

HAMBATAN PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP ANTARA PEMERINTAH KOTA SURABAYA DAN PT STAR DALAM PENGELOLAAN IDLE ASSET DI TAMAN REMAJA SURABAYA

YUSUF WIDIANTO

Ilmu Administrasi Negara Universitas Airlangga

sufsuf.yusufwidiyanto@gmail.com

ABSTRACT

One example of idle assets case is Taman Remaja Surabaya. Polemic related to the dissolution of PT Sasana Taruna Aneka Ria Taman Remaja as the manager of Taman Remaja Surabaya by the Surabaya City Government. PT Sasana Taruna Aneka Ria Taman Remaja is the manager and provider of rides and infrastructure of Taman Remaja Surabaya. Taman Remaja Surabaya is considered idle assets because based on the dividend income from the stock price is known to continue to decline and this is due to the income of Taman Remaja Surabaya less profit while the government since the beginning of the development process. The municipal government acts as the land owner to include capital used for the construction of Taman Remaja Surabaya. Surabaya City Government assessed idle assets Taman Remaja Surabaya must be restored ownership in Surabaya City Government because the price of land Taman Remaja Surabaya area has a high enough value while the assets of PT Sasana Taruna Aneka Ria Taman Remaja declined even not proportional with the division of share composition of 37.5% for the government while The PT Star Taman Remaja is 62.5%. The discrepancy in dividend distribution in the share proportion becomes one of the obstacles that caused the Surabaya City Government to decide not to extend the use of Taman Remaja Surabaya land for PT Sasana Taruna Aneka Ria Taman Remaja related to the Office of Building and Land Management. This research method is descriptive study by using qualitative approach. Data collection techniques through (1) indepth interview, in-depth interviews until the data obtained is considered sufficient and (2) observation that is observing the learning process undertaken. The process of data analysis using the theory of governance and good governance. The selection of this theory is based on research object of Surabaya Youth Park which is managed by PT Sasana Taruna Aneka Ria and Pemkot Surabaya so that it can know more deeply about governance and good governance process related to the problem of both institutions concerning the management of Surabaya Youth Entertainment Park. Based on the research result, it is found that the obstacles of Surabaya Teens Park management cooperation by Surabaya City Government and PT Sasana Taruna Aneka Ria are inconsistent policy implementation, lack of supervision, limited investment capital and difference of opinion and perception between government and private party.

Keywords: Public Private Partnership, Obstacles

A. PENDAHULUAN

Infrastruktur merupakan fasilitas secara fisik yang membantu menopang berbagai kegiatan masyarakat dan pemerintah terkait dalam berbagai bidang seperti gedung sekolah untuk bidang pendidikan, pelebaran jalan untuk kelancaran kegiatan ekonomi terkait pendistribusian barang, sarana fasilitas umum seperti stasiun, terminal, bandara yang baik guna memenuhi kualitas pelayanan yang baik bagi masyarakat. Pembangunan infrastruktur daerah senantiasa diperhatikan oleh berbagai pihak baik dari pemerintah maupun masyarakat. Hal ini disebabkan kelengkapan fasilitas, sarana dan infrastruktur merupakan tolak ukur serta penopang majunya sebuah wilayah, daerah atau kota setempat.

Infrastruktur serta fasilitas wilayah tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti sumber daya manusia sebagai pengelola maupun sumber daya alam sebagai modal fisik pembangunan infrastruktur tersebut. Indonesia memiliki sumber daya yang sangat luas yang terdiri dari berbagai sektor baik secara sumber daya alam maupun manusia. Berbagai sumber daya tersebut dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan maupun berbagai kepentingan masyarakat yang ditujukan untuk peningkatan kesejahteraan bersama.

Akses infrastruktur di Indonesia masih cenderung minim, sedangkan kebutuhan pelayanan infrastruktur mengalami peningkatan seiring perkembangan media teknologi, komunikasi dan informasi. Hal ini menjadi penyebab tuntutan pemenuhan berbagai infrastruktur publik harus

segera direalisasikan. Tahun 2010-2014 pembangunan infrastruktur Indonesia memerlukan dana investasi sebesar Rp.1.429 Triliun. Kapasitas pembiayaan yang mampu ditanggung pemerintah hanya 31% atau sebesar Rp 451 Triliun. Kesenjangan biaya sebesar Rp. 978 Triliun dianggarkan dari hasil kerja sama dengan sektor swasta (Kementerian Bidang Perekonomian,2010). Aset negara diharapkan mampu memberikan manfaat peningkatan kesejahteraan serta fasilitas bagi masyarakat. Indonesia cenderung menganut sistem desentralisasi dalam mengelola aset negara maupun daerah

Fakta lapangan tersebut menunjukkan bahwa aset negara terbengkalai disebabkan minimnya dana untuk perbaikan serta pengelolaan aset. Berdasarkan data di atas diketahui jumlah *idle assets* yang dimiliki oleh negara begitu besar namun minimnya dana menyebabkan kurang optimalnya pemanfaatan aset. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh (Rio, 2013) bahwa terdapat beberapa masalah dalam pengelolaan aset yakni ketidakjelasan status aset yang dikelola, kurang optimalnya penggunaan Barang Milik Negara, kurang optimalnya pemanfaatan dan pemindahtanganan Barang Milik Negara, serta kurangnya tingkat akurasi nilai aset yang dikelola. Adanya permasalahan tersebut berdampak terhadap lambatnya pembangunan infrastruktur. Hal tersebut salah satunya disebabkan oleh lemahnya persiapan dalam pembangunan proyek, yang mana persiapan dalam pembangunan proyek ini tidak bisa apabila dilakukan dalam kurun waktu yang singkat. Minimal waktu yang dibutuhkan untuk persiapan proyek ini adalah 2 hingga 3 tahun untuk proyek besar (Pratomo, 2012). Berdasarkan data diketahui banyak *idle assets* di Indonesia yakni khusus lahan properti sebesar Rp. 580 Triliun aset negara atau BUMN yang menganggur dengan luas lahan 5000 hektare (www.suara.com/10/3/2015).

Salah satu contoh *idle assets* negara yaitu pada wilayah kerja suatu Lembaga Kementerian terdapat aset yang terindikasi *idle* karena tidak dipergunakan secara maksimal dengan nilai sebesar Rp 10 milyar. Selain itu, menurut data LBMN-KD, pada suatu KPKNL terdapat mutasi tambah pada akun tanah adalah sebesar Rp100 milyar (Agus, 2012). Pernyataan tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Raden Pardede selaku Ketua Komite Ekonomi Nasional (KEN) yang telah dikutip oleh Solihin (2014) bahwa lambatnya pembangunan infrastruktur disebabkan oleh kurangnya persiapan program dan pendanaan. Peran pemerintah cukup menjanjikan dalam pembangunan infrastruktur suatu wilayah, namun kerja sama masyarakat sebagai pihak pengontrol kinerja pemerintah juga turut memberikan andil dalam proses pembangunan sebuah infrastruktur. Infrastruktur tersebut ditujukan sebagai aset negara yang dapat menambah pemasukan negara serta

sarana pemberdayaan masyarakat sekitar untuk melakukan berbagai macam kegiatan baik yang bersifat sosial maupun ekonomi.

Berbagai macam infrastruktur dibangun oleh pemerintah guna menunjang berbagai kebutuhan fasilitas yang ditujukan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat setempat. Namun setelah pembangunan infrastruktur yang ditujukan sebagai aset pemerintah guna meningkatkan pendapatan daerah justru tidak selesai, tidak berkembang dan tidak mampu memberikan hasil atau kontribusi maksimal baik secara profit maupun sosial menyebabkan infrastruktur yang dibangun menjadi aset yang tidak produktif. Aset yang tidak jelas pemanfaatannya, pengelolaan dan tanggung jawab kepengurusannya kerap disebut dengan istilah *idle assets* (Masitoh,2014).

Hambatan terkait ketidaksesuaian nilai saham menjadi kendala perpanjangan Hak Guna Bangunan Taman Remaja Surabaya. Nilai tanah yang tidak sebanding dengan nilai saham membuat Pemkot memutuskan untuk dilakukan evaluasi ulang atas hak penggunaan lahan oleh PT Star Taman Remaja Surabaya dengan melakukan RUPS (www.antarajatim.com/27/4/2015). Hambatan lain terkait ketidakjelasan perpanjangan Hak Guna Bangunan Tanah Bangunan menyebabkan aktivitas Taman Hiburan Remaja mengalami banyak kendala sehingga berpengaruh pada penurunan pendapatan serta produktivitas PT Star Taman Remaja yang menyebabkan Taman Remaja Surabaya kurang produktif dan tidak menghasilkan sehingga dianggap sebagai *idle assets*. Tri Rismaharini selaku Wali Kota Surabaya menyatakan bahwa Pemkot Surabaya akan segera merealisasikan segala rencana pembangunan pelebaran jalan dan bahkan akan menggunakan BMN aset *idle* ini untuk pelebaran Taman Kota Surabaya (Rokhmat, 2015).

Berbagai kasus serupa terjadi di seluruh Indonesia dan hal tersebut menjadi penyebab pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Keuangan tentang Tata Cara Pengelolaan Barang Milik Negara. Terkait beberapa kasus *idle assets* di Surabaya diketahui Pemkot Surabaya bekerja sama dengan Kanwil DJKN untuk membantu mengelola *idle assets* yang ada di Surabaya agar lebih bermanfaat dan memberikan pengaruh yang baik secara sosial maupun ekonomi pada masyarakat (www.djkn.kemenkeu.go.id). Proses pembangunan, pengembangan hingga pengelolaan infrastruktur yang akan menjadi aset pemerintah harus terencana dengan baik dan membutuhkan peran berbagai pihak baik dari pemerintah maupun pihak swasta.

Terkait permasalahan dalam pembangunan serta pengelolaan infrastruktur khususnya infrastruktur daerah maka peneliti membahas hambatan yang dialami pemerintah dan swasta dalam melakukan pendekatan pola kerjasama Pemerintah dengan Swasta melalui *Public Private Partnership*. *Public*

Private Partnership merupakan keterkaitan yang dilakukan secara berkelanjutan dalam jangka panjang pada pembangunan proyek untuk meningkatkan pelayanan umum (pelayanan publik) antara pemerintah daerah selaku regulator, perbankan selaku penyandang dana, dan pihak swasta selaku *special purpose company* yang memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan proyek (Utama, 2010). Sejalan dengan permasalahan di atas, hal tersebut juga perlu dilakukan oleh kota Surabaya dalam menindaklanjuti *idle assets*. Berdasarkan fenomena tersebut, maka perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam terkait hambatan pola kerja sama penerapan konsep *Public Private Partnership* dalam *idle assets* Taman Remaja Surabaya. Maka dari itu, penulis akan melakukan penelitian dengan judul “**Public Private Partnership: Hambatan Pemerintah Kota Surabaya dan Swasta Dalam Pengelolaan Idle Assets di Kota Surabaya (Studi Kasus Taman Remaja Surabaya).**”

B. KERANGKA TEORI

Governance dan Good Governance

Menurut Sumarto (2003), *Governance* dapat diartikan sebagai “mekanisme, praktik dan warga mengatur sumber daya serta memecahkan masalah-masalah publik”. Hal tersebut senada dengan definisi yang diberikan oleh *United Nations Developments Program* (UNDP) dalam Basuki dan Shorwan (2006) yang menyatakan bahwa *Governance* adalah “pelaksanaan kewenangan/kekuasaan di bidang ekonomi, politik, dan administrasi untuk mengelola berbagai urusan negara pada setiap tingkatan dan merupakan instrumen kebijakan negara untuk mendorong terciptanya ke-paduan sosial”. Dalam hal *Good Governance*, Basuki dan Shofwan (2006) mengartikan sebagai upaya merubah watak pemerintah (*Government*) yang semula cenderung bekerja sendiri tanpa memperhatikan aspirasi masyarakat, menjadi pemerintah yang aspiratif. Lain halnya dengan Pratomo (2012) mendefinisikan *Good Governance* dari sudut pandang harapan aktor-aktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan. *Good Governance* adalah tata kelola yang berupaya memenuhi harapan-harapan pihak yang terlibat (*stakeholder*) dalam pengambilan keputusan.

Kemitraan

Kemitraan merupakan kesepakatan yang telah dicapai oleh dua atau lebih pihak dalam sebuah lembaga maupun perorangan guna menjalankan usaha atau segala aktifitas untuk mencapai tujuan serta memperoleh manfaat bersama (Sujana, 2012:78). Menurut Pujiastuti *et al* (2007:39), kemitraan didefinisikan sebagai bentuk kerjasama

dalam bentuk usaha, baik usaha kecil maupun usaha menengah yang disertai dengan pembinaan dan pengembangan dengan memperhatikan prinsip yang saling memerlukan, menguatkan, serta saling menguntungkan. Definisi kemitraan yang lain yakni sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 1997 Tentang Kemitraan pada Bab 1 Pasal 1, kemitraan adalah kerjasama usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah dan atau dengan Usaha Besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh Usaha Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kemitraan adalah bentuk kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih baik antara lembaga maupun perorangan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan dan memberikan manfaat satu sama lain.

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

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

daerah merupakan upaya untuk menumbuhkan sektor swasta agar bisa lebih berkembang dan percepatan pembangunan daerah.

Peran Kemitraan

Menurut (*The Stationery Office* : 2000). Selain itu, kemitraan memiliki peran sebagai berikut:

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

Public Private Partnership

Public Private Partnership merupakan keterkaitan yang dilakukan secara berkelanjutan dalam jangka panjang pada pembangunan proyek untuk meningkatkan pelayanan umum (pelayanan publik) antara pemerintah daerah selaku regulator, perbankan selaku penyandang dana, dan pihak swasta selaku *special purpose company* yang memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan proyek (Utama, 2010). *Public Private Partnership* dalam arti luas memiliki konsep bahwa kerjasama antara badan otoritas publik dan sektor swasta untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Konsep *Public Private Partnership* dalam arti sempit yaitu kerjasama yang dilakukan oleh sektor publik dan swasta untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tertentu melalui alokasi sumber daya, risiko, dan penghargaan (Krtalic dan Kelebuda, 2010).

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Public Private Partnership* adalah kerjasama yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu panjang. Pihak yang

dimaksudkan dalam *Public Private Partnership* adalah otoritas publik dan sektor wisata.

Adapun tujuan dari *Public Private Partnership* ini adalah untuk mengatasi kelangkaan sumber daya publik dengan melibatkan sektor swasta dalam kemitraan. Manfaat dari *Public Private Partnership* diantaranya adalah dapat mempercepat revitalisasi publik melalui penerapan model *Public Private Partnership* tersebut, serta dapat memberikan kontribusi yang lebih baik dari potensi yang dimiliki misalnya dalam realisasi wisata baru, olahraga, dan kegiatan komersial lainnya yang dapat menghasilkan layanan baru (Kruzic dan Skokic, 2008).

Model Public Private Partnership

Kerjasama pemerintah dengan pihak swasta dalam skema *public private partnership* memiliki berbagai bentuk dan tidak ada satupun model yang persis sama dengan model lainnya. Dalam prakteknya merupakan kombinasi dari fungsi-fungsi berikut :

- a. *Design-Build-Finance-Operate (DBFO)*. Model ini merupakan bentuk paling umum dari PPP. Model ini mengintegrasikan empat fungsi dalam kontrak kemitraan mulai dari perancangan, pembangunan, pembiayaan hingga pengoperasian. Penyediaan infrastruktur publik dibiayai dari penghimpunan dana swasta seperti perbankan dan pasar modal. Penyedia akan membangun, memelihara dan mengoperasikan infrastruktur untuk memenuhi kebutuhan sektor publik. Penyedia akan dibayar sesuai dengan layanan yang diberikan untuk suatu standar kinerja tertentu sesuai kontrak.
- b. *Design-Build-Operate (DBO)*, merupakan salah satu variasi model DBFO. Dalam model ini, pemerintah menyediakan dana untuk perancangan dan pembangunan fasilitas publik. Setelah proyek selesai, fasilitas diserahkan kepada pihak swasta untuk mengoperasikannya dengan biaya pengelolaan ditanggung oleh pihak swasta. Pemerintah berperan sebagai penyedia dana dengan pembagian keuntungan sesuai kesepakatan. Pihak swasta bertanggung jawab sebagai pengelola yang memaksimalkan potensi infrastruktur sehingga mampu memberikan pendapatan daerah.

Peraturan Public Private Partnership di Indonesia

Saat ini kerjasama pemerintah dengan swasta yang populer di Indonesia dengan istilah KPS dilaksanakan dengan berpedoman kepada ketentuan-ketentuan berikut, yaitu :

1. Peraturan Presiden RI Nomor 67 Tahun 2005 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha Dalam Penyediaan Infrastruktur;

2. Peraturan Presiden RI Nomor 13 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden RI Nomor 67 Tahun 2005 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha Dalam Penyediaan Infrastruktur
3. Peraturan Presiden RI Nomor 56 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden RI Nomor 67 Tahun 2005 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha Dalam Penyediaan Infrastruktur;
4. Peraturan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 3 Tahun 2012 tentang Panduan Umum Pelaksanaan Kerjasama Pemerintah Dengan Badan Usaha Dalam Penyediaan Infrastruktur;
5. Peraturan Presiden RI Nomor 66 Tahun 2013 Tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2005 Tentang Kerjasama Pemerintah Dengan Badan Usaha Dalam Penyediaan Infrastruktur

Disamping peraturan-peraturan di atas, terdapat peraturan di bawahnya seperti Peraturan Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah yang juga mengatur dan memberi ruang bagi swasta untuk menjadi mitra kerjasama pemerintah daerah dalam pemanfaatan aset/barang milik daerah. Jika ini dikelola dengan baik, tentunya aset daerah akan menjadi sumber pendapatan yang sangat potensial sekaligus peluang mempercepat pembangunan infrastruktur wilayah.

Idle Assets

Menurut Susanto (2009:52), *idle assets* merupakan sumber daya yang tidak terpakai, namun aset ini dapat diubah menjadi sumber daya yang produktif. Adapun wewenang untuk memutuskan pemanfaatan *idle assets* ini berada di tangan pemimpin, sebagai contoh tanah atau gedung yang tidak digunakan dapat dijual atau direnovasi. Definisi lain dari *idle assets* merupakan pengungkapan yang dilakukan apabila terdapat sejumlah bahan aset yang menyusut sepenuhnya, akan tetapi aset tersebut masih digunakan dengan jumlah bahan berada pada depresiasi yang tidak sedang digunakan secara produktif (Graham, 2011:180).

Adapun tahapan-tahapan pengelolaan aset yakni meliputi aktifitas sebagai berikut (Kolinug *et al*, 2015):

1. Perencanaan kebutuhan dan penganggaran
Perencanaan kebutuhan merupakan kegiatan seluruh kebutuhan milik daerah untuk menghubungkan pengadaan barang sebelumnya dengan keadaan yang sedang berjalan yang dapat dijadikan dasar dalam

melakukan tindakan pemenuhan kebutuhan selanjutnya.

2. Pengadaan
Pengadaan merupakan aktifitas yang dilakukan untuk pemenuhan kebutuhan barang daerah dan jasa.
3. Penerimaan, penyimpanan dan penyaluran
Proses ini tidak hanya dilakukan oleh pejabat dalam menangani aset milik daerah. Penyaluran merupakan kegiatan yang digunakan untuk menyalurkan atau mengirimkan barang milik daerah dari gudang ke unit kerja pemakai.
4. Penggunaan
Penggunaan merupakan segala aktifitas yang dilakukan oleh pemegang kuasa dalam mengelola serta menatausahakan barang milik daerah yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang bersangkutan.
5. Penatausahaan
Penatausahaan merupakan segala kegiatan yang di dalamnya meliputi pembukuan, inventarisasi dan pelaporan barang milik daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
6. Pemanfaatan
Pemanfaatan merupakan pendayagunaan barang milik daerah yang tidak dipergunakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi SKPD, barang tersebut meliputi sewa, pinjam pakai, kerjasama pemanfaatan, bangun serah guna dengan tidak mengubah status kepemilikan.
7. Pengamanan dan pemeliharaan
Pengamanan merupakan segala kegiatan berupa tindakan pengendalian dalam pengurusan barang milik daerah dalam bentuk fisik, administratif, serta upaya hukum. Pemeliharaan merupakan kegiatan yang dilakukan agar seluruh barang milik daerah selalu dalam keadaan baik dan dapat digunakan secara berdaya guna dan berhasil guna.
8. Penilaian
Penilaian merupakan suatu proses kegiatan penelitian yang selektif berdasarkan data atau fakta yang objektif dengan menggunakan metode atau teknis tertentu untuk memperoleh nilai barang milik daerah.
9. Penghapusan
Penghapusan merupakan tindakan yang menghapus barang milik daerah dari daftar barang dengan diikuti surat keputusan dari pejabat yang berwenang untuk membebaskan pengguna dari tanggungjawab administrasi dan fisik atas barang dalam penguasaannya
10. Pemindahtanganan
Pemindahtanganan merupakan pengalihan kepemilikan barang milik daerah sebagai tindak lanjut dari penghapusan yang

dilakukan dengan cara dijual, ditukar, atau disertakan sebagai modal Pemerintah Daerah.

11. Pembinaan, pengawasan, dan pengendalian
Tahap ini diperlukan supaya tidak mudah dilakukan manipulasi pengguna aset, dikarenakan aset daerah memiliki banyak ragam dan kepentingannya dilaksanakan oleh pejabat pengelola aset.
12. Pembiayaan
Tahap ini diperlukan untuk membiayai seluruh aset milik daerah dalam rangka pembelian atau pemeliharaan.
13. Tuntutan ganti rugi
Tahap ini dilakukan saat setiap aset yang hilang, baik dilakukan oleh bendahara maupun pejabat atau pegawai berdasarkan kelalaiannya, hal ini dilakukan agar aset tetap terjaga dengan baik.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dimana yang dicari adalah pemahaman atas suatu fenomena sosial. Menurut Bogdan dan Taylor mendefinisikan “Metodologi Kualitatif” sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Tipe Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian maka tipe dari penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Sedangkan tipe penelitian ini adalah deskriptif, yaitu data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut.

Lokasi Penelitian

Penulis merancang penelitian dalam bentuk wawancara langsung kepada pihak Dinas Pengelolaan Tanah dan Bangunan dengan alasan bahwa Taman Remaja Surabaya merupakan salah satu aset Pemkot Surabaya terkait Hak Guna Bangunan yang menjadi permasalahan *idle assets* yang dikelola PT Star Taman Remaja dan Pemkot Surabaya. Lokasi penelitian dipilih sesuai dengan objek penelitian terkait masalah yang terjadi mengenai kendala kerja sama pemerintah dan swasta dalam pengelolaan aset negara. Sehingga

memudahkan penulis dalam mencari memperoleh narasumber guna melakukan analisis data

Teknik Penentuan Informan

Penelitian ini menggunakan teknik penentuan informan yang dilakukan secara *purposive sampling* atau sampel bertujuan, dimana informan yang dipilih merupakan pihak yang dianggap paling mengetahui dan memahami tentang permasalahan dalam penelitian ini. Informan ditentukan sesuai dengan tujuan penelitian atau informasi yang hendak dicari sehingga peneliti dapat menggali informasi selengkap mungkin dan sedetail mungkin dari informan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian berkembang dengan menggunakan teknik *accidental sampling* yaitu penarikan sampel yang dilakukan dengan cara memilih orang yang kebetulan ditemui.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif pada umumnya menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, atas dasar konsep tersebut, maka ketiga teknik pengumpulan data diatas digunakan dalam penelitian ini.

Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Peneliti mengujikeabsahan data menggunakan teknik triangulasi, yaitu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah dengan pemeriksaan melalui sumber yang lainnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan akan melengkapi dalam memperoleh data primer dan sekunder, observasi dan interview digunakan untuk menjaring data primer yang berkaitan.

Teknik Analisis Data

Huberman dalam Sugiyono, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kuantitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan.

D. PEMBAHASAN

Taman Remaja Surabaya

Misi, Visi dan Strategi (*Mission, Vision, and Strategy*)

Guna memaksimalkan kinerja Taman Remaja Surabaya sebagai kawasan wisata edukasi yang

menyediakan berbagai wahana bermain mengacu pada visi dan misi sebagai berikut :

Visi : Menjadikan Taman Remaja Surabaya sebagai salah satu ikon wisata Surabaya dalam bidang edukasi dengan menyediakan berbagai fasilitas yang menyenangkan, terjangkau, lengkap sebagai sarana maksimalisasi potensi Surabaya sehingga membantu pendapatan Pemerintah Kota Surabaya

Misi :

- a. Maksimalisasi kinerja Taman Remaja Surabaya dengan mengembangkan potensi kawasan wisata edukasi melalui kelengkapan sarana, prasarana dan fasilitas yang memadai agar mampu memberikan hiburan pada masyarakat
- a. Mendukung UKM yang berada di kawasan wisata edukasi Taman Remaja Surabaya sebagai salah satu pendukung fasilitas kesediaan kuliner di kawasan wisata edukasi
- b. Meningkatkan kebersihan, ketertiban serta kenyamanan dalam berwisata edukasi sehingga tercipta kondisi kawasan wisata edukasi yang berkualitas dan menyenangkan
- c. Meningkatkan peran serta masyarakat untuk mengembangkan potensi kawasan wisata edukasi Surabaya
- d. Meningkatkan profesionalitas pihak pengelola Taman Remaja Surabaya yakni PT Sasana Taruna Aneka Ria

Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan kondisi suatu lembaga, institusi atau organisasi dalam mencapai tujuan. Struktur organisasi berupa kerangka keseluruhan organisasi yang bertugas untuk menjalankan kinerja secara terstruktur sesuai dengan pelaksanaan, pengawasan serta prosedur atau SOP yang berlaku. Penyusunan struktur organisasi ditujukan untuk memudahkan pelimpahan tanggung jawab, wewenang serta laporan atau evaluasi kerja. PT Sasana Taruna Aneka Ria sebagai pengelola Taman Remaja Surabaya memiliki struktur organisasi yang diisi oleh pihak tertentu dengan tugas masing-masing serta tanggung jawab yang ditujukan untuk memaksimalkan potensi Taman Remaja Surabaya sebagai ikon kawasan wisata edukasi Surabaya

Pelaksanaan Kemitraan

Pola kemitraan kerjasama antara PT Sasana Taruna Aneka Ria dan Pemkot Surabaya dilakukan untuk membantu pembangunan infrastruktur daerah terutama kota Surabaya. Tujuan kerjasama ini untuk memaksimalkan potensi daerah melalui pembangunan fasilitas infrastruktur di berbagai bidang dan salah satunya yakni kawasan wisata edukasi Taman Remaja Surabaya. Kemampuan pemerintah dari segi dana maupun kemampuan

masih minim sehingga diperlukan peran swasta untuk membantu mencapai peningkatan pembangunan berbagai infrastruktur daerah kota Surabaya menjadi lebih baik dan lebih berkembang.

Proses kerjasama pembangunan serta pengelolaan ini memiliki skala cukup besar sebab dilaksanakan selama 20 tahun. Kelebihan serta keunggulan pihak swasta dari segi kemampuan manajemen serta financial diharapkan mampu memberikan manfaat lebih bagi pembangunan infrastruktur yang ada sehingga mampu membantu beban biaya pemerintah dalam masalah pendanaan infrastruktur.

e. Kepemimpinan dan Pemerintahan

Kendala yang di temui oleh Kepala Pelaksana BPBD adalah terkait anggaran yang terbatas. Contohnya saat terjadi bencana dan butuh alat berat, ternyata untuk sampai ke lokasi bencana, alat berat tersebut butuh biaya. Padahal pencairan dana itu melalui proses yang lama. Hubungan kepala pelaksana dengan bidang dibawahnya sangat baik. Karena kepandaian bukan hanya dari pimpinan melainkan bawahan juga harus di pahami, saling koordinatif dan kerjasama. Pegawai sudah cukup baik dalam memahami nilai-nilai organisasi dan keberadaan kode etik yang ada. Intinya karyawan disiplin terhadap apa yang sudah menjadi kesepakatan bersama.

Latar Belakang Kemitraan

Surabaya sebagai salah satu kota besar di Indonesia memiliki tujuan merencanakan pembangunan berbagai macam kawasan untuk meningkatkan kenyamanan serta kesejahteraan masyarakat kota sesuai dengan bidang masing-masing. Minimnya dana anggaran pemerintah untuk memenuhi kebutuhan infrastruktur maka perlu kerjasama antara pihak pemerintah dan swasta dalam bentuk kemitraan. Kerjasama ini didasari atas hubungan antar pelaku yang betumpu pada ikatan usaha yang saling menunjang dan saling menguntungkan dalam kaitannya dengan hal ini, di samping *sharing* keuntungan, melekat juga resiko yang ditanggung bersama atau *sharing* resiko.

Pelaksanaan Tender

Berikut para pemangku kepentingan dalam skema KPS, Kelembagaan Sektor Publik dalam Melaksanakan KPS yakni Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) merupakan pihak yang bertanggung jawab atas penyediaan layanan kepada publik serta sebagai pihak yang melakukan kontrak kerjasama dengan perusahaan KPS. Sponsor Ekuitas merupakan perusahaan-perusahaan swasta yang biasanya bergabung dengan membentuk konsorsium untuk mengikuti lelang pengadaan perusahaan. Perusahaan KPS (PT Sasana Taruna

Aneka Ria merupakan Perusahaan yang khusus didirikan oleh sponsor yang memenangkan proses pelelangan Badan Usaha. Kontraktor merupakan pihak yang bertanggung jawab untuk melakukan pembangunan atas proyek infrastruktur dan/atau pengelolaan proyek. Lembaga Keuangan merupakan pemberi pinjaman yang menyediakan dana yang cukup bagi Perusahaan KPS untuk membangun proyek kerjasama. Publik merupakan masyarakat sebagai pengguna akhir fasilitas atau layanan.

Negosiasi Kontrak

PT Sasana Taruna Aneka Ria menginginkan kontrol yang lebih besar dan jangka waktu yang lebih lama. Perbedaan lainnya adalah porsi alokasi Pemerintah Surabaya. Pengadaan KPS dengan jenis apapun harus mengutamakan kepentingan masyarakat. Pihak swasta dapat bersifat lokal atau internasional dari kalangan bisnis dan investor yang memiliki keahlian teknis dan keuangan yang relevan dengan proyek, dan bahkan dalam konteks yang lebih luas pihak swasta dalam hal ini dapat termasuk lembaga swadaya masyarakat (LSM) atau organisasi berbasis masyarakat yang mewakili pemangku kepentingan secara langsung terhadap kegiatan pembangunan dalam hal ini PT Sasana Taruna Aneka Ria didukung oleh perusahaan asing dari Hongkong yakni PT Fairish. Pembagian porsi keuntungan pada masa kerjasama awal tahun 1986 adalah masing-masing 50% seiring berjalannya waktu PT Sasana Taruna menanggung semua biaya operasional pengembangan Taman Remaja tanpa didanai pihak pemerintah sehingga pada tahun 2006 terjadi perubahan porsi bagi hasil sebesar 67,5 % pihak PT Sasana Taruna Aneka Ria dan 32,5 % bagi Pemkot Surabaya. Dana investasi diperoleh dari pihak PT Sasana Taruna Aneka Ria dibantu investor asing dari Hongkong PT Farish tanpa melibatkan dana investasi Pemkot Surabaya.

Pembangunan dan Pengembangan THR

Bentuk keterlibatan PT Sasana Taruna Aneka Ria tersebut adalah dalam konsep kemitraan diterapkan terhadap program-program pemerintah yang masih terkait dengan penyelenggaraan peningkatan wisata lokal tertentu. Terkait dengan itu, keterlibatan PT Sasana Taruna Aneka Ria dalam proses pembangunan THR dalam bentuk KPS atau PPP tersebut setidaknya mempunyai beberapa alasan.

Pertama adalah sebagai alternatif untuk menyelesaikan masalah keterbatasan sumber daya yang dimiliki pemerintah, yaitu anggaran pemerintah dalam menyediakan infrastruktur wisata masih minim sementara tuntutan masyarakat terhadap permintaan lokasi wisata tengah kota yang padat semakin lama semakin meningkat.

Kedua, keterlibatan atau partisipasi PT Sasana Taruna Aneka Ria merupakan bentuk kontribusi sektor swasta dalam pembangunan daerah. Maka pelaksanaan kemitraan merupakan upaya dalam rangka meningkatkan peranan swasta dan masyarakat dalam peningkatan kualitas wisata lokal dan pembangunan daerah. Ketiga, keterlibatan PT Sasana Taruna Aneka Ria bisa menciptakan transparansi dan peningkatan kualitas wisata lokal dan proses pembangunan di daerah. Keempat, pelibatan PT Sasana Taruna Aneka Ria dalam pembangunan daerah merupakan upaya untuk menumbuhkan sektor swasta agar bisa lebih berkembang dan percepatan pembangunan daerah dengan bagi hasil dari sektor wisata lokal yang dapat menambah pendapatan daerah Pemkot Surabaya melalui pemasukan wisata lokal THR tersebut. Pembangunan ini dilakukan selama 2 tahun hingga proyek selesai kemudian pengelolaan dan pengembangan selanjutnya dijalankan oleh PT Sasana Taruna Aneka Ria hingga masa kontrak sesuai perjanjian selesai.

Hambatan Kerjasama

Pemerintah Surabaya menjelaskan peran efektif konsep PPP terkait pengawasan dan manajemen untuk mencoba untuk memastikan bahwa tujuan pemerintah dalam memaksimalkan aset negara tercapai. Namun, alokasi risiko masih belum jelas dan tetap masalah utama. Berbagai hambatan yang dinilai pemerintah dalam penerapan *Public Private Partnership* (kerjasama) sebagai berikut :

1. Tujuan kebijakan
 2. Implementasi Kebijakan
 3. Lemahnya Pengawasan
 4. Akses Modal Investasi
 5. Perbedaan Persepsi Swasta dan Pemerintah
- Konsep *Public Private Partnership* dipandang perlu oleh pemerintah pusat yang disambut oleh pemerintah daerah.

E. PENUTUP

Berdasarkan hasil penyajian data dan analisis yang telah dijelaskan, maka kesimpulan dari penelitian ini yaitu:

Kesulitan dalam mengawasi proyek, perbedaan persepsi dengan pihak swasta, implementasi proyek yang tidak sesuai kebijakan, prosedur dan tujuan. Minimnya modal investasi yang tersedia menghambat proses selama kerjasama dilakukan. Rumitnya birokrasi dengan berbagai prosedur yang harus dilalui dalam setiap keputusan yang diambil oleh PT Sasana Taruna Aneka Ria terkait pengadaan fasilitas serta biaya investasi yang minim. Hal ini senantiasa mengindikasikan hal negatif pada pihak swasta. Persepsi atau stigma negatif dari para pelaku usaha swasta (PT Sasana Taruna Aneka Ria) terhadap aparat pemerintah

Surabaya yaitu bahwa banyak pungutan tidak resmi kepada para pelaku usaha yang menyebabkan biaya tinggi dalam berinvestasi dan bermitra dengan pemerintah Surabaya.

Pemahaman terbatas sebagian aparat di daerah bahwa kemitraan dianggap hanya dalam bentuk pembangunan proyek-proyek fisik tanpa melihat sistem pengelolaan dinilai cukup rumit dan beresiko yang dihadapi oleh pihak swasta yakni PT Sasana Taruna Aneka Ria. Persyaratan minimal 5 perusahaan dalam mekanisme tender bagi perusahaan yang akan mengikuti kerjasama pemanfaatan barang milik daerah, seperti tercantum pada Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 yang diberlakukan saat ini sehingga menghambat kerjasama PT Sasana Taruna Aneka Ria dan Pemkot Surabaya. Prasarana/infrastruktur yang terbatas menjadikan pihak swasta enggan untuk melakukan investasi atau memperpanjang kerjasama pengelolaan aset THR.

Saran

Peningkatan pelaksanaan kerja sama *public private partnership* antara Pemerintah Kota Surabaya dan PT Sasana Taruna Aneka Ria harus dibuat peraturan yang jelas mengenai peraturan pelaksanaan kemitraan antara instansi Pemerintah Kota Surabaya dengan pihak swasta yang ikut dalam berbagai tender proyek Pemerintah Surabaya. Berbagai bentuk kerjasama atau kemitraan yang dilakukan oleh pihak swasta dan Pemerintah Kota Surabaya maka diperlukan peraturan khusus yang mengatur *public private partnership* antara Pemerintah Kota Surabaya dengan pihak swasta.

Peningkatan sarana dan prasarana Taman Hiburan Remaja sesuai dengan perjanjian kerjasama pengelolaan yang telah disepakati guna meminimalisir resiko yang terjadi. Pembagian hasil dibuat antara kedua belah pihak perlu diterapkan pengkajian ulang agar kedua belah pihak memahami tanggung jawab, hak serta kewajiban masing-masing sebagai pihak yang melakukan kerjasama.

Pengembangan manajemen profesional, sarana permainan serta berbagai inovasi ide baru turut diciptakan dan dikembangkan oleh pengelola THR khususnya PT Sasana Taruna Aneka Ria untuk menarik peminat wisatawan berkunjung ke Taman Hiburan Remaja agar terjadi peningkatan pendapatan.

Penelitian selanjutnya masih terdapat aspek lain yang dapat dikaji lebih mendalam sebab hal yang dibahas dalam penelitian ini mengenai hambatan yang terjadi selama proses pelaksanaan kerjasama. Penelitian selanjutnya dapat membahas tema yang sama melalui pandangan pespektif lain misal dari segi ekonomi, sosial, hukum dan budaya. Perspektif lain dalam mengkaji sebuah penelitian ditujukan untuk memperkaya wawasan serta

keahlian ilmu pengetahuan yang dapat dijadikan pedoman maupun acuan ketika lapangan mengalami masalah yang sama. Berbagai kajian tersebut dapat membantu berbagai pihak yang terlibat dalam pola kerjasama *public private partnership* antara pihak swasta dan Pemerintah Kota menemukan solusi terbaik saat menghadapi berbagai kendala yang terjadi. Solusi tersebut dapat menjadi pembelajaran serta antisipasi bagi pelaksanaan proyek Pemerintah Kota selanjutnya baik dari pihak swasta, Pemerintah Kota Surabaya maupun pihak lain pembuat aturan atau kebijakan.

Rekomendasi Kebijakan

Hasil penelitian menunjukkan gambaran pola kerjasama antara pihak swasta PT Sasana Taruna Aneka Ria dengan Pemkot Surabaya menggunakan sistem perjanjian BOT (*Build Operate and Transfer*) dari awal perjanjian hingga pelaksanaan kerjasama sesuai kesepakatan atau perjanjian tersebut. Hasil penelitian ini memberikan informasi mengenai hambatan yang terjadi selama proses kerjasama. Kerjasama yang berlangsung antara pihak PT Sasana Taruna Aneka Ria dengan Pemkot Surabaya diharapkan dapat meningkatkan sinergi dan integritas dari masing-masing pihak. Solusi dari masing pihak diberikan sebagai salah satu sumbangan pemecahan dari hasil penelitian lapangan sesuai pengamatan dan analisis peraturan yang diperoleh. Kerjasama diharapkan saling memberikan keuntungan bagi pihak swasta dan pemerintah agar perkembangan Taman Hiburan Remaja Surabaya semakin berkembang sebagai salah satu kawasan wisata edukasi di Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, John A. Y. (2006). Public private partnerships in China System, constraints and future prospects. *International Journal of Public Sector Management Vol. 19 No. 4, 2006 pp. 384-396.*
- Agus, E. (2012, April 4). *Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan.* Dipetik Januari 5, 2016, dari Pengelolaan BMN Idle: Ringankan Beban Belanja Negara: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/detail/pengelolaan-bmn-idle-ringankan-beban-belanja-negara>
- Basuki, Ananto dan Shofwan. (2006). Penguatan Pemerintah Desa Berbasis Good Governance. Malang: SPOD FEUB
- Departemen Perhubungan (1997)
- Graham, L. (2011). *Accountant's Handbook, Eleventh Edition.* Canada: John Wiley, New Jersey.
- Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Kartasasmita.(2008).Kemitraan dalam Pembangunan Nasional.Jakarta:Komite Nasional Kebijakan Governance.
- Kelebuda, S. K. (2010). THE ROLE OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN PROVIDING OF PUBLIC GOODS: POSSIBILITIES AND CONSTRAINTS. *Fifth International Conference of the School of Economics and Business in Sarajevo (ICES2010). Proceedings: University of Sarajevo, School of Economics and Business.*
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. 2010. Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) Panduan Bagi Investor dalam Investasi di Bidang Infrastruktur. Jakarta.
- Kolinug, Monika V. I. (2015). Analisis Pengelolaan Aset Tetap Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Tomohon. *Jurnal EMBA Vol.3 No.1, Maret 2015, hal. 818-830, ISSN 2303-1174, 820*
- Kouwenhoven.(1993).The Rise of The Public Private Partnership:London
- Kumar dan Prasad.(2004).Public Private Partnership in Urban Infrastructure.
- Mahardika, Candra M. A. (2013). Public Private Partnership (Studi Kasus Penataan Shelter PKL Simpang Lima Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*
- Mahsyar, Abdul. (2015). *Public Private Partnership: Kolaborasi Pemerintah Dan Swasta Dalam Pengelolaan Asset Publik Di Kota Makassar. Jurnal Administrasi Publik Volume 12 Nomor 1, April 2015 Issn 1412-7040*
- Masitoh,Hidayatul.2014.Public Private Partnership (PPP) Pengelolaan Aset Daerah: Studi Deskriptif tentang Kemitraan antara Perusahaan Daerah Pasar Surya (PDPS) Surabaya dengan PT Arwinto Intan Wijaya (AIW) dalam Pembangunan dan Pengembangan Darmo Trade Centre (DTC) Surabaya.Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik.
- Ministry of Municipal Affairs.(1999).Public Private Partnership : A Guide for Local Government:British Columbia
- Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2007 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Kota Surabaya
- Peraturan Menteri Dalam Negeri no.17 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah
- Pratomo, H. B. (2012, Agustus 29). *Merdeka.com*. Dipetik Januari 5, 2015, dari Minim persiapan, pembangunan infrastruktur lambat: <http://www.merdeka.com/uang/minim-persiapan-pembangunan-infrastruktur-lambat.html>
- Purwoko.(2006).Jejaring dan Kemitraan dalam Pengembangan Governance:Jurnal UGM.
- Rio. (2013, Agustus 27). *Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan*. Dipetik Januari 5, 2015, dari Diklat Pengelolaan BMN untuk Pengelolaan BMN yang Baik dan Berkualitas: <http://www.bppk.depkeu.go.id/berita-pekanbaru/16044-diklat-pengelolaan-bmn-untuk-pengelolaan-bmn-yang-baik-dan-berkualitas>
- Rokhmat, H. (2015, Maret 10). *Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan*. Dipetik Januari 5, 2016, dari Hibah Untuk Perbaikan Infrastruktur Pemkot Surabaya: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/berita/detail/pelebaran-jalan-dan-taman-kota-surabaya-dengan--hibah-bmn-aset-idle-djkn-->
- Sertifikat Hak Pengelolaan Nomor 1/K Surat Ukur Nomor 123 tahun 1978
- Sjamsuddin.(2006).Kepemerintahan dan Kemitraan.Malang:CV Sofa Mandiri.
- Skokic, D. K. (2008). INNOVATIVE BUSINESS MODEL IN CROATIAN TOURISM INDUSTRY: PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP EMPIRICAL EVIDENCE. *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings: 1192-1202. Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business., 1192.*
- Solihin, M. (2014, September 3). *Viva.co.id*. Dipetik Januari 5, 2015, dari Ini Penyebab Lambatnya Pembangunan Infrastruktur RI: <http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/534733-ini-penyebab-lambatnya-pembangunan-infrastruktur-ri>
- Sri Pujiastuti, H. T. (2007). *IPS Terpadu 2B*. Jakarta: Erlangga.
- Sudarto.(2012).Metodologi Penelitian Filsafat,Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Sujana, A. S. (2012). *Manajemen Minimarket*. Jakarta: Penebar swadaya Grup.
- Sumarto.(2003).Inovasi,Partisipasi dan Good Governance.Bandung: Yayasan Obor Indonesia.
- Susanto. (2009). *Superleadership Leading Others to Lead*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- The Stationary Office.(2000).Public Private Partnership:The Government's Approach London.
- Tri W.(2008).Pengembangan Kerjasama / Kemitraan Pemerintah Daerah Dengan Masyarakat dan Swasta Dalam Pembangunan Daerah.
- Utama, D. (2010). Prinsip Dan Strategi Penerapan "Public Private Partnership" Dalam Penyediaan Infrastruktur Transportasi. *Jurnal Sains dan Teknologi Indonesia, Vol.12, No.3, Desember 2010 , 145-151.*
- Yenny.(2013).Prinsip-Prinsip Good Governance Studi Tentang Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Pelaksanaan Publik di Kantor Camat Samarinda Utara Kota Samarinda