

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kawasan hutan memiliki peran strategis dalam mendukung keberlanjutan ekosistem, pendidikan, penelitian, dan pemberdayaan masyarakat. Di Indonesia, pengelolaan kawasan hutan khusus seringkali diarahkan untuk mendukung konservasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan pengembangan ekonomi lokal berbasis lingkungan. Salah satu contohnya adalah Kawasan Hutan Dengan Tujuan Khusus (KHDTK), yang memiliki fungsi strategis tidak hanya untuk menjaga kelestarian hutan, tetapi juga untuk mendukung riset dan inovasi teknologi ramah lingkungan. (Mahsyar, 2015)

Pengelolaan kawasan hutan dengan tujuan khusus (KHDTK) di Indonesia merupakan tantangan yang kompleks, melibatkan aspek ekologi, ekonomi, dan sosial yang sering kali masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan dana, kurangnya infrastruktur, dan kebutuhan akan inovasi dalam praktik pengelolaan hutan. KHDTK Universitas Diponegoro merupakan salah satu kawasan yang mendapatkan perhatian khusus karena potensinya untuk menjadi pusat penelitian, pendidikan, dan pemberdayaan masyarakat. Dengan luasan yang memadai dan didukung oleh keberagaman ekosistem, kawasan ini menjadi platform penting untuk mendukung visi pembangunan berkelanjutan .

Public-Private Partnership (PPP) merupakan kerjasama antara sektor publik dan sektor swasta yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan infrastruktur, serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan wilayah (Casady et al., 2024). Beberapa tahun terakhir, *Public-Private Partnership* telah digunakan secara luas dalam berbagai sektor, termasuk pengembangan infrastruktur, pendidikan, kesehatan, transportasi, dan lain-lain. *Public-Private Partnership* memungkinkan pemerintah dan swasta bekerja sama dalam mengembangkan proyek-proyek yang memerlukan investasi besar dan memiliki dampak yang luas pada masyarakat. Dengan demikian, *Public-Private Partnership* dapat membantu meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan efisiensi biaya, dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan wilayah (Ayu et al., 2021).

KHDTK Universitas Diponegoro ditetapkan berdasarkan SK Menteri LHK No.339/Menlhk/Setjen/PLA.2/8/2020. Kawasan ini dirancang dengan lima blok pengelolaan utama:

- a) Blok Riset-Edukasi: Mendukung kegiatan riset dan pendidikan berbasis lingkungan.
- b) Blok Riset-Kemitraan: Mengembangkan kolaborasi riset antara Universitas, Pemerintah, dan sektor swasta.
- c) Blok Rehabilitasi-Agroforestri: Melakukan restorasi lingkungan sekaligus memanfaatkan sumber daya alam untuk agroforestri.

- d) Blok Pemanfaatan dan Eco-eduwisata: Mengembangkan wisata edukasi berbasis lingkungan.
- e) Blok Konservasi-Khusus: Melindungi keanekaragaman hayati dengan pendekatan konservasi spesifik.

Berdasarkan SK tersebut, KHDTK Universitas Diponegoro memiliki peran strategis dalam mendukung riset, pendidikan, konservasi, hingga pengembangan kemitraan dan ekowisata berbasis lingkungan. Pengelola KHDTK Undip seharusnya menjalankan fungsi kelembagaan yang proaktif dalam mengembangkan setiap blok pengelolaan melalui integrasi kegiatan akademik, pemberdayaan masyarakat, serta kolaborasi lintas sektor. Peran ini mencakup penyusunan roadmap riset, penguatan kapasitas kelembagaan, serta penyediaan fasilitas pendukung agar fungsi KHDTK tidak hanya simbolis, tetapi benar-benar berdaya guna secara ekologis, sosial, dan ekonomi.

Dalam implementasinya, KHDTK Universitas Diponegoro telah menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, baik dari pemerintah, masyarakat sekitar maupun sektor swasta. Pemerintah berperan melalui instansi seperti Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Provinsi Jawa Tengah dan Perhutani sebagai pengawas, sedangkan sektor swasta melibatkan PT Ikatan Pengkaji Lingkungan Hidup Indonesia (INKALINDO) dan Kelompok Tani warga. Model kerja sama ini bertujuan untuk mengoptimalkan pengelolaan kawasan, mendukung keberlanjutan lingkungan, dan meningkatkan manfaat sosial-ekonomi bagi masyarakat. Berbagai kegiatan yang telah dilakukan sebagai upaya pengelolaan KHDTK yang berkelanjutan seperti kegiatan

kunjungan lapangan oleh Balai Besar Pengujian Standar Instrumen Kehutanan (BBPSIK) Yogyakarta. Selain menjadi sarana kerjasama dan koordinasi, kegiatan tersebut juga merupakan upaya dalam mencari alternatif lain dalam pengelolaan KHDTK. KHDTK Universitas Diponegoro dirasa dapat memberikan gambaran yang komprehensif dan inovatif terkait bagaimana pengelolaan KHDTK oleh Perguruan Tinggi Meskipun memiliki potensi besar, pengelolaan KHDTK Universitas Diponegoro masih menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa permasalahan utama yang ditemukan pada kondisi eksisting yang dijelaskan dalam gambar berikut :



Sumber : Observasi, 2025

Gambar 1.1 *bioenergy sites*

Gambar 1.1 merupakan bangunan permanen yang diperuntukkan untuk produksi biobriket dengan banyak bukaan pada dinding bangunan. Bangunan dapat dikategorikan dalam kondisi baik dan terpelihara karena termasuk bangunan baru. Di

dalam bangunan produksi biobriket ini terdapat beberapa alat produksi dan tungku pembakaran. Bangunan yang sebelumnya dioptimalkan untuk produksi biobriket sebagai sumber energi alternatif, saat ini tidak berfungsi sebagaimana mestinya. Hal ini berdampak pada kurangnya kontribusi terhadap tujuan kawasan sebagai pusat inovasi energi terbarukan. Produksi biobriket ini juga perlu program pengembangan yang berkelanjutan agar tetap menghasilkan bio energi yang bermanfaat untuk keberlanjutan program *Integrated Farming System* (IFS).



Sumber : Observasi, 2025

Gambar 1.2 *Microalgae Production Sites*

Gambar 1.2 merupakan bangunan *Microalgae Production Sites* yang dirancang untuk mendukung riset dan inovasi energi terbarukan berbasis *biomass*. Bangunan semi permanen yang berada di kawasan KHDTK merupakan hasil

kerjasama penelitian dosen dengan Kedaireka. Material bangunan menggunakan rangka baja ringan dengan plastik UV sebagai pelindungnya. Kondisi bangunan pada saat ini baik dan terawat, namun aktivitas produksi ini tidak dilakukan secara berkelanjutan, sehingga potensi riset dan manfaat aplikatifnya menjadi terbatas. Dibutuhkan program pengembangan untuk meningkatkan produksi *microalgae* agar bangunan tersebut dapat dimanfaatkan dan tetap berkelanjutan menghasilkan *microalgae*.



Sumber : Observasi, 2025

Gambar 1.3 Kandang Ternak

Gambar 1.3 adalah Kandang ternak yang terdapat di KHDTK merupakan kerjasama antara KHDTK dengan warga sekitar. Sebelumnya kandang ternak tersebut dapat menampung 10 ekor sapi dan 10 ekor domba. Namun untuk

mengoptimalkan proses penggemukan ternak sapi dan pencegahan penyakit pada ternak sapi, maka akan lebih baik jika lokasi kandang sapi tidak dijadikan satu area atau dipisah dengan kandang ternak kambing. Kandang ternak menggunakan material pipa besi sebagai tiang menyangga, asbes sebagai penutup atap dan kayu sebagai rangka atap. Kondisi bangunan dapat dikategorikan baik. Perawatan bangunan dan hewan ternak dilakukan oleh staf KHDTK dengan warga sekitar sebagai pemasok rumput untuk pakan ternak. Fasilitas kandang ternak yang dirancang untuk mendukung kegiatan agroforestri dan edukasi masyarakat juga tidak berjalan. Hal ini menunjukkan adanya kendala dalam pengelolaan kawasan, baik dari sisi operasional maupun manajemen sumber daya.

Permasalahan ini tidak hanya menghambat optimalisasi fungsi kawasan dalam mendukung kegiatan riset, edukasi, dan konservasi, tetapi juga dapat menimbulkan dampak jangka panjang terhadap keberlanjutan kawasan itu sendiri. Dalam perspektif administrasi publik, ketidakefektifan suatu program biasanya berkaitan dengan lemahnya kapasitas kelembagaan, kurangnya koordinasi antar-aktor, serta minimnya pengawasan dan akuntabilitas dalam proses implementasi kebijakan publik (Peters, 2019). Kondisi empiris di KHDTK Universitas Diponegoro menunjukkan bahwa pengelolaan kawasan belum berjalan secara optimal. Beberapa fasilitas pendukung berhenti beroperasi akibat keterbatasan sumber daya manusia pengelola, sehingga pemanfaatan infrastruktur yang telah dibangun tidak dapat berfungsi secara berkelanjutan. Keterbatasan tersebut berdampak pada terhambatnya kegiatan pemanfaatan kawasan dan penelitian, yang seharusnya menjadi fungsi utama

KHDTK. Dalam konteks administrasi publik, kondisi ini mencerminkan lemahnya kapasitas kelembagaan dalam mengelola aset publik dan mendukung implementasi kebijakan pengelolaan kawasan.

Di sisi lain, tingkat partisipasi masyarakat dalam pengelolaan KHDTK masih tergolong rendah. Rendahnya keterlibatan masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan program berdampak pada tidak berjalannya beberapa kegiatan berbasis kemitraan. Salah satu contohnya adalah terhentinya program kandang ternak berbasis kemitraan yang dirancang untuk mendukung pemanfaatan kawasan sekaligus pemberdayaan masyarakat. Kondisi ini menunjukkan bahwa pola kemitraan yang dibangun belum mampu menciptakan hubungan kerja sama yang berkelanjutan antara pengelola kawasan, pihak swasta, dan masyarakat.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Public-Private Partnership* dalam pengelolaan KHDTK Universitas Diponegoro masih menghadapi berbagai kendala, baik dari aspek tata kelola, kapasitas kelembagaan, maupun partisipasi masyarakat. Ketidakterpaduan dalam pengelolaan infrastruktur, pemanfaatan kawasan, dan kegiatan penelitian menjadi indikasi bahwa mekanisme PPP belum berjalan secara efektif. Dalam perspektif administrasi publik, kondisi ini penting untuk dikaji guna memahami bagaimana peran dan interaksi antaraktor memengaruhi keberhasilan pelaksanaan kemitraan publik dan swasta. Dalam konteks KHDTK, idealnya *Public-Private Partnership* dapat menjadi solusi untuk memperkuat program-program strategis yang memerlukan inovasi, pendanaan berkelanjutan, dan keahlian teknis tambahan, terutama pada kegiatan seperti riset

energi terbarukan dan agroforestri. Dengan demikian, arah analisis penelitian ini akan mengacu pada indikator umum *Public-Private Partnership*, yaitu alokasi risiko, output dan hasil, kontrak/ kesepakatan formal dan keberlanjutan jangka panjang

Berdasarkan kesenjangan konseptual dan empiris tersebut, penelitian ini perlu dilakukan untuk mendalami bagaimana *Public-Private Partnership* diterapkan dalam pengembangan KHDTK Universitas Diponegoro dan faktor apa saja yang menjadi penghambatnya. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman baru mengenai *Public-Private Partnership* dalam konteks pengelolaan sumber daya alam oleh institusi pendidikan tinggi, yang selama ini belum banyak diteliti dalam literatur administrasi publik. Selain itu, kajian ini berpotensi memberikan kontribusi praktis bagi formulasi strategi tata kelola KHDTK yang lebih kolaboratif, transparan, dan berkelanjutan, sehingga dapat memastikan bahwa kawasan ini berfungsi sebagai pusat pendidikan, riset, dan pemberdayaan masyarakat sesuai dengan mandat publik yang melekat padanya

1.2 Keaslian Penelitian

Penelitian terkait *Public-Private Partnership* dalam pengembangan kawasan hutan dengan tujuan khusus di Universitas Diponegoro belum pernah dilakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang relevan digunakan sebagai referensi dan sekaligus sebagai perbandingan untuk menunjukkan keaslian penelitian.

Tabel 1.1 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/ Tahun/ Judul	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode	Hasil Penelitian
1	(Cambra-Fierro et al., 2025) <i>Managing Public-Private Partnerships for Urban Design and Regeneration: Lessons Learned from the Hermitage Museum Barcelona Odyssey</i>	Menganalisis dinamika Public-Private Partnership (PPP) dalam konteks proyek Hermitage Museum Barcelona (HMB). Fokusnya adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan proyek serta memahami bagaimana pemangku kepentingan publik dan swasta dapat berkolaborasi dalam regenerasi kawasan perkotaan yang padat wisatawan	Menggunakan Quintuple Helix Innovation Model sebagai kerangka konseptual utama. Model ini menjelaskan bagaimana lima elemen utama sistem ekonomi, sistem politik & hukum, sistem pengetahuan, sistem budaya & media, serta lingkungan alam saling berinteraksi dalam proses pembangunan kota dan kolaborasi PPP.	a) Jenis Penelitian: Studi kasus retrospektif b) Pendekatan: Kualitatif dengan metode mixed-method c) Analisis Data: Triangulasi data untuk memastikan keandalan dan objektivitas. Pengkodean tematik berbasis model Quintuple Helix. Validasi hasil melalui konfirmasi temuan dengan informan utama.	a) Ketidakselarasan Kepentingan Terdapat konflik antara Pemerintah Kota Barcelona dan Otoritas Pelabuhan Barcelona b) Lingkungan Institusional yang Tidak Stabil. Perubahan regulasi dan perizinan yang tidak konsisten. c) Kurangnya Keterlibatan Pemangku Kepentingan Lokal.
2	(Hakim & Meehan, 2024) <i>Evaluation of Public-Private Partnerships in Highways</i>	Mengevaluasi kinerja Public-Private Partnerships (PPP) pada empat jalan tol di Amerika Serikat. Fokus utama penelitian ini adalah mengidentifikasi manfaat, tantangan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan model PPP dalam infrastruktur jalan raya.	Menggunakan analisis ekonomi neoklasik untuk membandingkan efisiensi pendanaan publik versus mekanisme PPP. Pendekatan ini menyoroti bagaimana PPP dapat meningkatkan kompetisi, efisiensi biaya, serta mendistribusikan risiko	a) Jenis Penelitian: Studi evaluatif terhadap empat proyek jalan tol di AS. b) Pendekatan: Analisis kualitatif dan kuantitatif	a) Ketidakseimbangan Risiko dan Keuntungan. Pemerintah sering kali menanggung risiko lebih besar dibandingkan sektor swasta b) Keterbatasan anggaran dan Ketergantungan pada Renegosiasi. Banyak proyek mengalami

No	Peneliti/ Tahun/ Judul	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode	Hasil Penelitian
			antara pemerintah dan sektor swasta dalam pembangunan dan pengelolaan jalan tol.	berdasarkan data historis.	renegosiasi kontrak c) Pentingnya Transparansi dan Regulasi
3	(Roy, 2025) <i>Governance of Knowledge Development in a Public-Private Partnership: NASA's Efforts to Design the Space Shuttle</i>	Menganalisis bagaimana NASA mengelola pengembangan pengetahuan dalam skema Public-Private Partnership (PPP) selama proses perancangan Space Shuttle. Studi ini mengeksplorasi bagaimana mekanisme tata kelola memengaruhi penciptaan dan transfer pengetahuan antara NASA dan perusahaan swasta untuk menciptakan wahana antariksa yang dapat digunakan kembali.	Menggunakan teori inovasi tata kelola (governance of innovation), khususnya dalam konteks PPP. Model yang digunakan menyoroti proses pengembangan pengetahuan (knowledge development) melalui tiga tahapan utama: generasi pengetahuan, filtrasi pengetahuan, dan kombinasi pengetahuan	a) Jenis Penelitian: Studi kasus sejarah (historical business study). b) Pendekatan: Analisis kualitatif berbasis dokumentasi dan arsip NASA.	a) Pengembangan Pengetahuan dalam PPP Melalui Pembagian Kerja. NASA membagi peran dengan sektor swasta, di mana perusahaan swasta bertanggung jawab atas generasi pengetahuan teknis b) Proses Reinforcement Pengetahuan. Pengetahuan yang dikembangkan dalam satu tahap diperkuat di tahap berikutnya melalui inovasi tambahan. NASA menggunakan pendekatan bertahap untuk menyaring dan mengkombinasikan ide terbaik dari berbagai mitra swasta.
4	Yurika Santi, dkk (2023) Analisis Public-Private Partnership Sebagai Upaya Pengembangan Wisata Nepal Van Java	a) Menganalisis proses pelaksanaan public-private partnership (PPP) dalam pengembangan wisata Nepal Van Java. b) Menganalisis faktor pendukung pelaksanaan PPP dalam pengembangan wisata Nepal Van Java.	a) Administrasi publik dan New Public Management (NPM) b) Public-Private Partnership (PPP) c) Prinsip-prinsip keberhasilan pelaksanaan kemitraan menurut Leondhardt (2007) d) Faktor pendukung	a) Metode deskriptif kualitatif b) Lokasi: Wisata Nepal Van Java, Kabupaten Magelang c) Teknik sampling: purposive sampling dan snowball sampling	a) Proses PPP berdasarkan prinsip transparansi, komitmen, negosiasi, pengawasan, dan kesetaraan peran. b) Faktor pendukung meliputi komunikasi dan kepercayaan antara pemerintah desa dan BRI.

No	Peneliti/ Tahun/ Judul	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode	Hasil Penelitian
			pelaksanaan kolaborasi menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2012)	d) Instrumen: wawancara, observasi, dokumentasi e) Analisis data: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan	
6	Helda Fitriani (2023) Kajian Urgensi Kemitraan Publik Swasta di Kota Palembang (Study of <i>Public-Private Partnership Urgency</i> in Palembang City)	Menganalisis skema <i>Public-Private Partnership (PPP)</i> yang cocok untuk Kota Palembang.	Teori kemitraan	a) Penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik studi pustaka untuk mencari referensi teoretis terkait kasus kerja sama PPP di Kota Palembang. b) Sumber data berupa dokumen media, internet dan data sekunder dari buku dan literatur.	a) Untuk keberhasilan kerja sama PPP di Kota Palembang, perlu dipertimbangkan strategis untuk kedua belah pihak, saling melengkapi, terbukanya informasi dan integrasi meskipun perbedaan budaya. b) Kerja sama dapat berupa kontrak jasa, sewa, BOT, kontrak manajemen atau perjanjian konsesi. c) Tujuan kerja sama agar pemerintah dan masyarakat mendapat manfaat berupa pembangunan dan kesejahteraan
7	Kismartini, Hardi Warsono, dkk (2024) <i>Deliberative Governance</i>	Menganalisis tata kelola deliberatif dalam pengelolaan hutan KHDTK dengan menguji tiga kriteria tata kelola deliberatif: keterwakilan, partisipasi, dan proses musyawarah.	Demokrasi deliberatif dan permusyawaratan demokratis merupakan landasan utama dalam penelitian ini. Demokrasi deliberatif menekankan	Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (mixed methods) dengan model concurrent embedded.	Pengelolaan hutan KHDTK berdasarkan keterwakilan, partisipasi, dan musyawarah belum berjalan maksimal. Komunikasi antara pengelola KHDTK dengan masyarakat

No	Peneliti/ Tahun/ Judul	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode	Hasil Penelitian
	<i>Principles in Forest Areas Management with Special Purposes</i>		kualitas proses diskusi dan pengambilan keputusan secara inklusif. Permusyawaratan demokratis melibatkan warga dalam berdiskusi dan berunding tentang isu publik untuk menumbuhkan pemahaman.	Penelitian kualitatif menggunakan informan kunci sebagai sumber data, sedangkan penelitian kuantitatif menggunakan responden petani hutan.	petani hutan perlu ditingkatkan untuk memberikan manfaat bagi kedua belah pihak.
8	Abdul Mahsyar, (2023) Public Private Partnership: Kolaborasi Pemerintah Dan Swasta Dalam Pengelolaan Asset Publik Di Kota Makassar	a) Mendeskripsikan model kerjasama antara Pemerintah Kota Makassar dengan sektor swasta dalam pengelolaan asset publik Kawasan Karebosi b) Melihat efektivitas kerjasama tersebut bagi kepentingan publik	a) Perspektif New Public Management yang mengubah pandangan penyelenggaraan pemerintahan dari government menjadi governance dengan 3 aktor yakni state, private sectors, dan society b) Privatisasi sebagai salah satu model kerjasama antara pemerintah dan swasta	a) Pendekatan kualitatif dengan studi kasus di Kota Makassar dan PT Tosan Permai b) Sumber data dari wawancara dan dokumentasi c) Analisis data secara deskriptif kualitatif	a) Kerjasama dengan model Bangun Guna Serah (BGS) antara Pemerintah Kota Makassar dengan PT Tosan Permai b) PT Tosan Permai diberi hak pengelolaan lahan bawah tanah Karebosi untuk aktivitas ekonomi c) Kerjasama ini dirasa memberi manfaat bagi pemerintah dan masyarakat Kota Makassar
9	Muchtar Luthfi, dkk (2022) Kemitraan Antara Pemerintah Dan Swasta Dalam Pelayanan Publik (Studi pada Stasiun Pengisian Bahan	a) Mendeskripsikan dan menganalisis kemitraan yang terjalin antara pemerintah dan swasta di SPBN Ujung Batu. b) Mendeskripsikan dan menganalisis respon masyarakat terhadap kualitas pelayanan di SPBN Ujung Batu. c) Menjelaskan faktor pendukung dan penghambat penyelenggaraan	a) Governance dan Good Governance menurut Basuki dan Tjiptoherijanto yaitu pemerintahan yang melibatkan seluruh stakeholder. b) Pelayanan Publik menurut Dwiyanto dan Sinambela yaitu	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan lokasi penelitian di SPBN Ujung Batu dan dua lembaga mitra. Sumber data diperoleh dari wawancara, observasi dan	a) Kemitraan antara Perusahaan Daerah Jepara dan PT. Petronusa Teer dalam membangun SPBN Ujung Batu. b) Kualitas pelayanan SPBN Ujung Batu dinilai baik tetapi akses dan fasilitas masih perlu diperbaiki. c) Faktor pendukung adalah

No	Peneliti/ Tahun/ Judul	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode	Hasil Penelitian
	Bakar Nelayan Kelurahan Ujung Batu Kecamatan Kota Jepara Kabupaten Jepara)	pelayanan publik di SPBN Ujung Batu.	pemenuhan kebutuhan masyarakat oleh negara. c) Kemitraan menurut Sulistiyani yaitu kerja sama antara dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.	dokumentasi. Analisis data menggunakan model Interactive.	kerjasama yang baik, faktor penghambat adalah lokasi dan fasilitas yang kurang memadai.
10	Muh. Hidayat Djabbari, dkk (2021) Implementasi <i>Public-Private Partnership</i> dalam Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Toraja Utara	Mengetahui bagaimana pelaksanaan <i>Public-Private Partnership (PPP)</i> dalam pengembangan pariwisata di Kabupaten Toraja Utara.	Konsep kerjasama Pemerintah dan Swasta (PPP) dalam meningkatkan pelayanan publik secara ekonomis, efisien dan efektif. PPP dapat diukur berdasarkan equity, effectiveness, efficiency, dan exportability. Faktor- faktor keberhasilan PPP dalam pariwisata meliputi kesiapan bersaing, kerjasama, dan koordinasi antar pihak.	Menggunakan pendekatan kualitatif dengan lokasi penelitian di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara serta 2 objek wisata. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.	Pelaksanaan PPP dalam pariwisata Toraja Utara dinilai berhasil karena memenuhi unsur equity, effectiveness, efficiency, dan exportability. Kontribusi swasta dalam pembangunan infrastruktur meningkatkan efisiensi pengembangan pariwisata di Toraja Utara

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan penelitian terdahulu pada tabel 1.1 dalam mendukung penelitian ini penulis merujuk pada beberapa artikel penelitian terdahulu seperti penelitian oleh Yurika Santi, dkk (2023) yang membahas penerapan PPP dalam pengembangan wisata Nepal Van Java. Penelitian ini menguraikan secara komprehensif prinsip-prinsip keberhasilan kemitraan, seperti transparansi, komitmen, kesetaraan peran, dan negosiasi yang efektif antara pemerintah desa dan mitra swasta. Pendekatan teoritik yang digunakan, yaitu kombinasi dari *Public Administration*, *New Public Management (NPM)*, dan konsep kemitraan menurut Leonhardt serta Purwanto dan Sulistyastuti, menjadi acuan penting dalam memahami faktor-faktor pendukung pelaksanaan *Public-Private Partnership* dalam konteks lokal dan berbasis komunitas seperti halnya KHDTK Undip.

Selain itu, artikel Kismartini, dkk (2024) sangat relevan karena secara spesifik membahas pengelolaan KHDTK dengan pendekatan *deliberative governance*. Penelitian ini menekankan pentingnya partisipasi, keterwakilan, dan musyawarah dalam proses pengambilan keputusan, yang mencerminkan kebutuhan akan pengelolaan KHDTK yang lebih terbuka dan inklusif. Temuan mereka menunjukkan bahwa komunikasi antara pengelola dan masyarakat belum optimal, sebuah fenomena yang juga terjadi di KHDTK Undip dan perlu dikaji lebih lanjut sebagai bagian dari tantangan dalam implementasi *Public-Private Partnership*. Selanjutnya, penelitian oleh Cambra-Fierro, dkk (2025) memberikan pelajaran penting dari proyek PPP di Barcelona yang gagal karena ketidakseimbangan kepentingan antar aktor, perubahan regulasi yang tidak konsisten, serta kurangnya

keterlibatan komunitas lokal. Dengan menggunakan *Quintuple Helix Innovation Model*, penelitian ini memperlihatkan pentingnya integrasi antara aktor negara, sektor swasta, akademisi, masyarakat, dan lingkungan. Hal ini paralel dengan struktur pengelolaan KHDTK Undip yang juga melibatkan universitas, masyarakat sekitar, dan potensi sektor swasta dalam berbagai blok pengelolaan, sehingga model tersebut dapat menjadi kerangka alternatif dalam menganalisis kompleksitas relasi antar aktor.

Penelitian oleh Muchtar Luthfi, dkk (2022) dan Muh. Hidayat Djabbari, dkk (2021) juga memberikan landasan yang kuat. Muchtar mengkaji kemitraan dalam pelayanan publik di Jepara, yang secara spasial dekat dengan lokasi KHDTK Undip, dan menyajikan analisis faktor pendukung dan penghambat yang kontekstual. Sementara itu, Hidayat Djabbari mengukur keberhasilan *Public-Private Partnership* dalam pengembangan pariwisata melalui indikator *equity, effectiveness, efficiency, and exportability* yang dapat diterapkan untuk mengevaluasi efektivitas blok ekowisata dan pemanfaatan di KHDTK. Dengan menggabungkan berbagai studi ini, penelitian tesis dapat membangun kerangka analisis yang kuat dan relevan dalam menilai dinamika serta tantangan PPP di KHDTK Undip.

1.3 Identifikasi Masalah

- a. Pengelolaan Kawasan Hutan Dengan Tujuan Khusus (KHDTK) Universitas Diponegoro belum berjalan secara optimal karena lemahnya tata kelola dan integrasi program lintas fungsi sebagaimana telah ditetapkan dalam Surat

Keputusan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Meskipun KHDTK dirancang untuk mendukung kegiatan riset, pendidikan, konservasi, dan pemanfaatan, pelaksanaannya masih bersifat parsial akibat rendahnya koordinasi antarunit pengelola, belum selarasnya perencanaan strategis dengan pelaksanaan operasional, serta belum tersedianya mekanisme evaluasi kinerja yang terstruktur. Kondisi ini menyebabkan potensi kawasan sebagai ruang kolaborasi antara sektor publik, sektor swasta, dan masyarakat belum dimanfaatkan secara maksimal.

- b. Kapasitas kelembagaan pengelola KHDTK Universitas Diponegoro masih terbatas, terutama dalam hal ketersediaan dan kompetensi sumber daya manusia. Keterbatasan tenaga teknis yang bertanggung jawab terhadap berbagai program berdampak pada rendahnya keberlanjutan kegiatan riset, pemanfaatan kawasan, dan pembinaan masyarakat. Dalam perspektif administrasi publik, keterbatasan kapasitas kelembagaan ini berpengaruh pada efektivitas pelaksanaan kebijakan serta melemahkan kemampuan pengelola dalam membangun dan mengelola kemitraan dengan pihak swasta melalui skema *Public-Private Partnership*.
- c. Partisipasi masyarakat dalam pengelolaan KHDTK Universitas Diponegoro masih rendah, yang ditandai dengan minimnya pelibatan masyarakat dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Kondisi ini menyebabkan rendahnya rasa memiliki terhadap kawasan serta memicu munculnya konflik kepentingan terkait pemanfaatan lahan. Lemahnya keterlibatan masyarakat

menunjukkan bahwa prinsip tata kelola kolaboratif yang menempatkan masyarakat sebagai mitra strategis dalam pengembangan kawasan belum diterapkan secara optimal.

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan pada identifikasi masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian utama (*main research question*) dalam penelitian ini adalah: Mengapa pelaksanaan *Public-Private Partnership* dalam pengembangan Kawasan Hutan Dengan Tujuan Khusus (KHDTK) Universitas Diponegoro belum berjalan secara optimal?

1.4 Rumusan Masalah

1. Bagaimana *Public-Private Partnership* dalam pengelolaan KHDTK Universitas Diponegoro khususnya dalam aspek infrastruktur, pemanfaatan, dan penelitian?
2. Apa faktor penghambat *Public-Private Partnership* untuk pengembangan KHDTK Universitas Diponegoro?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis *Public-Private Partnership* dalam pengelolaan KHDTK Universitas Diponegoro khususnya dalam aspek infrastruktur, pemanfaatan, dan penelitian
2. Menganalisis faktor penghambat dalam penerapan *Public-Private Partnership* pada pengembangan KHDTK.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian *Public-Private Partnership* Dalam Pengembangan Kawasan Hutan Dengan Tujuan Khusus Universitas Diponegoro, diharapkan dapat memberikan manfaat :

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori dalam kajian Administrasi Publik, khususnya mengenai penerapan *Public-Private Partnership* (PPP) dalam sektor pengelolaan sumber daya alam. Temuan penelitian memperkaya literatur mengenai model *CSR-Based PPP* dan bagaimana pendekatan tersebut dapat digunakan sebagai instrumen tata kelola kolaboratif di kawasan hutan pendidikan. Selain itu, penelitian ini memberikan pemahaman baru mengenai relasi antara tata kelola kelembagaan, kapasitas SDM, serta partisipasi masyarakat dalam mendukung efektivitas pengelolaan kawasan berbasis kemitraan

2) Manfaat Akademis

Penelitian ini menjadi referensi bagi mahasiswa, peneliti, dan perguruan tinggi yang mengkaji tema *Public-Private Partnership*, CSR, tata kelola lingkungan, maupun administrasi publik dalam konteks pengelolaan kawasan hutan. Penelitian ini dapat menjadi dasar pengembangan kajian lanjutan yang menyoroti efektivitas model kemitraan di institusi pendidikan, termasuk penguatan governance framework dalam pengelolaan KHDTK.

3) Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi yang dapat digunakan oleh pengelola KHDTK Universitas Diponegoro dalam memperbaiki tata kelola, meningkatkan kapasitas kelembagaan, serta memperkuat kemitraan dengan sektor swasta dan masyarakat. Hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi pengembangan kawasan yang lebih terarah, termasuk optimalisasi skema *CSR-Based PPP* untuk mendukung keberlanjutan program riset, konservasi, dan pemberdayaan. Temuan penelitian juga bermanfaat bagi pemerintah daerah maupun lembaga terkait dalam memahami hambatan implementasi dan merancang kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pengelolaan kawasan hutan pendidikan

1.7 Tinjauan Pustaka

1. Administrasi Publik

a) Definisi dan Ruang Lingkup Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan cabang ilmu sosial yang mempelajari bagaimana kebijakan publik dirumuskan dan diimplementasikan oleh organisasi-organisasi publik. Menurut Nicholas Henry (2013), administrasi publik adalah "*the process by which resources are mobilized and utilized in an effort to achieve government purposes*". Artinya, administrasi publik tidak hanya mengelola sumber daya, tetapi juga memastikan bahwa tujuan-tujuan pemerintahan dan publik dapat tercapai secara efektif. Administrasi publik juga didefinisikan oleh Dwight Waldo

(1980) sebagai “*a field of study and a practice concerned with the tasks of government and the means and methods for the conduct of these tasks.*” Dengan demikian, teori administrasi publik mencakup pengelolaan kebijakan, birokrasi, pelayanan publik, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat.

b) Peran dan Fungsi Administrasi Publik

Administrasi publik memainkan peran penting dalam penyediaan layanan publik, pelaksanaan kebijakan, dan pengelolaan sumber daya publik. Menurut Shafritz et al. (2016), fungsi utama administrasi publik meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Administrasi publik juga berperan dalam menjamin akuntabilitas dan transparansi dalam pemerintahan.

c) Administrasi Publik dalam Konteks Kolaboratif dan Modern

Dalam era *governance*, administrasi publik tidak lagi semata-mata berorientasi pada hierarki dan birokrasi klasik, tetapi telah bergeser ke arah kolaboratif yang menekankan kemitraan antara sektor publik, swasta, dan masyarakat sipil. Hal ini selaras dengan pandangan Denhardt & Denhardt (2015) dalam *The New Public Service*, yang menyatakan bahwa “*administrators should serve, not steer,*” menandai pergeseran paradigma dari pemerintah sebagai pengendali menjadi fasilitator yang memberdayakan masyarakat.

2. *New Public Management*

a) Konsep dan Prinsip NPM

New Public Management (NPM) adalah pendekatan manajemen yang muncul pada akhir abad ke-20 sebagai respons terhadap keterbatasan model administrasi publik tradisional. NPM menekankan efisiensi, efektivitas, dan orientasi hasil dalam sektor publik. Osborne dan Gaebler (1992) dalam buku mereka "*Reinventing Government*" menggambarkan NPM sebagai pendekatan yang mengadopsi prinsip-prinsip manajemen sektor swasta untuk meningkatkan kinerja sektor publik (Haryani et al., 2023)

b) Reformasi dan Implementasi NPM

Reformasi NPM melibatkan desentralisasi, peningkatan kompetisi, dan penggunaan kontrak dan insentif untuk meningkatkan kinerja organisasi publik. Hood (1991) mengidentifikasi tujuh doktrin utama NPM, termasuk fokus pada hasil, pengendalian biaya, dan pemberdayaan manajer publik. Implementasi NPM bertujuan untuk menciptakan sektor publik yang lebih responsif dan akuntabel.

Terdapat beberapa prinsip-prinsip dasar yang dipergunakan oleh NPM dalam administrasi publik adalah (Istianto, 2015):

- a. Cara meningkatkan pelayanan publik lebih banyak dengan tingkat pendapatan yang sama atau lebih kecil
- b. Insentif mekanisme pasar untuk menghilangkan patologi birokrasi
- c. Alternatif pelayanan publik yang lebih luas dengan mengurangi monopoli

- d. Akuntabilitas yang lebih baik dengan decentralized management
- e. Pemisahan antara regulator dan service deliverer dalam pelayanan publik
- f. Fokus pelayanan pada output dan outcome daripada proses dan struktur

3. Manajemen Pelayanan Publik

Manajemen pelayanan publik merupakan disiplin ilmu yang berkaitan dengan bagaimana layanan yang disediakan oleh pemerintah dan organisasi publik dikelola secara efisien dan efektif. Menurut Denhardt (2015) dalam buku *"The New Public Service: Serving, Not Steering,"* manajemen pelayanan publik fokus pada pemenuhan kebutuhan masyarakat melalui pelayanan yang berkualitas tinggi, akuntabilitas, dan transparansi.

a. Prinsip-prinsip Manajemen Pelayanan Publik

- 1) **Transparansi:** Layanan publik harus dijalankan secara terbuka, memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi terkait kinerja dan proses pelayanan.
- 2) **Akuntabilitas:** Pejabat publik dan lembaga pelayanan harus bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang diambil.
- 3) **Responsivitas:** Pelayanan harus tanggap terhadap kebutuhan dan keluhan masyarakat.
- 4) **Efisiensi dan Efektivitas:** Pelayanan harus dilakukan dengan penggunaan sumber daya yang minimal namun dengan hasil yang maksimal.

4. *Public-Private Partnership (PPP)*

a) Definisi dan Konsep Dasar

Public-Private Partnership (PPP) adalah kerjasama antara pemerintah dan sektor swasta untuk menyediakan layanan atau infrastruktur publik. PPP bertujuan untuk memanfaatkan keahlian, efisiensi, dan sumber daya dari sektor swasta sambil mempertahankan kontrol dan pengawasan dari sektor publik. Menurut Grimsey dan Lewis (2004), PPP adalah mekanisme untuk menggabungkan keunggulan kompetitif dari kedua sektor untuk meningkatkan kualitas dan ketersediaan layanan publik.

Grimsey & Lewis (2004) menekankan pentingnya analisis risiko dalam kerangka PPP. Dalam buku mereka "*Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*", mereka memperkenalkan dua indikator utama: a) Matriks Risiko (*Risk Matrix*). Yaitu memiliki distribusi risiko yang jelas dan proporsional antara sektor publik dan swasta. Risiko yang umum antara lain adalah risiko konstruksi, operasional, permintaan pasar, serta risiko politik dan regulasi. Menurut mereka, keberhasilan PPP terletak pada ketepatan dalam "*who bears what risk*". b) Pengukuran *Value for Money (VfM)*: Grimsey dan Lewis menyarankan penggunaan *Public Sector Comparator (PSC)*, yaitu alat untuk membandingkan biaya dan manfaat proyek PPP dengan skenario penyediaan secara konvensional oleh pemerintah. PSC ini harus mencakup aspek kuantitatif (biaya, tarif, waktu) maupun kualitatif (kualitas layanan)

Menurut Michael Spackman (2002), *Public-Private Partnership* (PPP) merupakan model kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta yang dirancang untuk mendukung penyediaan layanan publik maupun pengembangan infrastruktur melalui skema pembagian risiko, tanggung jawab, dan kontrol yang diatur secara kontraktual. Spackman menekankan bahwa *Public-Private Partnership* muncul sebagai respons terhadap keterbatasan kapasitas fiskal dan operasional pemerintah, sehingga keterlibatan sektor swasta dipandang mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan penyelenggaraan layanan publik. Ia juga menyoroti bahwa *Public-Private Partnership* memberikan dampak signifikan terhadap proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan karena mengubah pola hubungan antara pemerintah dan swasta dari sekadar transaksi menjadi kemitraan strategis.

“Long-term contracts between the public and private sector for the provision of public services or infrastructure, in which significant risks are borne by the private sector, and performance is judged by outputs rather than inputs.”

Artinya, PPP ditandai oleh jangka waktu yang panjang, alokasi risiko yang proporsional, dan evaluasi berbasis hasil (*output-based*). Konsep ini digunakan untuk menjawab keterbatasan anggaran publik dan meningkatkan efisiensi layanan publik melalui inovasi dan daya saing swasta.

b) Indikator atau Aspek Utama dalam Teori *Public-Private Partnership*

Menurut Michael Spackman (2002), indikator utama dalam *Public-Private Partnership* (PPP) berkaitan dengan prinsip-prinsip dasar yang harus dipenuhi agar

kerjasama dapat berjalan secara efektif, efisien, dan saling menguntungkan. Berikut adalah indikator-indikator utamanya:

- 1) Alokasi risiko yang efektif (*Effective Risk Allocation*). PPP harus menetapkan siapa yang paling mampu mengelola risiko tertentu, misalnya risiko keuangan, operasional, atau teknis. Prinsip ini bertujuan menghindari beban sepihak pada salah satu pihak.
- 2) *Value for Money (VfM)*. Kerja sama harus menghasilkan nilai manfaat yang lebih tinggi dibandingkan pengadaan konvensional. Ini mencakup efisiensi biaya, inovasi teknologi, dan penghematan jangka panjang.
- 3) Fokus pada Output dan Hasil (*Output-Oriented*) Keberhasilan proyek PPP diukur dari capaian kinerja (output), bukan sekadar penyelesaian fisik (input). Hal ini mendorong orientasi pada hasil layanan publik yang berkualitas
- 4) Keberlanjutan dan Perencanaan program (*Long-term Sustainability*). *Public-Private Partnership* bersifat jangka panjang, sehingga memerlukan kejelasan dalam perencanaan, pemeliharaan, dan pembagian manfaat berkelanjutan bagi semua pihak.
- 5) Transparansi dan Akuntabilitas (*Transparency and Accountability*). Proses perencanaan, implementasi, hingga evaluasi PPP harus dapat dipertanggungjawabkan kepada publik, dengan mekanisme pengawasan yang independen.

- 6) Penyelesaian Konflik dan Negosiasi (*Dispute Resolution and Negotiation*). PPP harus memiliki mekanisme penyelesaian sengketa yang adil dan fleksibel untuk mengantisipasi perbedaan kepentingan di masa pelaksanaan.

Menurut E.R. Yescombe (2007), *Public-Private Partnership* (PPP) adalah suatu bentuk kerjasama jangka panjang antara sektor publik dan sektor swasta yang didasarkan pada pembagian tanggung jawab yang jelas terkait pendanaan, pembangunan, pengoperasian, dan pengelolaan suatu layanan atau infrastruktur publik. Yescombe menekankan bahwa PPP bukan sekadar kontrak penyediaan jasa, tetapi suatu mekanisme tata kelola yang menyatukan keahlian teknis, kapasitas manajerial, dan sumber daya finansial pihak swasta untuk mencapai tujuan pelayanan publik secara lebih efisien dan berkelanjutan. Adapun indikator *Public-Private Partnership* berfokus pada aspek-aspek penting yang menjamin efektivitas dan keberhasilan suatu proyek kerjasama. Berikut adalah indikator-indikator utamanya:

- 1) Alokasi Risiko (*Risk Allocation*)

Risiko proyek seperti risiko keuangan, teknis, dan operasional harus dibagi secara proporsional kepada pihak yang paling mampu menanggung dan mengelola agar efisiensi dan keberlanjutan proyek dapat tercapai tanpa membebani satu pihak secara sepihak.

- 2) Output (*Output-Based Specification*)

Keberhasilan proyek PPP dinilai berdasarkan hasil atau output layanan publik yang dicapai, bukan semata-mata proses atau inputnya. Dengan

demikian, mitra swasta memiliki insentif untuk fokus pada kualitas dan hasil akhir.

3) Kontrak (*Long-Term Contractual Agreement*)

PPP selalu berbasis pada kontrak yang jelas dan legal, yang memuat hak, kewajiban, mekanisme pembiayaan, indikator kinerja, serta klausul evaluasi dan penyelesaian sengketa antara pihak-pihak yang terlibat.

4) Keberlanjutan Finansial dan Operasional (*Project Sustainability*)

Proyek PPP harus dirancang dengan perencanaan keuangan dan operasional yang berkelanjutan, termasuk adanya mekanisme pendanaan, pemeliharaan berkala agar program tetap berjalan dalam jangka panjang.

Berdasarkan elaborasi yang telah dilakukan peneliti terhadap teori yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut, penelitian ini akan menggunakan metode penerapan *Public-Private Partnership* menurut Yescombe dan Spackman dengan indikator: alokasi risiko, output dan hasil, kontrak/ kesepakatan formal dan keberlanjutan jangka panjang karena keempat indikator tersebut merupakan aspek esensial yang disepakati dan dipandang penting oleh kedua ahli serta relevan dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini.

c) Model dan Bentuk *Public-Private Partnership*

Ada beberapa model dan bentuk PPP yang dapat diterapkan, termasuk kontrak manajemen, sewa guna usaha, *build-operate-transfer* (BOT), dan *build-own-operate* (BOO). Setiap model memiliki karakteristik dan tingkat keterlibatan sektor swasta yang berbeda, yang mempengaruhi pembagian risiko, tanggung jawab, dan imbalan. Menurut E.R. Yescombe (2007), model *Public-Private Partnership* (PPP) diklasifikasikan berdasarkan pembagian tanggung jawab, risiko, dan kepemilikan aset antara sektor publik dan swasta. Salah satu model utama adalah *Build-Operate-Transfer* (BOT), di mana sektor swasta merancang, membiayai, membangun, dan mengoperasikan suatu infrastruktur untuk jangka waktu tertentu, lalu menyerahkannya kembali di akhir masa kontrak.

Model lain adalah *Build-Own-Operate* (BOO), di mana swasta tidak hanya membangun dan mengoperasikan, tetapi juga memiliki aset tersebut secara permanen. BOO umumnya digunakan untuk infrastruktur yang tidak wajib dimiliki pemerintah, seperti fasilitas energi atau pengolahan limbah. Selain itu, Yescombe juga mengenalkan model *Design-Build-Finance-Operate* (DBFO) yang lebih kompleks, di mana swasta menanggung seluruh tahapan proyek dari perancangan hingga pengoperasian, termasuk pendanaan. Pemerintah hanya membayar melalui skema kinerja (*performance-based payments*), biasanya tanpa investasi awal langsung. Model ini banyak diterapkan pada proyek sosial seperti sekolah atau rumah sakit, karena memungkinkan efisiensi anggaran publik dan mendorong akuntabilitas sektor swasta.

Selain itu Model *CSR-Based Public–Private Partnership* merupakan bentuk kemitraan pemerintah swasta yang mengintegrasikan *Corporate Social Responsibility* sebagai sumber pendanaan, inovasi, dan mekanisme mitigasi risiko dalam pembangunan publik. Dalam model ini, CSR tidak hanya dipahami sebagai kegiatan filantropi, tetapi sebagai instrumen strategis untuk memperkuat kapasitas pemerintah dalam menyediakan layanan publik. Di Indonesia, model ini berkembang karena adanya kewajiban CSR melalui UU No. 40/2007 dan UU No. 25/2007, sehingga pemerintah daerah memanfaatkan CSR sebagai pelengkap anggaran, pendukung program lingkungan dan pemberdayaan masyarakat, serta sarana untuk meningkatkan legitimasi sosial berbagai proyek pembangunan. Menurut Agus Purnomo (2013), CSR memiliki potensi besar sebagai instrumen tata kelola kolaboratif (*co-governance*) karena mampu menghubungkan kepentingan perusahaan, pemerintah, dan masyarakat dalam satu platform pembangunan yang berkelanjutan. Purnomo menegaskan bahwa CSR dapat memperkuat *Public–Private Partnership* sebab perusahaan tidak hanya memberikan kontribusi finansial, tetapi juga menyediakan keahlian teknis, inovasi, serta mekanisme stabilisasi sosial melalui pengurangan risiko sosial dan lingkungan. Dengan demikian, *CSR-Based PPP* berfungsi menciptakan sinergi lintas sektor, meningkatkan legitimasi publik, dan memperkuat keberlanjutan proyek pembangunan jangka panjang melalui kolaborasi yang lebih responsif dan adaptif.

d) Faktor Penghambat *Public-Private Partnership*

Menurut Shenhar dan Dvir (2007) hambatan dalam pelaksanaan proyek kerja sama termasuk *Public-Private Partnership* (PPP) dapat disebabkan oleh beberapa bentuk kompleksitas yang melekat pada proyek tersebut, yaitu:

1) Kompleksitas Teknis

Kompleksitas ini muncul akibat penggunaan teknologi atau infrastruktur yang belum siap, kurangnya keahlian teknis dari pelaksana, serta spesifikasi teknis program yang belum matang. Hambatan teknis seringkali menyebabkan kegiatan kerja sama terhenti atau berjalan tidak optimal karena fasilitas tidak dapat digunakan sebagaimana mestinya.

2) Kompleksitas Organisasi

Hambatan ini berkaitan dengan struktur organisasi dan koordinasi antar pihak yang terlibat, seperti pemerintah, swasta, dan masyarakat. Kurangnya kejelasan peran, tumpang tindih kewenangan, serta lemahnya sistem komunikasi antar mitra dapat menyebabkan kebingungan dalam pelaksanaan program.

3) Kompleksitas Lingkungan

Kompleksitas ini merujuk pada tantangan eksternal yang berasal dari kondisi sosial masyarakat, perubahan regulasi, budaya lokal, maupun kondisi lingkungan fisik. Misalnya, kurangnya dukungan dari masyarakat sekitar, atau perubahan kebijakan pemerintah, dapat menjadi penghambat dalam keberlanjutan program kerja sama.

Menurut Grimsey dan Lewis (2004), hambatan dalam pelaksanaan *Public-Private Partnership* (PPP) banyak disebabkan oleh ketidakefektifan dalam pengelolaan risiko, baik dari aspek perencanaan maupun pelaksanaan kerja sama. Beberapa bentuk hambatan tersebut meliputi:

1) Risiko Keuangan

PPP sering menghadapi kegagalan apabila struktur pembiayaan proyek tidak jelas atau terlalu membebani salah satu pihak. Ketidakseimbangan dalam pembagian biaya investasi dan ketidakpastian pendapatan dari proyek dapat menyebabkan mitra swasta enggan melanjutkan kerja sama.

2) Risiko Operasional

Hambatan operasional terjadi ketika pengelolaan fasilitas, infrastruktur, atau jasa yang dibangun dalam kerja sama tidak sesuai dengan yang direncanakan. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya kemampuan teknis, keterlambatan operasional, atau manajemen yang tidak efektif.

3) Risiko Regulasi dan Politik

Perubahan regulasi, kebijakan pemerintah, atau intervensi politik yang tidak terduga dapat mengganggu kelangsungan kontrak kerja sama. Risiko ini menjadi semakin besar jika peraturan perundangan mengenai PPP belum mapan atau bersifat ambigu.

4) Risiko Sosial dan Lingkungan

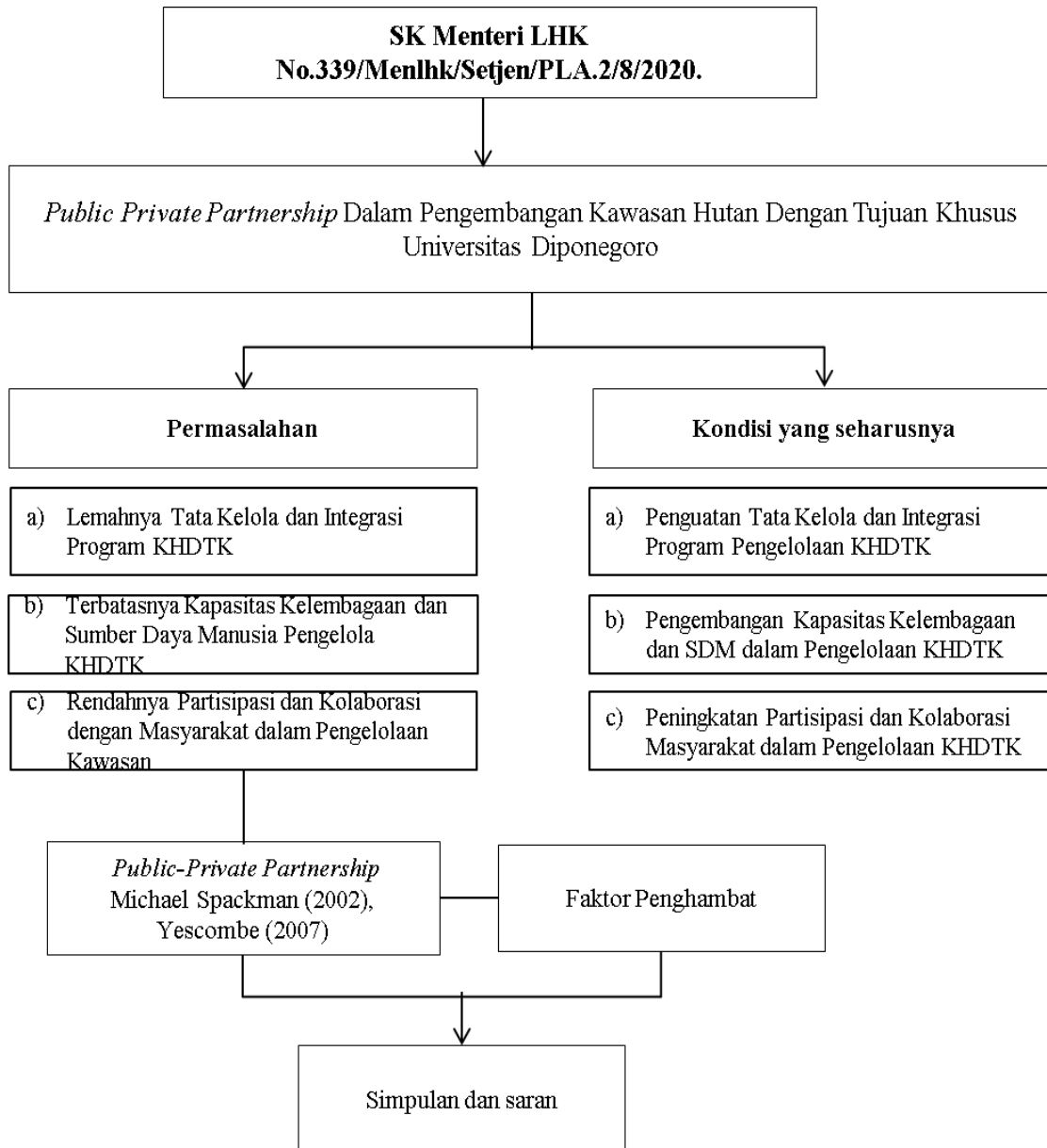
Penolakan dari masyarakat lokal, isu lingkungan, atau konflik kepentingan dengan komunitas sekitar dapat menghambat pelaksanaan proyek. Faktor ini

sering muncul dalam PPP yang berkaitan langsung dengan ruang hidup dan sosial masyarakat.

Berdasarkan elaborasi yang telah dilakukan terhadap teori yang dikemukakan oleh Shenhar dan Dvir (2007) serta Grimsey dan Lewis (2004), dapat disimpulkan bahwa keduanya memberikan sudut pandang yang saling melengkapi dalam menjelaskan faktor-faktor penghambat implementasi *Public-Private Partnership* (PPP). Elaborasi dari kedua teori tersebut menunjukkan bahwa kompleksitas teknis dan risiko sosial lingkungan merupakan dua indikator yang paling relevan untuk mengidentifikasi faktor penghambat dalam konteks implementasi PPP di KHDTK Universitas Diponegoro sesuai dengan hasil temuan lapangan. Oleh karena itu, peneliti menetapkan kedua indikator tersebut sebagai fokus dalam mengkaji faktor penghambat penerapan *Public-Private Partnership*.

1.8 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun untuk memberikan landasan logis dan sistematis dalam memahami serta menganalisis implementasi *Public-Private Partnership* (PPP) dalam pengembangan Kawasan Hutan Dengan Tujuan Khusus (KHDTK) Universitas Diponegoro.



Sumber : Peneliti, 2025

Gambar 1.4 Kerangka Pemikiran

1.8 Metode Penelitian

Adapun unsur-unsur yang mencakup metode penelitian mengenai *Public-Private Partnership* dalam pengembangan kawasan hutan dengan tujuan khusus di Universitas Diponegoro mencakup aspek-aspek berikut :

1.8 a Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam realitas sosial atau fenomena yang terjadi di KHDTK Universitas Diponegoro berdasarkan data yang dikumpulkan dari berbagai sumber secara naturalistik. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kualitatif deskriptif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi. Sugiyono menekankan bahwa penelitian kualitatif cocok digunakan untuk memahami fenomena sosial yang kompleks, seperti interaksi antara aktor dalam kebijakan publik, dinamika kemitraan, serta konteks sosial dan budaya di sekitarnya

1.8.b Ruang Lingkup/Fokus

a. Lokasi Penelitian

Secara administratif pemerintahan, KHDTK Wanadipa Universitas Diponegoro berada di Kelurahan Susukan, Kecamatan Ungaran Timur, Kabupaten

Semarang, Provinsi Jawa Tengah. Berada pada Petak 1016a, 1016b, 1016c, 1017c, 1017d, 1018c, dan 1018d. Wilayah administratif pada RPH Gedawang dan RPH Susukan, BKPH Penggaron, Bagian Hutan Semarang Barat, Perum Perhutani KPH Semarang dengan luas $\pm 99,65$ Ha.

b. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah menganalisis penerapan *Public-Private Partnership (PPP)* dalam pengembangan Kawasan Hutan Dengan Tujuan Khusus (KHDTK) Universitas Diponegoro sebagai bentuk kolaborasi antara institusi pendidikan, sektor swasta, dan masyarakat dalam pengelolaan sumber daya hutan yang berkelanjutan. Penelitian ini menitikberatkan pada empat aspek utama dalam teori PPP menurut Spackman dan Yescombe, yaitu alokasi risiko, orientasi pada output, kejelasan kontrak, dan keberlanjutan jangka panjang, untuk menilai sejauh mana prinsip-prinsip kemitraan telah diterapkan dalam program-program unggulan KHDTK seperti produksi biobriket, mikroalga, dan peternakan. Selain itu, penelitian ini juga memfokuskan diri pada identifikasi faktor-faktor penghambat dalam implementasi PPP melalui temuan lapangan.

1.8.c Fenomena Penelitian

Fenomena penelitian merupakan landasan awal dalam proses analisis yang memungkinkan peneliti untuk memahami permasalahan secara sistematis. Fenomena ini berfungsi sebagai pijakan untuk mengidentifikasi persoalan nyata yang terjadi di lapangan, yang kemudian dapat dikaitkan dengan indikator-indikator teori yang

relevan. Selain itu temuan lapangan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dilakukan guna menggali secara mendalam faktor penghambat dalam penerapan PPP di KHDTK Universitas Diponegoro.

Tabel 1.2 Fenomena Penelitian

No	Indikator	Sub Fenomena	Gejala yang Diamati
<i>Public-Private Partnership</i>			
1	Alokasi Risiko	Pembagian tanggung jawab	Operasionalisasi fasilitas
			Struktur organisasi KHDTK
		Pengelolaan risiko	Ketentuan pembagian risiko
			Upaya mitigasi konflik lahan/pengelolaan dengan masyarakat sekitar.
		Mekanisme mitigasi risiko	Personel penanganan risiko
			Prosedur Penanganan Risiko
2	Output dan Hasil	Luaran	Dokumen rencana program dari pengelolaan KHDTK
			Hasil konkret berupa produk dari program/kegiatan.
		Mekanisme evaluasi	Sistem pelaporan atau monitoring
		Kontribusi luaran	Program hasil kerja sama KHDTK yang memberi manfaat langsung kepada masyarakat sekitar.
			Kegiatan ke dalam riset dosen/mahasiswa.

No	Indikator	Sub Fenomena	Gejala yang Diamati
3	Kontrak/ Kesepakatan Formal	Dokumen kerja sama	Keberadaan MoU, Perjanjian Kerja Sama (PKS), atau kontrak tertulis antara pengelola KHDTK dan mitra.
		Ketentuan kontrak	Kontrak yang memuat pembagian pendanaan, pembagian hasil, dan tanggung jawab operasional.
			Ketentuan penggunaan aset KHDTK, termasuk hak atas hasil produksi dan distribusinya.
		Pembaruan kerja sama	Perubahan, perpanjangan kontrak sebagai bentuk pembaruan kerja sama.
4	Keberlanjutan Program	Perencanaan jangka panjang	Roadmap pengembangan program-program dan fasilitas yang ada di KHDTK.
		Skema pembiayaan	Pendanaan dari Undip, mitra swasta, atau hibah eksternal untuk operasional fasilitas.
			Skema pendanaan alternatif seperti CSR dan lainnya
		Penguatan kelembagaan dan integrasi program dalam sistem Universitas	Keterlibatan fakultas atau unit pengabdian masyarakat dalam pelaksanaan program.
			Kegiatan terdaftar sebagai bagian dari KKN tematik atau praktik mahasiswa.
Faktor Penghambat			
1	Kompleksitas Teknis	Penggunaan Teknologi/fasilitas	Kondisi fisik peralatan/fasilitas teknologi (berfungsi/tidak berfungsi).
		Sumber Daya Manusia	Jumlah tenaga teknis dan kemampuan tenaga teknis (kuantitas dan kualitas)

No	Indikator	Sub Fenomena	Gejala yang Diamati
2	Risiko Sosial dan Lingkungan	Konflik kepentingan	Riwayat konflik dengan komunitas sekitar

Sumber : Data diolah peneliti, 2025.

1.8.d Jenis dan Sumber Data

A. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari sumber aslinya oleh peneliti, data ini dikumpulkan secara langsung melalui berbagai metode pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, survei, dan eksperimen. Sekaran dan Bougie (2016) dalam buku "*Research Methods for Business*" menyatakan bahwa data primer adalah informasi yang dikumpulkan langsung dari responden melalui metode pengumpulan data yang dirancang secara khusus untuk penelitian tersebut. Data ini dianggap paling akurat karena berasal langsung dari sumber asli. Pada penelitian ini, data didapatkan bersumber dari wawancara, observasi dan dokumentasi.

B. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan dan dipublikasikan oleh pihak lain sebelum penelitian ini dilakukan. Data ini bisa berupa informasi yang telah didokumentasikan dalam berbagai bentuk, seperti buku, artikel, laporan, dan data statistik.

1.8.e Pemilihan Informan

Pemilihan informan pada penelitian mengenai *Public-Private Partnership* dalam Pengembangan Kawasan Hutan Dengan Tujuan Khusus di Universitas Diponegoro menggunakan teknik *purposive sampling* atau sampling bertujuan.. Purposive sampling adalah teknik pemilihan informan di mana peneliti memilih individu atau kelompok yang memiliki pengetahuan, pengalaman, atau karakteristik tertentu yang relevan dengan topik penelitian. Tujuan dari teknik ini adalah untuk mendapatkan informasi yang mendalam dan relevan dari sumber yang kompeten (Chan et al., 2020). Adapun informan dengan kriteria yang tepat yaitu :

- a. Wakil Kepala Kantor KHDTK Universitas Diponegoro, dipilih karena memiliki peran strategis dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan program kerja sama di KHDTK, serta memahami arah kebijakan dan koordinasi dengan mitra.
- b. Staf Administrasi KHDTK, dipilih karena terlibat langsung dalam kegiatan operasional harian, pengelolaan dokumen kerja sama, serta proses administratif antara KHDTK dan mitra kerja.
- c. Inkalindo, sebagai representasi dari sektor swasta yang terlibat dalam implementasi kerja sama dengan KHDTK, khususnya terkait program pemanfaatan dan pengembangan kawasan.

- d. Perwakilan masyarakat (Kelompok Tani), karena merupakan mitra lokal yang terlibat dalam program serta menjadi pihak yang mengalami langsung dampak dari pelaksanaan kerja sama.

1.8.f Teknik Pengumpulan Data

Penggunaan teknik pengumpulan data primer dan sekunder yang beragam akan memberikan gambaran yang komprehensif dan mendalam tentang penerapan PPP dalam pengembangan kawasan hutan dengan tujuan khusus di Universitas Diponegoro. Teknik-teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang relevan, akurat, dan dapat diandalkan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mencapai tujuan penelitian.

- a. Wawancara mendalam (*In-depth Interview*)

Mendapatkan informasi mendalam tentang pandangan, pengalaman, dan harapan dari berbagai pemangku kepentingan terkait PPP dalam pengembangan kawasan hutan di Universitas Diponegoro. Dengan Prosedur sebagai berikut :

- 1) Menyusun panduan wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan terbuka
- 2) Mengatur jadwal wawancara dengan informan kunci
- 3) Melakukan wawancara secara tatap muka atau melalui telepon/*online*, dengan durasi yang cukup untuk menggali informasi secara mendalam.
- 4) Merekam wawancara dengan izin informan untuk keperluan transkripsi dan analisis.

- b. Observasi

Mengamati langsung kondisi kawasan hutan yang akan dikembangkan, serta proses dan interaksi antara berbagai pemangku kepentingan dalam proyek PPP dengan prosedur sebagai berikut :

1. Menyusun rencana observasi yang jelas, termasuk aspek-aspek yang akan diamati
 2. Melakukan kunjungan lapangan untuk mengamati kondisi fisik dan sosial di lokasi
 3. Mencatat hasil observasi secara sistematis dan mengambil dokumentasi (foto/video) jika diperlukan
- c. Studi Dokumen/Literatur akademik

Mengumpulkan informasi dari dokumen-dokumen resmi yang terkait dengan kebijakan, regulasi, dan laporan terkait PPP dan pengelolaan kawasan hutan. Mengkaji teori, konsep, dan temuan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan PPP, manajemen pelayanan publik, dan pengelolaan kawasan hutan.

1.8.g Teknik Analisis Data

Menurut Miles & Huberman (1994), proses analisis data dalam penelitian kualitatif terdiri dari tiga tahap utama yang berlangsung secara interaktif, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Dalam konteks penelitian ini, seluruh tahapan analisis dibantu dengan perangkat lunak Nvivo 12 Pro, yang memfasilitasi pengorganisasian, pengelompokan, serta penelusuran data secara lebih sistematis.

A. Kondensasi Data

Kondensasi data adalah proses memilih, menyederhanakan, memfokuskan, dan mentransformasikan data yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber. Dalam tahap ini, peneliti mengorganisasi data dengan mengelompokkan informasi yang relevan, menghapus data yang tidak diperlukan, serta merangkum hasil wawancara, observasi, atau dokumen agar lebih mudah dianalisis. Proses ini membantu dalam menemukan pola atau tema yang signifikan dalam penelitian. NVivo digunakan untuk mengimpor data penelitian kemudian memberi kode (*nodes*) pada segmen-segmen data yang relevan. Proses ini membantu peneliti menata data secara terstruktur sehingga memudahkan identifikasi pola dan kategori awal.

B. Penyajian Data

Setelah data dikondensasi, langkah berikutnya adalah menyajikannya dalam bentuk yang lebih sistematis sehingga lebih mudah dipahami dan dianalisis lebih lanjut. Penyajian data dapat berbentuk tabel, matriks, grafik, diagram, atau narasi deskriptif yang membantu peneliti dalam mengidentifikasi pola dan hubungan antarvariabel. Penyajian yang baik memungkinkan peneliti untuk melihat gambaran keseluruhan dan menarik pemahaman yang lebih mendalam dari data yang telah dikumpulkan. Melalui fitur *query*, *matrix coding*, dan *visualization* dalam NVivo, peneliti dapat menghasilkan tabel, model, maupun grafik tematik yang menunjukkan hubungan antar kategori atau tema. Penyajian ini memudahkan peneliti menelaah kembali temuan sementara.

C. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap terakhir adalah menarik kesimpulan dari pola dan hubungan yang telah ditemukan dalam data. Kesimpulan ini tidak bersifat final pada awalnya, melainkan terus diuji validitasnya melalui proses verifikasi. Peneliti dapat melakukan triangulasi, membandingkan temuan dengan data lain, atau mendiskusikannya dengan rekan sejawat untuk memastikan keakuratan dan keandalan hasil penelitian. Proses ini bersifat iteratif, di mana peneliti dapat kembali ke tahap sebelumnya jika diperlukan untuk memastikan kesimpulan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan realitas yang diteliti. NVivo mendukung tahap ini melalui kemampuannya melacak kembali sumber data setiap kode, sehingga peneliti dapat melakukan pengecekan ulang (verifikasi) terhadap konsistensi dan keandalan temuan.