

**IMPLEMENTASI PUBLIC-PRIVATE-PARTNERSHIP (PPP)
DALAM PELESTARIAN KAWASAN CAGAR BUDAYA PERKOTAAN**

Christin Dameria¹ dan Petrus Natalivan Indradjati²

¹Program Doktor Perencanaan Wilayah dan Kota, Sekolah Arsitektur, Perencanaan, dan Pengembangan Kebijakan, Institut Teknologi Bandung, Jl. Ganesha 10, Bandung 40132

²Perencanaan Wilayah dan Kota, Sekolah Arsitektur, Perencanaan, dan Pengembangan Kebijakan, Institut Teknologi Bandung, Jl. Ganesha 10, Bandung 40132
email: christindameria@itb.ac.id; natalivan@itb.ac.id

Abstract

Once the central of economic, urban heritage has been experiencing physical degradation thus abandoned. However, urban heritage conservation is almost impossible if relying on government resources solely. Public-Partner-Partnership (PPP) has been seen as the right approach to solve the problem. This paper argues that the partnership should be carefully reviewed when implemented in the urban heritage conservation context. Other than the size of the program is smaller and specific, the partnership must also consider the area context, the vulnerability of the area, and the presence of people who live and carry out activities in the area. Therefore, there are requirements when adopting PPP in the urban heritage conservation context, namely: (1) entrepreneurial government, as a public sector, who can create an efficient and adaptive bureaucracy, must also have strong leadership in managing conflict of interest among the stakeholder, especially due to the involvement of profit oriented private sectors; (2) market orientation of the private sector must appreciate the cultural significant values of urban heritage and place the community as more than just consumers; (3) the community, as the third sector, must have a clear position in the partnership and be accompanied by a mediator who can also protect the interest of the community.

Kata Kunci: Cagar Budaya, Kemitraan, Pelestarian, Perkotaan, *Public-Private-Partnership*.

1. PENDAHULUAN

Saat ini, banyak kawasan cagar budaya perkotaan yang mengalami degradasi fisik sehingga berubah wajah dan fungsi. Citra kawasan memburuk akibat lingkungan yang terlantar (Purwanto, 2010). Kondisi bangunan dan infrastruktur kawasan dianggap tidak ekonomis lagi mewadahi aktivitas masyarakat modern. Dari perspektif ekonomi, kondisi ini dianggap sebagai kegagalan pasar (*failure market*). Pasar yang gagal membutuhkan perencanaan dengan campur tangan pemerintah hingga batas tertentu karena kondisi tersebut memiliki fenomena *Prisoner's Dilemma* (Klosterman, 1996). Usaha individu memperbaiki properti miliknya, demi meningkatkan nilai, di lingkungan yang buruk sulit berhasil jika individu-individu lain tidak membuat perbaikan bersama-sama. Kualitas lingkungan tetap rendah dan harga properti terus menurun. Karena itu, perbaikan harus kolektif dan memiliki campur tangan pemerintah.

Perbaikan kolektif kualitas fisik kawasan cagar budaya perkotaan dapat dilakukan melalui pelestarian. Pelestarian adalah upaya dinamis mempertahankan keberadaan dan nilai cagar budaya dengan cara melindungi, mengembangkan, dan memanfaatkannya (Undang-Undang No.11 Tahun 2010). Di Indonesia, salah satu bentuk pelestarian kawasan cagar budaya adalah revitalisasi (Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 18 Tahun 2010). Namun, upaya memperbaiki kawasan rapuh agar mampu mengakomodir aktivitas modern membutuhkan biaya. Pemahaman klasik dalam pelestarian memandang bahwa pemerintah berperan utama dalam penyediaan biaya (lihat Rojas & Castro, 1999). Padahal, pemerintah memiliki

keterbatasan dalam penyediaan sumber daya. Karena itu, pemerintah perlu menggandeng pihak lain untuk mengatasi keterbatasan tersebut.

Dalam penyelenggaraan infrastruktur skala besar, kerjasama pemerintah (*public*) dengan swasta (*private*) telah diformulasikan dalam bentuk kemitraan *Public-Private-Partnerships* (PPP). Kemitraan PPP adalah skema program yang disponsori oleh sektor publik (pemerintah) dengan melibatkan sektor swasta untuk membiayai/mengadakan/memfasilitasi layanan/aset bagi masyarakat (Tan et al., 2012). Sektor publik dan swasta mengadakan perjanjian dengan membagi risiko, pendapatan, aset, dan kemampuan untuk mengoperasikan fasilitas atau pelayanan (Strategic Asia, 2013). Di Indonesia, kemitraan ini telah diterapkan dalam penyelenggaraan kegiatan infrastruktur skala besar (Peraturan Presiden No. 38 Tahun 2015), terutama proyek-proyek jalan tol (Utama, 2013).

Kemitraan PPP berpotensi juga untuk diaplikasikan dalam penyelenggaraan pelestarian kawasan cagar budaya perkotaan. Hal tersebut dapat menjadi solusi permasalahan anggaran dan tuntutan keterlibatan pemangku kepentingan dalam pelestarian. Untuk konteks pelestarian objek tunggal di Indonesia, sektor swasta (umumnya perbankan) telah dilibatkan dalam penguasaan dan pemanfaatan bangunan cagar budaya (lihat Dewi, 2016), meskipun cara tersebut juga terkendala oleh ketentuan perbankan yang memiliki batasan-batasan pengembangan usaha di luar bisnis inti. Mengingat lingkup pelestarian kawasan cagar budaya yang berbeda dengan infrastruktur skala besar, seperti apakah implementasi kemitraan PPP yang sesuai konteks pelestarian? Diskusi literatur akademik mengenai kemitraan PPP dalam konteks pelestarian kawasan cagar budaya memang masih terbatas (Macdonald & Cheong, 2014). Untuk itu, studi ini memberikan analisis sebagai dasar pemahaman mengenai implementasi kemitraan PPP dalam konteks pelestarian kawasan cagar budaya perkotaan. Hasil studi dapat memperkaya diskusi tentang kemitraan PPP yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan pelestarian kawasan cagar budaya perkotaan, terutama dalam konteks Indonesia.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini berbentuk studi literatur. Studi literatur adalah penelitian yang meninjau pengetahuan, gagasan, atau temuan secara kritis dalam literatur berorientasi akademik (Cooper, 2010). Pengumpulan data dilakukan melalui telaah terhadap literatur buku, catatan, dan laporan yang berhubungan dengan masalah penelitian. Studi ini mencari, mengumpulkan, dan menganalisis data terkait topik untuk kemudian disusun secara sistematis. Studi bersifat deskriptif-naratif karena menyajikan hasil analisis dalam bentuk penggambaran bertahap. Dalam penelitian empiris, studi literatur merupakan langkah pendahuluan untuk memahami gejala, memperoleh informasi penelitian sejenis, memperdalam kajian teoritis, dan mempertajam metodologi penelitian (Zed, 2008). Karena itu, hasil studi ini dapat digunakan sebagai dasar penyusunan kerangka penelitian empiris terkait topik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan terbagi dua bagian, yaitu: (1) perkembangan kemitraan PPP dalam konteks klasik; dan (2) implementasinya dalam konteks pelestarian kawasan cagar budaya perkotaan.

3.1. Perkembangan PPP (*Public-Private-Partnership*)

Kemitraan PPP hadir setelah paradigma penyelenggaraan pemerintahan bergeser dari *rule of government* menjadi *good governance* pada tahun 1990-an (Kurniawan, 2007). Dalam *rule of government*, pemerintah adalah pemain utama dalam penyediaan pelayanan dan penyelenggara administrasi publik dengan dukungan dana pemerintah (Economic and Social Council, 2004). Paradigma ini dikritik karena menyebabkan pelayanan menjadi tidak efisien, terutama bila terjadi kesenjangan sumber daya dan kapasitas administrasi publik (Stoker,

2004). Kemitraan PPP klasik pun lahir untuk mengurangi dominasi pemerintah dan memberikan kesempatan kepada para pemangku kepentingan.

Kemitraan PPP klasik terwujud karena pertimbangan (Utomo, 2004), antara lain: (1) alasan politis, demi mewujudkan *good governance and good society*; (2) alasan administratif, karena keterbatasan sumber daya manusia, aset, hingga anggaran; (3) alasan ekonomis, untuk mengurangi kesenjangan, menumbuhkan produktivitas, meningkatkan kualitas dan kuantitas, serta mengurangi resiko. Kehadiran sektor swasta dipandang akan meningkatkan kualitas pelayanan sekaligus mengundang investasi. Karena itu, kemitraan yang ideal harus bersifat jangka panjang, setara, dan saling menguntungkan (Fowler, 2010).

Kemitraan PPP klasik memiliki beragam model, antara lain: *Design-Build (DB)*, *Build-Operate-Transfer (BOT)*, *Build-Own-Operate (BOO)*, *Build-Own-Operate-Transfer (BOOT)*, *Build-Lease-Transfer (BLT)*, *Supply-Operate-Transfer (SOT)*, hingga *Rehabilitate-Operate-Transfer (ROT)* (Rashed et al., 2011; United Nations Economic Commission for Europe, 2008). Dalam BOT, sektor publik (prinsipal) memberi konsesi kepada sektor swasta (promotor). Promotor bertanggung jawab atas kegiatan dan pemeliharaan proyek selama jangka waktu konsesi, sebelum dialihkan kepada prinsipal yang akan mengoperasikannya (Oktorina, 2010). Dalam BOO, prinsipal memberikan konsesi kepada promotor (investor). Promotor berhak mendapatkan pengembalian investasi melalui keuntungan wajar dengan menarik biaya dari pemakai jasa (Noor, 2007).

3.2. Pendekatan PPP (*Public-Private-Partnership*) dalam Konteks Pelestarian Kawasan Cagar Budaya Perkotaan

Pelestarian cagar budaya harus memiliki manajemen perubahan (Ashworth, 1991) sehingga membutuhkan sumber daya yang mendukung. Hal tersebut menjadi tantangan karena terbatasnya anggaran, personil, keterampilan, dan sumber daya pemerintah lainnya. Dari sisi implementasi perencanaan pelestarian, pemerintah belum mampu menerjemahkan produk peraturan-peraturannya sendiri ketika menghadapi konflik-konflik di lapangan (Macdonald & Cheong, 2014). Partisipasi masyarakat yang mendukung pelestarian juga masih rendah (Nasser, 2003). Menyikapi hal tersebut dalam konteks Indonesia, pemerintah daerah peserta P3KP (Program Penataan dan Pelestarian Kota Pusaka) telah didorong mengimplementasikan kemitraan PPP dalam pelestarian kawasan cagar budaya sejak tahun 2013 (Direktorat Jenderal Penataan Ruang, 2012). Akibat desentralisasi, pelestarian cagar budaya adalah urusan wajib daerah (Undang-Undang No.11 Tahun 2010; Muluk, 2009).

Implementasi model kemitraan PPP dalam pelestarian kawasan cagar budaya perkotaan di Indonesia kemudian dikaji oleh Gracea & Suprihardjo (2014). Kajian dilakukan terhadap model BOT dan BOO di kawasan Pecinan Kembang Jepun, Surabaya. Dalam model BOT, sektor publik memberi kebijakan yang meringankan Pajak Bumi dan Bangunan demi membantu pemeliharaan bangunan kuno dan mendorong warga mencabut papan reklame yang menutupi tampak bangunan kuno miliknya. Sektor swasta membiayai pembangunan fitur fisik yang memberikan karakter kawasan. Dalam model BOO, sektor publik memberi perizinan kegiatan kebudayaan di kawasan, memelihara sarana prasarana, mengatur parkir, hingga menertibkan bangunan-bangunan liar. Sektor swasta membiayai pengembangan kegiatan di kawasan dan melibatkan komunitas lokal untuk menjaga keamanan kawasan.

Kajian Gracea & Suprihardjo (2014) menunjukkan dua hal. Pertama, implementasi kemitraan PPP dalam konteks pelestarian kawasan cagar budaya perkotaan ternyata berbeda dengan konteks klasik. Definisi *Build* dalam model BOT/BOO bukan dalam arti “membangun” objek cagar budaya, tetapi objek sarana/prasarana penunjang. Karena itu, model kemitraan PPP dalam pelestarian perlu mengganti istilah *build* menjadi *conserve* saat sektor swasta bertanggung jawab atas konservasi, operasi, dan pengelolaan aset bersejarah. Kedua, model

kemitraan dalam pelestarian kawasan selalu bergantung pada konteks kawasan. Kemitraan PPP dalam pelestarian memang sangat spesifik (Macdonald & Cheong, 2014) sehingga modelnya mungkin memiliki karakter berbeda-beda. Konsekuensinya, keberhasilan model di suatu kawasan cagar budaya mungkin tidak terjadi di kawasan lain karena perbedaan kebutuhan pelestarian. Untuk itu, dibutuhkan gambaran mengenai potensi konflik serta kondisi masyarakat dalam konteks pelestarian kawasan cagar budaya perkotaan.

a. Potensi Konflik dalam Implementasi PPP Berkonteks Pelestarian

Terdapat empat potensi konflik yang rentan terjadi. Pertama, konflik akibat budaya organisasi yang tidak sama. Sektor publik lebih tertarik melayani kepentingan publik, sedangkan sektor swasta lebih tertarik menghasilkan keuntungan (Rashed et al., 2011). Sektor publik harus bekerja berdasarkan prosedur dan birokrasi, yang mungkin dianggap tidak efisien oleh sektor swasta. Swasta memiliki prinsip ekonomi sehingga berpotensi mengurangi nilai program demi keuntungan sebesar-besarnya. Perbedaan sudut pandang, latar belakang pengetahuan, dan kepentingan rentan menciptakan bias sehingga dibutuhkan kolaborasi yang sehat. Untuk itu, sektor publik harus memiliki jiwa wirausaha agar mampu menciptakan cara-cara yang efisien, efektif, fleksibel, dan adaptif (Osborne & Gaebler, 1993).

Kedua, implementasi model kemitraan PPP yang tidak tepat berpotensi memperbesar kerentanan kawasan cagar budaya perkotaan serta mengganggu keseimbangan budaya dan ekonomi kawasan. Pengelolaan kawasan cagar budaya perkotaan, yang umumnya adalah area strategis kota, memang rentan dengan konflik kepentingan, terutama ekonomi (Martokusumo, 2008). Contohnya, meningkatnya kehadiran swasta (investor) yang menyewa bangunan-bangunan kuno ketika jumlah warga berkurang akibat pajak dan biaya pemeliharaan properti yang tinggi. Kehadiran swasta dalam jangka waktu panjang berpotensi “mengeser” warga lokal dalam pemanfaatan kawasan. Di satu sisi, “tergusurnya” warga lokal akan berdampak negatif (Martokusumo, 2008). Di sisi lain, kawasan cagar budaya juga membutuhkan “pasar” agar tetap terpelihara. Karena itu, dibutuhkan model kemitraan PPP yang tepat dan kepemimpinan kuat dari pemerintah agar dapat mengelola konflik kepentingan di kawasan.

Ketiga, konflik saat pihak swasta lebih berorientasi pada kepentingan pasar. Pendekatan tersebut cenderung mendefinisikan ulang masyarakat dengan mendudukkannya sebagai konsumen/klien (Haque, 1999). Dalam konteks infrastruktur skala besar, penempatan masyarakat sebagai konsumen dipandang wajar. Namun, dalam konteks pelestarian, meletakkan masyarakat sebagai konsumen hanya akan menjauhkan hak berpartisipasi (Drechsler, 2005). Padahal, peran masyarakat dalam pelestarian sangat penting (lihat Nasser, 2003). Karena itu, kemitraan PPP yang menempatkan masyarakat sebagai konsumen akan mengabaikan unsur keberlanjutan pelestarian.

Keempat, potensi konflik terkait kepemilikan aset cagar budaya. Jika kawasan dalam kewenangan sektor publik, upaya pelibatan sektor swasta cenderung lebih mudah (lihat kasus Parramatta dalam Macdonald & Cheong, 2014). Namun, jika bangunan-bangunan kuno dikuasai perorangan, sektor publik sulit mengintervensi (lihat kasus Kawasan Kota Lama Semarang dalam Dameria et al., 2022). Karena itu, implementasi kemitraan PPP, selain dipengaruhi oleh kualitas sektor publik dan swasta, juga bergantung pada tipologi kawasan cagar budaya perkotaan, terkait kerentanan kawasan dan penguasaan aset cagar budaya.

b. Sektor ketiga dalam Konteks Pelestarian

Pelestarian kawasan cagar budaya perlu melibatkan masyarakat agar berkelanjutan (Orbasli, 2000). Dalam kemitraan PPP berkonteks pelestarian, masyarakat adalah sektor ketiga, terdiri dari warga lokal, komunitas, sukarelawan, organisasi *nonprofit*, dan konsumen kawasan (Macdonald & Cheong, 2014). Macdonald & Cheong (2014) menjelaskan keterlibatan sektor

ketiga dalam kemitraan PPP di Parramatta, Australia ketika museum lokal dan kantor-kantor kuno milik pemerintah dijalankan oleh komunitas lokal. Namun, ketika aset dimiliki individu, sektor ketiga memiliki posisi yang lebih signifikan. Dalam konteks ini, kemitraan PPP mungkin dapat diterapkan dalam program pelestarian yang berorientasi pada pengelolaan perumahan di kawasan. Warga lokal dapat dianggap sebagai badan usaha dalam bentuk koperasi.

Namun, praktik pengelolaan kawasan cagar budaya perkotaan di Indonesia jarang melibatkan warga lokal (terutama pemilik bangunan kuno) (Dameria et al., 2017) dan kelompok komunitas yang nonformal/tidak berbadan hukum. Akibatnya, tercipta kesenjangan antara sektor publik dan sektor ketiga. Martokusumo (2008) bahkan menekankan perlunya mengkaji usulan pelestarian dari pemerintah lokal, apakah murni ide komunitas yang diakomodir atau oknum pemerintah dengan kepentingan “tertentu”. Karena itu, posisi sektor publik, swasta, dan sektor ketiga dalam implementasi kemitraan PPP berkonteks pelestarian harus jelas. Sektor ketiga tidak dapat dilepaskan begitu saja dan perlu didampingi oleh mediator yang memberi bantuan teknis dan dukungan moral untuk melindungi hak sektor ketiga.

4. KESIMPULAN

Model kemitraan PPP klasik ternyata tidak dapat diterapkan secara murni dalam konteks pelestarian kawasan cagar budaya perkotaan. Lingkup program pelestarian kawasan cagar budaya perkotaan umumnya lebih kecil, spesifik, dan kompleks karena melibatkan objek-objek cagar budaya yang rentan, nilai-nilai signifikansi kawasan cagar budaya perkotaan yang harus dipertahankan, serta kedudukan masyarakat yang lebih dari sekadar konsumen. Implementasi kemitraan PPP dalam konteks pelestarian, selain berorientasi pada pemberdayaan kawasan secara ekonomi, juga harus mampu mengapresiasi objek cagar budaya dan nilai signifikansinya. Masyarakat, sebagai sektor ketiga, harus didorong untuk mampu memelihara, mengembangkan, dan memanfaatkan kawasan cagar budaya perkotaan secara mandiri.

Dengan demikian, terdapat minimal tiga syarat agar implementasi kemitraan PPP sesuai dengan konteks pelestarian kawasan cagar budaya perkotaan, terutama di Indonesia. Pertama, sektor publik harus memiliki jiwa kewirausahaan untuk menciptakan birokrasi yang efisien, adaptif, dan komunikatif. Sektor publik harus memiliki *good willing*, kepemimpinan kuat, serta aturan bermain yang jelas dan tegas demi meminimalisasi konflik kepentingan. Kedua, sektor swasta harus mampu menempatkan sektor ketiga bukan sekadar konsumen, tetapi sebagai penyedia dan pemelihara. Orientasi pasar dilakukan dengan mengapresiasi nilai-nilai signifikansi kawasan cagar budaya yang harus dipertahankan (lihat Australia ICOMOS, 2013). Ketiga, sektor ketiga harus memiliki posisi jelas dalam kemitraan PPP dan perlu didampingi agar mampu mengelola keberlanjutan program-program pelestarian ketika masa kerja swasta selesai. Peran sektor ketiga harus direncanakan melalui pendekatan program pemberdayaan masyarakat, termasuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan pelatihan berbasis masyarakat.

Implementasi kemitraan PPP dalam pelestarian juga harus sesuai dengan konteks kawasan. Untuk itu, sektor publik harus menggunakan wewenang, peraturan, dan pendanaan yang tepat, melibatkan masyarakat dalam pelestarian, serta memahami bahwa setiap persoalan pelestarian memiliki keunikan sendiri. Dibutuhkan model-model kemitraan PPP yang sesuai dengan tipologi kawasan cagar budaya dan karakter pemangku kepentingan. Dengan demikian, meskipun kemitraan PPP melibatkan sektor swasta yang berorientasi ekonomi, tetapi tetap memiliki pendekatan budaya dan unsur partisipatif karena memberi ruang untuk konteks, keberlanjutan nilai signifikansi budaya, dan pemberdayaan masyarakat.

5. REFERENSI

Ashworth, G. J. (1991). *Heritage planning: Conservation as the management of urban change*. Geo Pers.

- Australia ICOMOS. (2013). *The Burra Charter: the Australia ICOMOS Charter for places of cultural significance*. Retrieved April 12, 2018, from http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/The-Burra-Charter-2013-Adopted-31_10_2013.pdf
- Cooper, H. (2010). *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach*. (5th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Dameria, C., Akbar, R., Indradjati, P. N., & Tjokropandojo, D. S. (2022). The relationship between residents' sense of place and sustainable heritage behaviour in Semarang Old Town, Indonesia. *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, 10(1), 24–42. https://doi.org/10.14246/irpsd.10.1_24
- Dameria, C., Akbar, R., & Natalivan, P. (2017). Siapa pemilik sense of place? Tinjauan dimensi manusia dalam konservasi Kawasan Pusaka Kota Lama. *Seminar Heritage Ikatan Peneliti Lingkungan Binaan Indonesia (IPLBI) 1*, B 235-240. <https://doi.org/10.32315/sem.1.b235>
- Dewi, F. L. (2016). Upaya pelestarian bangunan cagar budaya perpustakaan Bank Indonesia Surabaya. *AntroUnairdotNet, Vol.V/No.3(3)*, 588–600.
- Direktorat Jenderal Penataan Ruang. (2012). *Grand Design Program Penataan dan Pelestarian Kota Pusaka (P3KP)*. Kementerian Pekerjaan Umum. Retrieved July 24, 2017, from <https://pdfcoffee.com/grand-design-p3kp-pdf-free.html>.
- Drechsler, W. (2005). The rise and demise of the new public management. *Post-Autistic Economics Review*, 33(14), 17-28.
- Economic and Social Council. (2004). Revitalizing public administration as a strategic action for sustainable human development: an overview. In *The Oxford handbook on the United Nations* (Issue January). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560103.003.0007>
- Fowler, A. (2010). The civil society index. In R. (ed) Taylor (Ed.), *Third sector research*. Springer.
- Gracea, D., & Suprihardjo, R. D. (2014). Pelestarian Kawasan Pecinan Kembang Jepun melalui pendekatan pola Public Private Partnership (PPP). *Jurnal Teknik ITS*, 3(2), C92–C97.
- Haque, M. S. (1999). Relationship between citizenship and public administration: a reconfiguration. *International Review of Administrative Sciences*, 65(100), 309–325. <https://doi.org/10.1177/0020852399653002>
- Klosterman, R. E. (1996). Arguments for and against Planning. In Campbell dan Fainstein S (Ed.), *Readings in Planning Theory*. Blackwell Publisher.
- Kurniawan, T. (2007). Pergeseran paradigma administrasi publik: Dari perilaku model klasik dan NPM ke good governance. *Jurnal Administrasi Negara*, 7(23), 1–23.
- Macdonald, S., & Cheong, C. (2014). *The Role of Public-Private Partnerships and the Third Sector in Conserving Heritage Buildings, Sites, and Historic Urban Areas*. The Getty conservation Institute.
- Martokusumo, W. (2008). Revitalisasi, sebuah pendekatan dalam peremajaan kawasan. *Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota*, 19(3), 57–73.
- Muluk, M. (2009). *Peta konsep desentralisasi dan pemerintahan daerah*. ITS Press.
- Nasser, N. (2003). Planning for urban heritage places: Reconciling conservation, tourism, and sustainable development. *Journal of Planning Literature*, 17(4). <https://doi.org/10.1177/0885412203251149>
- Nazir, M. (1998). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Noor, H. F. (2007). *Ekonomi manajerial*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Oktorina, I. (2010). *Kajian tentang kerja sama pembiayaan dengan sistem Build Operate and Transfer (BOT) dalam revitalisasi pasar tradisional (Studi kasus pada pembangunan sentral Pasar Raya Padang)*. Tesis. Program Studi Magister Kenotariatan Program Pascasarjana. Universitas Diponegoro.

- Orbasli, A. (2000). *Tourists in historic towns: Urban conservation and heritage management*. E & FN Spon.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Plume.
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 18 Tahun 2010 *Pedoman revitalisasi kawasan*. 31 Desember 2010. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 703. Jakarta.
- Peraturan Presiden No. 38 Tahun 2015 *Kerjasama pemerintah dengan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur*. 20 Maret 2015. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 62. Jakarta.
- Purwanto, E. (2010). *Eksistensi "Pasar Semawis" sebagai salah satu strategi revitalisasi Kawasan Pecinan Semarang*. 31(2), 90–98.
- Rashed, M. A., Alam, M. M., & Toriman, M. E. bin. (2011). Considerable issues for considerable issues for sustainable Public-Private Partnership (PPP) Project. *Res Manageria*, 2(4), 57–65.
- Rojas, E., & Castro, C. de M. (1999). *Lending for urban heritage conservation issues and opportunities* (Issue August). Inter-American Development Bank.
- Stoker, G. (2004). New localism, progressive politics and democracy. In *The Political Quarterly* (pp. 117–129). Blackwell Publisher.
- Strategic Asia. (2013). *Buku pedoman: Pelaksanaan kerjasama pemerintah-swasta di Indonesia*. Strategic Asia and UK Foreign and Commonwealth Office (UK FCO).
- Tan, V., Allen, & Overy. (2012). *Public-Private Partnership (PPP)* (Issue June). Allen & Overy. Retrieved September 27, 2021, from <https://www.allenoverly.com/en-gb/global/expertise/practices/public-law/public-private-partnerships>.
- Undang-Undang No.11 Tahun 2010 *Cagar budaya*. 24 November 2010. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 130. Jakarta.
- United Nations Economic Commission for Europe. (2008). *Guidebook on promoting good governance in Public-Private Partnerships*. Retrieved January 29, 2022, from <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>
- Utama, D. (2013). Prinsip dan strategi penerapan "Public-Private-Partnership" dalam penyediaan infrastruktur transportasi. *Jurnal Sains Dan Teknologi Indonesia*, 12(3), 145–151. <https://doi.org/10.29122/jsti.v12i3.857>
- Utomo, T. W. W. (2004). *Pengembangan kerjasama pemerintah dengan masyarakat dan swasta*. Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I (PKP2A I) LAN, Lembaga Administrasi Negara.
- Zed, M. (2008). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.