

Studi Perbandingan Implementasi Kerjasama Pemerintah Badan Usaha(Kpbu) Di Indonesia, Australia Dan China

Iris Mahani^{1*} Rani G.Pradoto² Elza.R.Puri³

^{1*}Program Studi Teknik Sipil, Institut Teknologi Bandung, Jl. Ganessha No. 10, Bandung

e-mail: irism@itb.ac.id

²Program Studi Teknik Sipil, Institut Teknologi Bandung, Jl. Ganessha No. 10, Bandung

e-mail: ranipradoto@itb.ac.id

³Program Studi Teknik Sipil, Institut Teknologi Bandung, Jl. Ganessha No. 10, Bandung

e-mail: eliza.puri@itb.ac.id

ABSTRAK

Kerjasama Pemerintah Badan Usaha (KPBU) adalah model kerja sama antara sektor publik dan badan usaha/swasta yang bertujuan untuk menyediakan infrastruktur dan layanan publik melalui pembagian tanggung jawab, risiko, dan manfaat secara optimal. Di saat pemerintah kekurangan anggaran, maka KPBU menjadi solusi penting untuk memenuhi kebutuhan infrastruktur di tengah keterbatasan anggaran pemerintah. Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan penerapan KPBU di Indonesia, China, dan Australia melalui analisis kebijakan, regulasi, dan perkembangannya dengan menggunakan metode komparatif berbasis dokumen/data sekunder dan diskusi. Dengan melakukan studi banding ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Indonesia agar bisa memperbaiki implementasi KPBU. Perbandingan dilakukan berdasarkan kebijakan dan regulasi, skema KPBU/PPP, fokus sektor proyek, mekanisme pembagian risiko serta peran pemerintah dan swasta/badan usaha. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan KPBU di Indonesia, China, dan Australia memiliki perbedaan strategis dalam kebijakan dan kerangka regulasi. dan dukungan institusi nasional untuk proyek-proyek strategis. China mengadopsi pendekatan terpusat dengan dominasi *State-Owned Enterprises (SOEs)*, yang memastikan keselarasan proyek dengan visi pembangunan nasional. Australia menonjol dengan pendekatan berbasis kinerja yang diatur melalui *National PPP Guidelines*. Untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan KPBU, sebaiknya Indonesia mengadopsi standar nasional yang seragam seperti Australia, guna menciptakan akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan proyek di seluruh wilayah, serta melakukan penerapan mekanisme pengawasan terpusat seperti di China. Pendekatan berbasis kinerja juga akan memotivasi sektor swasta untuk mencapai hasil optimal, sementara penguatan peran BUMN dalam kemitraan dengan sektor swasta dapat mengurangi risiko dan meningkatkan kapasitas teknis proyek.

Kata kunci: KPBU, infrastruktur, implementasi

1. PENDAHULUAN

Kerjasama Pemerintah Badan Usaha (KPBU) atau *Public-Private Partnership (PPP)* adalah model kerja sama antara sektor publik dan badan usaha/swasta yang bertujuan untuk menyediakan infrastruktur dan layanan publik melalui pembagian tanggung jawab, risiko, dan manfaat secara optimal. Menurut Yescombe (2007), KPBU memungkinkan keterlibatan sektor swasta dalam pembiayaan, pengembangan, dan pengelolaan proyek infrastruktur yang semula merupakan tanggung jawab pemerintah. Model ini menjadi semakin penting di seluruh dunia, terutama di tengah keterbatasan anggaran pemerintah dan kebutuhan akan pembangunan infrastruktur yang berkelanjutan.

KPBU memegang peranan strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kualitas hidup masyarakat. Di banyak negara, KPBU telah diterapkan pada sektor-sektor kunci seperti transportasi, energi, dan kesehatan, yang memberikan kontribusi langsung pada mobilitas, produktivitas, dan kesejahteraan sosial (Delmon, 2011). UNESCAP(2017) menyoroti bahwa keberhasilan KPBU sangat bergantung pada lingkungan yang mendukung termasuk kerangka kebijakan, regulasi dan kelembagaan yang kuat.

Pembelajaran KPBU dari negara lain dapat membantu mengevaluasi keberjalanan KPBU di Indonesia. Eksistensi KPBU di negara asing berperan penting dalam keberlangsungan pembangunan infrastruktur dan pengembangan wilayah (Abbas, 2018). Masuknya sektor swasta dianggap lebih inovatif dalam pelaksanaan pembangunan infrastruktur. Keanekaragaman variasi model KPBU yang digunakan di setiap negara dapat menjadi pembelajaran bagi Indonesia. Umumnya, negara maju memiliki struktur KPBU yang lebih matang dan mapan. Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan kajian komparatif model KPBU praktik, tantangan, dan pembelajaran dari negara Indonesia, Australia dan China sehingga dapat memberikan wawasan untuk mempercepat proses adopsi model KPBU yang terbaik bagi Indonesia.

2. KAJIAN LITERATUR

KPBU adalah bentuk kerja sama antara sektor publik dan sektor swasta yang bertujuan untuk menyediakan proyek atau layanan yang umumnya menjadi tanggung jawab sektor publik (*International Civil Aviation Organization* (ICAO), n.d.). Melalui skema ini, sektor publik menyediakan layanan dan regulasi serta menanggung risiko yang tidak dapat dikendalikan oleh sektor swasta, sementara sektor swasta menyumbang keterampilan manajemen, efisiensi, inovasi, serta modal. Sinergi ini memungkinkan sektor publik memperoleh nilai tambah berupa investasi baru, pengendalian anggaran, serta peningkatan kualitas dan daya saing infrastruktur serta layanan publik, terutama ketika kapasitas dan anggaran sektor publik terbatas (Chen, 2024). Dengan memanfaatkan keunggulan operasional sektor swasta, KPBU dapat mempercepat pengembangan infrastruktur, meningkatkan efisiensi pengelolaan, dan memberikan hasil yang lebih bernilai bagi masyarakat (ICAO, n.d.).

Model KPBU memungkinkan pembagian tanggung jawab dan risiko antara kedua sektor, sehingga diharapkan tercipta efisiensi dan percepatan penyediaan layanan publik yang esensial (Yescombe et al., 2018; Delmon, 2011). Model KPBU telah menjadi solusi global yang digunakan untuk mengatasi keterbatasan anggaran pemerintah dalam mendukung pembangunan infrastruktur yang mendukung pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat (Yescombe, 2007).

Beberapa model KPBU yang umum digunakan secara internasional meliputi *Build-Operate-Transfer* (BOT), *Supported Build-Operate-Transfer* (SBOT), *BuildOwn-Operate-Transfer* (BOOT), *Build-Own-Operate* (BOO), *Design-Build-Finance-Operate* (DBFO), dan *Lease-Develop-Operate* (LDO). Masing-masing model ini memiliki karakteristik berbeda terkait pembagian tanggung jawab, pengelolaan risiko, dan struktur kontrak antara pemerintah dan sektor swasta.

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, KPBU menawarkan sejumlah manfaat dalam meningkatkan layanan publik. KPBU membantu pemerintah memperoleh nilai tambah, menjaga anggaran tetap terkendali, dan meningkatkan kualitas serta daya saing layanan (Chen, 2024). Nilai tambah didapat melalui adanya tambahan pemasukan negara melalui pajak dan investasi sektor swasta, kualitas layanan dapat meningkat melalui adanya transfer teknologi dan praktik manajemen modern dari sektor swasta ke sektor publik, serta peningkatan daya saing layanan berpengaruh pada menurunnya biaya operasional. Selain itu, KPBU juga memperluas akses publik terhadap layanan (Aboelazm et al., 2024). Manfaat lainnya adalah skema KPBU dapat mempercepat pembangunan infrastruktur, meningkatkan efisiensi pengelolaan, dan memberikan dampak yang lebih positif bagi masyarakat (*International Civil Aviation Organization* (ICAO), Menurut *World Bank Group* (2017) KPBU dapat mengelola konstruksi relatif lebih baik daripada pengadaan publik tradisional dan proyek tersebut cenderung selesai tepat waktu dan sesuai anggaran. Hal ini dapat terjadi karena insentif yang diciptakan oleh struktur KPBU yang memberikan pihak swasta lebih banyak kendali atas desain dan implementasi proyek sekaligus mencegah keuntungan dari kelebihan biaya.

KPBU dapat dikatakan sebagai hubungan pembagian risiko antara sektor publik dan sektor swasta yang didasarkan pada ambisi bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan dari kebijakan publik suatu negara (Aboelazm et al., 2024). Risiko tersebut perlu dialokasikan karena risiko yang ditanggung pemerintah dalam kepemilikan dan pengoperasian infrastruktur biasanya menimbulkan biaya tersembunyi yang besar dan sering kali tidak dihargai. Mengalokasikan sebagian risiko kepada pihak swasta yang dapat mengelolanya dengan lebih baik dapat mengurangi biaya keseluruhan proyek bagi pemerintah dan meminimalkan risiko bagi pembayar pajak (World Bank Group, 2017).

3. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui analisis dokumen dan hasil diskusi dengan para ahli dari dalam dan luar negeri. Proses analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan metode analisis komparatif, yang memungkinkan identifikasi pola umum dan perbedaan utama dalam implementasi KPBU di Indonesia, China, dan Australia. Teknik ini akan mencakup evaluasi aspek-aspek seperti kebijakan, struktur kelembagaan, dan model operasional yang digunakan di masing-masing negara. Analisis komparatif ini disesuaikan dengan tujuan untuk mengidentifikasi tantangan, peluang, dan faktor keberhasilan implementasi KPBU yang akan dibahas lebih lanjut di bagian Pembahasan dan Analisis Strategis. Hasil analisis diharapkan dapat mengungkap karakteristik unik dari pendekatan tiap negara dalam penerapan KPBU serta memberikan gambaran umum tentang efektivitas dan keberlanjutannya.

4. PEMBAHASAN

Bagian pembahasan ini akan membahas konteks Public-Private Partnership (KPBU) di Indonesia, China, dan Australia, yang mencakup analisis kebijakan, regulasi, skema, studi kasus, serta evaluasi tantangan dan faktor-faktor

yang berpengaruh pada implementasi KPBU di masing-masing negara. Pembahasan ini bertujuan untuk memahami bagaimana tiap negara mengelola dan memanfaatkan KPBU untuk pembangunan infrastruktur serta bagaimana regulasi dan kebijakan yang ada mempengaruhi keberhasilan dan tantangan yang dihadapi.

4.1 Indonesia

Indonesia mulai mengatur tentang KPBU di tahun 1998 melalui Keppres 7/1998 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha Swasta dalam Pembangunan dan/atau Pengelolaan Infrastruktur. KPBU baru berkembang di tahun 2002 karena pasca krisis ekonomi mulai dan reformasi politik di Indonesia. Peraturan diperbaiki melalui Perpres 67 tahun 2005 tentang KPBU dalam Penyediaan Infrastruktur yang mengatur 7(tujuh) sektor infrastruktur yang bisa dikersamakan. Indonesia terus mengembangkan KPBU melalui Perpres 38/2015 tentang KPBU dalam Penyediaan Infrastruktur yang mengatur 19(sembilan belas) sektor infrastruktur yang bisa dikersamakan dan bentuk-bentuk dukungan finansial yang diberikan oleh Pemerintah pada proyek KPBU.

Perpres No. 38 Tahun 2015 diperinci lagi dengan Peraturan Menteri/Ka Bapenas No.7/2023 yang menjadi dasar hukum utama yang mengatur pelaksanaan proyek KPBU di Indonesia. Peraturan ini tidak hanya mengidentifikasi sektor-sektor prioritas, seperti transportasi, energi, dan air minum, tetapi juga menentukan peran pemerintah dalam mendukung pembiayaan proyek melalui mekanisme seperti *Viability Gap Funding (VGF)* dan penjaminan. *VGF* memberikan subsidi untuk mengurangi kesenjangan finansial pada proyek yang kurang layak secara komersial tetapi penting bagi pembangunan nasional, seperti jalan tol di wilayah tertinggal (OECD, 2012). Sedangkan penjaminan diberikan oleh pemerintah untuk meningkatkan *bankability* proyek KPBU.

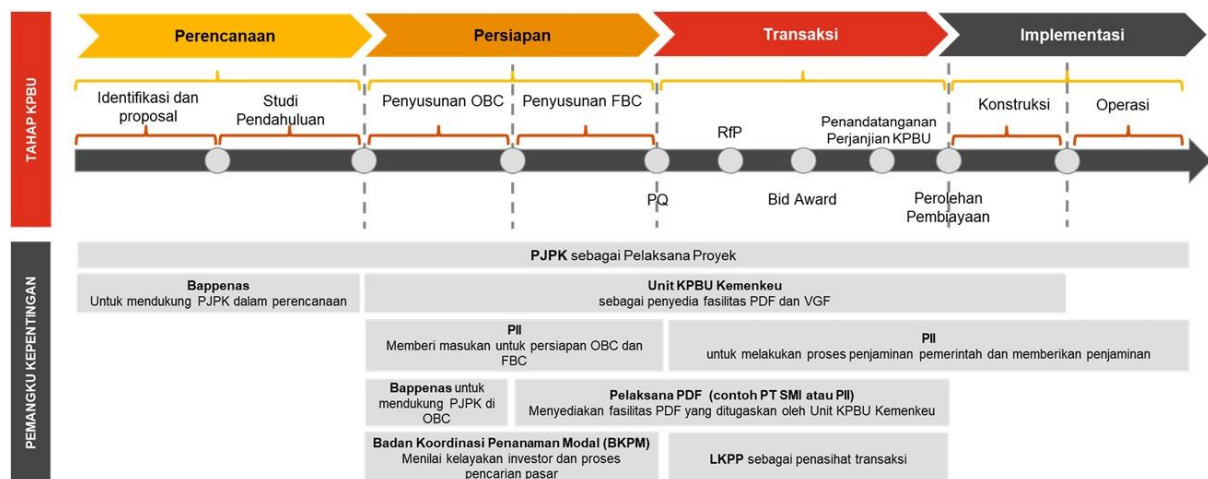
Regulasi ini menggariskan secara jelas pembagian peran antara pemerintah pusat, kementerian terkait, dan sektor swasta. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) bertanggung jawab dalam proses perencanaan dan seleksi proyek, memastikan setiap proyek memenuhi standar kelayakan awal yang ditetapkan pemerintah. Dalam tahap pembiayaan, Kementerian Keuangan, melalui unit Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU), menyediakan fasilitas pembiayaan serta jaminan untuk proyek KPBU. Hal ini memastikan bahwa proyek yang strategis tetapi memiliki risiko finansial yang tinggi tetap dapat berjalan dengan dukungan dari negara. Selain itu, LKPP (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah) mengawasi proses transaksi dan pengadaan untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam setiap tahapan proyek. Perkembangan KPBU di Indonesia bisa dilihat pada Gambar.1



Gambar 1. Perkembangan KPBU di Indonesia

Di samping dukungan finansial, Indonesia juga telah memperkenalkan Manual Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola pada tahun 2022 yang mengatur standar keberlanjutan serta tanggung jawab sosial untuk proyek KPBU. Manual ini menguraikan panduan kepada setiap pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa proyek tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga memenuhi standar sosial dan lingkungan yang ketat, menjaga agar proyek infrastruktur berjalan sesuai dengan prinsip pembangunan berkelanjutan (Kementerian Keuangan RI, 2022).

Model yang paling umum digunakan dalam KPBU di Indonesia adalah *Build-Operate-Transfer (BOT)* dan variasinya, *Supported Build-Operate-Transfer (SBOT)*. Pada model SBOT, pemerintah memberikan dukungan finansial, khususnya untuk proyek yang kurang layak secara komersial namun strategis bagi kepentingan nasional, melalui mekanisme *Viability Gap Funding (VGF)* atau dukungan konstruksi. Model ini sering diterapkan pada proyek infrastruktur seperti jalan tol di daerah yang kurang berkembang atau fasilitas umum di wilayah terpencil (Mahani, 2018). Tahapan KPBU di Indonesia dapat dilihat pada Gambar 2.



Sumber: Kementerian Keuangan RI, 2022

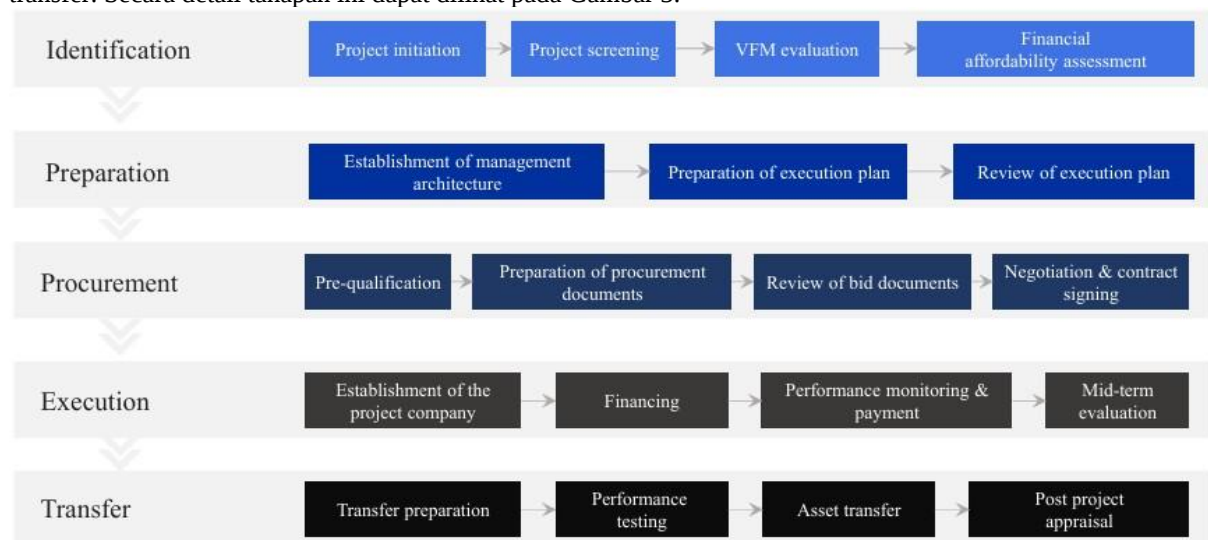
Gambar 2 Tahapan KPBU di Indonesia

4.2 China

Kebijakan dan regulasi KPBU di China dikendalikan secara terpusat, dengan peran yang dominan dari pemerintah pusat dalam pengaturan prioritas proyek dan pedoman pelaksanaan. Pendekatan top-down ini memungkinkan pemerintah pusat China untuk memastikan bahwa proyek-proyek KPBU sesuai dengan visi pembangunan nasional, khususnya di sektor transportasi, energi, dan utilitas publik yang dianggap vital. Kebijakan ini memberikan otoritas kepada pemerintah pusat untuk menetapkan standar bagi pemerintah daerah dan sektor swasta dalam menjalankan proyek-proyek KPBU, termasuk dalam aspek pemilihan proyek, pembagian risiko, struktur kontrak, dan pengelolaan jangka panjang (Zhang et al., 2014).

Kebijakan ini juga mencakup tahapan evaluasi proyek yang sangat ketat, di mana setiap proyek harus melalui analisis kelayakan *Value for Money (VFM)* dan penilaian keterjangkauan finansial sebelum memasuki tahap pengadaan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa proyek memberikan nilai maksimal bagi masyarakat dan meminimalkan beban finansial bagi pemerintah daerah. Cheng et al. (2021) mencatat bahwa kebijakan ini dirancang untuk memastikan keberlanjutan proyek melalui evaluasi menyeluruh pada tahap awal, yang meliputi kelayakan ekonomi dan dampak sosial yang diharapkan dari proyek tersebut.

Pelaksanaan KPBU di China meliputi 5(lima) tahap besar yaitu identifikasi, persiapan, pengadaan, pelaksanaan dan transfer. Secara detail tahapan ini dapat dilihat pada Gambar 3.



Sumber: Chen, 2024

Gambar 3 China KPBU's Operational Process

Model yang umum digunakan dalam skema KPBU di China adalah *Build-Operate-Transfer (BOT)* dan *Build-Own-Operate-Transfer (BOOT)*. Model BOT memungkinkan pihak swasta untuk mendesain, membangun, dan

mengoperasikan proyek selama periode tertentu, setelah itu aset diserahkan kepada pemerintah. Sedangkan pada model BOOT, sektor swasta memiliki otonomi yang lebih tinggi, termasuk kepemilikan penuh atas aset selama periode konsesi sebelum akhirnya ditransfer kepada pemerintah. Model-model ini sangat sesuai dengan proyek-proyek berskala besar dan strategis, seperti infrastruktur transportasi dan energi, yang membutuhkan investasi modal besar serta kemampuan teknis yang tinggi (Zhang et al., 2014).

Fokus utama proyek KPBU di China adalah sektor transportasi, seperti jalan raya dan rel kereta api, serta sektor energi dan utilitas publik, termasuk pengelolaan air dan limbah. Pembangunan infrastruktur ini sangat penting dalam mendukung urbanisasi yang pesat dan meningkatkan konektivitas antarwilayah. Pemerintah China juga menggunakan proyek-proyek KPBU untuk meningkatkan standar layanan publik, terutama di kotakota besar yang mengalami pertumbuhan populasi yang cepat (Cheng et al., 2021).

Fase perkembangan skema pembiayaan infrastruktur KPBU di Cina terbagi menjadi 2 (dua) fase besar, yakni fase 1981–2014 dan pasca-2014. Selama periode 1981 hingga 2014, KPBU mulai digunakan untuk mekanisme pembiayaan dan pengelolaan infrastruktur. Pada periode ini, pemerintah Cina menggunakan model-model, seperti *Build-Transfer (BT)* dan *BOT*, terutama pada proyekproyek yang mendukung infrastruktur ekonomi, seperti jalan raya dan Fase perkembangan skema pembiayaan infrastruktur KPBU di Cina terbagi menjadi 2 (dua) fase besar, yakni fase 1981–2014 dan pasca-2014. Selama periode 1981 hingga 2014, KPBU mulai digunakan untuk mekanisme pembiayaan dan pengelolaan infrastruktur. Pada periode ini, pemerintah Cina menggunakan model-model, seperti *Build-Transfer (BT)* dan *BOT*, terutama pada proyekproyek yang mendukung infrastruktur ekonomi, seperti jalan raya dan ketenagalistrikan. Di sisi lain, pemerintah Cina menggunakan pendekatan sentralisasi yang top-down dalam pengelolaan infrastruktur (Mu dkk., 2011).

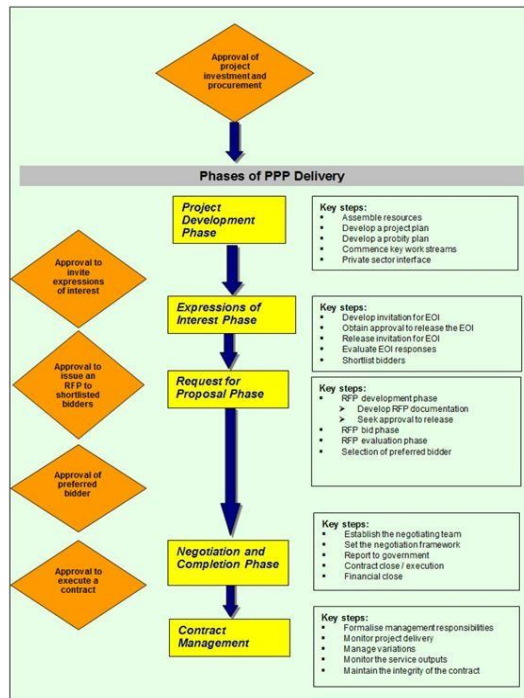
Pada fase ke-2, yakni setelah tahun 2014, Cina melihat peningkatan yang besar dalam jumlah dan skala proyek KPBU. Pendirian pusat KPBU oleh Kementerian Keuangan Cina memperkuat kerangka kerja untuk memonitoring dan mengatur proyek-proyek ini. Inovasi kebijakan dilakukan untuk meningkatkan daya tarik KPBU dan lebih dari 10,000 proyek KPBU terdaftar dengan total investasi sebesar ¥16.22 T per tahun 2022. Proyek ini terdistribusi di 32 provinsi di Cina. Salah satu proyek pengembangan yang komprehensif pada skema KPBU di Cina adalah Bandara Ziyang. Beberapa kunci sukses dalam proyek ini adalah: (1) penggunaan strategi yang selaras dengan ruang lingkup dan penjadwalan; (2) melibatkan konsultan internasional; dan (3) kelayakan finansial berlandaskan pencocokan yang baik antara pengeluaran konstruksi, penjualan, dan pendapatan pajak

4.3 Australia

Di Australia, kebijakan dan regulasi KPBU dikelola melalui *National Public Private Partnership Policy Framework* dan *National KPBU Guidelines*, yang memberikan pedoman dan standar yang konsisten untuk pelaksanaan proyek KPBU di seluruh negara bagian dan wilayah. Kebijakan ini bertujuan untuk memfasilitasi keterlibatan sektor swasta dalam penyediaan layanan publik dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan pembagian risiko yang seimbang antara sektor publik dan swasta. Kerangka kerja ini mempromosikan keseragaman prosedur dan standar di seluruh wilayah Australia, memastikan bahwa proyek KPBU dilaksanakan dengan kriteria yang sama di setiap negara bagian (*Australian Government - Department of Infrastructure and Regional Development*, 2015).

Proses KPBU di Australia terdiri dari lima fase utama: *Project Development*, *Expressions of Interest*, *Request for Proposal*, *Negotiation and Completion*, dan *Contract Management*. Pada fase *Project Development*, pemerintah mengidentifikasi proyek yang potensial dan mempersiapkan rencana pengembangan yang melibatkan sektor swasta sejak awal. *Expressions of Interest (EOI)* dilakukan untuk menarik minat dari perusahaan swasta, yang Australia juga menerapkan mekanisme pembayaran berbasis kinerja yang memberikan insentif bagi mitra swasta untuk mencapai target yang ditetapkan dalam kontrak. Sistem ini memastikan bahwa proyek KPBU tidak hanya efisien secara operasional tetapi juga memiliki tingkat akuntabilitas yang tinggi. Pemerintah federal berperan sebagai pengawas melalui evaluasi dan audit berkala untuk memantau keberlanjutan proyek serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Pendekatan ini mencerminkan fokus Australia pada akuntabilitas dan kualitas layanan publik, di mana setiap proyek KPBU diharapkan memberikan hasil yang optimal dan transparan.

Model KPBU yang umum digunakan di Australia adalah *Build-Own-Operate (BOO)* dan *Design-BuildFinance-Operate (DBFO)*. Dalam model BOO, sektor swasta mendapatkan hak untuk membangun, memiliki, dan mengoperasikan proyek infrastruktur, sedangkan dalam DBFO, sektor swasta bertanggung jawab atas seluruh siklus hidup proyek, dari desain hingga operasional. Pemerintah tetap memegang kendali melalui mekanisme pengawasan ketat, terutama pada tahap *Contract Management*, untuk memastikan bahwa layanan publik yang dihasilkan memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh *National PPP Guidelines* (Wilson et al., 2010). Sedangkan tahapan pelaksanaannya dapat dilihat pada Gambar 4.



Sumber: Australian Government - Department of Infrastructure and Regional Development, 2008

Gambar 4 Phases of KPBU Delivery in Australia

Penggunaan KPBU di Australia secara garis besar dibagi menjadi 2 (dua) periode, yakni sebelum tahun 2000 dan setelah tahun 2000 (English, 2006). Pendirian Kemitraan Victoria dalam Departemen Keuangan dan perbendaharaan Victoria pada tahun 2000 menandai titik penting dalam pelaksanaan dan pengembangan KPBU. Reformasi ini menghasilkan sejumlah hal yang signifikan. Pertama, istilah “kemitraan pemerintah-swasta” mulai diadopsi secara resmi untuk mencakup berbagai model KPBU yang sebelumnya diidentifikasi secara terpisah-pisah. Kedua, penyediaan layanan rumah sakit dan layanan perbaikan yang disubsidi pemerintah dihapus dari penyediaan sektor swasta dalam regulasi. Ketiga, Victoria mulai mengembangkan serangkaian pengarahannya khusus KPBU yang komprehensif.

4.4 Rangkuman hasil kajian

Hasil kajian masing-masing negara dibandingkan menurut aspek kebijakan dan regulasi, tahapan pengajuan proyek KPBU, skema KPBU, fokus sektor proyek, mekanisme pembagian risiko, peran pemerintah serta aspek peran swasta. Hasil perbandingannya dapat dilihat di Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan KPBU Indonesia, China dan Australia

Aspek	Negara-negara Tinjauan		
	Indonesia	China	Australia
Kebijakan & Regulasi	Peraturan Presiden No. 38 Tahun 2015 mengatur skema PPP dengan prioritas sektor transportasi, energi, dan air minum. Dukungan regulasi berupa <i>Viability Gap Funding</i> (VGF) dan pengawasan oleh lembaga pemerintah.	Kebijakan terpusat dengan pengawasan pemerintah pusat, termasuk evaluasi ketat (<i>Value for Money</i> dan analisis finansial). Struktur nasional yang mengoordinasikan proyek pusat dan daerah.	Memakai <i>National PPP Policy Framework</i> dan <i>National PPP Guidelines</i> . Sistem berbasis hasil operasional dengan pembayaran berdasarkan kinerja proyek yang dievaluasi secara berkala.
Tahapan Pengajuan Proyek KPBU	Tahapan pengajuan di Indonesia terbagi menjadi 4 tahap besar, yaitu perencanaan, penyiapan, transaksi, dan pelaksanaan. Skema KPBU di Indonesia dilaksanakan dengan konsep kooperasi untuk meningkatkan minat investor. Terdapat pihak PJPK selaku pihak yang bertanggung jawab atas penyediaan layanan kepada publik serta sebagai pihak yang melakukan kontrak kerjasama dengan Perusahaan KPBU.	Tahapan pengajuan di Cina dibagi menjadi 5 tahapan, yaitu identifikasi, persiapan, pengadaan, eksekusi, dan transfer. Cina menerapkan tiga jenis pendanaan melalui skema KPBU, yaitu <i>user charges</i> , <i>government payment</i> , dan <i>viability gap funding</i> . Selain itu, implementasi KPBU di Cina juga memiliki berbagai jenis metode pengukuran kebijakan, yaitu <i>specification measures</i> (SM), <i>industrial supervision measures</i> (ISM), <i>government incentive and pilot measures</i> (GIPM), dan <i>government supporting measures</i> (GSM) (V. C. Chen, 2023).	Pengajuan proyek skema KPBU di Australia diajukan melalui <i>Office of Local Government</i> (OLG) untuk mengkategorikan tingkat risiko proyek pengajuan KPBU. Penilaian akan dilakukan oleh Project Review Committee (PRC) sebelum penyerahan proyek kepada pihak dewan untuk ditindaklanjuti (Office of Local Government: NSW, 2022). Perkembangan KPBU di Australia difokuskan pada tiga konsep utama, yaitu Value for Money (VfM), perencanaan kolaboratif dan komprehensif, serta hubungan yang kuat (Ernst & Young Australia, 2008)
Skema PPP	BOT (<i>Build-Operate-Transfer</i>), SBOT (<i>Supported BOT</i>) dengan <i>Viability Gap Funding</i> untuk mendukung proyek strategis.	BOT dan BOOT (<i>Build-Own-Operate-Transfer</i>) digunakan untuk proyek besar seperti transportasi dan energi.	BOO (<i>Build-Own-Operate</i>) dan DBFO (<i>Design-Build-Finance-Operate</i>), yang memaksimalkan efisiensi dengan sistem berbasis kinerja.
Fokus Sektor Proyek	Transportasi (jalan tol, bandara), utilitas publik (air minum, energi) untuk meningkatkan akses masyarakat dan mengurangi kesenjangan wilayah.	Transportasi (jalan raya, rel kereta api), energi, dan utilitas publik guna mendukung urbanisasi dan konektivitas wilayah.	Transportasi (jalan raya, kereta api), kesehatan, dan pendidikan dengan fokus pada peningkatan kualitas layanan publik di perkotaan dan pedesaan.
Mekanisme Pembagian Risiko	Menggunakan <i>Viability Gap Funding</i> (VGF) untuk berbagi risiko proyek yang kurang layak secara komersial namun penting strategis.	Dominasi SOEs dengan mitigasi risiko melalui evaluasi kelayakan yang ketat (VfM) dan dukungan dari pemerintah pusat.	Pembagian risiko berbasis kinerja yang memastikan swasta mengelola risiko dengan efektif demi mencapai hasil optimal.
Peran Pemerintah dalam Implementasi Proyek	Jaminan dan dukungan finansial melalui lembaga seperti PT PII dan PT SMI, serta perencanaan oleh Bappenas dan Kementerian Keuangan	Pengendalian penuh oleh pemerintah pusat untuk memastikan semua proyek selaras dengan visi pembangunan nasional	Pemerintah federal mengawasi proyek, menetapkan standar nasional seragam dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi
Peran Swasta	Sektor swasta terlibat dalam desain, pembangunan, dan pengoperasian proyek; risiko ditanggung oleh sektor swasta selama masa konsesi.	Sektor swasta berperan penting dalam pembangunan infrastruktur untuk meningkatkan konektivitas.	Sektor swasta memiliki peran besar dalam manajemen proyek dan pengoperasian infrastruktur.

Berdasarkan analisis perbandingan tersebut, maka pengembangan penerapan KPBU di Indonesia dapat ditingkatkan dengan beberapa langkah untuk menyelaraskan praktiknya dengan pendekatan yang lebih terstruktur dan efektif seperti di Australia dan China. Pertama, Indonesia dapat mempertimbangkan untuk mengadopsi standar nasional yang konsisten seperti *National PPP Guidelines* di Australia. Standar ini akan menciptakan kerangka kerja yang seragam di seluruh daerah, sehingga meningkatkan akuntabilitas dan mempermudah pelaksanaan proyek-proyek di tingkat nasional dan daerah. Kedua, pendekatan berbasis kinerja dalam skema KPBU, seperti yang diterapkan di Australia, dapat diadaptasi guna memastikan bahwa pembayaran dan insentif kepada mitra swasta diberikan sesuai hasil yang dicapai. Hal ini akan mendorong peningkatan kualitas dan efisiensi proyek di Indonesia. Selain itu, penerapan mekanisme pengawasan yang lebih terpusat, sebagaimana dilakukan di China, dapat memperkuat koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah serta memastikan setiap proyek KPBU sesuai dengan visi pembangunan nasional. Dengan pengawasan yang terpusat, Indonesia dapat lebih baik dalam mengelola proyek besar dan berisiko tinggi serta menjaga keselarasan antara kebutuhan daerah dengan target strategis negara. Terakhir, pembagian risiko melalui kerjasama dengan *State-Owned Enterprises* (SOEs) seperti di China dapat membantu mengatasi kendala pembiayaan proyek besar. Peningkatan peran BUMN dalam proyek KPBU di Indonesia dapat didorong melalui kemitraan dengan swasta untuk menurunkan risiko finansial dan meningkatkan kapasitas teknis. Dengan menerapkan rekomendasi ini, praktik KPBU di Indonesia diharapkan dapat mencapai efektivitas yang lebih tinggi dan memberikan manfaat yang lebih berkelanjutan bagi publik.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan *PublicPrivate Partnership* (KPBU) di Indonesia, China, dan Australia memiliki perbedaan strategis dalam kebijakan dan kerangka regulasi. Di Indonesia, KPBU mengandalkan *Viability Gap Funding* (VGF) dan dukungan institusi nasional untuk proyek-proyek strategis, namun masih terkendala perizinan dan risiko investasi. China mengadopsi pendekatan terpusat dengan dominasi

State-Owned Enterprises (SOEs), yang memastikan keselarasan proyek dengan visi pembangunan nasional. Sementara itu, Australia menonjol dengan pendekatan berbasis kinerja yang diatur melalui *National KPB Guideline*, yang efektif dalam meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas proyek. Untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan KPB di Indonesia, peneliti menyarankan pemerintah Indonesia untuk mengadopsi standar nasional yang seragam seperti Australia, guna menciptakan akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan proyek di seluruh wilayah. Selain itu, penerapan mekanisme pengawasan terpusat seperti di China dapat memperkuat koordinasi lintas institusi dan memastikan keselarasan proyek dengan visi nasional. Pendekatan berbasis kinerja juga akan memotivasi sektor swasta untuk mencapai hasil optimal, sementara penguatan peran BUMN dalam kemitraan dengan sektor swasta dapat mengurangi risiko dan meningkatkan kapasitas teknis proyek.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M. Y. (2018). Public Private Partnership dalam Pembangunan dan Pengelolaan Suncity Plaza Sidoarjo (Model Perjanjian Build Operate Transfer (BOT) antara Pemerintah Kabupaten Sidoarjo dengan PT Indracco) [Doctoral Dissertation]. Universitas Airlangga.
- Aboelazm, K. S., Tawakol, F., Dganni, K. M., & Alfil, N. Z. (2024). Public-Private Partnership: a New Policy To Ameliorate the Quality of Public Utility Services To the Public. *Journal of Lifestyle and SDG'S Review*, 4(4), 1–44. <https://doi.org/10.47172/2965730X.SDGsReview.v4.n04.pe02509>
- Australian Government, Department of Infrastructure and Regional Development. (2008). National Public Private Partnership Guidelines Overview. Canberra.
- Australian Government, Department of Infrastructure and Regional Development. (2015). National Public Private Partnership Policy Framework. Canberra.
- Chen, V. C. (2023). The Public Private Partnership (PPP) Experience of China.
- Chen, V. C. (2024). 40 Years of Public-Private Partnerships in China: Reflections and Lessons Learned. Retrieved from Sichuan University.
- Cheng, Z., Wang, H., Xiong, W., Zhu, J., & Cheng, L. (2021). Public-private partnership as a driver of sustainable development: toward a conceptual framework of sustainability-oriented KPB. *Environment, Development and Sustainability*, 23(1), 231-263. <https://doi.org/10.1007/s10668-019-00576-1>
- Delmon, J. (2011). Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ditjen Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko, Kementerian Keuangan (2022). Manual of Environmental, Social, and Governance. Jakarta.
- English, L. M. (2006). Public Private Partnerships In Australia: An Overview Of Their Nature, Purpose, Incidence And Oversight. *UNSW Law Journal*, 29(3). [http://www.partnerships.vic.gov.au/CA25708500035EB6/WebObj/Policy/\\$File/Policy.pdf](http://www.partnerships.vic.gov.au/CA25708500035EB6/WebObj/Policy/$File/Policy.pdf)
- Ernst & Young Australia. (2008). The Journey Continues PPPs in Social Infrastructure.
- International Civil Aviation Organization (ICAO). (n.d.). Public-private partnerships (KPB) in aviation sustainability. Retrieved October 3, 2024, from <https://www.icao.int/sustainability/pages/imKPB.aspx>
- Office of Local Government: NSW. (2022). Public Private Partnership (PPP) Guidelines.
- UNESCAP.(2017) KPB Policy, Legal and Institutional Frameworks in Asia and the Pacific.
- Wilson, D. I., Pelham, N., & Duffield, C. F. (2010). A review of Australian KPB governance structures. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 15(3), 198-210. <https://doi.org/10.1108/13664381011028707>
- World Bank Group. (2017). KPB Reference Guide - KPB Basics.
- Yescombe, E. R. (2007). Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. Amsterdam: Elsevier.
- Yescombe, E. R., & Farquharson, E. (2018). PublicPrivate Partnerships for Infrastructure: Principles of Policy and Finance (2nd ed.). Kidlington, Oxford: Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier.
- Zhang, S., Zhao, Y., Sun, F. (2014). KPB application in infrastructure development in China: Institutional analysis and implications. *International Journal of Project*