanya berbasis output, tetapi juga outcome yang relevan dengan nilai publik, seperti kepuasan warga, peningkatan akses, dan kualitas layanan. Evaluasi BERKIBAR tidak hanya mencatat panjang jalan diperbaiki, tetapi juga mengukur kepuasan warga, penurunan angka kecelakaan, dan efisiensi logistik
6. *Governance as Orchestration*. Peran pemerintah bukan lagi sebagai satu-satunya penyedia layanan, melainkan sebagai pengatur dan fasilitator jejaring kolaborasi. Pemerintah berperan sebagai *broker* yang menghubungkan aktor-aktor dengan kepentingan berbeda. Pemprov Lampung mengoordinasikan peran sektor swasta, kontraktor, masyarakat, dan lembaga pengawas dalam pelaksanaan BERKIBAR.

Dalam konteks pembangunan infrastruktur jalan melalui skema *Public–Private Partnership* NPG memberikan fondasi teoretis yang penting. Osborne *et al.* (2024) menekankan bahwa proyek infrastruktur publik bukan hanya soal teknis konstruksi, tetapi juga tentang *governance*, yaitu bagaimana berbagai aktor bekerja sama untuk menciptakan public value. Pada skema *Public–Private Partnership* komersial fokus sering kali pada pembagian risiko finansial dan profitabilitas swasta. Pada skema *Public–Private Partnership* non-komersial seperti Program BERKIBAR model NPG lebih relevan karena menekankan *co-financing/resource sharing*, partisipasi warga, serta pengukuran kinerja berbasis nilai layanan (*service outcomes*).

Radnor & Osborne (2021) menambahkan bahwa keberhasilan PPP dalam perspektif NPG dapat diukur dari:

1. Tingkat keterlibatan multi-stakeholder
2. Sejauh mana indikator kinerja berorientasi pada layanan
3. Kemampuan jejaring kolaborasi untuk menciptakan manfaat publik jangka panjang.

Dalam kerangka *New Publik Governance* tata kelola publik tidak lagi dipandang sebagai dominasi pemerintah, tetapi sebagai yang melibatkan pemerintah daerah, sektor swasta, dan masyarakat. Pemerintah berperan sebagai *orchestrator*, yaitu pihak yang mengatur koordinasi, membangun kepercayaan, dan memastikan kesetaraan peran antar aktor (Osborne *et al.*, 2024). Dalam konteks Program BERKIBAR, tata kelola berarti pembagian tugas yang jelas antara Pemprov Lampung (regulasi, perencanaan, pengawasan), perusahaan swasta (penyediaan material, CSR, atau dana perbaikan jalan), serta masyarakat lokal (pemanfaatan jalan dan feedback).

New Publik Governance menekankan pentingnya *performance-based governance*, yaitu pemantauan dan evaluasi layanan publik melalui indikator yang terukur dan transparan (Radnor & Osborne, 2021). Indikator tidak hanya berfokus pada output fisik (panjang jalan diperbaiki), tetapi juga pada outcome layanan (tingkat kemantapan jalan, penurunan biaya logistik, kepuasan pengguna). Dalam Program BERKIBAR, *monitoring* berbasis indikator dapat diwujudkan melalui: Sistem pelaporan progres fisik dan keuangan yang transparan, Audit independen

terhadap kualitas pekerjaan jalan, Penggunaan *Key Performance Indicators* berbasis pelayanan seperti kecepatan perjalanan, *aksesibilitas* desa ke pasar, dan tingkat kecelakaan lalu lintas.

Menurut Osborne *et al.*, 2024 *New Publik Governance* kolaborasi tidak hanya soal kontrak formal, tetapi juga *resource sharing* atau berbagi sumber daya untuk menciptakan *public value*. Swasta tidak hanya berperan sebagai investor mencari profit, tetapi juga sebagai *co-creator of value* bersama pemerintah dalam Program BERKIBAR kontribusi swasta berbentuk *co-financing* melalui CSR, penyediaan material, peralatan konstruksi, hingga tenaga ahli. Kontribusi ini memperkuat kapasitas pemerintah daerah dalam menghadapi keterbatasan anggaran infrastruktur, sekaligus meningkatkan legitimasi swasta di mata masyarakat.

Proses integrasi menurut NPG berjalan dalam tiga tahap:

1. Perencanaan Kolaboratif penetapan prinsip tata kelola (transparansi, partisipasi), penentuan indikator kinerja, serta kesepakatan bentuk kontribusi swasta.
2. Implementasi Kolaboratif yaitu pelaksanaan proyek dengan koordinasi jejaring, pemenuhan kontribusi swasta, dan pemantauan *real-time* berbasis indikator.
3. Evaluasi Bersama hasil *monitoring* dibuka ke publik, dievaluasi bersama, dan dipakai untuk perbaikan kebijakan/program berikutnya (*double-loop learning*).

Model tata kelola ini sangat relevan dengan dinamika pembangunan infrastruktur jalan di tingkat daerah, di mana konteks sosial-politik dan keterbatasan fiskal menuntut keterlibatan semua pihak secara aktif dan setara. Penelitian oleh Maqbool dan Sridhar (2024) menunjukkan bahwa tata kelola kolaboratif merupakan kunci dalam memastikan keberhasilan proyek konstruksi berkelanjutan melalui *Public Private Partnership*, terutama dalam konteks yang kompleks dan oportunistik. Hal yang sama juga ditemukan oleh Jayasena *et al.* (2022), yang menegaskan bahwa keberhasilan proyek *Public Private Partnership* dalam infrastruktur cerdas sangat dipengaruhi oleh sinergi dan dialog antar pemangku kepentingan. Sementara itu, Donadi *et al.* (2024) menekankan pentingnya keterlibatan aktor sejak tahap perencanaan dan transparansi dalam pengelolaan proyek sebagai bagian dari prinsip *New Public Governance* yang mendukung keberlanjutan jangka panjang.

Dalam konteks Provinsi Lampung, penerapan Program Bersama Kita Benahi Jalan Rusak oleh Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi merupakan wujud nyata dari praktik *New Public Governance*. Program ini melibatkan sektor swasta dalam pembiayaan dan pelaksanaan perbaikan jalan provinsi, sekaligus membuka ruang partisipasi masyarakat dan pelaku lokal. Dengan demikian, teori NPG menjadi lensa penting dalam menganalisis bagaimana pembangunan infrastruktur jalan yang berkelanjutan melalui *Public Private Partnership* tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis dan finansial, tetapi juga oleh kualitas interaksi sosial dan kelembagaan dalam jejaring tata kelola lokal. Model tata kelola ini juga mendukung pencapaian prinsip keberlanjutan karena memperluas tanggung jawab pengawasan dan pelaksanaan proyek kepada berbagai pihak, bukan hanya pemerintah sebagai pemegang kendali tunggal.

Dibawah *New Public Governance* proses pemerintahan administrasi ditandai dengan kolaborasi bukan persaingan untuk mengatasi masalah kebijakan yang kompleks dan lintas sektoral serta mengatasi kebuntuan kebijakan. *New Public Governance* tidak hanya mencakup penyediaan layanan publik, larangan, izin dan peraturan otoritatif, tetapi juga melibatkan penerapan alat tata kelola baru yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pemecahan masalah *stakeholder* yang terlibat baik dalam semacam “regulasi mandiri yang diatur” atau dalam “produksi bersama solusi publik”. *New Public Governance* juga mencakup sistem akuntabilitas *top-down* yang kurang lebih secara sistematis terkait dengan sistem tinjauan sejawat *horizontal* dan pemberian akun *public* kepada masyarakat dan *stakeholder*. Dengan meningkatnya partisipasi publik terhadap kebijakan-kebijakan pemerintah melalui media sosial hal ini mendorong pemerintah untuk meningkatkan pelayanan yang transparan dan akuntabel (Khairiah., 2024).

2.3. Publik Privat Partnership

Menurut Yescombe & Farquharson, 2018 *Public Private Partnership* adalah suatu pengaturan kontraktual jangka panjang antara entitas publik dan entitas swasta untuk penyediaan infrastruktur dan/atau layanan publik, di mana pihak swasta menanggung sebagian besar risiko pelaksanaan atau pembiayaan pihak

publik menetapkan output/standard layanan yang harus dipenuhi dan pengembalian/ imbalan kepada swasta bergantung pada pemenuhan kinerja (bisa lewat tarif pengguna, pembayaran ketersediaan, atau bentuk *in-kind*). *Public Private Partnership* bukan sekadar kontrak pembangunan biasa PPP adalah struktur *life-cycle* yang mengintegrasikan desain, konstruksi, pembiayaan, operasi, dan pemeliharaan dalam satu rangkaian kontraktual sehingga risiko, insentif, dan tanggung jawab dialokasikan untuk mencapai *value for money (VfM)*.

Menurut Yescombe & Farquharson 2018 tujuan utama penerapan PPP dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Mencapai *Value for Money (VfM)*. Memanfaatkan efisiensi swasta, inovasi teknis, dan pengelolaan siklus hidup untuk menurunkan biaya keseluruhan proyek dibandingkan dengan penyediaan murni publik.
2. Mengalokasikan risiko ke pihak yang paling mampu mengelolanya. Menempatkan risiko konstruksi, teknis, dan operasional pada swasta risiko kebijakan publik pada pemerintah sehingga total biaya risiko diminimalkan.
3. Mempercepat penyediaan infrastruktur. Dengan keterlibatan modal swasta dan efisiensi manajerial, PPP dapat menurunkan waktu pelaksanaan proyek.
4. Mendiversifikasi sumber pembiayaan. Mengurangi beban fiskal langsung pemerintah (APBN/APBD) melalui pembiayaan proyek oleh sektor swasta (SPV, *project finance*), meskipun bukan berarti selalu “*off-balance sheet*” secara fiskal.
5. Mendorong inovasi dan kualitas layanan. Kontrak berbasis hasil mendorong solusi desain dan operasi yang lebih inovatif dan terukur dari sisi *outcome* layanan.

Yescombe & Farquharson 2018 merinci beberapa alasan mengapa pemerintah memilih PPP serta keadaan ketika PPP layak dipertimbangkan:

Kondisi-kondisi yang memperkuat rasional PPP:

1. Keterbatasan kapasitas fiskal yaitu kebutuhan investasi infrastruktur melebihi kemampuan anggaran publik.

2. Proyek dengan potensi efisiensi siklus-hidup ketika perawatan jangka panjang dan operasi dapat signifikan mengubah total biaya (*life-cycle savings*).
3. Kebutuhan untuk transfer risiko konstruksi/operasi jika swasta dapat menanggung dan mengelola risiko tersebut lebih efektif.
4. Tersedianya arus kas/pengembalian proyek yang memiliki potensi pendapatan (*user charges*) atau dapat dikaitkan dengan pembayaran ketersediaan (*availability payments*).

Yescombe & Farquharson juga menekankan bahwa PPP tidak selalu cocok kebijakan harus menghindari PPP apabila:

1. Proyek kecil/standar yang mudah dibeli melalui *procurement* konvensional.
2. Tidak ada keunggulan kompetitif swasta (mis. tidak ada inovasi yang berarti).
3. Risiko politik/ regulasi sangat tinggi sehingga mengurangi bankability.
4. Administrasi publik tidak mampu mengelola kontrak jangka panjang (*weak contract management*).

Yescombe & Farquharson menjabarkan elemen teknis yang membuat PPP bekerja:

1. *Project preparation & feasibility - analisis VfM, Public Sector Comparator (PSC)*, alokasi risiko, studi permintaan, analisis keuangan.
2. Struktur pembiayaan - SPV, *limited-recourse project finance*, kombinasi ekuitas & utang, jaminan/*credit enhancement* bila perlu.
3. Kontrak berbasis output spesifikasi hasil (*availability, performance*) bukan rincian teknis preskriptif.
4. Mekanisme pembayaran *user-pays* (tol) atau *government-pays* (*availability payments*), atau kombinasi/kompensasi *in-kind*.
5. Manajemen kontrak & pengawasan *monitoring* kinerja, klausa perubahan, *dispute resolution, termination arrangements*.
6. Akuntabilitas fiskal & disclosure pengakuan liabilitas kontingen, disclosure struktur pembiayaan untuk transparansi publik.

Menurut Yescombe & Farquharson Beberapa implikasi kebijakan yang mereka tekankan:

1. Perlunya Unit PPP/*Capacity Building*: Pemerintah harus memiliki unit yang mampu menyiapkan proyek, menilai VfM, menyusun tender, dan mengelola kontrak panjang.
2. Transparansi & Publik Value: PPP harus diuji bukan hanya dari sisi finansial tetapi juga dampak sosial/ekonomi; kewajiban pengungkapan kontrak penting untuk legitimasi.
3. Pengelolaan Risiko Fiskal: Proyek PPP membawa *contingent liabilities*; pemerintah wajib mengelolanya (proyeksi arus kas, buffer fiskal).
4. Penyesuaian Regulasi & *Procurement*: Hukum/aturan kontrak publik perlu mengakomodasi jangka panjang, perlindungan investor, dan penyelesaian sengketa.
5. *Bankability vs Public Interest*: Menyeimbangkan kebutuhan untuk membuat proyek menarik bagi investor dengan menjaga kepentingan publik (mis. tarif, akses).

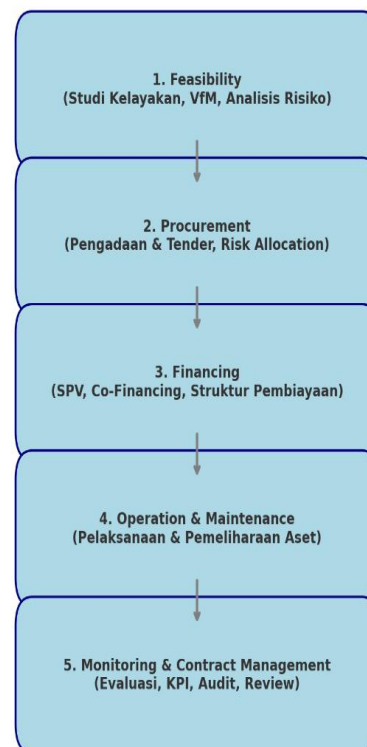
Terdapat beberapa skema dalam KPBU menurut Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2024):

1. Kontrak Operasi & Pemeliharaan (*Operation & Maintenance (O&M)*): Operator swasta/badan usaha, berdasarkan kontrak, mengoperasikan aset milik Pemerintah (mis. Pabrik pengolahan air/air limbah) untuk jangka waktu tertentu. Kepemilikan aset tetap pada pihak Pemerintah.
2. Bangun-Kuangan (*Build – Finance (BF)*): Swasta/badan usaha membangun aset dan membiayai biaya modal hanya selama periode konstruksi.
3. Desain-Bangun-Kuangan-Pelihara (*Design-Build-Finance-Maintenance (DBFM)*): Badan usaha merancang, membangun, membiayai aset dan menyediakan layanan pemeliharaan (*hard facilities management*) berdasarkan perjanjian jangka panjang.
4. Desain-Bangun-Kuangan-Pelihara-Operasi (*Design-Build-Finance-Maintain-Operate (DBFMO)*): Pihak badan usaha merancang, membangun,

membiayai, menyediakan layanan pemeliharaan dan operasi di bawah perjanjian jangka panjang. Pengoperasian aset juga termasuk dalam proyek-proyek seperti ini misalnya pengoperasian jembatan, jalan dan instalasi pengolahan air.

5. Konsesi: Seorang pemegang konsesi pihak swasta/badan usaha melakukan investasi dan mengoperasikan fasilitas untuk jangka waktu tertentu, setelah jangka waktu tersebut kepemilikan kembali ke pihak pemerintah.

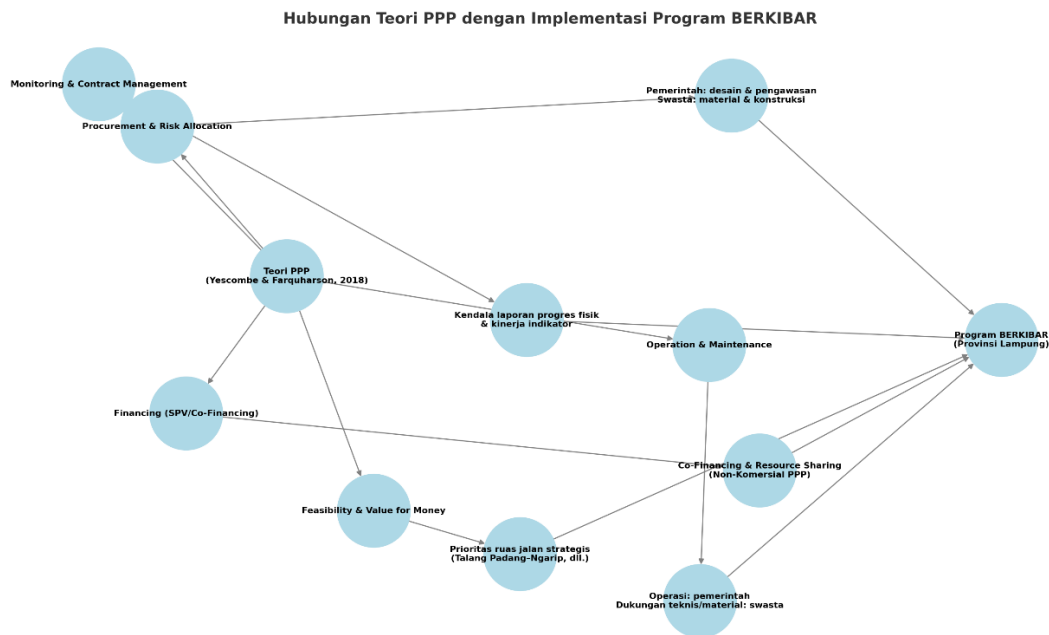
Teori PPP yang dikembangkan oleh Yescombe & Farquharson (2018) menekankan bahwa keberhasilan PPP menekankan lima dimensi penting yang menentukan keberhasilan implementasinya, yaitu *feasibility & value for money*, *procurement & risk allocation*, *financing*, *operation & maintenance*, serta *monitoring & contract management*. Dalam konteks penelitian ini, teori tersebut menjadi landasan untuk menganalisis bagaimana Program BERKIBAR diterapkan sebagai bentuk PPP non-komersial berbasis *co-financing/resource sharing* antara Pemerintah Provinsi Lampung dengan sektor swasta. Berikut gambar bagan alur Tahapan PPP menurut Yescombe & Farquharson, 2018:



Gambar 3. Alur tahapan PPP Yescombe & Farquharson, 2018

Sumber: Yescombe, 2025

1. *Feasibility & Value for Money* Teori PPP menekankan pentingnya uji kelayakan dan analisis manfaat publik sebelum proyek dilaksanakan. Dalam Program BERKIBAR, aspek ini tercermin pada pemilihan ruas jalan prioritas (Talang Padang Ngarip, Tajab-Adijaya, dan Adijaya-Tulung Randu) yang dinilai mendesak untuk mendukung konektivitas daerah produksi dan distribusi.
2. *Procurement & Risk Allocation* Menurut teori PPP, risiko teknis, pembiayaan, dan operasional perlu dialokasikan kepada pihak yang paling mampu mengelolanya. Dalam BERKIBAR, sektor swasta menyediakan material jalan dan sebagian pembiayaan, sementara pemerintah bertanggung jawab pada desain teknis, pendampingan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan prinsip *risk sharing* yang ditekankan Yescombe & Farquharson.
3. *Financing & SPV/Resource sharing*. PPP klasik menggunakan SPV, tetapi dalam PPP non-komersial seperti BERKIBAR, pembiayaan dilakukan melalui *co-financing*. Swasta tidak mencari keuntungan langsung dari pengguna jalan (non-tariff), melainkan berkontribusi melalui sumber daya (material, peralatan, dana) untuk mendukung pembangunan infrastruktur publik.
4. *Operation & Maintenance*. Teori PPP menyatakan bahwa sektor swasta idealnya tidak hanya membangun, tetapi juga turut bertanggung jawab dalam operasi/pemeliharaan (O&M). Dalam BERKIBAR, pemerintah tetap menjadi penanggung jawab utama operasi jalan, namun kontribusi swasta mendukung keberlangsungan layanan melalui pasokan material dan dukungan teknis.
5. *Monitoring & Contract Management*. PPP modern mensyaratkan *monitoring* berbasis indikator kinerja (KPI) untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi. Program BERKIBAR menghadapi tantangan dalam hal pelaporan progres fisik yang belum sinkron dengan realisasi pekerjaan, sehingga penelitian ini relevan untuk menganalisis kelemahan sistem *monitoring* serta mencari strategi perbaikan berdasarkan teori PPP.



Gambar 4. Hubungan Teori PPP Dengan Implementasi Program Berkibar

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2025

Dalam konteks Program BERKIBAR di Provinsi Lampung, teori ini menjadi relevan karena program tersebut merupakan bentuk PPP non-komersial berbasis *co-financing/resource sharing*, di mana pemerintah menyediakan desain teknis, pendampingan, serta pengawasan, sementara pihak swasta berkontribusi dalam bentuk material jalan, pembiayaan parsial, dan pelaksanaan konstruksi. Prinsip *value for money* tercermin pada prioritas ruas jalan yang strategis bagi distribusi hasil pertanian, sedangkan aspek *risk allocation* terlihat dari pembagian tanggung jawab antara pemerintah (pengawasan, desain teknis) dan swasta (penyediaan material, konstruksi).

Namun berbeda dengan PPP komersial yang umumnya menggunakan mekanisme *Build-Operate-Transfer (BOT)* atau *Build-Own-Operate (BOO)*, skema dalam Program BERKIBAR lebih menyerupai *model Modified Design-Build* dengan *Co-financing/Resource sharing* (Winataa & Gultom, 2023). Skema ini menunjukkan bahwa sektor swasta tidak mendapatkan pengembalian melalui tarif pengguna, melainkan memperoleh manfaat jangka panjang berupa reputasi, hubungan kelembagaan, dan kontribusi terhadap tanggung jawab sosial perusahaan.

Teori PPP juga menekankan pentingnya *monitoring* berbasis indikator sebagai bentuk akuntabilitas. Dalam praktik BERKIBAR, masih terdapat kendala berupa ketidaksesuaian antara progres fisik di lapangan dan laporan administratif, yang menunjukkan lemahnya implementasi *performance-based monitoring*. Hal ini selaras dengan kritik Shao *et al.* (2020) yang menekankan pentingnya transparansi dalam sistem evaluasi proyek PPP. Dengan demikian, teori PPP menjadi kerangka yang sangat relevan untuk menilai keberhasilan maupun hambatan yang muncul dalam implementasi Program BERKIBAR, sekaligus membuka ruang untuk mengembangkan model tata kelola kemitraan yang lebih efektif dan akuntabel.

Keberhasilan implementasi *Public Private Partnership* sangat bergantung pada struktur pembagian risiko dan kepastian kontrak. Zhang *et al.* (2023), dalam kajiannya terhadap proyek jalan tol di Tiongkok, menyoroti pentingnya penilaian risiko berbasis dinamika proyek jangka panjang. Begitu pula Shao *et al.* (2020) yang mengidentifikasi dua puluh jenis risiko yang umum terjadi dalam proyek infrastruktur berbasis PPP, seperti risiko politik, ketidakpastian hukum, dan masalah teknis. Sementara itu, Maqbool dan Sridhar (2024) menyatakan bahwa keberhasilan *Public Private Partnership* dalam proyek infrastruktur berkelanjutan sangat bergantung pada tata kelola kolaboratif dan kepatuhan terhadap prinsip keberlanjutan.

Dalam konteks Provinsi Lampung penerapan skema *Public Private Partnership* melalui Program Bersama Kita Benahi Jalan Rusak, oleh Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi menjadi representasi nyata dari prinsip-prinsip *Public Private Partnership* yang telah disebutkan. Program ini melibatkan mitra swasta dalam perbaikan jalan provinsi, dengan kesepakatan yang mencakup pembagian peran, tanggung jawab finansial, serta pelaksanaan teknis. Dalam kerangka penelitian ini aspek utama yang dikaji mencakup tiga dimensi teoretis utama. Pertama, model PPP non-komersial berbasis *co-financing dan resource sharing* menjadi fokus utama kajian. Skema ini membedakan diri dari model PPP tradisional berbasis konsesi, dengan memadukan dukungan pemerintah dalam bentuk finansial parsial dan supervisi teknis, serta kontribusi sektor swasta melalui

dana, material, dan tenaga teknis. Model ini relevan untuk menghadapi keterbatasan anggaran daerah seperti di Lampung (Li & Wang, 2024; Winataa & Gultomb, 2023).

Kedua, Aspek *good governance* menjadi indikator keseimbangan tata kelola dalam implementasi PPP. Prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi *stakeholder*, dan efisiensi operasional diukur berdasarkan bagaimana informasi kontrak, progres proyek, dan pengambilan keputusan dapat dibuka kepada publik dan dipertanggung jawabkan secara sistematis. Studi Winataa dan Gultomb (2023) menegaskan bahwa pemilihan model kontrak berpengaruh langsung terhadap performa pelaksanaan, dengan SBOT atau DBFOM yang didukung mekanisme *monitoring* dan audit yang lebih kuat cenderung mengurangi biaya dan penundaan. Ketiga, elemen *monitoring* dan evaluasi berbasis indikator kinerja dikembangkan sebagai komponen operasional utama. Fokusnya pada sejauh mana sistem pelaporan progres fisik dapat akurat dan objektif dibandingkan data administratif, sekaligus menjaga disiplin kontrak terutama dalam skema non-komersial. Literasi global, seperti PPIAF/World Bank, menggarisbawahi pentingnya kontrak kinerja jalan yang berbasis output untuk meningkatkan akuntabilitas (World Bank, 2022).

Teori keberlanjutan kontribusi swasta menjadi pembeda dengan PPP komersial. Kontribusi yang diberikan melalui *CSR dan resource sharing* berpotensi kurang berkelanjutan jika didorong oleh insentif reputasi semata. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji apakah kerangka *regulatory atau insentif institusional* diperlukan untuk mempertahankan *shared value* antara sektor publik, swasta, dan masyarakat. Literatur OECD (2023) mendorong praktik bisnis yang bertanggung jawab (*Responsible Business Conduct*) untuk menjaga konsistensi kontribusi CSR dalam pembangunan infrastruktur.

2.3.1 Mekanisme *Co-financing* dan *Resource sharing* dalam Infrastruktur Daerah

Keterbatasan anggaran publik menjadi salah satu tantangan utama pembangunan infrastruktur di banyak negara berkembang, termasuk Indonesia. Kondisi ini mendorong lahirnya inovasi pembiayaan alternatif melalui *Public Private Partnership*. Salah satu pendekatan yang semakin relevan adalah skema *co-financing* dan *resource sharing*, yang memungkinkan pemerintah dan swasta

berbagi beban pendanaan maupun sumber daya non-finansial dalam pelaksanaan proyek infrastruktur. Skema ini dianggap strategis, khususnya untuk proyek non-komersial yang tidak menghasilkan arus kas langsung, seperti pembangunan dan perbaikan jalan daerah.

Co-financing didefinisikan sebagai mekanisme di mana dua atau lebih pihak menyediakan dana secara bersama untuk membiayai proyek infrastruktur. Dalam konteks pemerintah daerah, kontribusi pembiayaan dapat berasal dari APBN/APBD, perusahaan swasta melalui CSR/TJSL, maupun dukungan lembaga keuangan internasional. World Bank (2024) menekankan bahwa tujuan utama *co-financing* adalah memperluas kapasitas fiskal, mempercepat realisasi proyek, dan memastikan tercapainya *value for money* melalui efisiensi biaya. Li dan Wang (2024) juga menegaskan bahwa model *co-financing* dapat mengurangi beban fiskal pemerintah daerah sekaligus meningkatkan kualitas layanan infrastruktur.

Praktiknya pemerintah dapat menanggung komponen tertentu seperti biaya perencanaan teknis dan pembebasan lahan, sementara pihak swasta membiayai komponen lain seperti material, tenaga kerja, atau dukungan logistik. Cambridge University Press (2020) mencatat bahwa pembagian kontribusi ini penting diatur secara kontraktual melalui MoU atau perjanjian kerja sama yang jelas, agar tidak terjadi ketidakpastian dalam pelaksanaan. *Resource sharing* berbeda dari *co-financing* karena kontribusi yang diberikan tidak selalu dalam bentuk dana tunai, melainkan berupa sumber daya material, teknologi, tenaga ahli, atau fasilitas lain yang dimiliki oleh swasta. Shao *et al.* (2020) menunjukkan bahwa *resource sharing* efektif dalam menekan risiko keterlambatan proyek melalui distribusi tanggung jawab yang lebih adil. Misalnya, perusahaan tambang dapat menyumbangkan material seperti batu atau kerikil untuk perbaikan jalan, sementara perusahaan energi dapat menyediakan alat berat atau dukungan teknis.

Bagi pemerintah, keuntungan *resource sharing* terletak pada akses terhadap sumber daya yang tidak dapat disediakan secara cepat melalui mekanisme APBD. Steinfeld (2023) dalam bukunya *Public Private Stewardship* menjelaskan bahwa keterlibatan langsung sektor swasta melalui *resource sharing* meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) perusahaan terhadap pembangunan daerah,

sehingga memperkuat hubungan antara dunia usaha dan masyarakat. Implementasi *co-financing* dan *resource sharing* umumnya melewati beberapa tahapan operasional yaitu:

1. Identifikasi kebutuhan yaitu pemerintah daerah menentukan ruas jalan prioritas yang memerlukan perbaikan atau pemeliharaan.
2. Studi kelayakan yaitu dilakukan analisis teknis, sosial, dan ekonomi untuk menilai manfaat program.
3. Perjanjian kerja sama yaitu Pemerintah dan swasta menandatangani kontrak atau MoU yang memuat pembagian peran, jenis kontribusi, serta mekanisme pengawasan.
4. Pelaksanaan teknis yaitu Swasta menyalurkan kontribusi dana atau sumber daya, sementara pemerintah mengawasi kualitas dan kepatuhan standar teknis.
5. *Monitoring* dan evaluasi yaitu dilakukan melalui indikator kinerja yang terukur, seperti panjang jalan yang diperbaiki, kualitas perkerasan, serta dampak sosial-ekonomi seperti aksesibilitas masyarakat (Jayasena *et al.*, 2022).

Tahapan ini penting karena setiap fase menentukan keberhasilan program. Radnor dan Osborne (2021) mengingatkan bahwa kelemahan dalam perencanaan dan pengawasan sering menjadi faktor penyebab kegagalan PPP di tingkat daerah. Keunggulan utama *co-financing* dan *resource sharing* adalah: (a) mengurangi beban fiskal pemerintah daerah, (b) mempercepat realisasi pembangunan infrastruktur, (c) memperkuat kolaborasi pemerintah–swasta, dan (d) memberikan manfaat langsung bagi masyarakat. Namun, tantangannya tidak kecil. Winata dan Gultom (2023) menunjukkan bahwa potensi ketidakjelasan dalam pembagian risiko dapat memicu konflik antara pemerintah dan swasta. Selain itu, transparansi dan akuntabilitas masih menjadi isu krusial, terutama dalam menilai kontribusi non-kas dari swasta. Untuk mengatasi tantangan tersebut De Vries dan Yehoue (2021) menekankan pentingnya standar kontraktual yang kuat, mekanisme audit independen, serta partisipasi masyarakat dalam proses *monitoring*. Skema ini hanya akan berhasil jika tata kelola (*governance*) diperkuat dan kepercayaan antaraktor terjaga.

Dalam konteks Program BERKIBAR di Provinsi Lampung, mekanisme *co-financing* dan *resource sharing* sangat relevan karena mayoritas kontribusi perusahaan diwujudkan melalui CSR berupa material, peralatan, dan dukungan tenaga kerja. Pemerintah daerah berperan sebagai pengatur, perencana, sekaligus pengawas pelaksanaan. Melalui pendekatan ini, keterbatasan anggaran dapat diatasi, sekaligus memastikan partisipasi swasta dalam pembangunan infrastruktur jalan yang berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat Lampung.

2.3.2 Teori *stakeholder* dalam Konteks *Public-Private Partnership*

Menurut Freeman (2010) Teori *stakeholder* memberikan kerangka kerja untuk menganalisis dan mengelola hubungan antara organisasi dan berbagai pihak yang memiliki kepentingan atau dipengaruhi oleh aktivitas organisasi tersebut dan mendefinisikan *stakeholder* sebagai "kelompok atau individu yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi." Konsep ini telah berkembang dari pendekatan normatif (berbasis etika dan moral) menjadi pendekatan deskriptif (menggambarkan cara organisasi berinteraksi dengan *stakeholder*) dan instrumental (menjelaskan bagaimana manajemen *stakeholder* dapat meningkatkan kinerja perusahaan). Dalam konteks proyek publik seperti Program BERKIBAR, teori ini sangat relevan karena keberhasilan tidak hanya diukur dari sisi finansial, tetapi juga dari nilai yang diciptakan bagi masyarakat.

Partisipasi *stakeholder* sangat penting karena beberapa alasan utama:

1. Peningkatan Legitimasi dan Kepercayaan: Ketika *stakeholder* dilibatkan dalam pengambilan keputusan, program akan dianggap lebih sah dan dapat dipercaya. Hal ini mengurangi kemungkinan konflik dan resistensi di masa depan.
2. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: *Stakeholder* yang beragam membawa pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang berbeda ke dalam proyek. Misalnya, petani lokal memiliki pengetahuan mendalam tentang kondisi tanah dan cuaca, yang tidak dimiliki oleh perencana program di kantor.
3. Pembagian Risiko yang Adil: Melalui partisipasi, risiko dan manfaat proyek dapat didistribusikan secara lebih adil. Jika *stakeholder* merasakan manfaat

yang sebanding dengan risiko yang mereka tanggung, komitmen mereka akan meningkat.

Bentuk-bentuk Partisipasi *Stakeholder* Partisipasi dapat terwujud dalam berbagai bentuk di setiap tahapan proyek:

1. Fase Perencanaan: Konsultasi publik, survei, atau forum diskusi untuk mengumpulkan masukan dan kebutuhan dari masyarakat dan pihak terkait sebelum program dimulai.
2. Fase Implementasi: Keterlibatan *stakeholder* dalam komite pengawas, tim kerja, atau mekanisme umpan balik untuk memastikan program berjalan sesuai rencana dan responsif terhadap perubahan kondisi.
3. Fase Evaluasi: Partisipasi dalam evaluasi kinerja proyek untuk memberikan perspektif yang menyeluruh dan berbasis bukti. Ini termasuk mengevaluasi dampak sosial dan lingkungan, bukan hanya keberhasilan finansial.

Penerapan *teori stakeholder* dalam PPP khususnya yang bersifat non-komersial, telah menjadi fokus penting dalam penelitian terbaru. Amedanou (2023) dalam *Journal of Public Administration* mengidentifikasi bahwa manajemen *stakeholder* yang efektif adalah kunci untuk mengatasi kompleksitas dan risiko dalam proyek PPP. Amedanou berpendapat bahwa pemetaan *stakeholder* (*stakeholder mapping*) sangat penting untuk mengidentifikasi siapa saja yang terlibat, apa peran mereka, dan bagaimana kepentingan mereka berinteraksi. Amoako-Gyampah dan Akolgo (2022), dalam artikel di *Journal of Project Management* menjelaskan bahwa dalam PPP, *stakeholder* dapat diklasifikasikan berdasarkan kekuasaan (*power*), legitimasi (*legitimacy*), dan urgensi (*urgency*). Mereka berargumen bahwa mengidentifikasi dan memprioritaskan *stakeholder* ini memungkinkan pengelola proyek untuk fokus pada pihak yang paling berpengaruh, seperti pemerintah daerah (pemegang kekuasaan dan legitimasi) atau kelompok petani lokal (*urgensi dan legitimasi*).

Freeman mendefinisikan *stakeholder* sebagai "kelompok atau individu yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi." Konsep ini lahir sebagai respons terhadap teori shareholder tradisional yang berfokus pada maksimalisasi keuntungan bagi pemegang saham. Freeman berpendapat bahwa

manajer memiliki tanggung jawab moral dan strategis untuk menciptakan nilai bagi semua *stakeholder*, termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat.

Teori ini berkembang menjadi tiga pendekatan:

1. Deskriptif: Menggambarkan bagaimana organisasi sebenarnya berinteraksi dengan *stakeholdernya*.
2. Instrumental: Menunjukkan bahwa manajemen *stakeholder* yang efektif dapat meningkatkan kinerja bisnis.
3. Normatif: Menyatakan bahwa semua *stakeholder* memiliki hak yang sah dan harus diperlakukan secara adil.

Dalam konteks PPP, teori *stakeholder* menjadi sangat penting karena proyek-proyek ini melibatkan banyak pihak dengan kepentingan yang beragam dan terkadang saling bertentangan. Teori ini menawarkan kerangka kerja untuk mengelola kompleksitas ini. Menurut Freeman 2010 Teori *stakeholder* membantu mengidentifikasi semua pihak yang memiliki "*stake*" dalam proyek PPP, bukan hanya mitra publik dan swasta. Klasifikasi ini dapat didasarkan pada model kekuasaan, legitimasi, dan urgensi.

1. Kekuasaan: Kemampuan *stakeholder* untuk memengaruhi keputusan dan hasil proyek (misalnya, pemerintah atau lembaga keuangan).
2. Legitimasi: Keabsahan klaim atau tuntutan *stakeholder* (misalnya, masyarakat lokal sebagai penerima manfaat).
3. Urgensi: Tingkat kebutuhan akan perhatian segera (misalnya, petani yang penghasilannya bergantung pada program).

Teori *stakeholder* menekankan pentingnya partisipasi aktif dari semua pihak. Keterlibatan ini dapat meningkatkan legitimasi dan keberhasilan proyek. Partisipasi dapat terjadi dalam bentuk:

1. Konsultasi: Mengumpulkan masukan dari masyarakat atau kelompok kepentingan.
2. Kolaborasi: Melibatkan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan proyek.
3. Komunikasi: Menjaga transparansi dan komunikasi terbuka untuk membangun kepercayaan.

4. Penciptaan Nilai Bersama (*Creating Shared Value*). Sesuai dengan pendekatan normatif, teori *stakeholder* mendorong PPP untuk menciptakan nilai bersama (*shared value*), yaitu nilai ekonomi bagi mitra swasta dan nilai sosial bagi masyarakat. Dalam konteks non-komersial, hal ini berarti bahwa keberhasilan proyek tidak hanya diukur dari pengembalian investasi, tetapi juga dari dampak positifnya pada kesejahteraan masyarakat, keberlanjutan lingkungan, dan pembangunan sosial.

Teori ini berfungsi sebagai lensa analitis untuk memahami dinamika, keberhasilan, dan tantangan yang dihadapi program, khususnya karena sifatnya yang merupakan PPP non-komersial. Teori ini membantu menganalisis bagaimana berbagai pihak yang berkepentingan berinteraksi dan memengaruhi hasil program.



Gambar 5. Identifikasi Stakeholder

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2025

Teori *stakeholder* memungkinkan identifikasi secara rinci siapa saja yang memiliki kepentingan dalam Program BERKIBAR. Yang mencakup Pemerintah Daerah dan Dinas terkait dalam program ini yang memiliki kekuasaan dan legitimasi, serta bertanggung jawab atas kebijakan dan regulasi adalah Pemerintah Provinsi Lampung melalui Dinas BMBK. Mitra Swasta yaitu Perusahaan yang ikut dalam sekma ini yaitu perusahaan yang berada pada rua-ruas jalan Provinsi Lampung yang menyediakan pendanaan (*co-financing*) dan sumber daya non-finansial seperti teknologi dan keahlian. Petani Lokal mereka adalah *stakeholder* utama yang langsung dipengaruhi oleh program. Partisipasi dan manfaat yang mereka rasakan sangat menentukan keberhasilan program. Lembaga Swadaya

Masyarakat Mereka dapat berfungsi sebagai pengawas, mediator, atau fasilitator yang membantu memastikan program berjalan transparan dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2.4 *Risk Management Theory*

Manajemen risiko program merupakan salah satu pendekatan penting dalam mengelola ketidakpastian yang muncul dalam implementasi kerja sama pemerintah dan swasta, khususnya pada proyek infrastruktur berbasis *Public–Private Partnership*. Menurut PMBOK Guide (*Project Management Institute*, 2021), manajemen risiko adalah suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, merencanakan respon, serta mengendalikan risiko guna memaksimalkan peluang positif dan meminimalkan dampak negatif terhadap tujuan program. Dalam konteks pembangunan infrastruktur jalan melalui skema PPP non-komersial, seperti Program BERKIBAR di Provinsi Lampung, pendekatan ini menjadi relevan karena risiko tidak hanya bersifat teknis dan finansial, tetapi juga melekat pada aspek kelembagaan, sosial, serta keberlanjutan jangka panjang.

Grimsey dan Lewis (2004) menegaskan bahwa prinsip utama dalam manajemen risiko pada PPP adalah alokasi risiko secara proporsional kepada pihak yang paling mampu mengelolanya. Dalam praktik PPP non-komersial, pemerintah daerah menghadapi keterbatasan fiskal, sementara pihak swasta tidak memperoleh insentif profit murni. Hal ini menimbulkan tantangan dalam pembagian risiko, terutama terkait pendanaan (*co-financing*), mutu konstruksi, dan keberlanjutan pemeliharaan jalan. Xu, Chan, dan Yeung (2020) menambahkan bahwa faktor risiko kritis pada PPP infrastruktur meliputi ketidakpastian politik, kelemahan tata kelola, koordinasi multi-pihak, dan ketidakpastian kualitas hasil pekerjaan. Jika tidak dikelola secara tepat, faktor-faktor tersebut dapat menghambat efektivitas program dan menurunkan tingkat kepercayaan antar-*stakeholder*.

Selain itu manajemen risiko juga berperan dalam memperkuat tata kelola dan sistem *monitoring* berbasis indikator. Dalam results-based management framework, mekanisme pengukuran kinerja tidak hanya mencakup capaian output fisik, tetapi

juga efektivitas dalam mencapai tujuan strategis, seperti peningkatan aksesibilitas, efisiensi biaya perawatan jalan, dan kepuasan masyarakat pengguna (Osei-Kyei & Chan, 2019). Strategi mitigasi risiko yang dapat diadopsi dalam konteks ini antara lain penetapan *Key Performance Indicators* (KPI) bersama, audit teknis independen, serta pelibatan masyarakat dalam proses *monitoring* untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas (Li, Arditi, & Wang, 2021).

Menurut PMBOK Guide edisi ke-7 (*Project Management Institute*, 2021), manajemen risiko program mencakup enam dimensi utama:

1. *Risk Management Planning*. Merencanakan bagaimana kegiatan manajemen risiko akan dilakukan. Pada PPP non-komersial pemerintah daerah dan mitra swasta menyusun risk management plan yang mencakup pembagian peran (siapa mengelola risiko teknis, sosial, atau finansial).
2. *Risk Identification*. Mengidentifikasi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan program. Dalam Program BERKIBAR risiko bisa meliputi keterlambatan material, keterbatasan kapasitas kontraktor lokal, lemahnya partisipasi swasta, hingga resistensi sosial.
3. *Qualitative Risk Analysis*. Menilai tingkat probabilitas dan dampak risiko secara kualitatif. Misalnya, risiko keterlambatan pengadaan material mungkin memiliki probabilitas tinggi dan dampak sedang, sementara risiko ketidakselarasan tata kelola berpotensi berdampak besar walau probabilitasnya rendah.
4. *Quantitative Risk Analysis*. Menganalisis dampak risiko secara kuantitatif terhadap biaya, jadwal, dan kinerja. Pada PPP non-komersial perhitungan terkait besaran pembengkakan biaya akibat keterlambatan, atau estimasi kerugian sosial-ekonomi jika jalan tidak berfungsi optimal.
5. *Risk Response Planning*. Menentukan strategi respon risiko: menghindari, mentransfer, memitigasi, atau menerima risiko. Dalam konteks BERKIBAR: Mitigasi peningkatan pengawasan kualitas material, Transfer yang berkaitan dengan alokasi tanggung jawab teknis pada pihak swasta, dan Acceptance yaitu menerima risiko cuaca ekstrem yang tidak bisa dikendalikan.

6. *Risk Monitoring and Control*. Melacak risiko yang telah diidentifikasi, mengevaluasi efektivitas rencana mitigasi, serta mengidentifikasi risiko baru. Pada Program BERKIBAR: dilakukan melalui *Key Performance Indicators* (KPI) berbasis indikator teknis dan sosial, audit independen, serta *community-based monitoring*.

Penerapan Program *Risk Management* sebagaimana dijelaskan dalam PMBOK Guide (*Project Management Institute*, 2021) menjadi kerangka penting dalam mengelola ketidakpastian pada skema PPP non-komersial. Dimensi manajemen risiko yang meliputi *risk planning, identification, qualitative and quantitative analysis, risk response planning, serta monitoring and control* memberikan arah yang sistematis dalam memastikan bahwa setiap potensi hambatan dapat diantisipasi sejak awal.

Dalam konteks Program BERKIBAR di Provinsi Lampung, keenam dimensi ini berfungsi untuk mengelola risiko yang muncul akibat keterbatasan pendanaan, kompleksitas koordinasi lintas aktor, dan potensi ketidaksesuaian kualitas konstruksi. Misalnya, pada tahap *risk identification* dapat dipetakan risiko keterlambatan pengadaan material dan lemahnya kapasitas kontraktor lokal, sementara pada tahap *risk response planning* dapat dirumuskan strategi mitigasi melalui penguatan pengawasan teknis dan pembagian tanggung jawab yang proporsional antara pemerintah dan swasta. Selanjutnya, proses *risk monitoring and control* dapat diintegrasikan dengan *Key Performance Indicators* (KPI) dan audit independen untuk menjamin akuntabilitas pelaksanaan. Dengan demikian, kerangka Program *Risk Management* tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian, tetapi juga sebagai instrumen tata kelola dan *monitoring* berbasis indikator yang mendukung efektivitas implementasi PPP non-komersial, sekaligus menjawab tantangan keberlanjutan program infrastruktur jalan di daerah.

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian ini disusun untuk menjelaskan keterkaitan antara permasalahan pembangunan infrastruktur jalan di Provinsi Lampung, kerangka teori yang digunakan, serta fokus penelitian yang ditetapkan. Permasalahan utama pembangunan infrastruktur jalan di Provinsi Lampung ditandai dengan keterbatasan anggaran pembangunan (*budget constraint*), permasalahan kendaraan *Over Dimension Over Load*, ketimpangan wilayah antara Timur-Barat dan Utara-Selatan dan rendahnya konektivitas dari pusat produksi menuju pasar. Kompleksitas permasalahan ini menuntut adanya model kolaborasi inovatif yang dapat menjembatani keterbatasan kapasitas pemerintah dengan potensi kontribusi sektor swasta. Sebagai respon atas kondisi tersebut, Pemerintah Provinsi Lampung merumuskan Program BERKIBAR yang dilaksanakan melalui skema *Public–Private Partnership* non-komersial berbasis *co-financing* dan *resource sharing*. Dalam konteks ini, kebijakan yang diambil menjadi arena implementasi kolaborasi antara pemerintah dan swasta, dengan pembagian peran berdasarkan prinsip saling melengkapi sumber daya (*resource complementarity*).

Kerangka pikir penelitian ini dibangun melalui tiga lapisan teori yang saling melengkapi. Pertama, *Grand Theory New Public Governance* yang dipadukan dengan aspek kunci *Good Governance* kolaborasi pemerinta-swasta, transparansi, dan monitoring berbasis indikator (Osborne et al., 2024; Radnor & Osborne, 2021). Lapisan ini menjadi dasar normatif bahwa keberhasilan PPP non-komersial tidak hanya ditentukan oleh dukungan pendanaan, tetapi juga oleh kejelasan mekanisme akuntabilitas, koordinasi aktor, dan keterlibatan publik dalam pengawasan program.

Kedua, *Middle Theory Public–Private Partnership* dari Yescombe dan Farquharson (2018) yang menekankan lima dimensi kemitraan: (1) *feasibility and value for money*, (2) *procurement and risk allocation*, (3) *financing*, (4) *operation and maintenance*, serta (5) *monitoring and contract management*. Pada Program BERKIBAR, lima dimensi ini digunakan untuk menilai struktur kerja sama, efektivitas skema *co-financing/resource sharing*, pembagian risiko antara pemerintah dan swasta, kualitas pelaksanaan di lapangan, serta konsistensi monitoring yang menjamin akuntabilitas program. Ketiga, *Optional Theory Risk*

Management, yang memetakan tiga kelompok risiko utama risiko teknis, risiko finansial, dan risiko kelembagaan (PMI, 2021; Shao et al., 2020). Risiko-risiko tersebut penting dianalisis karena PPP non-komersial seperti BERKIBAR tidak memiliki kontrak komersial yang biasanya memperkuat disiplin implementasi, sehingga lebih rentan terhadap ketidakpastian pendanaan, variasi kapasitas pelaksana, dan lemahnya koordinasi antaraktor.

Berdasarkan ketiga kerangka teori tersebut, penelitian ini difokuskan pada pada tiga aspek utama yaitu:

1. Bentuk keberhasilan model kerja sama PPP non-komersial melalui skema *co-financing/ resource sharing* yang diimplementasikan pada Program BERKIBAR;
2. Kontribusi sektor swasta dalam mendukung tata kelola, transparansi, serta pelaksanaan pembangunan jalan provinsi; dan
3. Kendala utama yang memengaruhi efektivitas implementasi program, baik secara teknis, fiskal, maupun kelembagaan.

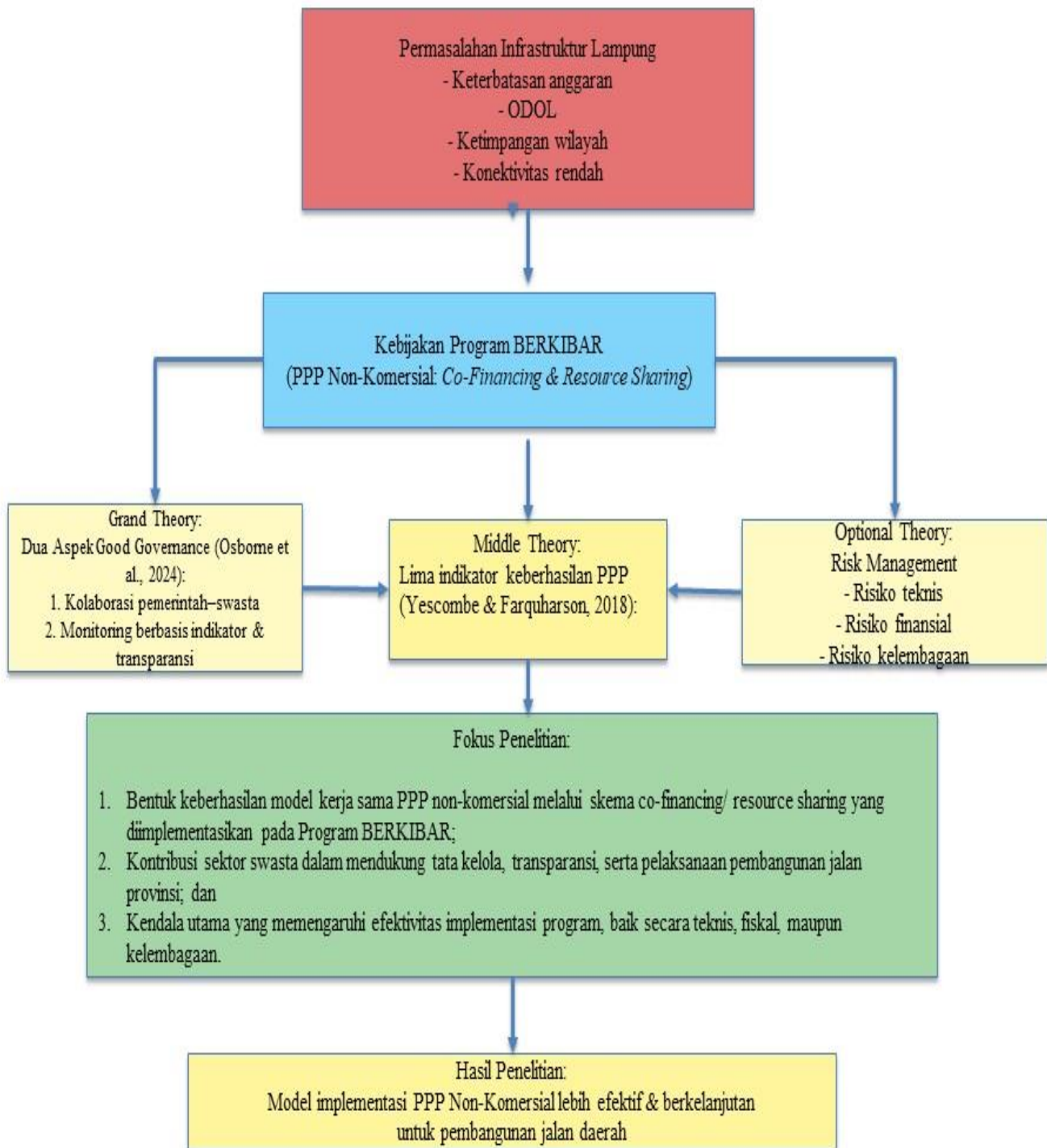
Kerangka pikir di atas membangun hubungan kausal dengan pendekatan:

1. *Input*: berupa kondisi awal yang menjadi dasar penelitian yang meliputi keterbatasan anggaran pembangunan infrastruktur, masalah kendaraan ODOL, ketimpangan wilayah, serta rendahnya konektivitas jalan. Input juga mencakup kontribusi sumber daya pemerintah dan swasta melalui pola *co-financing/resource sharing*.
2. *Proses*: merujuk pada mekanisme implementasi skema PPP non-komersial yang dianalisis menggunakan lima dimensi PPP menurut Yescombe & Farquharson (2018), yaitu: *feasibility & value for money, procurement & risk allocation, financing, operation & maintenance, serta monitoring & contract management*. Pada tahap ini 2 aspek *good governance* (Osborne et al., 2024) yaitu *Kolaborasi pemerintah-swasta* dan *Monitoring berbasis indikator & transparansi* dapat menjadi acuan penelitian.
3. *Output*: hasil langsung dari proses implementasi, berupa model kerja sama PPP non-komersial berbasis *co-financing/resource sharing* dalam Program

BERKIBAR, dengan mekanisme tata kelola yang lebih jelas, sistem *monitoring* yang lebih akurat, serta kontribusi swasta yang terukur.

4. *Outcome*: dampak jangka menengah dan panjang yang diharapkan, yaitu efektivitas pembangunan infrastruktur jalan di Provinsi Lampung, peningkatan konektivitas wilayah, efisiensi biaya logistik, serta peningkatan kepercayaan antar-*stakeholder* melalui tata kelola yang transparan dan akuntabel.

Dengan demikian penelitian ini Ketiga fokus ini membentuk hubungan logis antara teori dan fenomena empiris, yang pada akhirnya mengarah pada temuan utama bahwa model PPP non-komersial seperti Program BERKIBAR mampu meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan pembangunan infrastruktur daerah. Lampung menjadi studi kasus yang relevan karena menunjukkan bagaimana pemerintah daerah dapat mengadaptasi prinsip PPP yang umumnya bersifat komersial ke dalam konteks lokal berbasis kolaborasi sosial dan tanggung jawab korporasi. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa PPP non-komersial bukan sekadar instrumen pendanaan alternatif, melainkan juga strategi tata kelola inovatif untuk mencapai *value for money* dan *public legitimacy* dalam pembangunan infrastruktur berkelanjutan.



Gambar 6. Kerangka pikir peneliti

Sumber; Diolah Peneliti 2025

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus, yang dipilih untuk memungkinkan peneliti memahami fenomena sosial secara mendalam, khususnya terkait penerapan skema *Public Private Partnership* dalam pembangunan infrastruktur jalan di Provinsi Lampung melalui Program BERKIBAR. Pendekatan kualitatif bersifat deskriptif, sehingga sesuai untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai implementasi model PPP non-komersial berbasis *co-financing/resource sharing* di daerah tersebut. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengungkap berbagai aspek proses implementasi, termasuk integrasi prinsip tata kelola, mekanisme monitoring berbasis indikator kinerja, serta kontribusi sektor swasta, dengan menggunakan data naratif dan deskriptif yang diperoleh langsung dari lapangan.

Penelitian ini juga mengadopsi elemen pendekatan eksploratif untuk menggali secara lebih mendalam dinamika yang muncul dalam pelaksanaan Program BERKIBAR. Pendekatan eksploratif diperlukan untuk mengidentifikasi potensi, tantangan, serta faktor-faktor yang belum banyak dibahas dalam literatur terkait implementasi PPP non-komersial. Dengan demikian, penelitian tidak hanya berfungsi untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi, tetapi juga mengembangkan pemahaman baru mengenai aspek-aspek yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan program, baik dari sisi tata kelola, mekanisme pembiayaan, maupun pengelolaan risiko.

Sebagaimana dinyatakan Creswell dan Poth (2018), pendekatan kualitatif tepat digunakan untuk mengkaji isu-isu kompleks yang memerlukan pemahaman mendalam terhadap pengalaman, makna, dan perspektif para aktor yang terlibat secara langsung. Oleh karena itu, penelitian ini merupakan penelitian lapangan

yang mengumpulkan data dari sumber-sumber primer melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Selain itu, penggunaan penelitian studi kasus memungkinkan analisis kontekstual yang lebih kaya terhadap Program BERKIBAR sebagai fenomena yang spesifik di Provinsi Lampung. Sesuai dengan pandangan Yin (2018), studi kasus sangat relevan digunakan ketika penelitian berfokus pada pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” dalam suatu situasi sosial yang kompleks, serta ketika peneliti tidak memiliki kontrol langsung terhadap peristiwa yang diteliti. Melalui studi kasus ini, penelitian mampu mengeksplorasi penerapan PPP non-komersial berbasis *co-financing/resource sharing* berikut tantangan implementatifnya secara nyata dan empiris.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Menurut Creswell & Creswell (2018), pemilihan lokasi penelitian harus mempertimbangkan kesesuaian konteks dan kemudahan akses data agar hasil yang diperoleh valid dan aplikatif. Penelitian ini dilakukan di Provinsi Lampung, dengan fokus pada proyek infrastruktur jalan yang dilaksanakan melalui skema PPP. Subjek penelitian terdiri dari:

1. Lokasi Penelitian akan dilaksanakan di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada keputusan untuk meneliti Program Berkibar, sebuah program yang dijalankan oleh Pemerintah Provinsi Lampung melalui kerjasama dengan sektor swasta dalam perbaikan jalan-jalan rusak di wilayah tersebut. Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi memiliki peran sentral dalam pengelolaan dan pelaksanaan program ini, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas infrastruktur jalan, memperbaiki konektivitas antar wilayah, serta mendukung efisiensi distribusi barang, terutama komoditas pertanian yang menjadi sektor unggulan di Provinsi Lampung. Program ini juga melibatkan pihak swasta melalui kontribusi dalam pembiayaan dan penyediaan material.
2. Waktu Penelitian: Pengumpulan data akan dilaksanakan selama periode Agustus-November 2025. Data yang dikumpulkan mencakup informasi tentang pelaksanaan proyek, kontribusi sektor swasta, serta dampak program terhadap efisiensi transportasi dan distribusi barang. Penelitian ini

diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi peningkatan tata kelola infrastruktur dan keberlanjutan pembangunan di Provinsi Lampung.

3.3. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada implementasi Program BERKIBAR di Provinsi Lampung sebagai bentuk *Public Private Partnership* non-komersial berbasis *co-financing dan resource sharing*. Untuk menganalisisnya, penelitian menggunakan tiga kerangka teori yaitu 1). 5 dimensi PPP Yescombe & Farquharson (2018) *Feasibility & Value for Money* yaitu menelaah sejauh mana Program BERKIBAR layak secara teknis, sosial, dan kelembagaan, *Procurement & Risk Allocation* yaitu menganalisis mekanisme pengadaan dan pembagian risiko antara Pemerintah Provinsi Lampung dengan mitra swasta, *Financing* yaitu mengkaji bentuk kontribusi dan skema pendanaan dalam PPP non-komersial berbasis *resource sharing*, *Operation & Maintenance* yaitu mengevaluasi efektivitas pengelolaan jalan hasil Program BERKIBAR pasca konstruksi dan *Monitoring & Contract Management* yaitu mengidentifikasi efektivitas sistem *monitoring* berbasis indikator dan pengelolaan kontrak pada Program BERKIBAR, serta sejauh mana prinsip *transparansi, akuntabilitas*, dan keterlibatan multi-pihak diintegrasikan dalam tata kelola.

2). Aspek *Good Governance* (Osborne *et al.*, 2024) yaitu *Kolaborasi pemerintah-swasta* yaitu menilai sejauh mana sinergi antara pemerintah daerah dan perusahaan melalui skema *resource sharing* dapat mendukung efektivitas Program BERKIBAR dan *Monitoring berbasis indikator & transparansi* yaitu mengkaji mekanisme pengawasan dengan indikator kinerja yang terukur serta keterbukaan informasi publik sebagai wujud akuntabilitas tata kelola Program BERKIBAR. 3). *Theory Risk Management* (PMI, 2021; Shao *et al.*, 2020) yang mencakup tiga dimensi risiko utama: risiko teknis, risiko finansial, dan risiko kelembagaan untuk melihat kendala-kendala yang ada.

3.4. Penentuan Informan

Informan dipilih dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan partisipan berdasarkan pengetahuan dan keterlibatan mereka dalam fenomena yang diteliti (Palinkas *et al.*, 2015).

Tabel 5. Informan Penelitian dan Informasi yang Diperoleh

No	Informan	Jabatan/Instansi	Informasi yang Diperoleh Peneliti
1	Ir. Taufiqullah, ST., MT	Kepala Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung	Kebijakan dan arah perencanaan Program BERKIBAR; alasan penerapan skema PPP non-komersial; peran pemerintah sebagai koordinator kolaborasi; prinsip keadilan dan simbiosis pemerintah-swasta; pentingnya kepercayaan sebagai modal utama kerja sama.
2	Deti Febriana, ST., MT	Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) / Project Manager Program BERKIBAR	Mekanisme teknis pengadaan dan pelaksanaan proyek; pengelolaan kontrak melalui NPHD; sistem monitoring berbasis indikator teknis, keuangan, dan sosial; risiko finansial akibat perbedaan siklus APBD dan CSR; strategi flexible execution dalam pelaksanaan program.
3	Ir. Sepriyanto, ST., MT	Kepala UPTD BMBK Wilayah 4/Pelaksana Teknis Lapangan	Keterbatasan SDM pengawas; pelaksanaan contract management di lapangan; pendekatan trust-based governance; pentingnya komunikasi intensif dengan mitra swasta dalam pelaksanaan program.
4	Ir. Aprisol Putra, ST., MT	Kepala UPTD BMBK Wilayah 5/Pelaksana Teknis Lapangan	Monitoring teknis pekerjaan fisik; pelaporan progres dan verifikasi lapangan; kendala struktural pengawasan; peran UPTD sebagai pelaksana kebijakan di tingkat operasional.
5	Rizaldy	Pjs General Manager PT Pertamina Geothermal Energy (PGE)/ Mitra Swasta	Bentuk kontribusi CSR berupa pekerjaan teknis bernilai tinggi; persepsi terhadap NPHD sebagai kepastian hukum; pentingnya koordinasi lintas instansi; komitmen swasta dalam skema PPP non-komersial.
6	Sambudi	Perwakilan PT Pemuka Sakti Manis Indah (PSMI)/ Mitra Swasta	Kontribusi CSR finansial dan in-kind; kendala waktu pencairan CSR; penyediaan dana cadangan CSR; peran komunikasi

			intensif dalam menjaga kelancaran pelaksanaan proyek.
7	Ahmad suhaimi	Perwakilan PT Bumi Sakti Perdana Lau Jaya / Mitra Swasta	Fluktuasi kontribusi CSR akibat kondisi ekonomi dan harga komoditas; keterbatasan kemampuan sharing-cost; ketidakpastian realisasi kontribusi swasta dalam mendukung keberlanjutan program.
8	Hamin Akbar	Anggota DPRD Kab Way kanan /Lembaga Legislatif	Fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan Program BERKIBAR; penilaian akuntabilitas dan transparansi kerja sama pemerintah–swasta; pentingnya keterbukaan publik untuk mencegah konflik kepentingan.
9	Febriana, SE., MM	Aparat Pengawasan Internal Pemerintah	Mekanisme audit internal atas NPHD dan BAST; pengawasan pencatatan hibah sebagai aset daerah; identifikasi potensi risiko moral hazard dalam skema PPP non-komersial.
10	Arie Sartika, SH., MH	Kasubag TU BPKAD Provinsi Lampung/ Pengelola Keuangan Daerah	Kendala pencatatan fiskal hibah CSR; sinkronisasi pelaporan CSR dengan sistem keuangan daerah; isu transparansi nilai kontribusi swasta.
11	Dr. Dedy hermawan S.SOS., MSi	Akademisi/Praktisi Universitas Lampung	Analisis penerapan teori PPP dan New Public Governance; evaluasi efektivitas tata kelola Program BERKIBAR; peran audit dan transparansi dalam membangun kepercayaan publik.
12	Suryadi	Tokoh Masyarakat / Pengguna Jalan	Persepsi manfaat Program BERKIBAR; dampak perbaikan jalan terhadap mobilitas dan distribusi barang; penilaian kualitas infrastruktur pasca pelaksanaan program.

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 5, penelitian ini melibatkan berbagai pemangku kepentingan yang berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pemanfaatan Program BERKIBAR di Provinsi Lampung. Keberagaman informan yang berasal dari unsur pemerintah daerah, mitra swasta, lembaga legislatif, aparat pengawasan internal, pengelola keuangan daerah, akademisi, dan masyarakat mencerminkan karakter Program BERKIBAR sebagai skema *Public Private Partnership* non-komersial yang bersifat kolaboratif dan multiaktor. Pelibatan

informan yang beragam memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif dan kontekstual terhadap implementasi program.

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive*, dengan mempertimbangkan tingkat keterlibatan, kapasitas, dan kewenangan informan dalam setiap tahapan pelaksanaan program. Informan dari unsur pemerintah dipilih karena berperan dalam perumusan kebijakan, pengelolaan kontrak, dan pengawasan teknis, sedangkan informan dari pihak swasta dipilih karena terlibat langsung dalam penyediaan sumber daya melalui skema *Corporate Social Responsibility*. Informan dari unsur legislatif, pengawasan internal, akademisi, dan masyarakat dilibatkan untuk memperoleh perspektif pengawasan, evaluatif, dan empiris. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Creswell yang menekankan pemilihan informan berdasarkan kemampuan memberikan informasi yang relevan dan mendalam.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan model analisis data kualitatif interaktif sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yang meliputi tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Data hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi direduksi dan disajikan dalam bentuk narasi dan tabel untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan antar aktor. Penarikan kesimpulan dilakukan secara berkesinambungan melalui triangulasi sumber, dengan membandingkan informasi antar informan dan mengaitkannya dengan kerangka teori *Public Private Partnership* dan *New Public Governance*.

3.5 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif sehingga data yang dikumpulkan lebih menekankan pada pemahaman mendalam terhadap proses, konteks, dan makna yang terkandung dalam implementasi Program BERKIBAR sebagai bentuk *Public Private Partnership* non-komersial berbasis *co-financing/resource sharing*. Jenis data mencakup kata, suara, karakter, simbol, atau angka yang dapat diolah menjadi pengetahuan. Sumber data dalam penelitian dapat dikategorikan menjadi dua data, yaitu primer dan sekunder, (Ridwan, 2008).

1. Data Primer

Data diperoleh langsung dari informan kunci melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi lapangan, dan dokumentasi visual. Data primer mencakup pengalaman, pandangan, serta evaluasi para pemangku kepentingan terkait model kerja sama, integrasi tata kelola, *monitoring* berbasis indikator, hingga faktor penghambat yang muncul dalam pelaksanaan program.

2. Data Sekunder

Data diperoleh dari berbagai dokumen resmi dan publikasi yang relevan, seperti laporan Program BERKIBAR, peraturan daerah dan pusat terkait KPBU/PPP, MoU antara Pemerintah Provinsi Lampung dan pihak swasta, serta literatur akademik (buku dan artikel jurnal internasional 5 tahun terakhir). Data sekunder ini digunakan untuk memperkuat temuan lapangan dan memberikan kerangka analisis teoretis.

Penggunaan kombinasi data primer dan sekunder meningkatkan kredibilitas penelitian. Bowen (2009) menegaskan bahwa analisis dokumen penting untuk melengkapi hasil wawancara dan observasi, serta memperkuat triangulasi.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Sumber dan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini disesuaikan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, yaitu mengenai penerapan model kerja sama PPP non-komersial berbasis *co-financing/resource sharing* dalam Program Berkibar, serta analisis prinsip tata kelola, *monitoring* berbasis indikator, dan kontribusi swasta. Penelitian ini memfokuskan kajian pada lima dimensi utama yang menjadi penentu keberhasilan implementasi PPP berdasarkan kerangka teori PPP menurut Yescombe & Farquharson (2018) data akan dikumpulkan melalui teknik-teknik yang sesuai yaitu:

1. Wawancara Mendalam: Wawancara dengan informan kunci seperti pejabat terkait di Dinas Bina Marga, perusahaan swasta yang berpartisipasi dalam proyek, dan masyarakat yang merasakan dampak langsung dari perbaikan jalan. Wawancara ini akan fokus pada pemahaman tentang bagaimana model kerjasama PPP diterapkan, termasuk pembagian tanggung jawab, evaluasi

kontribusi sektor swasta, serta kendala dalam pelaksanaan dan pengawasan program.

2. **Observasi Partisipatif:** Peneliti akan mengamati langsung pelaksanaan program, khususnya pada tahap konstruksi dan pemeliharaan jalan. Observasi ini akan memungkinkan peneliti untuk menilai pelaksanaan *monitoring* berbasis indikator kinerja, serta kesesuaian antara laporan administratif dan progres fisik proyek.
3. **Studi Dokumentasi:** Peneliti akan menganalisis dokumen-dokumen yang relevan, termasuk laporan evaluasi program dan laporan kemajuan proyek, untuk menilai seberapa efektif prinsip tata kelola dan *good governance* diimplementasikan dalam Program Berkibar. Dokumen ini juga akan memberikan gambaran mengenai pencapaian target yang ditetapkan dalam kontrak dan kesesuaian dengan sasaran yang diharapkan.

3.7 Teknik Pengelolaan Data

Langkah berikutnya setelah data didapatkan atau terkumpul adalah pengolahan data. Menurut Efendi dan rekan-rekan (Singarimbun, 2008), teknik pengolahan data melibatkan:

1. *Editing*

Editing merupakan kegiatan dalam penelitian yang dilakukan dengan memeriksa kembali informasi yang sudah diperoleh, tujuannya adalah untuk memastikan validitasnya dan menyiapkannya untuk tahap berikutnya. Dalam proses ini, peneliti mengolah data hasil wawancara dengan menyesuaikannya dengan pertanyaan yang ada dalam panduan wawancara, serta memilih dan menentukan data yang relevan untuk penelitian. Di sisi lain, dalam kegiatan observasi, peneliti mengumpulkan data yang signifikan dari hasil pengamatan agar dapat disajikan secara tepat.

2. Interpretasi Data

Pada tahap ini, data penelitian yang sudah dideskripsikan melalui narasi dan tabel diinterpretasikan untuk menghasilkan kesimpulan sebagai hasil penelitian. Proses interpretasi juga melibatkan presentasi data yang berasal dari informasi-

informasi yang bersifat rahasia, di mana peneliti memilih kata-kata dengan cermat untuk menghindari kesan yang mungkin merugikan pihak-pihak terkait. Hasil penelitian secara menyeluruh diuraikan dalam lampiran, dan penentuan lampiran disusun agar relevan dengan temuan hasil penelitian

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif yang mengacu pada model analisis interaktif menurut Miles, Huberman, dan Saldana (dalam Sugiyono, 2017). Proses analisis data kualitatif terdiri dari tiga tahap utama, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Setiap tahap ini akan diterapkan untuk menganalisis data yang diperoleh dari pelaksanaan Program Berkibar di Provinsi Lampung.

1. Reduksi Data. Tahap pertama dalam analisis data adalah reduksi data, yang melibatkan proses pemilahan, penyaringan, dan pemfokusan data yang relevan. Dalam konteks Program Berkibar, reduksi data dilakukan dengan memilih informasi yang berkaitan dengan implementasi kerjasama PPP *non-komersial berbasis co-financing dan resource sharing*. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi akan disaring dan difokuskan untuk menilai: Proses kerjasama antara pemerintah dan sektor swasta. Pembagian tanggung jawab dan kontribusi sektor swasta dalam perbaikan jalan. Efektivitas model PPP non-komersial dalam mencapai tujuan program. Proses ini juga akan memisahkan data yang relevan terkait dengan prinsip *good governance* dan *monitoring* berbasis indikator dalam implementasi program, serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan program.
2. Penyajian Data. Pada tahap ini data yang telah disaring akan disusun secara sistematis dan terstruktur dalam bentuk narasi yang memadai untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang implementasi Program Berkibar. Penyajian data akan mencakup deskripsi mendalam mengenai proses implementasi kerjasama pemerintah dan sektor swasta, termasuk pembiayaan, pengadaan material, dan konstruksi jalan. Penyajian hasil evaluasi tentang dampak program terhadap kualitas jalan dan peningkatan distribusi barang,

khususnya untuk sektor pertanian. Analisis mengenai kendala dan faktor penghambat yang memengaruhi keberhasilan program, serta bagaimana prinsip tata kelola diterapkan dalam pelaksanaannya. Penyajian data ini bertujuan untuk menggambarkan secara holistik bagaimana Program Berkibar dijalankan dan dampaknya terhadap infrastruktur jalan di Provinsi Lampung.

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi. Verifikasi dilakukan dengan cara menganalisis data yang telah disajikan dan memastikan keabsahannya. Peneliti akan menginterpretasikan data untuk menjawab rumusan masalah, terutama mengenai Sejauh mana model PPP non-komersial berbasis *co-financing/resource sharing* dapat diterapkan dalam program infrastruktur daerah seperti Program Berkibar. Bagaimana prinsip *good governance* diterapkan dalam proses kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta. Apa saja kendala yang dihadapi dalam implementasi dan bagaimana faktor-faktor tersebut memengaruhi efektivitas pelaksanaan program. Penarikan kesimpulan ini juga mencakup verifikasi melalui triangulasi data, yaitu membandingkan hasil analisis dari berbagai sumber data (wawancara, observasi, dan dokumentasi) untuk memastikan keakuratan dan konsistensi informasi yang diperoleh verifikasi dilakukan dengan cara mencocokkan temuan di lapangan dengan teori dan literatur yang relevan.

3.9 Uji Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data dalam penelitian ini, digunakan beberapa teknik validasi data yang saling melengkapi, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi waktu, member check, dan peer debriefing. Penggunaan teknik-teknik ini bertujuan untuk memastikan bahwa temuan yang diperoleh dari penelitian ini dapat dipercaya dan mencerminkan realitas yang ada, khususnya dalam konteks pelaksanaan Program Berkibar dan implementasi *Public-Private Partnership* non-komersial di Provinsi Lampung. Menurut Miles, Huberman, dan Saldana (2014), triangulasi merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan keabsahan data dalam penelitian kualitatif, karena melibatkan berbagai perspektif yang mengurangi bias dari satu sumber data.

1. **Triangulasi Sumber.** Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti wawancara dengan informan kunci, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Triangulasi sumber ini bertujuan untuk mengonfirmasi konsistensi informasi yang diperoleh dari berbagai perspektif, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang penerapan *model co-financing/resource sharing* dalam program infrastruktur daerah (Sugiyono, 2017). Menurut Flick (2018), triangulasi sumber sangat penting untuk meningkatkan keabsahan data kualitatif dengan mengurangi bias yang mungkin muncul dari satu sumber data saja.
2. **Triangulasi Metode.** Triangulasi metode melibatkan penggunaan berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Hal ini memastikan bahwa data yang diperoleh tidak hanya bergantung pada satu metode, tetapi berasal dari kombinasi metode yang berbeda, yang akan memperkuat kesimpulan penelitian (Creswell, 2018). Flick (2020) menyebutkan bahwa penggunaan triangulasi metode dalam penelitian kualitatif meningkatkan validitas dan akurasi temuan.
3. **Triangulasi Waktu.** Triangulasi waktu dilakukan dengan membandingkan data yang dikumpulkan pada beberapa titik waktu yang berbeda selama pelaksanaan Program Berkibar. Hal ini penting untuk melihat perubahan dan perkembangan program dalam jangka waktu tertentu, terutama untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dari penerapan PPP non-komersial dalam pembangunan infrastruktur.
4. **Member Check.** *Member check* dilakukan dengan meminta konfirmasi ulang kepada para informan mengenai temuan yang telah diperoleh. Informan yang terlibat dalam wawancara dan observasi akan diberikan kesempatan untuk menilai keakuratan data yang dikumpulkan. Proses ini memungkinkan peneliti untuk memastikan bahwa interpretasi dan pemahaman yang diperoleh sesuai dengan pandangan dan pengalaman informan (Lincoln & Guba, 1985). *Maguire dan Delahunt* (2017) dalam penelitian mereka menyebutkan bahwa *member check* sangat penting dalam penelitian kualitatif untuk memastikan keandalan dan akurasi data.

5. *Peer Debriefing*. *Peer debriefing* dilakukan dengan melibatkan pembimbing dan sejawat akademik yang berkompeten untuk mengkaji temuan dan proses penelitian secara kritis. Diskusi ini akan membantu peneliti untuk mengidentifikasi potensi bias atau kesalahan dalam interpretasi data dan memastikan bahwa analisis yang dilakukan objektif dan sah. Mertens (2020) menyatakan bahwa *peer debriefing* adalah salah satu cara untuk meningkatkan kredibilitas penelitian kualitatif dengan melibatkan pihak lain dalam proses verifikasi.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Program BERKIBAR menunjukkan keberhasilan terbatas dalam implementasi skema PPP non-komersial. Dari lima indikator keberhasilan PPP, aspek *feasibility* dan pembiayaan merupakan capaian paling signifikan, tercermin dari kemampuan program memobilisasi kontribusi sektor swasta untuk menutupi keterbatasan fiskal daerah dan mempercepat perbaikan ruas jalan prioritas. Namun, indikator alokasi risiko, *operation and maintenance*, serta monitoring dan *contract management* belum berjalan optimal karena pembagian peran belum seimbang, keterlibatan swasta terhenti pada tahap konstruksi, dan pengawasan masih bersifat administratif tanpa indikator kinerja yang terukur.

Kontribusi sektor swasta dalam Program BERKIBAR berperan strategis dalam memperkuat kelayakan teknis dan pembiayaan PPP non-komersial di Provinsi Lampung melalui skema CSR berbasis *co-financing dan resource sharing*. Dukungan berupa pendanaan, material, alat berat, dan tenaga teknis dari berbagai perusahaan mampu menutup keterbatasan fiskal daerah, mempercepat penanganan ruas prioritas, serta meningkatkan kualitas pekerjaan infrastruktur. Kontribusi tersebut juga memperkuat tata kelola kolaboratif dan legitimasi publik melalui pengawasan bersama dan dampak sosial yang dirasakan langsung masyarakat. Namun, kemitraan masih bersifat satu arah dan belum sepenuhnya mencerminkan prinsip *New Public Governance* dan PPP modern berbasis pembagian risiko dan kinerja.

Kendala utama yang memengaruhi efektivitas Program BERKIBAR terletak pada risiko kelembagaan, khususnya lemahnya dasar regulasi PPP non-komersial dan keterbatasan kapasitas institusional daerah. Kondisi ini menyebabkan

kemitraan bersifat informal, bergantung pada komitmen sukarela, serta belum didukung sistem monitoring berbasis kinerja. Oleh karena itu, penguatan kerangka regulatif dan tata kelola kelembagaan menjadi prasyarat penting agar Program BERKIBAR dapat berkelanjutan dan selaras dengan prinsip *good governance*.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian peneliti memberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Penyusunan regulasi daerah khusus PPP non-komersial berbasis CSR
Pemerintah Provinsi Lampung perlu menetapkan regulasi khusus yang mengatur skema PPP non-komersial berbasis CSR dalam Program BERKIBAR. Regulasi ini harus memuat standar valuasi kontribusi swasta, pembagian risiko, mekanisme monitoring berbasis kinerja, serta kejelasan hak dan kewajiban para pihak guna menciptakan kepastian hukum dan mengurangi risiko kelembagaan.
2. Penguatan sistem monitoring dan pengelolaan kontrak berbasis indikator kinerja
Diperlukan pengembangan sistem monitoring berbasis key performance indicators (KPI) yang mencakup indikator administratif, teknis, waktu, dan respons publik. Sistem ini penting agar keberhasilan program tidak hanya diukur dari realisasi kontribusi input, tetapi juga dari kualitas, keberlanjutan, dan kinerja layanan infrastruktur jalan.
3. Pengembangan model kolaborasi menuju kemitraan yang lebih partisipatif
Pemerintah daerah disarankan untuk mendorong transformasi kolaborasi satu arah menuju kemitraan yang lebih dua arah melalui pelibatan sektor swasta secara terbatas namun terstruktur dalam perencanaan, evaluasi, dan pengelolaan pascakonstruksi, tanpa menghilangkan karakter non-komersial Program BERKIBAR.
4. Penguatan koordinasi lintas instansi melalui pendekatan *network governance*
Koordinasi antara OPD teknis, pengelola keuangan daerah, aparat pengawasan, serta mitra swasta perlu diformalkan dalam forum koordinasi berkala.

Pendekatan *network governance* ini penting untuk mengurangi tumpang tindih kewenangan, mempercepat pengambilan keputusan, dan menekan biaya transaksi kelembagaan.

5. Peningkatan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia pemerintah daerah.

Pemerintah Provinsi Lampung perlu meningkatkan kapasitas aparatur dalam bidang PPP non-komersial, khususnya terkait valuasi kontribusi in-kind, manajemen risiko, audit berbasis kinerja, dan penggunaan sistem digital monitoring. Penguatan kapasitas ini menjadi prasyarat utama keberlanjutan Program BERKIBAR sebagai inovasi kebijakan infrastruktur daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Akomea-Frimpong, I., Jin, X., Oppong, G. D., & Osei-Kyei, R. (2024). Mitigating financial risks in sustainable public–private partnership infrastructure projects: A quantitative analysis. *Journal of Infrastructure Systems*, 30(1). <https://doi.org/10.1061/JIS.0000769>
- Amoako-Gyampah, K., & Akolgo, I. D. (2022). Risk management practices and performance outcomes in public–private partnership (PPP) projects: Evidence from Sub-Saharan Africa. *Journal of Project Management*, 37(2), 115–128. <https://doi.org/10.1016/j.jproman.2022.01.005>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- Amoatey, C. T., & Ankrah, A. N. O. (2017). Exploring critical road project delay factors in Ghana. *Journal of Facilities Management*, 15(2), 110-127. <https://doi.org/10.1108/JFM-09-2016-0036>
- Amedanou, D. (2023). Public–private partnerships and *governance* challenges in infrastructure delivery: Evidence from developing countries. *Journal of Public Administration*, 58(4), 512–528. <https://doi.org/10.1177/00208523231123456>
- Emia, T. V. C., Binti, I. S. H., Mahmud, S., Meliany, L. Y., Iqbal, A. M., Pandapotan, G. L. W., ... & Nanda, S. R. (2024). Public-Private-Community Partnership (PPCP) approach in achieving zero carbon emission in North Sumatra. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 519, p. 03011). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202451903011>
- Ariana, L. (2024). Public-Private Partnership Pembangunan Infrastruktur: Dilema Etik dan Praktik. *Jurnal Infrastruktur dan Pembiayaan*, 2(1). <https://doi.org/10.35166/jipm.v7i1.54>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. (2023). Provinsi Lampung dalam angka 2023. BPS Provinsi Lampung. <https://lampung.bps.go.id/publication/2023/02/28/7cddf7e6b5b0a316c7c6a626/provinsi-lampung-dalam-angka-2023.html>
- Batjargal, T., & Zhang, M. (2021). Review of key challenges in public-private partnership implementation. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 5(2), 1378. <https://doi.org/10.24294/jipd.v5i2.1378>

- Bayat, F., Noorzai, E., & Golabchi, M. (2019). Identifying the most important *Public Private Partnership* risks in Afghanistan's infrastructure projects. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 24(3), 309–337. <https://doi.org/10.1108/JFMPC-08-2018-0045>
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2016). Public value, co-production and public services. *Public Management Review*, 18(5), 636–654. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111659>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Castelblanco, G., Guevara, J., Rojas, D., Correa, J., & Verhoest, K. (2023). Environmental impact assessment effectiveness in public–private partnerships: study on the Colombian toll road program. *Journal of management in engineering*, 39(2), 05023002. <https://doi.org/10.1061/JMENEA.MEENG-5015>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. (2024). BMBK Lampung Tingkatkan Infrastruktur Jalan Demi Dukungan Sentra Pertanian dan Perkebunan. Diakses dari <https://dinasbmbk.lampungprov.go.id/berita/85/BMBK-Lampung-Tingkatkan-Infrastruktur-Jalan-Demi-Dukungan-Sentra-Pertanian-dan-Perkebunan>
- Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko, Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). Instrumen dan Fasilitas Pendukung Pembiayaan Kreatif Penyediaan Infrastruktur. Diakses dari <https://www.djppr.kemenkeu.go.id/instrumendanfasilitaspendukungpembiayaan Kreatif penyediaan infrastruktur>
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Flick, U. (2020). *Introducing Research Methodology: Thinking Your Way Through Your Research Project* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781843765717>

- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO978113919267>
- Jayasena, H. S., Perera, B. A. K. S., & Karunasena, G. (2022). Collaborative *governance* in public infrastructure projects: A New Public *Governance* perspective. *International Journal of Project Management*, 40(5), 467–479. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.004>
- Kang, S., Mulaphong, D., Hwang, E., & Chang, C. K. (2019). Public-private partnerships in developing countries: Factors for successful adoption and implementation. *International Journal of Public Sector Management*, 32(4), 334-351. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2018-0001>
- Karima, F. (2022). “BerAKHLAK”, Implementasi Paradigma Baru New Public *Governance* (NPG). *Andragogi: Jurnal Pendidikan Orang Dewasa*, 10(1), 36-44. <https://andragogi.babelprov.go.id/index.php/bkpsdmd/article/view/125>
- Khairiah, N. (2024). Strategi Directing Untuk Meningkatkan Kinerja Dalam Perspektif New Public *Governance* Di Dinas Kominfo Kota Medan. *Jurnal Administrasi Publik Dan Kebijakan (Japk)*, 4(1), 1-9. <https://doi.org/10.30596/Japk.V4i1.16104>
- Klijn, E. H., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and strategic barriers to public–private partnership: An analysis of Dutch cases. *Public Money & Management*, 23(3), 137–146. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00361>
- Kompas.com. (2023, Mei 5). Jokowi: Pemerintah pusat ambil alih perbaikan 15 ruas jalan di Lampung dengan anggaran Rp 800 miliar. Kompas. <https://nasional.kompas.com/read/2023/05/05/17075921/jokowi-pemerintah-pusat-ambil-alih-perbaikan-15-ruas-jalan-di-lampung-dengan>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Li, H., & Wang, Y. (2024). Public–private collaboration for sustainable infrastructure maintenance: A new model of PPP. *Journal of Infrastructure Systems*, 30(2), 04024015. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)IS.1943-555X.0000778](https://doi.org/10.1061/(ASCE)IS.1943-555X.0000778)
- Li, Y., Arditi, D., & Wang, Z. (2021). Risk mitigation strategies in public–private partnership projects: A comparative study. *Journal of Management in Engineering*, 37(4), 04021031. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000932](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000932)
- Lintang, C. M. (2021). Dasar Hukum *Public Private Partnership* Melalui Peraturan Presiden: Analisis Terhadap Efektivitasnya di Indonesia. *Jurnal Legislasi Indonesia*, 19(2). <https://doi.org/10.54629/jli.v19i2.933>
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 9(3), 3351–33514.

- Mugarura, H., Basheka, B. C., & Mpeera Ntayi, J. (2020). Critical success factors for PPP infrastructure projects: Evidence from Sub-Saharan Africa. *Journal of Public Procurement*, 20(3), 251–272. <https://doi.org/10.1108/JOPP-01-2020-0002>
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Maqbool, R., & Sridhar, A. (2024). Adaptive *governance* and *stakeholder* integration in PPP infrastructure projects: Lessons from developing economies. *Public Management Review*, 26(2), 245–263. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234517>
- Mertens, D. M. (2020). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Miranda-Poggys, A. G., & Morena, M. (2023). A Critique on Public–Private–People Partnerships: From a Definitional Inconsistency to the Partnering Dilemma in Today’s Housing Conjunction. *Sustainability*, 15(6), 4859. <https://doi.org/10.3390/su15064859>
- Noor, M., Suaedi, F., & Mardiyanta, A. (2022). *Collaborative Governance Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktik*. Bildung.
- Novriany, A. S., & Westra, I. K. (2021). Pola Kerjasama Pemerintah Dengan Pihak Swasta Dalam Pembangunan Infrastruktur. *Kertha Negara: Journal Ilmu Hukum*, 9(1).
- Nur, A. M. (2023). *Public Private Partnership Perlindungan Anak Terpadu Berbasis Masyarakat Di Kabupaten Soppeng= Public Private Partnership In Community-Based Integrated Child Protection In Soppeng Regency* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- OECD. (2020). *Private Financing and Government Support to Promote PPP Infrastructure Projects*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264279834-e>
- OECD. (2023). *Good Governance in Infrastructure Partnerships*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264595682-en>
- Osborne, S. P. (2010). The New Public *Governance*?: Emerging perspectives on the theory and practice of public *governance*. <https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Osborne, S. P. (2010). Introduction The (New) Public *Governance*: a suitable case for treatment?. In *The new public governance?* (pp. 17-32). Routledge.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2024). *New Public Governance: Theory and Practice in the 21st Century*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003259957>

- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2019). Implementing public–private partnership (PPP) policy for public infrastructure development in Ghana: Critical success factors and policy implications. *International Journal of Construction Management*, 19(1), 65–78. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1382083>
- Owolabi, H. A., Oyedele, L., Alaka, H., Ebohon, O. J., Ajayi, S., Akinade, O., Bilal, M., & Olawale, O. (2019). *Public Private Partnerships (PPP) in the developing world: mitigating financiers' risks*. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 16(3), 121–141. <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-05-2018-0043>
- Pellegrino, R., Vajdic, N., & Carbonara, N. (2013). Real option theory for risk mitigation in transport PPPs. *Built environment project and asset management*, 3(2), 199–213. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-05-2012-0027>
- Pahripi, M. R., & Mahyuni, M. (2025). Kemitraan Pemerintah Dengan Publik-Swasta (PPP) dalam Pembangunan Infrastruktur Berkelanjutan di Indonesia. *VISA: Journal of Vision and Ideas*, 5(1), 362–371. <https://doi.org/10.47467/visa.v5i1.6258>
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. PMI.
- Pemerintah Provinsi Lampung. (2023). *Dokumen Perencanaan dan Pelaksanaan Program BERKIBAR*. Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung.
- Pemerintah Provinsi Lampung. (2023). *Program BERKIBAR: Bersama Kita Benahi Jalan Rusak*. Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. Diakses dari: <https://bmbk.lampungprov.go.id>
- Pemerintah Provinsi Lampung. (2024). Laporan Kinerja Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung Tahun 2023. Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. <https://dinasbm.lampungprov.go.id>
- Pemerintah Provinsi Lampung. (2024). Pj. Gubernur Lampung Tekankan Penanganan Sektor Infrastruktur Berjalan Maksimal. Diakses dari <https://ppid.lampungprov.go.id/detail-post/Pj-Gubernur-Lampung-Tekankan-Penanganan-Sektor-Infrastruktur-Berjalan-Maksimal>
- Pemprov Lampung dan Swasta Percepat Perbaikan Jalan Rusak di Tulang Bawang. (2024). <https://www.lampung.com/pemprov-lampung-dan-swasta-percepat-perbaikan-jalan-rusak-di-tulang-bawang/>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2015 tentang KPBU dalam Penyediaan Infrastruktur.

- Porzel, F. (2020). The Impact of ESG Performance on Cost of Debt via Credit Risk. A Case for Sustainability-Linked Loans in Europe, dari <https://www.grin.com/document/988243>
- Rashed, A., Alam, M., & Faisal, F. (2013). The performance and challenges of public-private partnership (PPP) projects in Bangladesh. *Journal of Bangladesh Studies*, 15(2), 62–71. <https://doi.org/10.31219/osf.io/v2k3b>
- Radnor, Z., & Osborne, S. P. (2021). Public service logic: Towards a (re)focus on value creation in public services. *Public Management Review*, 23(9), 1363–1376. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1845314>
- Rohman, M. A. (2022). Assessment of the government's role performance in public-private partnership (PPP) toll road projects in Indonesia. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 27(2), 239–258. <https://doi.org/10.1108/jfmpc-07-2019-0065>
- Safaria, A. F., Rahmayanti, R., & Yulianti, R. (2023). KEBIJAKAN KETERBUKAAN INFORMASI PUBLIK (UU KIP): IMPLEMENTASI PARADIGMA NEW PUBLIC GOVERNANCE (NPG)? *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 7(2). <https://doi.org/10.31506/jipags.v7i2.20673>
- Sulis, S. (2022). Pengaruh pembangunan infrastruktur terhadap pertumbuhan ekonomi Kota Bandar Lampung tahun 2013-2019 dalam perspektif ekonomi Islam (Tesis, UIN Raden Intan Lampung). Repository UIN Raden Intan Lampung. <https://repository.radenintan.ac.id/17909/>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Shao, Q., Chen, Y., & Zhang, L. (2020). Exploring the risk factors of infrastructure PPP projects for sustainable development: A social network perspective. *Sustainability*, 12(10), 4152. <https://doi.org/10.3390/su12104152>
- Steelyana, E., & Wahyuni, S. (2024). Environmental, Social, Governance (ESG) Integration for Infrastructure Development in *Public Private Partnership Toll Road Sector*. ResearchGate Preprint. <https://www.researchgate.net/publication/380011389>
- Suhendra, M. (2017). Penyediaan Infrastruktur dengan Skema Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (Public-Private Partnership) di Indonesia. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 1(1), 41–46. <https://doi.org/10.31092/jmkip.v1i1.97>
- Tsimoshynska, O., Koval, M., Kryshchal, H., Filipishyna, L., Arsawan, I., & Koval, V. (2021). Investing in road construction infrastructure projects under public-private partnership in the form of concession. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2(2), 184–192. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-2/184>

- Tweheyo, G., & Mugarura, A. (2020). Relevance of SWOT analysis in universal secondary education. *International Journal of Education and Social Science Research*, 3(1), 242–257. <https://doi.org/10.37500/IJESSR.2020.30121>
- Vassileva, A. G. (2022). Green Public-Private Partnerships (PPPs) as an instrument for sustainable development. *Journal of World Economy Transformations & Transitions*, 2(5). <https://doi.org/10.52459/jowett25221122>
- VINDA, M. (2021). Analisis Pengaruh Pembangunan Infrastruktur Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Kabupaten Lampung Tengah Tahun 2011-2018) (Doctoral dissertation, Uin Raden Intan Lampung). <https://repository.radenintan.ac.id/13097/>
- Weber, B., Staub-Bisang, M., & Alfen, H. W. (2016). Infrastructure as an asset class: investment strategy, sustainability, project finance and PPP. John Wiley & sons. <https://doi.org/10.1002/9781119226593>
- Winata, L. E., & Gultom, Y. M. (2023). The effects of *governance* on performance: The case of Public–Private Partnership (PPP) toll roads in Indonesia. *International Journal of Construction Management*, 1–9. <https://doi.org/10.1080/15623599.2023.2219937>
- Wibawa, I. G. A., & Antarini, L. (2020). Sistem digital tata kelola pemerintahan daerah (Digital Local Government). *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 57-71. <https://doi.org/10.22225/pi.5.1.2020.57-71>
- World Bank. (2024). Public-private partnerships: A global review of trends and lessons learned.
- World Bank. (2022). Public-Private Partnerships Reference Guide, Version 3.1. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1781-5>
- Xu, Y., Chan, A. P. C., & Yeung, J. F. Y. (2020). Critical risk factors in public–private partnership infrastructure projects: A comparative study of international practices. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(7), 04020068. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001863](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001863)
- Yescombe, E. R., & Farquharson, E. (2018). *Public-Private Partnerships for Infrastructure: Principles of Policy and Finance (2nd ed.)*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2015-0-00430-1> (2nd ed.). Academic Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zhang, L., Zhou, X., Liu, Y., & Wang, Z. (2023). Investment risk assessment and countermeasure strategies for highway PPP projects in Western China: A dynamic risk accumulation modeling approach. *Sustainability*, 15(9), 4200. <https://doi.org/10.3390/su15094200>.

Zhang, X., Chen, Y., & Liu, J. (2023). Early-stage delays in PPP highway projects: Causes and solutions in China. *Transport Policy*, 137, 44–54. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2023.04.002>