



Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran
<http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp>
 Volume 7 Nomor 4, 2024
 P-2655-710X e-ISSN 2655-6022

Submitted : 29/10/2024
 Reviewed : 10/11/2024
 Accepted : 11/11/2024
 Published : 22/11/2024

Ofan Sofiyan¹
 Denok Kurniasih²

DILEMA ETIS KONTRAK PUBLIK DENGAN PIHAK SWASTA: TINJAUAN ETIKA DAN AKUNTABILITAS DALAM SEKTOR ADMINISTRASI PUBLIK

Abstrak

Penelitian ini membahas isu etis dan akuntabilitas dalam kontrak publik melalui mekanisme Public-Private Partnership (PPP), yang banyak diadopsi untuk memenuhi kebutuhan infrastruktur dan pelayanan publik. PPP menawarkan solusi inovatif terhadap keterbatasan sumber daya pemerintah, namun menimbulkan tantangan berupa konflik kepentingan, korupsi, dan ketidakseimbangan pembagian risiko. Kajian ini bertujuan mengidentifikasi tantangan utama dalam implementasi PPP terkait etika, transparansi, dan akuntabilitas, serta menawarkan rekomendasi untuk meningkatkan tata kelola kerja sama. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini menggabungkan analisis literatur dan wawancara dengan para ahli di bidang pengadaan publik dan PPP. Temuan utama menunjukkan bahwa perbedaan orientasi sektor publik dan swasta sering memicu konflik kepentingan, sementara transparansi yang minim dalam pengadaan kontrak membuka peluang penyalahgunaan wewenang. Risiko proyek juga cenderung lebih besar ditanggung oleh sektor publik dibandingkan sektor swasta yang menikmati keuntungan signifikan. Penelitian ini merekomendasikan pengintegrasian etika dalam seluruh tahap PPP, peningkatan transparansi melalui akses informasi publik, pengawasan independen, dan regulasi yang seimbang antara tujuan sosial dan keuntungan ekonomi. Kajian ini menekankan pentingnya etika, transparansi, dan akuntabilitas untuk meningkatkan kepercayaan publik dan efektivitas PPP, terutama di negara berkembang.

Kata Kunci: Public Private Partnership, Etika Kontrak Publik, Transparansi dan Akuntabilitas

Abstract

This research discusses ethical and accountability issues in public contracts through the Public-Private Partnership (PPP) mechanism, which is widely accepted to meet public infrastructure and service needs. PPPs offer innovative solutions to limited government resources, but pose challenges in the form of conflicts of interest, corruption, and risk sharing. This study aims to identify the main challenges in implementing PPPs related to ethics, transparency and accountability, and offers recommendations for improving governance of the same work. Using a qualitative descriptive approach, this research combines literature analysis and interviews with experts in the fields of public procurement and PPP. Key findings show that differences in public and private sector organizations often lead to conflicts of interest, while minimal transparency in contract procurement leaves opportunities for formal approval. Project risks also tend to be borne to a greater extent by the public sector compared to the private sector which enjoys significant profits. This research recommends integrating ethics in all stages of PPPs, increasing transparency through access to public information, independent oversight, and regulations that balance social goals and economic benefits. This study emphasizes the importance of ethics, transparency and accountability to increase public trust and effectiveness of PPPs, especially in developing countries.

Keywords: Public Private Partnership, Public Contract Ethics, Transparency and Accountability

^{1,2)} Magister Administrasi Publik, Universitas Jenderal Soedirman
 email: Ofan.sofiyan2015@gmail.com

PENDAHULUAN

Kerjasama sektor publik-swasta atau biasa disebut Public Private Partnership (PPP) merupakan paradigma kolaboratif di mana pemerintah bermitra dengan sektor swasta untuk mengembangkan, membiayai, membangun, mengoperasikan, atau memelihara infrastruktur dan layanan publik (Angelia et al., 2023). PPP menempatkan sektor swasta ke dalam peran penuh dalam berbagai kegiatan dengan peluang bisnis jangka panjang (Dewi et al., 2022). Public Private Partnership (PPP) bertujuan untuk mengoptimalkan kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta dalam penyediaan infrastruktur atau layanan publik (Li & Akintoye, 2003). Salah satu tujuan utamanya adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas proyek melalui transfer risiko, keahlian, dan sumber daya dari sektor swasta, sehingga pelaksanaannya lebih cepat dan hemat biaya (Ojima et al., 2024).

Dalam sektor administrasi publik, kontrak dengan pihak swasta sering kali menjadi solusi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik (Wang et al., 2018). Kerja sama ini dianggap mampu mengatasi keterbatasan sumber daya pemerintah dengan memanfaatkan keahlian, teknologi, dan kapasitas pihak swasta (Casady et al., 2024). PPP membantu mengurangi beban anggaran pemerintah dengan melibatkan pembiayaan dari sektor swasta, sekaligus mempercepat pembangunan infrastruktur vital (Akomea-Frimpong et al., 2023). Selain itu, PPP berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik dengan membawa inovasi, teknologi modern, dan praktik terbaik dari sektor swasta (Prawani SR & Heridiansyah, 2015). Menurut (Sukandi, 2024) dalam jangka panjang, PPP mendorong investasi yang lebih besar, mempercepat pertumbuhan ekonomi, dan menciptakan lapangan kerja baru. Dengan membagi risiko secara proporsional antara kedua pihak, PPP memastikan manajemen risiko yang lebih terkendali (Tallaki & Bracci, 2021). Dengan manfaat-manfaat ini, PPP menjadi strategi efektif untuk mendukung pembangunan infrastruktur dan layanan publik yang berkelanjutan dan berkualitas.

PPP hadir dalam berbagai bentuk, bergantung pada tingkat keterlibatan dan pembagian tanggung jawab antara pemerintah dan sektor swasta (Al Habsi & Ullah, 2022). Berikut adalah beberapa model kerja sama yang umum digunakan menurut (Sarkar, 2012):

1. Build-Operate-Transfer (BOT): Sektor swasta bertanggung jawab untuk mendesain, membangun, dan mengoperasikan fasilitas publik selama periode tertentu. Setelah masa kontrak berakhir, fasilitas tersebut akan diserahkan kepada pemerintah.
2. Build-Own-Operate (BOO): Sektor swasta mendanai, membangun, memiliki, dan mengoperasikan fasilitas tanpa kewajiban untuk menyerahkannya kembali kepada pemerintah.
3. Design-Build-Finance-Operate (DBFO): Memperlibatkan sektor swasta dalam semua tahap proyek, mulai dari desain hingga pembiayaan dan operasional, dengan pemerintah hanya berfungsi sebagai regulator atau pembeli layanan.
4. Lease-Develop-Operate (LDO): Pemerintah menyewakan aset kepada sektor swasta untuk dikembangkan dan dioperasikan dengan tujuan meningkatkan layanan dan produktivitas aset tersebut.
5. Service Contracts: Pemerintah mengontrak sektor swasta untuk menyediakan layanan tertentu, sementara kontrol utama tetap berada di tangan pemerintah.

Meskipun demikian, dengan keuntungan prospektif, kontrak publik dengan entitas swasta dapat menimbulkan banyak dilema etika yang rumit (Dhirani et al., 2023). Isu-isu seperti konflik kepentingan, transparansi, dan akuntabilitas merupakan hal-hal kritis yang memerlukan perhatian terfokus dalam tata kelola (Samaratunge & Alam, 2021). Dilema etis sering kali muncul ketika keputusan yang diambil dalam kontrak publik bertabrakan dengan prinsip-prinsip moral atau kepentingan publik (Shava & Mazenda, 2021). Kolusi, nepotisme, dan penyalahgunaan wewenang dapat mengaburkan tujuan utama kolaborasi, yaitu untuk memaksimalkan keuntungan sosial (Kumoroto, 2002). Hal ini menggarisbawahi perlunya menegakkan norma-norma etika pada semua fase pengadaan publik, dari perencanaan hingga evaluasi.

Selain itu, persoalan akuntabilitas menjadi perhatian utama dalam kontrak publik dengan pihak swasta. Menurut pendapat dari (Cooper & Cooper, 2002) pemerintah menyerahkan

sebagian tanggung jawab kepada pihak swasta, muncul risiko kurangnya pengawasan yang memadai terhadap pelaksanaan kontrak. Hal ini dapat menyebabkan penyimpangan, baik dalam bentuk ketidaksesuaian implementasi dengan ketentuan kontrak maupun lemahnya pertanggungjawaban terhadap penggunaan dana publik (Floropoulos et al., 2021). Akuntabilitas yang lemah tidak hanya merugikan masyarakat, tetapi juga mencederai kepercayaan publik terhadap pemerintah. Di sisi lain, perbedaan tujuan antara sektor publik dan swasta juga menjadi sumber dilema. Sektor publik berorientasi pada pelayanan masyarakat, sedangkan sektor swasta lebih berfokus pada keuntungan. Ketidakseimbangan ini dapat menciptakan konflik kepentingan yang berpengaruh pada kualitas layanan yang diterima masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan regulasi dan mekanisme pengawasan yang ketat untuk memastikan bahwa pihak swasta tetap mengutamakan kepentingan publik dalam pelaksanaan kontrak. Meskipun menawarkan banyak manfaat, kerja sama, hal ini juga menghadapi berbagai tantangan, menurut pendapat dari (Berman et al., 2021) tantangan dalam kerja sama sektor publik dan swasta sebagai berikut:

1. Konflik Kepentingan: Perbedaan tujuan antara sektor publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat dan sektor swasta yang berorientasi pada profit dapat menimbulkan konflik.
2. Kurangnya Transparansi: Dalam beberapa kasus, proses tender atau kontrak sering kali tidak transparan, yang dapat memicu korupsi atau penyalahgunaan kekuasaan.
3. Ketidakseimbangan Risiko: Risiko proyek terkadang tidak terbagi secara adil, di mana pemerintah atau masyarakat menanggung sebagian besar risiko.
4. Pengawasan yang Lemah: Kurangnya mekanisme pengawasan yang efektif dapat menyebabkan penurunan kualitas layanan atau pelanggaran kontrak oleh pihak swasta.
5. Kompleksitas Kontrak: Kontrak PPP sering kali rumit dan membutuhkan keahlian hukum dan teknis yang tinggi untuk mengelola dan menegakkannya.

Sehingga, tinjauan terkait etika dan akuntabilitas dalam kontrak publik menjadi semakin relevan seiring meningkatnya penggunaan model kerja sama ini di berbagai sektor, seperti infrastruktur, kesehatan, dan pendidikan (Cooper & Cooper, 2002). Dengan mengkaji aspek etika, dapat diidentifikasi nilai-nilai yang seharusnya menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, (Brinkerhoff & Johnson, 2008) menjabarkan pendekatan akuntabilitas berfungsi untuk memastikan bahwa setiap pihak yang terlibat bertanggung jawab atas tindakannya, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap sistem pemerintahan dapat tetap terjaga.

Penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan mengintegrasikan aspek etika dan akuntabilitas dalam analisis kerja sama publik-swasta (public-private partnership), yang sering kali terabaikan dalam studi sebelumnya yang lebih berfokus pada efisiensi, penghematan biaya, atau keberlanjutan proyek. Berbeda dari kebanyakan penelitian yang berpusat pada negara maju dengan tata kelola yang mapan, studi ini mengeksplorasi tantangan unik di negara berkembang seperti Indonesia, terutama terkait konflik kepentingan, transparansi, dan pengawasan etis dalam kontrak publik. Dengan pendekatan ini, penelitian ini tidak hanya memperkaya teori, tetapi juga memberikan wawasan praktis bagi pembuat kebijakan untuk merancang mekanisme kerja sama yang lebih etis, adil, dan bertanggung jawab, sehingga menghasilkan kontrak publik yang efektif secara teknis dan berorientasi pada kepentingan publik.

Public Private Partnership

Public Private Partnership (PPP) telah menjadi salah satu model kolaborasi yang diadopsi secara luas untuk mengatasi keterbatasan kapasitas pemerintah dalam menyediakan layanan publik. (Li & Akintoye, 2003) menyebutkan bahwa PPP bertujuan untuk mentransfer risiko, keahlian, dan sumber daya dari sektor swasta ke sektor publik, sehingga meningkatkan efisiensi pelaksanaan proyek. Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, model PPP sering diterapkan dalam proyek infrastruktur dan layanan publik lainnya untuk mempercepat pembangunan dan mengurangi beban anggaran pemerintah (Tallaki & Bracci, 2021).

Berbagai bentuk kerja sama PPP mencakup Build-Operate-Transfer (BOT), Build-Own-Operate (BOO), dan Design-Build-Finance-Operate (DBFO), yang masing-masing menawarkan tingkat keterlibatan sektor swasta yang berbeda (Sarkar, 2012). Namun, keberhasilan implementasi model ini sangat bergantung pada perencanaan, pengawasan, dan regulasi yang efektif.

Etika dalam Kontrak Publik

Dilema etika merupakan tantangan utama dalam kerja sama publik-swasta. (Samaratunge & Alam, 2021) mengungkapkan bahwa dalam kontrak publik sering kali muncul isu konflik kepentingan, kolusi, nepotisme, dan penyalahgunaan wewenang. (Dhirani et al., 2023) menyoroti bahwa norma etika yang kuat harus ditegakkan di seluruh tahapan pengadaan publik, dari perencanaan hingga evaluasi, untuk memastikan integritas proses dan mencegah penyalahgunaan dana publik.

Etika dalam kontrak publik juga berkaitan erat dengan kepentingan masyarakat. Sektor publik yang bertujuan melayani masyarakat harus memastikan bahwa kerja sama dengan sektor swasta tetap selaras dengan prinsip moral dan kesejahteraan publik (Shava & Mazenda, 2021). Dalam hal ini, transparansi menjadi kunci untuk menjaga kepercayaan masyarakat dan meminimalkan penyimpangan.

Akuntabilitas dalam Kerja Sama Publik-Swasta

Akuntabilitas dalam kontrak publik adalah elemen penting untuk memastikan bahwa setiap pihak bertanggung jawab atas tindakannya. (Cooper & Cooper, 2002) menyebutkan bahwa kurangnya pengawasan dalam pelaksanaan kontrak dapat menyebabkan penyimpangan yang merugikan masyarakat. Hal ini sejalan dengan (Floropoulos et al., 2021), yang menekankan bahwa akuntabilitas yang kuat mampu menjaga kepercayaan publik terhadap pemerintah dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

Perbedaan orientasi antara sektor publik dan sektor swasta juga menjadi tantangan dalam akuntabilitas. Sektor swasta yang berorientasi pada keuntungan sering kali memiliki tujuan yang berbeda dengan sektor publik yang fokus pada pelayanan masyarakat. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan mekanisme pengawasan yang ketat dan regulasi yang memastikan keseimbangan antara kedua tujuan tersebut (Berman et al., 2021).

Konflik Kepentingan dan Transparansi

Konflik kepentingan merupakan salah satu tantangan utama dalam PPP. Menurut (Akomea-Frimpong et al., 2023), konflik ini sering muncul akibat perbedaan tujuan antara sektor publik dan swasta, yang dapat memengaruhi kualitas layanan. Kurangnya transparansi dalam proses tender dan kontrak juga sering kali menjadi penyebab utama korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan (Samaratunge & Alam, 2021). Oleh karena itu, penerapan prinsip transparansi harus menjadi prioritas dalam setiap tahap kerja sama untuk meminimalkan potensi konflik dan pelanggaran etika.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi literatur, analisis dokumen kontrak publik, dan wawancara mendalam (Bungin, 2010). Studi literatur mendalami konsep etika dan akuntabilitas, sementara analisis dokumen dan wawancara mengungkap dinamika hubungan sektor publik-swasta serta tantangan transparansi. Data dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola dan potensi penyimpangan, memberikan gambaran mendalam tentang penerapan etika dan akuntabilitas dalam kontrak publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan analisis data dan kajian literatur, penelitian ini mengidentifikasi beberapa temuan utama terkait dilema etis dan akuntabilitas dalam kontrak publik dengan sektor swasta. Hasil utama dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Konflik Kepentingan dalam PPP, Konflik kepentingan sering kali timbul akibat perbedaan orientasi antara sektor publik dan swasta. Sektor publik berfokus pada pelayanan masyarakat, sementara sektor swasta mengejar keuntungan ekonomi. Dalam banyak kasus, konflik ini berpotensi mengorbankan kualitas layanan publik.
2. Kurangnya Transparansi dalam Proses Tender dan Pengawasan, Proses tender yang tidak transparan menjadi salah satu sumber utama penyimpangan, seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme. Selain itu, pengawasan yang lemah terhadap pelaksanaan kontrak meningkatkan risiko penyimpangan oleh pihak swasta.

3. Akuntabilitas yang Belum Optimal, Sektor publik sering kali mengalami kesulitan dalam memastikan akuntabilitas sektor swasta. Kurangnya mekanisme pengawasan yang efektif mengakibatkan penyimpangan dalam implementasi proyek, termasuk penyalahgunaan dana publik dan ketidaksesuaian implementasi dengan kontrak.
4. Kebutuhan Regulasi yang Ketat, Regulasi dan kebijakan yang ada sering kali belum mampu mengatur secara efektif hubungan kerja sama antara sektor publik dan swasta. Hal ini diperburuk oleh kurangnya kapasitas pemerintah dalam memastikan pengawasan dan pelaporan yang memadai.
5. Dampak Etika dalam Implementasi Proyek, Keputusan yang tidak sesuai dengan norma etika publik, seperti kolusi dan nepotisme, cenderung merusak kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dalam jangka panjang, hal ini mengancam legitimasi sektor publik sebagai penyelenggara layanan publik.

Pembahasan

1. Konflik Kepentingan sebagai Tantangan Utama

Perbedaan tujuan antara sektor publik dan swasta merupakan sumber utama konflik dalam kontrak PPP. Misalnya, sektor swasta mungkin lebih memprioritaskan efisiensi biaya, yang dapat berujung pada penurunan kualitas layanan publik. Hal ini sejalan dengan temuan (Akomea-Frimpong et al., 2023) yang menyoroti perlunya pendekatan yang mampu mengintegrasikan tujuan pelayanan masyarakat dengan kepentingan ekonomi sektor swasta. Solusi potensial adalah penyusunan kontrak yang eksplisit dalam membagi tanggung jawab dan keuntungan antara kedua pihak.

2. Transparansi sebagai Pilar Kepercayaan Publik

Transparansi adalah elemen kunci dalam menjaga integritas kontrak publik. Penelitian ini mendukung argumen (Samaratunge & Alam, 2021) bahwa transparansi pada setiap tahap, mulai dari tender hingga evaluasi, dapat meminimalkan potensi penyimpangan. Penerapan teknologi berbasis digital, seperti sistem e-procurement, dapat meningkatkan akuntabilitas dengan memastikan bahwa proses berjalan secara terbuka dan dapat diaudit.

3. Penguatan Akuntabilitas melalui Pengawasan Efektif

Kurangnya akuntabilitas dalam kontrak PPP sering kali disebabkan oleh lemahnya mekanisme pengawasan. Penelitian ini mendukung pandangan (Floropoulos et al., 2021) bahwa sistem pengawasan yang efektif, seperti audit independen, dapat membantu memastikan setiap pihak bertanggung jawab atas tindakan mereka.

4. Regulasi yang Responsif terhadap Tantangan Etika

Penelitian ini mengungkap bahwa regulasi yang ada sering kali tidak cukup adaptif terhadap dinamika kerja sama publik-swasta. Pendekatan baru yang mencakup norma etika sebagai bagian integral dari peraturan dapat menjadi solusi. Misalnya, pengenalan kode etik kontrak publik dapat mencegah konflik kepentingan dan meningkatkan keselarasan antara sektor publik dan swasta.

5. Dampak Etika pada Legitimasi Pemerintah

Ketika prinsip-prinsip etika dilanggar, kepercayaan publik terhadap pemerintah dapat menurun. Hal ini diperkuat oleh pandangan (Shava & Mazenda, 2021) bahwa pelanggaran etika, seperti nepotisme dan kolusi, mencederai reputasi pemerintah sebagai penyelenggara layanan publik. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk memperkuat kapasitas institusional dalam memastikan kepatuhan terhadap norma etika.

SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan etika dan akuntabilitas dalam kontrak publik antara sektor publik dan swasta, terutama dalam konteks Public Private Partnership (PPP). Kerja sama ini menawarkan banyak manfaat seperti peningkatan efisiensi, transfer risiko, dan percepatan pembangunan infrastruktur, namun juga menghadirkan tantangan berupa dilema etis, konflik kepentingan, dan kurangnya transparansi. Dari kajian yang dilakukan, terdapat beberapa poin utama yang dapat disimpulkan:

1. Dilema Etika dalam Kontrak Publik, Isu-isu seperti konflik kepentingan, kolusi, dan nepotisme kerap muncul dalam pelaksanaan kontrak publik. Oleh karena itu, norma etika

- yang kuat harus ditegakkan pada semua tahap, mulai dari perencanaan hingga evaluasi proyek, untuk menjaga integritas dan mencegah penyalahgunaan kekuasaan.
2. Pentingnya Akuntabilitas, Akuntabilitas merupakan elemen kunci untuk memastikan bahwa setiap pihak yang terlibat bertanggung jawab atas tindakannya. Regulasi yang ketat dan pengawasan yang efektif diperlukan untuk menghindari penyimpangan, memastikan penggunaan dana publik yang efisien, dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.
 3. Konflik Kepentingan dan Transparansi, Perbedaan tujuan antara sektor publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat dan sektor swasta yang berorientasi pada profit dapat menimbulkan konflik kepentingan. Transparansi dalam proses tender dan pelaksanaan kontrak harus menjadi prioritas untuk meminimalkan potensi konflik dan memastikan kerja sama yang adil.
 4. Penguatan Regulasi dan Pengawasan, Untuk mengatasi tantangan dalam PPP, diperlukan penguatan regulasi dan mekanisme pengawasan yang mampu menjaga keseimbangan antara tujuan sektor publik dan swasta. Hal ini bertujuan agar kerja sama dapat menghasilkan layanan yang berkualitas tanpa mengorbankan kepentingan masyarakat.

Dengan pendekatan yang mengintegrasikan etika dan akuntabilitas, pemerintah dapat memastikan bahwa kerja sama dengan sektor swasta tidak hanya efisien secara teknis tetapi juga adil dan bertanggung jawab secara moral. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya literatur tentang PPP, terutama dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, sekaligus memberikan panduan praktis bagi pembuat kebijakan dalam merancang mekanisme kerja sama yang lebih etis dan transparan

DAFTAR PUSTAKA

- Akomea-Frimpong, I., Jin, X., Osei-Kyei, R., & Kukah, A. S. (2023). Public-private Partnerships for Sustainable Infrastructure Development in Ghana: A Systematic Review and Recommendations. *Smart and Sustainable Built Environment*, 12(2), 237–257.
- Al Habsi, F. A. S. H., & Ullah, A. (2022). The Role of the Public-Private Partnership (PPP) in Achieving the Optimal Economic and Social Benefits Through the Port Sector. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 8(5), 57–65.
- Angelia, L., Firmansyah, A., Meidian, P. R., Chaniago, P. R., & Suhendra, M. (2023). Intermediate Treatment Facility as a Waste Management System in DKI Jakarta: An Overview. *Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara (PKN)*, 5(1), 98–107.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2021). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. Cq Press.
- Brinkerhoff, D. W., & Johnson, R. (2008). Good Enough Governance in Fragile States: The Role of Centre-Periphery Relations and Local Government. *4th International Specialised Conference on International Aid and Public Administration, International Institute of Administrative Sciences, Ankara, Turkey*, 3, 23–27. <http://www.gsdrc.org/docs/open/con65.pdf>
- Bungin, B. (2010). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. RajaGrafindo Persada.
- Casady, C. B., Cepparulo, A., & Giuriato, L. (2024). Public-private Partnerships for Low-carbon, Climate-resilient Infrastructure: Insights from the Literature. *Journal of Cleaner Production*, 143338.
- Cooper, P. J., & Cooper, P. (2002). *Governing by Contract: Challenges and Opportunities for Public Managers*. CQ Press.
- Dewi, S., Permana, M. D. C., Iqbal, M., & Firmansyah, A. (2022). Implementasi ISAK 16: Aset Keuangan Atau Aset Tak Berwujud? *Juara: Jurnal Riset Akuntansi*, 12(2), 173–189.
- Dhirani, L. L., Mukhtiar, N., Chowdhry, B. S., & Newe, T. (2023). Ethical Dilemmas and Privacy Issues in Emerging Technologies: A Review. *Sensors*, 23(3), 1151.
- Floropoulos, S., Tsipouridou, M., & Spathis, C. (2021). Book-tax Conformity and Earnings Management: Recent Research. *International Conference on Business and Economics-Hellenic Open University*, 1(1).
- Kumoro, W. (2002). *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Li, B., & Akintoye, A. (2003). An Overview of Public-private Partnership. *Public-private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*, 1–30.
- Ojima, D., Okonkwo, O., Duru, E., & Ejike. (2024). *Public-Private Partnerships in Nigeria: Prospects and Challenges*. 40–48. <https://doi.org/10.9790/5933-1402014048>
- Prawani SR, D., & Heridiansyah, J. (2015). Model Kerja Sama Pemerintah dengan Pihak Swasta dalam Pelayanan Kesehatan. *Jurnal Stie Semarang (Edisi Elektronik)*, 7(2), 69–84.
- Samaratunge, R., & Alam, Q. (2021). Accountability and Transparency in Emerging Countries: Governance, Democratic Currents and Change. *Public Administration and Development*, 41(4), 147–156.
- Sarkar, A. (2012). Public–Private Partnership and Development: An Overview. *Business Spectrum*, 2, 20.
- Shava, E., & Mazenda, A. (2021). Ethics in South African Public Administration: A Critical Review. *International Journal of Management Practice*, 14(3), 306–324.
- Sukandi, A. (2024). Analysis of Opportunities and Challenges for Subang City within the Framework Rebana Triangle Economic Region. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 2(1), 68–83.
- Tallaki, M., & Bracci, E. (2021). Risk Allocation, Transfer and Management in Public–private Partnership and Private Finance Initiatives: A Systematic Literature Review. *International Journal of Public Sector Management*, 34(7), 709–731.
- Wang, H., Xiong, W., Wu, G., & Zhu, D. (2018). Public–private Partnership in Public Administration Discipline: A Literature Review. *Public Management Review*, 20(2), 293–316