

## **MODEL BISNIS KONTRAK KERJASAMA PEMERINTAH DENGAN BADAN USAHA PROYEK SISTEM PENYEDIAAN AIR MINUM UMBULAN**

*Andriyani*  
*Dini Rosdini*  
*Harry Suharman*

Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjajaran

*E-mail:* [andriyanikamil@gmail.com](mailto:andriyanikamil@gmail.com)

### **ABSTRACT**

The research objective is to determine the business model of the Umbulan SPAM Project with the PPP scheme, to find out the obstacles, opportunities and projections for the success of the Umbulan SPAM Project. This research uses qualitative methods. The types of data used are primary data and secondary data. Primary data was obtained through interviewing sources related to the Umbulan SPAM Project from the Ministry of PUPR, Ministry of Finance, and East Java Provincial Government. Secondary data was obtained from library data through literature studies and document related to the Umbulan SPAM project. The result of the research is that the Umbulan SPAM Project business model is carried out by the government and business entities that are validated through a contract with the scope of work of the business entity to build project infrastructure based on minimum service standards by the government so that the quality of community services remains an important priority in the existing business model, constraints what appeared in the implementation of the Umbulan SPAM Project was quite hindering but could be overcome and the opportunities the Umbulan SPAM Project had could encourage the success of the project. The government infrastructure project business model with the PPP contract scheme, although it involves the private sector

in its implementation, the priority of public services remains important without leaving financial benefits also for the private sector. The PPP scheme is a good alternative choice for financing schemes for water supply infrastructure projects for the community.

**Keywords:** public private partnership, business contracts, drinking water supply, project

**JEL Classification:** H42

### **PENDAHULUAN**

Air adalah salah satu sumber kekayaan negara. Keberadaan air sangat penting untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia. *UN Document "The Dublin Statement of Water and Sustainable Development"* atau dikenal dengan *Dublin Principles*, yang dihasilkan di Dublin Irlandia pada tanggal 31 Januari 1992 mengemukakan bahwa kesehatan manusia, keamanan pangan, kesejahteraan, pengembangan industri beserta ekosistem sangat tergantung pada air dan tanah. Isi dari *Dublin Principles* menyatakan bahwa air sebagai benda ekonomi sehingga air memiliki nilai ekonomi. Namun walaupun air memiliki nilai ekonomi, hak akses masyarakat terhadap air bersih dan sanitasi tetap

dalam biaya yang terjangkau masyarakat.

Peran pemerintah dalam memenuhi hak asasi manusia salah satunya adalah dengan memenuhi hak rakyat untuk dapat memperoleh air bersih yang layak. Kewajiban negara atau pemerintah untuk menjamin hak atas sumber daya air agar dapat diakses masyarakat tanpa diskriminasi baik oleh laki-laki maupun perempuan ditegaskan dalam dalam *General Comment No. 15 ICESCR* yang dikeluarkan oleh *Committee on Economic, Social and Cultural Rights* pada tahun 2002. Selain itu negara juga diwajibkan untuk memberikan kemudahan fasilitas untuk mengakses air bagi masyarakat yang mempunyai keterbatasan akses.

Sementara itu, di Indonesia sendiri negara atau pemerintah menghadapi masalah dalam hal ketersediaan anggaran untuk mewujudkan infrastruktur pelayanan air bersih kepada masyarakat, sehingga pemerintah membutuhkan pihak lain untuk membantu pembangunan infrastruktur tersebut. Pemerintah Indonesia mengalami suatu dilema dalam pengelolaan sumber daya alam (Rahman, 2016). Di satu sisi pemerintah ingin mandiri untuk mengelola sumber daya alam agar masyarakat dapat menikmati secara optimal hasil-hasilnya, di sisi lain pemerintah terkendala dalam hal modal, kompetensi sumber daya manusia, dan teknologi untuk mengelolanya.

Salah satu kebijakan pemerintah dalam pembangunan infrastruktur sumber daya air adalah dengan melibatkan pihak swasta untuk kerjasama membangun infrastruktur melalui berbagai alternatif skema pembiayaan. Adanya keterbatasan kemampuan pemerintah dalam mengelola sumber daya air maka pihak swasta diundang untuk ikut serta dalam kegiatan pengelolaan sumber daya air (Rahman, 2016).

Kerjasama yang dilakukan pemerintah dengan swasta atau badan usaha dalam pembangunan infrastruktur disebut dengan Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU). KPBU bukan suatu pengalihan kewajiban pemerintah dalam hal menyediakan pelayanan kepada masyarakat, akan tetapi KPBU memberikan fasilitas kepada pihak swasta untuk berpartisipasi melalui kontribusi anggaran untuk membiayai, merancang, membangun, dan mengoperasikan berbagai proyek infrastruktur. KPBU selain dapat membantu dalam hal pembiayaan, namun dapat meningkatkan kualitas SDM, kompetensi manajerial, serta dapat mentransfer teknologi sehingga kinerja

pelayanan kepada masyarakat semakin baik (Pangeran *et al.* 2012).

Skema KPBU menjadi alternatif dalam pembangunan proyek infrastruktur karena adanya keterbatasan fiskal pemerintah untuk membiayai pembangunan infrastruktur padahal permintaan terhadap fasilitas infrastruktur ekonomi dan sosial selalu meningkat (PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia, 2018). Pangeran *et al.* (2012) menyatakan bahwa KPBU menjadi salah satu alternatif sumber pendanaan pembangunan infrastruktur akibat keterbatasan anggaran pemerintah (Pangeran *et al.*, 2012). Faktor lainnya adalah dalam skema KPBU terdapat efisiensi dan transfer risiko (PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia, 2018). Sektor swasta dapat membantu menyediakan layanan masyarakat melalui pembangunan infrastruktur secara lebih efisien. Di sisi lain, pemerintah dapat lebih fokus pada kepastian pelayanan masyarakat beserta dengan regulasinya dan tidak terbebani dengan risiko-risiko proyek yang muncul karena sebagian risiko ditanggung oleh sektor swasta.

Salah satu infrastruktur penyediaan air minum yang dibangun pemerintah dengan skema KPBU adalah Proyek SPAM Umbulan di Provinsi Jawa Timur. Proyek SPAM Umbulan merupakan proyek nasional lintas Kabupaten/Kota yang melayani Kabupaten Pasuruan, Kota Pasuruan, Kota Surabaya, Kabupaten Sidoarjo, dan Kabupaten Gresik. Proyek SPAM Umbulan Potensi mata air Umbulan sebagai sumber mata air untuk SPAM Umbulan memiliki debit kurang lebih 4.000 lt/detik, namun selama ini hanya dimanfaatkan sebatas kurang dari 1.000 lt/detik, sedangkan sisanya mengalir ke laut (Pemerintah Provinsi Jawa Timur, 2015).

Beberapa penelitian terdahulu membahas tentang Proyek SPAM Umbulan. Pitriyani, Suryono dan Noor (2015) menganalisis tentang alur proses KPBU pada Proyek SPAM Umbulan beserta dukungan pemerintah. Pranata (2016) meneliti Proyek SPAM Umbulan dari sisi hubungan atau koordinasi antar stakeholdernya dalam konteks *open government*. Muzakki (2017) menganalisis model komunikasi politik dari masyarakat maupun pemerintah yang terlibat pada Proyek SPAM Umbulan. Penelitian tentang model pengelolaan SPAM Umbulan sebagai suatu model bisnis air minum belum banyak mendapat perhatian. Penelitian ini hendak menganalisis kerjasama kontrak

bisnis Proyek SPAM Umbulan serta model bisnisnya sehingga dapat diketahui proses bisnis pengelolaan SPAM dengan skema KPBU.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui model bisnis Proyek SPAM Umbulan dengan skema KPBU, mengetahui kendala yang dihadapi pada kontrak Proyek SPAM Umbulan, mengetahui peluang serta proyeksi keberhasilan kontrak Proyek SPAM Umbulan. Penelitian ini dapat digunakan sebagai gambaran bagi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah yang hendak menerapkan pengelolaan SPAM di daerahnya dengan model bisnis KPBU.

### MATERI DAN METODE PENELITIAN

Skema KPBU dilaksanakan melalui suatu kontrak kerjasama. Dalam dunia bisnis kontrak menjadi hal yang penting karena kontrak merupakan suatu kerangka dasar dari bingkai hubungan para pelaku kegiatan ekonomi (Diputra, 2016). Kontrak bisnis pada dasarnya berawal dari adanya motif untuk mendapatkan keuntungan kedua pihak. Kontrak adalah suatu kesepakatan yang didasari oleh adanya kehendak sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang menguntungkan dan adil bagi para pihak (Priyono, 2018). Kontrak bisnis timbul dari adanya perbedaan kepentingan yang kemudian terakomodir dalam kontrak, disesuaikan dengan peraturan hukum yang berlaku dan mengikat para pihak (Ramziati, *et al.*, 2019).

Kontrak Bisnis merupakan suatu perjanjian dalam bentuk tertulis dimana substansi yang disetujui oleh para pihak yang terkait didalamnya bermuatan bisnis. Adapaun bisnis adalah tindakan-tindakan yang mempunyai nilai komersial. Dengan demikian, kontrak bisnis adalah perjanjian tertulis antara dua atau lebih pihak yang mempunyai nilai komersial. Kontrak bisnis terdiri atas beberapa macam yang dibedakan berdasarkan beberapa kriteria dan salah satunya adalah berdasarkan hubungan bisnis yang terjadi antara perusahaan dengan mitra bisnis karena sama-sama mempunyai kepentingan yang sama dalam suatu proyek atau kerjasama bisnis tertentu, terdapat dua macam kontrak bisnis yaitu kontrak kerjasama operasi dan kontrak *joint venture*.

Kontrak kerjasama operasi yaitu sebagai suatu kontrak atau perjanjian antara dua pihak atau lebih

yang bersama-sama telah sepakat untuk menyelesaikan proyek, baik dengan mendirikan entitas baru maupun tanpa mendirikan entitas hukum baru (Mauliyani *et al.*, 2013). Contoh kerjasama bisnis dengan skema kontrak kerjasama operasi adalah kerjasama dalam proyek infrastruktur pemerintah. *Joint venture* adalah suatu upaya dari aktivitas komersial oleh dua atau lebih pihak melalui suatu lembaga yang didirikan untuk melakukan tujuan bersama (Wicaksono (2017). Pengertian ini menunjukkan apabila dalam *joint venture* terdapat kegiatan mendirikan lembaga atau organisasi baru. Contoh perusahaan dengan kontrak *joint venture* yaitu proyek pelabuhan, telekomunikasi, pelayanan, penerbangan, air minum, serta kereta api umum.

Kontrak bisnis diklasifikasikan menjadi 3 macam berdasar sifat, ruang lingkup, dan jangkauan hukumnya (Ramziati, *et al.*, 2019). Kontrak bisnis internasional adalah kontrak bisnis yang mengandung unsur internasional baik pelakunya maupun substansinya. Kontrak bisnis nasional merupakan kontrak bisnis yang tidak memiliki unsur internasional baik pelakunya maupun substansinya. Kontrak bisnis yang berdimensi publik yaitu kontrak bisnis dengan salah satu pihaknya adalah pemerintah atau aparatnya sepanjang memiliki wewenang untuk mengikatkan diri pada suatu kontrak. Dalam hal ini, kontrak yang dilakukan oleh BUMN dengan pihak lain tidak termasuk kontrak bisnis karena BUMN bukan termasuk entitas publik melainkan sebuah badan hukum (Ramziati, *et al.*, 2019).

Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) Kementerian PUPR membedakan KPBU menjadi dua macam berdasarkan inisiator atau pemrakarsa kegiatan yaitu 1) prakarsa oleh badan usaha sebagai kerjasama KPBU yang diprakarsai oleh badan usaha dengan proposal harus sesuai persyaratan yang sudah disesuaikan dengan rencana induk sektor pemerintah, kelayakan proyek secara finansial maupun ekonomi, serta kecukupan kemampuan keuangan oleh badan usaha agar dapat mendanai pelaksanaan proyek yang diprakarsai dan 2) prakarsa pemerintah/BUMN/BUMD) sebagai kerjasama KPBU dengan diprakarsai oleh pemerintah yang ditawarkan kepada badan usaha untuk dapat dikerjakan bersama melalui skema kemitraan.

Model bisnis proyek SPAM dengan mekanisme KPBU merupakan kerjasama pengelolaan SPAM

oleh pemerintah dengan badan usaha atau swasta, berdasarkan pada syarat-syarat yang sudah ditetapkan sebelumnya oleh menteri/kepala lembaga/kepala daerah/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah dengan menggunakan sumber daya dari badan usaha baik sebagian maupun seluruhnya serta terdapat pembagian risiko pada kedua belah pihak.

BPPSPAM Kementerian PUPR menyebutkan mengenai beberapa persyaratan mekanisme kerjasama SPAM secara KPBU, yaitu 1) proyek kerjasama layak baik secara ekonomi maupun finansial, meliputi finansial tanpa *viability gap fund* (VGF) dan finansial marginal mendapatkan dukungan berupa VGF dan/atau bentuk dukungan APBN dari Kementerian PUPR; 2) proyek kerjasama merupakan penugasan dari Bupati/Walikota kepada PDAM yang akan bertindak sebagai PJPK; 3) mendapatkan dukungan Penjaminan dari PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PII) sebagai wakil dari Kementerian Keuangan; 4) mendapatkan dukungan dari Kementerian Keuangan berupa *Project Development Facilities* (PDF); 5) KPBU yang dilaksanakan secara *Unsolicited*, maka tidak dapat memperoleh VGF dan bantuan dana dari APBN Kementerian PUPR, tidak mendapatkan dukungan Penjaminan dari PT. PII, serta dilaksanakan melalui sistem pelelangan secara terbuka dan transparan; dan 6) KPBU yang dilaksanakan secara *Solicited*, maka berhak mendapatkan bantuan VGF, mendapatkan Penjaminan dari PT. PII, serta dapat memperoleh dukungan dari Kementerian PUPR.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dengan sumber data berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara terhadap narasumber yang terkait Proyek SPAM Umbulan meliputi narasumber dari Kementerian PUPR, Kementerian Keuangan melalui PT. Sarana Multi Infrastruktur (SMI) dan PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PII), Pemerintah Provinsi Jawa Timur, serta dari PDAM Kota Surabaya. Data sekunder diperoleh dengan cara mengumpulkan data dari berbagai sumber sekunder terkait Proyek SPAM Umbulan yang meliputi peraturan perundangan sebagai dasar hukum, dokumen kajian pra studi kelayakan, profil Proyek SPAM Umbulan, laporan hasil rapat, artikel jurnal, serta hasil kajian tesis atau disertasi penelitian sebelumnya.

## HASIL PENELITIAN

Skema KPBU pada Proyek SPAM Umbulan melahirkan jalinan kerjasama yang diwujudkan dalam suatu kontrak bisnis antara Pemerintah Provinsi Jawa Timur dengan badan usaha swasta yaitu PT. Meta Adhiya Tirta Umbulan yang merupakan perusahaan konsorsium bentukan PT Medco Energi Internasional Tbk dan PT Bangun Cipta Kontraktor sebagai pemenang lelang Proyek SPAM Umbulan. Sesuai definisi PPP atau KPBU menurut Wolters (2015), Proyek SPAM Umbulan sebagai suatu kesepakatan antara Pemerintah Provinsi Jawa Timur dengan badan usaha untuk menyediakan pelayanan air minum kepada masyarakat Provinsi Jawa Timur khususnya untuk masyarakat 5 kabupaten/kota yaitu Kabupaten Pasuruan, Kota Pasuruan, Kota Surabaya, Kabupaten Sidoarjo, dan Kabupaten Gresik.

Proyek SPAM Umbulan termasuk klasifikasi kontrak bisnis yang berdimensi publik, karena salah satu pihak yang terikat kontrak adalah pemerintah yaitu Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Kontrak Proyek SPAM Umbulan mengandung kesepakatan yang menimbulkan hak dan kewajiban masing-masing pihak. Pemerintah Provinsi Jawa Timur, yang bertindak sebagai Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) berkewajiban antara lain dalam hal pengadaan tanah untuk lokasi proyek, dukungan pengurusan perizinan, penyusunan AMDAL, serta penguatan modal pada PDAB Provinsi Jawa Timur sebagai operator atau pengelola proyek. Hak yang dimiliki Pemprov Jawa Timur berupa layanan air bersih kepada masyarakat 5 kabupaten/kota di Jawa Timur. Sementara itu badan usaha, berkewajiban membangun serta mengelola infrastruktur proyek sesuai lingkup pekerjaan yang ditetapkan dan sesuai standar yang ditetapkan pemerintah dalam kontrak kemudian mengembalikan aset infrastruktur tersebut kepada Pemprov Jawa Timur setelah masa kerjasama selesai. Badan usaha memiliki hak berupa keuntungan finansial bagi perusahaan melalui pembayaran tarif air oleh pemerintah.

Proyek SPAM Umbulan menjadi proyek pertama di bidang air minum yang menggunakan skema KPBU. Sesuai definisi PPP atau KPBU menurut Koschatzky (2017) sifat kerjasama Proyek SPAM Umbulan adalah joint pembiayaan dan joint operation (kerjasama operasi). Joint pembiayaan berupa pembi-

ayaan bersama terhadap proyek, namun pembiayaan dari pemerintah bersifat bantuan atau dukungan. Pemerintah memberikan bantuan dana pada Proyek SPAM Umbulan sebagai bentuk dukungan agar proyek bisa layak secara ekonomi dan finansial. Kelayakan ekonomi dicapai dengan terjangkaunya tarif oleh masyarakat, sedangkan kelayakan finansial dicapai oleh badan usaha dengan adanya keuntungan finansial bagi perusahaannya. Joint operation meliputi pembagian kewenangan atau ruang lingkup kegiatan, sehingga tidak semua pekerjaan dilakukan oleh badan usaha sebagai pelaksana utama proyek. Ruang lingkup pemerintah terutama dalam proses distribusi air minum langsung ke masyarakat yang dilakukan oleh PDAM.

Sementara itu pengertian PPP menurut Khitam (2012) yang berdasarkan pada kepentingan mencari keuntungan, Proyek SPAM Umbulan terdiri atas dua kepentingan yaitu kepentingan pemerintah dan kepentingan badan usaha. Pemerintah memiliki kepentingan sosial berupa pelayanan kebutuhan air minum kepada masyarakat, sedangkan badan usaha memiliki kepentingan finansial bagi perusahaannya. Hal ini berbeda dengan tujuan kontrak bisnis yang semua pihak terdiri atas perusahaan swasta karena keduanya mempunyai motif yang sama untuk mendapatkan keuntungan finansial.

Bentuk kontrak kerjasama Proyek SPAM Umbulan sesuai bentuk-bentuk partnership oleh *Asian Development Bank* (2000) dan *World Bank* (2004) adalah kontrak *build operate transfer*. Pihak badan usaha membangun infrastruktur proyek kemudian mengoperasikannya sesuai kesepakatan kontrak kemudian setelah masa kontrak berakhir yaitu selama 25 tahun maka aset infrastruktur dikembalikan ke pemerintah dalam hal ini adalah Pemprov Jatim selaku PJPK. Aset infrastruktur yang dikembalikan tersebut harus dalam kondisi baik dan dapat dioperasikan.

Ide tentang Proyek SPAM Umbulan pada mulanya berasal dari pemerintah khususnya pemerintah daerah Provinsi Jawa Timur sehingga Proyek SPAM Umbulan termasuk kategori Proyek KPBU *Solicited* yaitu proyek yang dibuat atas inisiasi pemerintah yang kemudian ditawarkan ke badan usaha untuk dikerjasamakan. Perencanaan Proyek SPAM Umbulan sebenarnya sudah dimulai sejak tahun 1972 dan proses penawaran ke pihak swasta sudah banyak dilakukan. Banyak kendala muncul yang membuat Proyek

SPAM Umbulan sulit terealisasi hingga akhirnya pada tahun 2010 muncul kajian untuk melaksanakan Proyek SPAM Umbulan dengan skema KPBU. Hasil kajian berhasil menjadikan proyek terlaksana hingga mencapai *financial close* pada tanggal 30 Desember 2016 yang berarti bahwa proyek dapat dilaksanakan karena layak baik secara ekonomi maupun finansial. Hal ini merupakan syarat suatu proyek dapat dilaksanakan secara KPBU yaitu layak ekonomi dan layak finansial.

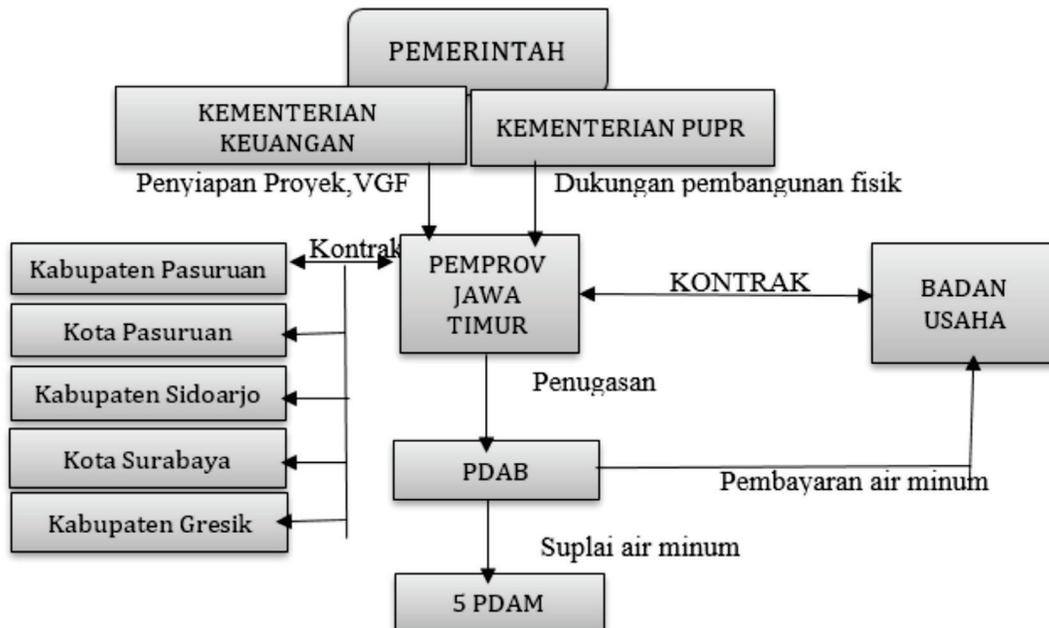
Sesuai kriteria yang dikeluarkan BPPSPAM Kementerian PUPR, proyek KPBU yang dilaksanakan secara *Solicited*, maka berhak mendapatkan bantuan VGF, mendapatkan Penjaminan dari PT. PII, serta memperoleh dukungan dari Kementerian PUPR. Proyek SPAM Umbulan merupakan proyek KPBU di sektor air minum yang pertama kali mendapatkan bantuan VGF serta mendapat bantuan penjaminan dari pemerintah. Menurut PMK No. 223 Tahun 2012, VGF adalah kebijakan fiskal pemerintah dalam rangka mendukung pembangunan infrastruktur dengan skema KPBU.

Kementerian Keuangan (2016) menyebutkan mengenai tujuan VGF yaitu 1) untuk meningkatkan kelayakan proyek dalam rangka untuk menarik minat investor agar berpartisipasi dalam skema KPBU; 2) untuk memastikan kualitas dan waktu pada saat proses lelang proyek KPBU, 3) untuk memberikan pelayanan publik dengan tarif yang terjangkau masyarakat. Pemerintah memberikan bantuan VGF pada Proyek SPAM Umbulan sebesar 818 Milyar. Penjaminan diberikan berdasarkan Perpres No. 78 Tahun 2010 tentang Penjaminan Pemerintah untuk Proyek Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha. Tujuan penjaminan adalah untuk meningkatkan kepercayaan para investor dan memberikan kenyamanan pada pemberi pinjaman dalam berinvestasi bidang infrastruktur. Sementara itu, dukungan yang diberikan Kementerian PUPR meliputi 1) pembiayaan dan pembangunan instalasi pengolahan air berkapasitas 300 liter per detik untuk mengolah air dari Sungai Rejoso; 2) memberikan perizinan dalam hal penempatan pipa yang melintasi jalan tol Pasuruan-Gempol, Gempol-Pandaan, Surabaya-Gempol, Surabaya-Mojokerto, dan Surabaya-Gresik; 3) Penurunan biaya sewa tanah untuk pipa yang melintasi jalan tol untuk kelayakan finansial proyek.

Proyek SPAM Umbulan merupakan proyek yang melibatkan banyak lembaga pemerintah. Bagan

I menunjukkan struktur lembaga yang terlibat Proyek SPAM Umbulan. Hubungan dan koordinasi tanggung jawab antar lembaga yang terlibat dalam Proyek SPAM Umbulan diatur lebih lanjut melalui kontrak kerjasama. Hal ini bertujuan agar keberlangsungan pelaksanaan tanggung jawab masing-masing pihak dalam proses bisnis SPAM Umbulan tetap terjaga dan tetap berlanjut hingga masa kerjasama selesai atau berakhir. Kontrak-kontrak yang ada pada Proyek SPAM Umbulan yaitu : (1) Kontrak BOT antara Gubernur Provinsi Jawa Timur selaku PJKP dengan badan usaha, (2) Kontrak air minum curah ada dua yaitu antara PDAB Provinsi Jawa Timur dengan badan usaha dan antara PDAB

Jawa Timur dengan PDAM, (3) Kontrak kerjasama daerah, yaitu antara Gubernur Jawa Timur dengan Bupati/Walikota, (4) Kontrak Penjaminan, yaitu antara PT. PII dengan badan usaha, (5) Kontrak Regres, yaitu antara PT. PII dengan PJKP Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Jadi, kontrak menjadi bagian yang penting dalam rangka untuk menjaga komitmen lembaga-lembaga yang terlibat, mengingat jangka waktu Proyek SPAM Umbulan yang lama. Kontrak-kontrak tersebut juga merupakan suatu kontrol terhadap pelaksanaan SPAM Umbulan agar proses pelayanan air minum ke masyarakat menjadi lancar tidak tersendat.



Sumber: Pemerintah Provinsi Jawa Timur

**Bagan 1**  
**Struktur lembaga Proyek SPAM Umbulan**

Lingkup kegiatan dalam proses bisnis Proyek SPAM umbulan terbagi dalam 3 (tiga) kegiatan bisnis, yaitu produksi air baku menjadi air curah, penjualan air curah dari badan usaha ke PDAB, distribusi air minum dari PDAM ke masyarakat (end user). Produksi air baku menjadi air curah oleh badan usaha berupa pembangunan sistem produksi intake untuk menampung

air 4.000 liter/detik, sistem transmisi sepanjang 93 km, dan sistem offtake sebanyak 16 unit di 5 kabupaten/kota. Air curah yang diproduksi badan usaha kemudian dijual ke PDAB. Selanjutnya PDAM membeli air curah tersebut ke PDAB kemudian baru menyalurkan ke masyarakat berdasarkan tarif yang sudah ditetapkan. Kualitas dan kuantitas air yang dihasilkan Proyek

SPAM Umbulan ditentukan oleh pemerintah serta menjadi standar pelayanan minimal yang harus dilaksanakan oleh badan usaha. Jadi, walaupun kewenangan pembangunan infrastrukturnya terdapat di badan usaha namun pemerintah tidak serta merta melepaskannya. Pemerintah masih tetap mengontrol melalui standar pelayanan minimal yang harus ditaati oleh badan usaha sehingga kepentingan masyarakat untuk mendapatkan

pelayanan sesuai standar tetap menjadi prioritas utama pemerintah. Kualitas air harus mengacu pada Peraturan Menteri Kesehatan No. 492 Tahun 2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum. Selanjutnya, untuk kuantitas air yang diproduksi minimal adalah 4.000 liter/detik yang akan diserap oleh masing-masing PDAM 5 kabupaten/kota. Tabel 1 berikut adalah daftar rencana penyerapan air masing-masing daerah.

**Tabel 1**  
**Daftar Rencana Penyerapan Air Masing-Masing PDAM**

No	PDAM Kabupaten/Kota	Jumlah Penyerapan Air lt/detik
1	Kota Pasuruan	110
2	Kabupaten Pasuruan	440
3	Kabupaten Sidoarjo	1200
4	Kota Surabaya	1000
5	Kabupaten Gresik	1000
	Jumlah Total	3.750

**Sumber:** Pemerintah Provinsi Jawa Timur

Selanjutnya, dalam hal penentuan tarif air minum Hasrul (2017) menyatakan bahwa penentuan tarif dalam proyek air minum melibatkan beberapa kegiatan yaitu *Real Demand Survey* (RDS), perhitungan *capital expenditures* dan *operational expenditures*, serta pendampingan untuk mengajukan dukungan dari pemerintah jika dibutuhkan. Pelaksana kegiatan-kegiatan tersebut berasal dari konsultan atau tenaga ahli di bidang teknis, hukum, dan keuangan. RDS menghasilkan informasi mengenai perkiraan tarif dari sisi permintaan (demand) dalam hal ini masyarakat, sedangkan kegiatan perhitungan capex dan opex menghasilkan informasi mengenai perkiraan tarif dari sisi penawaran (supply) yaitu badan usaha. Apabila terdapat gap dari kedua tarif tersebut, maka mengindikasikan adanya kebutuhan terhadap Dukungan Pemerintah untuk membantu memperoleh titik temu antara sisi permintaan dan sisi penawaran sehingga dapat ditentukan tarif sesuai kesepakatan.

Proyek SPAM Umbulan menggunakan mekanisme *Real Demand Survey* melalui konsultasi publik untuk menentukan tarif. Tujuan RDS adalah untuk memperoleh informasi terkait pandangan masyarakat terhadap pelayanan air minum dari Proyek SPAM Umbulan. Informasi yang digali meliputi kualitas layanan

yang diinginkan, kemampuan membayar masyarakat, kemauan membayar masyarakat, serta kemauan untuk menggunakan layanan air. Kegiatan RDS Proyek SPAM Umbulan dilakukan oleh pemerintah daerah Jawa Timur dengan pendampingan pemerintah pusat dalam hal ini Kementerian Keuangan melalui PT. SMI. Perhitungan Capex Opex Proyek SPAM Umbulan menghasilkan tarif sebesar Rp. 3.356/meter kubik. Kegiatan RDS menghasilkan tarif sebesar Rp. 2.533/meter kubik. Selanjutnya, karena tarif yang dihasilkan RDS dengan tarif berdasar perhitungan capex opex terjadi gap, maka dibutuhkan dukungan dari pemerintah. Kementerian Keuangan menggelontorkan dana dukungan berupa *Viability Gap Fund* (VGF) sebesar 818 Milyar pada Proyek SPAM Umbulan sehingga bisa membantu mendapatkan titik temu tarif yang adil bagi masyarakat maupun badan usaha. Masyarakat mendapatkan tarif yang terjangkau, sedangkan badan usaha tetap mendapatkan keuntungan finansial dengan tarif yang ada tersebut. Tarif rata-rata yang disepakati dari PDAB Jawa Timur ke PDAM masing-masing kabupaten/kota adalah sebesar 2.444/meter kubik. Tarif tersebut berbeda-beda di setiap daerah. Daftar tarif masing-masing daerah dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Daftar tarif air curah per PDAM**

No	Kabupaten/Kota	Tarif Air Rp/Meter Kubik
1	Kota Pasuruan	1.050
2	Kabupaten Pasuruan	1.050
3	Kabupaten Sidoarjo	2.500
4	Kota Surabaya	2.400
5	Kabupaten Gresik	2.750
	Tarif Rata-Rata	2.444

Sumber: Pemerintah Provinsi Jawa Timur

### PEMBAHASAN

Kontinuitas jaminan pengaliran air disebutkan dalam standar pelayanan minimal proyek yaitu selama 24 jam. Jadi, sesuai standar mutu, air harus mengalir selama 24 jam secara terus menerus. Kontinuitas air tersebut tentu saja berhubungan dengan peran masing-masing lembaga dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sehingga air yang mengalir di masyarakat tetap lancar tidak tersendat. Salah satu upaya untuk menjaga kontinuitas tersebut tertuang dalam kontrak kerjasama antara Gubernur Provinsi Jawa Timur dengan bupati atau walikota PDAM 5 kabupaten/kota. Kontrak kerjasama bertujuan untuk menjaga komitmen masing-masing pihak. Gubernur Provinsi Jawa Timur dengan komitmennya untuk menyalurkan air minum curah dari mata air Umbulan ke masing-masing kabupaten/kota. Sementara itu, kabupaten/kota berkomitmen pada kewajibannya untuk memastikan dan mendukung PDAM agar dapat menyerap sekaligus membayar air curah dengan jumlah dan harga sesuai kesepakatan kepada PDAB Provinsi Jawa Timur. Komitmen masing-masing stakeholders sangat dibutuhkan mengingat Proyek SPAM Umbulan adalah proyek dengan masa kerjasama yang panjang sehingga dikhawatirkan apabila komitmen berkurang atau menurun maka akan mengganggu kelancaran dan keberlanjutan proyek.

Tata kelola proyek SPAM Umbulan dibagi berdasar lingkup pekerjaan masing-masing pihak pelaksana proyek yang disesuaikan juga dengan proses bisnis SPAM Umbulan yaitu 1) Bagian proyek yang dikerjakan badan usaha maka pengelolannya juga oleh badan usaha, contoh bagian sistem produksi air dan jalur pipa transmisi utama pengelolaannya apabila terjadi kerusakan yang bertanggungjawab adalah badan

usaha; 2) bagian jaringan distribusi utama sampai dengan reservoir maka pengelolaannya oleh PDAB Provinsi Jawa Timur. Contoh pengelolaan adalah jika terjadi kebocoran maka PDAB yang memperbaiki, (3) bagian distribusi air ke masyarakat dari titik serah, merupakan kewenangan PDAM sehingga apabila ada sambungan baru ataupun terjadi kerusakan serta kebocoran air di jalur distribusi ke masyarakat maka yang berwenang memperbaiki adalah PDAM setempat.

Secara keseluruhan tata kelola Proyek SPAM Umbulan dilakukan oleh beberapa pihak melalui pembagian sesuai lingkup kewenangannya. Namun demikian, setelah masa kerjasama berakhir dan aset dikembalikan ke pemerintah Provinsi Jawa Timur sebagai PJPK, maka pengelolaan SPAM Umbulan selanjutnya akan diserahkan seluruhnya kepada PDAB Provinsi Jawa Timur sebagai operator pelaksana proyek SPAM Umbulan.

Minimnya pengetahuan dan pengalaman pemerintah terhadap skema kontrak KPBU menjadi suatu kendala yang utama. Proyek SPAM Umbulan termasuk salah satu proyek show case pertama di bidang air minum yang menggunakan skema KPBU. Bappenas melalui PPP Book yang dikeluarkan pada tahun 2010, menyebutkan tentang lima proyek nasional yang menjadi show case dan mendapatkan perhatian penting dari pemerintah yaitu Proyek Pelabuhan Tanah Ampo Karangasem Bali, Proyek Pembangunan Stasiun Kereta Manggarai – Bandara Soekarno Hatta, Proyek PLTU Batang Jawa Tengah, Proyek Pembangunan Jalan Tol Medan –Kuala Namu- Tebing Tinggi, Proyek SPAM Umbulan Jawa Timur.

Proyek *Show Case* merupakan suatu proyek percontohan dan karena proyek percontohan sehingga tidak ada proyek sebelumnya yang bisa dija-

dikan acuan. Hal ini berdampak pada kesiapan aparat pelaksana proyek di dalam menyusun kontrak Proyek SPAM Umbulan. Pengalaman yang masih minim serta pengetahuan yang belum mencukupi tentang skema KPBU membuat penyusunan kontrak Proyek SPAM Umbulan membutuhkan waktu yang lama terutama pada tahap penyiapan karena pada tahap ini yang terdiri atas banyak proses dengan persyaratan dokumen yang banyak.

Pemerintah menunjuk Kementerian Keuangan melalui PT SMI untuk membantu melakukan pendampingan terhadap PJKP mulai dari kegiatan penyiapan proyek, transaksi proyek sampai dengan financial close yaitu tahap pemenuhan biaya, yang ditandai dengan adanya penandatanganan perjanjian pinjaman atau kredit oleh badan usaha. Selain itu badan usaha juga sudah mendapatkan pencairan dana (draw-down) untuk pembiayaan proyek. Sementara itu Kementerian PUPR melalui Ditjen Cipta Karya membantu proses penyiapan proyek dalam hal teknis.

Selanjutnya, pencabutan UU No. 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air menjadi suatu kendala dalam hal regulasi. Kajian terhadap Proyek SPAM Umbulan dilakukan sejak tahun 2010, dan pada tahun 2011 mulai dilakukan proses penyiapan proyek. Di tengah tahapan proses penyiapan proyek, tepatnya di tahun 2013 terjadi pencabutan undang-undang pengelolaan sumber daya air yaitu Undang-Undang No. 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air oleh Mahkamah Konstitusi melalui Putusan MK No. 85/PUU-XI/2013, padahal undang-undang tersebut yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan Proyek SPAM Umbulan. Putusan MK No. 85/PUU-XI/2013 mengandung prinsip-prinsip tentang keterlibatan swasta dalam proyek pengelolaan sumber daya air.

Akibat pencabutan UU No. 7 Tahun 2004 menimbulkan dampak pada tersendatnya pelaksanaan Proyek SPAM Umbulan sekitar satu tahun karena menunggu undang-undang baru sebagai dasar hukum. Selain itu dampak lainnya adalah peraturan dan kebijakan pengelolaan sumber daya air termasuk SPAM untuk selanjutnya juga harus mengikuti prinsip-prinsip yang dikeluarkan MK.

Upaya yang dilakukan pemerintah agar Proyek SPAM Umbulan tidak tersendat terlalu lama adalah pemerintah segera mengeluarkan peraturan yang bisa digunakan sebagai dasar untuk melangkah selanjutnya. Di antara peraturan yang dikeluarkan pemerintah

adalah PP No. 121 Tahun 2015 tentang Pengusahaan Sumber Daya Air dan PP No. 122 Tahun 2015 tentang Sistem Penyediaan Air Minum. Kedua peraturan tersebut mengatur secara lebih spesifik tentang pengelolaan SPAM. Selanjutnya, dalam hal prinsip-prinsip pengelolaan sumber daya air oleh MK, Proyek SPAM Umbulan sudah memenuhi sehingga proyek bisa jalan terus. Pemenuhan ketentuan tersebut adalah dalam hal keterlibatan sektor swasta dalam lingkup pengelolaan SPAM. Sebelum UU SDA dicabut, sektor swasta boleh terlibat dalam dari hulu ke hilir atau dari proses produksi air sampai dengan proses distribusi air ke masyarakat. Setelah UU SDA dicabut dan keluar Putusan MK No. 85/PUU-XI/2013, maka keterlibatan sektor swasta menjadi terbatas hanya pada proses produksi air saja. Pihak swasta hanya boleh membangun di bagian produksi berupa construction dan operation, sedangkan di bagian distribusi hanya boleh melakukan construction saja tidak boleh operation. Secara kebetulan dari awal perencanaan Proyek KPBU SPAM Umbulan memang dirancang dengan sistem kerjasama bisnis yang tidak full oleh swasta sehingga tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip MK.

Adanya kepentingan daerah yang menimbulkan sikap ego sektoral pada daerah menjadi kendala yang ketiga. Pada awalnya, ide tentang SPAM Umbulan berasal dari adanya masalah kesenjangan ketersediaan air baku di beberapa daerah kabupaten/kota di Indonesia termasuk di Provinsi Jawa Timur. Ada daerah yang berlimpah sumber air bakunya namun ada juga daerah yang kekurangan sumber air baku untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kebijakan pemerintah melalui Kementerian PUPR dalam rangka mengatasi hal tersebut adalah melalui kebijakan *sharing* air antardaerah. Hal inilah yang melahirkan adanya pengelolaan SPAM Regional. SPAM Umbulan termasuk SPAM Regional karena melibatkan beberapa kabupaten/kota di Provinsi Jawa Timur dengan memanfaatkan sumber mata air baku Umbulan yang terletak di Kabupaten Pasuruan untuk dimanfaatkan ke beberapa kabupaten/kota sekitar.

Kebijakan *sharing* air melalui SPAM Regional tidak serta merta mudah dilaksanakan. Hal ini karena terkait kepentingan setiap daerah dan ego sektoral masing-masing daerah. Daerah yang memiliki sumber mata air berlimpah merasa lebih berhak memiliki serta melakukan pengelolaan sendiri untuk kepentingan daerahnya. Pada Proyek SPAM Umbulan, sumber

mata air Umbulan terletak di Kabupaten Pasuruan. Sementara itu, Kota Pasuruan juga merasa memiliki lahan tapak Umbulan karena Kota Pasuruan memiliki sertifikat hak pakai yang diberikan oleh Provinsi Jawa Timur pada jaman dahulu. Sertifikat hak pakai tersebut memberikan konsesi atau hak kepada Kota Pasuruan untuk menguasai lahan mata air Umbulan.

Ego sektoral menjadi suatu kendala dalam proses menentukan tarif air. Apalagi daerah yang merasa memiliki sumber mata air. Adanya rasa memiliki mengakibatkan sulitnya mencapai kesepakatan. Negosiasi yang dilakukan untuk menentukan tarif cukup alot. Kabupaten Pasuruan dan Kota Pasuruan yang merasa memiliki sumber mata air Umbulan meminta adanya hak-hak istimewa bagi daerahnya masing-masing. Kedua daerah tersebut menginginkan tarif yang lebih rendah dari daerah lain, sehingga akhirnya diputuskan bahwa tarif air untuk Kabupaten Pasuruan dan Kota Pasuruan ditetapkan sebesar Rp. 1.050/meter kubik, lebih rendah dari ketiga daerah lainnya.

Mata air Umbulan merupakan sumber mata air melimpah dengan debit yang besar terletak di bawah kaki gunung Bromo dan Semeru. Di samping itu, kualitas air Umbulan juga baik untuk digunakan sebagai air minum. Hal ini menjadi peluang bagi Proyek SPAM Umbulan yang direncanakan dapat melayani kebutuhan air minum untuk 1,3 juta lebih masyarakat Provinsi Jawa Timur dengan 310 ribu sambungan rumah yang berada di Kabupaten Pasuruan, Kota Pasuruan, Kota Surabaya, Kabupaten Sidoarjo, dan Kabupaten Gresik. Pelayanan diutamakan untuk memenuhi kebutuhan domestik agar masyarakat dapat menikmati air minum yang berkesinambungan selama 24 jam, harga yang terjangkau, serta air yang layak dan berkualitas sehingga dapat turut meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat.

Adanya sikap yang solid dari pemerintah terutama pemerintah pusat juga menjadi suatu peluang keberhasilan kontrak Proyek SPAM Umbulan. Sikap solid pemerintah tersebut terwujud dalam persamaan persepsi yaitu Proyek SPAM Umbulan harus jadi. Seluruh stakeholder yang terlibat dari unsur pemerintah, baik dari tingkat menteri, dirjen, eselon 2, sampai ke tim pelaksana menunjukkan perhatian dan semangat yang solid agar Proyek SPAM Umbulan jadi dilaksanakan. Faktor pendorong semangat yang solid tersebut karena Proyek SPAM Umbulan adalah proyek

*show case* sekaligus proyek strategis nasional sehingga mendapat perhatian pokok dan penting dari presiden. Status sebagai proyek *show case* menjadikan Proyek SPAM Umbulan sebagai proyek percontohan bagi proyek infrastruktur air minum dengan skema KPBU sehingga bisa menjadi role model bagi pembangunan infrastruktur selanjutnya. Oleh karena itu, keberhasilan Proyek SPAM Umbulan menjadi perhatian yang sangat penting bagi pemerintah.

Informasi dari narasumber dari PT. SMI mengatakan bahwa solidnya pemerintah pusat terhadap Proyek SPAM Umbulan sangat membantu dalam hal negosiasi di tingkat pemerintah daerah baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Saat kegiatan dealing atau negosiasi di tingkat pemerintah daerah contoh saat dealing dengan DPRD tingkat provinsi maupun tingkat kabupaten/kota, dapat dilaksanakan dengan lancar karena adanya dukungan dari pemerintah pusat. Contoh lain adalah adanya pencabutan UU SDA yang sempat menghambat jalannya proyek juga dapat dilalui karena pemerintah pusat langsung sigap menanggapi dengan mengeluarkan peraturan-peraturan baru sebagai payung hukum.

Proyek SPAM Umbulan merupakan proyek infrastruktur di bidang penyediaan air minum, sedangkan air minum adalah kebutuhan dasar masyarakat. Tugas dan kewajiban utama pemerintah yaitu melayani kebutuhan hidup masyarakat sehingga keberadaan Proyek SPAM Umbulan menjadi sangat penting bagi pemerintah dalam rangka menjalankan fungsinya sebagai pelayan masyarakat. Berdasarkan hal tersebut maka pemerintah sangat mendukung keberlanjutan serta keberhasilan Proyek SPAM Umbulan. Dukungan pemerintah terhadap Proyek SPAM Umbulan sangat tinggi sehingga hal ini akan berimplikasi positif terhadap proyeksi tingkat keberhasilan proyek. Dukungan pemerintah diwujudkan oleh para stakeholder proyek melalui pemberian berbagai fasilitas seperti pendampingan proses pelaksanaan proyek sampai dengan financial close, bantuan dana agar tarif dapat terjangkau masyarakat tanpa merugikan badan usaha, dukungan perizinan, dan dukungan proses pembebasan lahan.

Proyeksi tingkat keberhasilan Proyek SPAM Umbulan didorong juga dengan adanya dukungan masyarakat. Pada saat proses konsultasi publik dapat diketahui bahwa tanggapan masyarakat terhadap Proyek SPAM Umbulan baik. Rata-rata masyarakat

5 kabupaten/kota yang mendapat pelayanan SPAM Umbulan mendukung adanya Proyek SPAM Umbulan. Hal ini berdasar informasi narasumber dari PT. SMI yang membantu mendampingi kegiatan konsultasi publik dalam rangka penentuan tarif air curah. Dukungan masyarakat terhadap Proyek SPAM Umbulan baik karena masyarakat berharap SPAM Umbulan dapat meningkatkan kualitas pelayanan air minum menjadi lebih baik. Bahkan masyarakat rela membayar tarif lebih tinggi dari tarif *existing* asalkan layanan air bagus, lancar dan tidak macet-macet. Informasi yang serupa juga diperoleh dari narasumber PDAB Provinsi Jawa Timur. Masyarakat tidak begitu terpengaruh dengan perubahan tarif sebelum dan sesudah ada Proyek SPAM Umbulan karena tarif masih dalam jangkauan daya beli masyarakat sehingga keberadaan Proyek SPAM Umbulan diterima dengan baik oleh masyarakat.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Model bisnis skema KPBU pada Proyek SPAM Umbulan dilakukan oleh pemerintah dan badan usaha dalam suatu kontrak bisnis. Badan usaha membangun infrastruktur proyek dan mengoperasikannya berdasar standar minimal layanan yang dibuat oleh pemerintah. Setelah jangka waktu kontrak kerjasama berakhir maka badan usaha akan mengembalikan aset infrastruktur kepada pemerintah dengan syarat aset infrastruktur bisa beroperasi. Keterlibatan badan usaha swasta terbatas pada pembangunan konstruksi infrastruktur, sedangkan operasional atau proses distribusi pelayanan air ke masyarakat dilakukan oleh pemerintah melalui PDAM.

Beberapa kendala yang dihadapi selama proses penyusunan kontrak kerjasama dapat teratasi dan peluang-peluang yang ada juga dapat menjadi faktor pendorong keberlanjutan serta keberhasilan kontrak Proyek SPAM Umbulan.

### Saran

Proyek SPAM Umbulan sebagai proyek KPBU dengan masa kerjasama yang panjang membutuhkan sumber daya manusia pelaksana yang mantap dan memiliki

kompetensi yang cukup terutama terhadap konsep KPBU. Pendalaman materi KPBU lebih ditekankan lagi khususnya pada aparat pemerintah daerah sehingga ke depan proyek-proyek KPBU dapat dilaksanakan dengan lancar. Regulasi yang cukup melalui standar operasional untuk setiap proses bisnis KPBU juga menjadi hal yang penting agar proses pelaksanaan proyek berjalan semakin mantap tidak meraba-raba lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M.Y. 2016. Public Private Partnership Dalam Pembangunan Dan Pengelolaan Suncity Plaza Sidoarjo (Model Perjanjian Build Operate Transfer (BOT) Antara Pemerintah Kabupaten Sidoarjo Dengan PT. Indraco). *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 6(3): 1-9.
- Aditya, H. 2004. Analisis Pengaruh Merk, Orientasi Strategik, Dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada UKM Tanggulangin di Kota Sidoarjo). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 3(3): 309-324.
- Ameyaw, E.E. and P.C. Chan, A. 2016. Critical Success Factors for Public-Private Partnership in Water Supply Projects. *Facilities*, 34(3/4): 124-160.
- Anisah, S., Wicaksono, L.S. 2017. *Hukum Investasi*. Yogyakarta: UII Press, 198.
- Carbonara, N., Constantino, N., & Pellegrino, R. 2013. A Three-Layers Theoretical Framework For Analyzing Public Private Partnerships: The Italian Case, organization, technology and management in construction. *International Journal*, 6(2): 799-810.
- Diputra. (2018). Pelaksanaan Perancangan Kontrak dalam Pembuatan Struktur Kontrak Bisnis. *Acta Comitatus Jurnal Hukum Kenotariatan*, 3(3): 549.
- Haryanto, T.D. 2010. Hubungan Hukum yang Menimbulkan Hak dan Kewajiban Dalam Kontrak

- Bisnis. Wacana Hukum Jurnal Fakultas Hukum Universitas Slamet Riyadi. *Wacana Hukum*, 9(1): 85-97.
- Hasrul. 2017. Pentingnya Peran PDF dalam Skema KPBU. *Jurnal Info Risiko Fiskal* 2: 10-14.
- Hernoko, A.Y. 2014. *Hukum Perjanjian, Asas Proporsionalitas dalam Kontrak Komersial*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Khitam, M. C. 2012. Kerja Sama Antara Pemerintah Daerah, Swasta, dan Masyarakat dalam Pengembangan Pariwisata. *Jurnal EKBIS*, 4(1): 333-349.
- Koschatzky, K. 2017. A Theoretical View on Public-Private Partnerships in Research and Innovation in Germany. Working Papers Firms and Region No. R2/2017, 1-27
- Maramis, J.B. 2018. Faktor-Faktor Sukses Penerpaan KPBU sebagai Sumber Pembiayaan Infrastruktur: Suatu Kajian, *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi*, 5(1): 49-63.
- Mathur, S. 2014. Public Private Partnership in infrastructure – A study on roads and Highway Project in Andhra Prades. Thesis Doctor Of Philosophy (PhD). Departement of Business management. Osmania University. Hyderabad. 1-277.
- Mauliyani, E. S., Miru, A., & Said, N. 2013. Kedudukan Perjanjian Kerja Sama Operasi (KSO) Dalam Hukum Perusahaan Di Indonesia, *Analisis*, 2(2): 193–200.
- Muzakki, M. 2017. Model Komunikasi Politik Homoheterofili dalam Proyek Sumber Air Umbulan. *Jurnal Heritage*, 5(1).
- Pangeran, M. H., Pribadi, K. S., Wirahadikusumah, R. D., & Notodarmojo, S. 2012. Assessing Risk Management Capability of Public Sector Organizations Related to PPP Scheme Development for Water Supply in Indonesia. *Civil Engineering Dimension*, 14(1): 26-35.
- Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2015. Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur. Jakarta.
- Pitriyani, A. Suryono., & Noor, I. 2015. Drinking Water for The People: Public-Private Partnerships for Establishing Drinking Water Supply System in Jawa Timur Province, Indonesia. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 3(08): 57-65.
- Priyono, E.A. 2018. Aspek Keadilan Dalam Kontrak Bisnis Di Indonesia (Kajian Pada Perjanjian Waralaba). *Jurnal Law Reform*, 14(1): 15-28.
- PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia. 2018. KPBU sebagai Solusi Pembiayaan Pendukung Infrastruktur. Paparan PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia.
- PU-net. 2013. Kementerian PU Dorong Pemda Bangun SPAM Regional. Retrieved from <https://www.pu.go.id/berita/view/8055>.
- PU-net. 2017. Kementerian PUPR Dorong Semua Pemangku Kepentingan Mendukung Capaian Akses 100 % Terhadap Air Minum. Retrieved from <https://www.pu.go.id/berita/view/11213>.
- Putra, A.P. 2016. Model Public Private Partnership Pada Pengelolaan Sistem Penyediaan Air Minum Umbulan di Jawa Timur dalam Konteks Open Government. <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/80053>.
- Rahman, I.N. 2016. Politik Hukum Pengelolaan Sumber Daya Alam Menurut Pasal 33 UUD 1945. *Jurnal Konstitusi*, 13.
- Ramziati. 2019. *Kontrak Bisnis dalam Dinamika Teoritis dan Praktis*, Aceh: Unimal Pres.
- Soekarwo. 2018. KPBU SPAM Umbulan: Praktik Berhasil Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha di Daerah Sistem Penyediaan Air Minum

Umbulan. Retrieved from <https://indonesiadevelopmentforum.com/download/index/1640>.

Syaifuddin, M. 2012. Hukum Kontrak (Memahami Kontrak dalam Perspektif Filsafat, Teori, Dogmatik dan Praktik Hukum (Seri Pengayaan Hukum Perikatan). Bandung: Mandar Maju.

UN Economic and Social Council. 2003. UN Committee on Economic, Social and Cultural Rights (CESCR), General Comment No. 15: The Right to Water (Arts. 11 and 12 of the Covenant), Retrieved from <https://www.refworld.org/docid/4538838d11.html>.

Wistyani, M.I. 2017. Financial Supports In The Implementation of Public Private Partnership for Water Supply Infrastructure in Indonesia. *Tesis*, Institute for Water Education.