

Mewujudkan Kemitraan Publik-Swasta dalam Pemberian Layanan Pendidikan di Kota Tasikmalaya

Maya Puspita Dewi¹, Tuswoyo²

^{1&2}Prodi Ilmu Administrasi Institut Ilmu Sosial dan Manajemen Stiami, Jalan Let.Jend. Suprpto No. 504, Cempaka Putih, Jakarta Pusat 10530, Indonesia
Email: ¹maya.pd@stiami.ac.id, ²tuswoyoadmojo@yahoo.co.id

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords

partnership, public-privat, public services, education, Tasikmalaya

The aim of this study is to examine the perspectives of stakeholder on the adoption of public-private partnership (PPP) policies on the provision of education services and challenges to their implementation. This study used a qualitative approach, and in-depth interview techniques were conducted on 8 (eight) informants selected purposively, including the Regional Secretary of the City of Tasikmalaya, the Head of the Tasikmalaya City Education Office, the Principal, Private Companies, Non-Government Organizations, and School Committees, who have a direct or indirect role with PPP policy. The results of this study indicate that stakeholder perception is still very limited regarding the concept of PPP and the absence of regulation regarding PPP is an inhibiting factor. The findings in this study are political commitment is the key for providing education services.

PENDAHULUAN

Saat ini telah banyak studi yang membahas mengenai KPS sebagai sebuah inovasi dari pemerintah dalam mencari sumber daya tambahan untuk mengoptimalkan public services delivery misalnya bidang transportasi, pengelolaan air limbah, dan penyediaan barang publik (Arbulú, Lozano, & Rey-Maqueira, 2016; Besley & Ghatak, 2017; Chung & Hensher, 2018; Franceys & Weitz, 2003; Medhekar, 2014; Soukopová, Vaceková, & Klimovský, 2017). Begitu pun studi tentang KPS dalam pemberian pelayanan bidang pendidikan telah banyak dilakukan (Ansari, 2020; Chattopadhyay & Nogueira, 2013; Kim & Han, 2015; Kumari, 2016; Languille, 2017). Studi tersebut kebanyakan berbicara pada level pemerintah pusat yang memang mempunyai otoritas lebih luas. Sedangkan studi lebih spesifik yang memotret pengimplementasiannya di daerah otonom level Kabupaten/Kota di negara berkembang seperti Indonesia masih sangat jarang. Studi ini menjadi menarik karena mengangkat fenomena di daerah kecil, dengan menampilkan kasus yang terjadi di Kota Tasikmalaya Provinsi Jawa Barat. Kota Tasikmalaya sebagai daerah otonom dipilih karena berdasarkan data yang dirilis Biro Pusat Statistik (BPS) Jawa Barat tahun 2018, dinyatakan sebagai salah satu kota termiskin di Jawa Barat. Kemiskinan merupakan masalah multidimensi dan lintas sektor yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, antara lain: tingkat pendapatan, kesehatan, pendidikan, akses terhadap barang dan jasa, lokasi, geografis, gender, dan kondisi lingkungan (BPS, 2019). Predikat sebagai kota termiskin tersebut tentunya berimplikasi terhadap penyediaan pelayanan dasar yang menjadi urusan wajib pemerintah daerah sesuai dengan amanat Undang-undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, diantaranya pelayanan bidang pendidikan, yang menjadi fokus dalam studi ini.

Mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh pemerintah daerah, maka inovasi untuk melakukan kemitraan dengan pihak lain dalam hal ini sektor swasta menjadi sebuah solusi. Kemitraan tersebut sangatlah wajar karena pada hakekatnya pembangunan ini menjadi tanggung jawab semua pihak, sehingga harus terciptanya sinergi antara pemerintah, sektor swasta dan juga masyarakat. Salah satu konsep kemitraan yang dikenal adalah KPS, yang merupakan hubungan kelembagaan antara pemerintah dan sektor swasta, untuk mencapai tujuan bersama dengan bagian tanggung jawab yang disepakati bersama (Zaidi et al., 2013). Secara umum KPS telah diidentifikasi sebagai pendekatan yang efisien untuk memenuhi tuntutan

penyelenggaraan pelayanan publik yang dibutuhkan saat ini. KPS ini juga memberi peluang pendanaan kepada pemerintah dan pemerintah daerah agar dapat memberikan pelayanan yang lebih berkualitas kepada masyarakat. Dalam hal ini pemerintah bisa memanfaatkan pendanaan yang dimiliki oleh pihak swasta untuk membayar layanan pendidikan sehingga akan mendorong perubahan yang cepat, berkelanjutan, dan sistemik untuk memberikan layanan yang berkualitas (Burke & Demirag, 2017). Begitu pula halnya dengan pemerintah daerah Kota Tasikmalaya yang dihadapkan pada persoalan kemampuan anggaran, sudah harus berfikir lebih serius untuk mengembangkan inovasi-inovasi agar public service delivery tetap optimal di tengah keterbatasan sumber daya yang ada. Karena walau bagaimanapun, masyarakat tentunya berharap mendapatkan pelayanan terbaik dari pemerintah daerah (Dewi, Rahmatunnisa, Sumaryana, & Kristiadi, 2018). Karena tugas berat itulah, pemerintah tidak mungkin melakukan fungsinya sebagai penyedia public services sendirian tanpa adanya support dari pihak swasta (Burke & Demirag, 2017).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus kualitatif (Merriam, 2009) untuk mengeksplorasi penerapan KPS dalam pemberian pelayanan pendidikan di Kota Tasikmalaya, Jawa Barat Indonesia. Metode ini dipilih karena fungsinya untuk menggambarkan, memeriksa, menilai, dan membantu informasi (Creswell, 2017; Neuman, 2014; Ritchie, Lewis, Nicholls, & Ormstone, 2013; Seidman, 2006). Informasi yang dikumpulkan diperlukan sebagai dasar untuk menganalisis fenomena yang terjadi. Alasan memilih model ini adalah karena penelitian studi kasus mempelajari fenomena dalam konteks dunia nyata dan mampu menyediakan informasi secara eksploratif (Yin, 2009).

Teknik pengambilan data dilakukan dengan melakukan observasi, wawancara dan review terhadap dokumen terkait. Total delapan informan yang terdiri dari Sekretaris Daerah Kota Tasikmalaya, Kepala Dinas Pendidikan Kota Tasikmalaya, Kepala Sekolah, Perusahaan Swasta, Lembaga Swadaya Masyarakat, dan Komite Sekolah, yang mempunyai peran secara langsung atau tidak langsung dengan kebijakan KPS dalam pemberian layanan pendidikan. Observasi dilakukan di lembaga-lembaga pendidikan dari tingkat dasar hingga menengah pertama yang mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan layanan pendidikan. Wawancara mendalam dilakukan dengan informan yang dipilih berdasarkan metode purposive. Review dokumen dilakukan terhadap dokumen-dokumen yang relevan dengan informasi yang akan digali. Studi kasus berlangsung selama 6 bulan.

Setelah data terkumpul, maka dilakukan analisis dengan menggunakan empat langkah. Pertama, setelah data dari wawancara dan pengamatan diperoleh, peneliti memisahkan atau mengelompokkan data untuk mengidentifikasi poin-poin penting yang dapat digunakan untuk menentukan kemungkinan tema yang muncul. Kedua, setelah semua wawancara dan pengamatan selesai, peneliti memeriksa data untuk memberikan perspektif yang berbeda dan mengembangkan "variasi imajinatif" tentang tema. Ketiga, peneliti mengembangkan seperangkat tema dan mempresentasikannya kepada informan dan meminta masukan sebagai umpan balik. Akhirnya, peneliti menggunakan umpan balik ini untuk merumuskan set akhir tema yang berasal dari penelitian ini (Neuman, 2014; Ritchie et al., 2013).

PEMBAHASAN

Persentase penduduk miskin di Kota Tasikmalaya ternyata berada di atas presentase penduduk miskin tingkat Provinsi Jawa Barat secara keseluruhan, seperti terlihat pada tabel 1. BPS pun melaporkan bahwa kantong kemiskinan di Jawa Barat paling banyak berada di kabupaten/kota daerah selatan, seperti Kota Tasikmalaya dan Kabupaten Garut. Selain itu daerah utara seperti Cirebon dan Kuningan juga memberikan kontribusi besar terkait jumlah penduduk miskin di Jawa Barat. Kemiskinan memang lebih banyak terdapat di daerah dengan mayoritas penduduknya adalah petani, dengan tingkat pendapatan yang tidak tetap dan masih berada di bawah pendapatan rata-rata per kapita sehingga lebih condong masuk pada kategori miskin¹

Tabel 1
Persentase Penduduk Miskin Menurut Kabupaten / Kota

¹ <https://jabar.idntimes.com/news/jabar/debbie-sutrisno/339-juta-warga-di-jawa-barat-masuk-kategori-miskin/full>

di Provinsi Jawa Barat Tahun 2018

Wilayah Jawa Barat	Persentase Penduduk Miskin Menurut Kabupaten/Kota (Persen)
	2018
Provinsi Jawa Barat	7.45
Bogor	7.14
Sukabumi	6.76
Cianjur	9.81
Bandung	6.65
Garut	9.27
Tasikmalaya	9.85
Ciamis	7.22
Kuningan	12.22
Cirebon	10.70

Sumber : BPS Prov. Jawa Barat;2019

Kemiskinan merupakan masalah kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, antara lain: tingkat pendapatan, kesehatan, pendidikan, akses terhadap barang dan jasa, lokasi, geografis, gender, dan kondisi lingkungan. Mengacu pada strategi nasional penanggulangan kemiskinan, definisi kemiskinan adalah kondisi di mana seseorang atau sekelompok orang, laki-laki dan perempuan, tidak terpenuhi hak-hak dasarnya untuk mempertahankan dan mengembangkan kehidupan yang bermartabat. Definisi ini beranjak dari pendekatan berbasis hak yang mengakui bahwa masyarakat miskin mempunyai hak-hak dasar yang sama dengan anggota masyarakat lainnya (Bappenas, 2017). Kemiskinan tidak lagi dipahami hanya sebatas ketidakmampuan ekonomi, tetapi juga kegagalan dalam memenuhi hak-hak dasar. Hak-hak dasar yang diakui secara umum meliputi terpenuhinya kebutuhan pangan, kesehatan, pendidikan, pekerjaan, perumahan, air bersih, pertanahan, sumberdaya alam, dan lingkungan hidup, rasa aman dari perlakuan atau ancaman tindak kekerasan dan hak untuk berpartisipasi dalam kehidupan sosial-politik, baik bagi perempuan maupun laki-laki (Bappenas, 2017).

Pemerintah Kota Tasikmalaya sebagai daerah dengan kategori termiskin di Jawa Barat, tentunya harus berfikir keras untuk membenahi urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah yaitu menyediakan pelayanan dasar, diantaranya pelayanan di bidang pendidikan. Dalam konteks ini pendidikan dimaknai sebagai salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam mengurangi angka kemiskinan. Pendidikan adalah komponen penting untuk pengembangan individu dan masyarakat yang lebih besar, yang berpotensi menciptakan dampak positif yang besar pula (Kim & Han, 2015). Berdasarkan dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Tasikmalaya tahun 2017-2022, diketahui bahwa pada aspek pelayanan umum menyangkut urusan wajib pelayanan dasar bidang pendidikan, masih terdapat beberapa masalah sebagai berikut:

Tabel 2
Masalah Pelayanan Dasar Bidang Pendidikan
Berdasarkan RPJMD Kota Tasikmalaya Tahun 2017-2022

No	Masalah
1.	Masih adanya ketimpangan sebaran dan kualitas sekolah
2.	Rasio kelas dan murid belum sesuai standar
3.	Masih rendahnya angka pendidikan yang ditamatkan
4.	Masih terdapat anak usia pendidikan dasar yang belum bersekolah
5.	Terbatasnya tenaga pendidik dan kependidikan
6.	Terbatasnya sarana dan prasarana pendidikan

Sumber: RPJMD Kota Tasikmalaya 2017-2022

Tabel 2 menunjukkan bahwa sebetulnya masalah pelayanan pendidikan di Kota Tasikmalaya cukup kompleks. Tetapi yang menjadi sorotan publik adalah terkait rasio kelas yang belum sesuai standar, dan terbatasnya sarana dan prasarana pendidikan karena hal tersebut langsung berkaitan dengan kemampuan pengalokasian anggaran pemerintah daerah dalam bidang pendidikan. Pada kenyataannya, Pemerintah Kota

Tasikmalaya hingga sekarang ini belum mampu mengalokasikan dana untuk bidang pendidikan sesuai dengan instruksi pemerintah pusat, yakni sebesar 20 persen dari total Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Saat ini, Pemerintah Kota Tasikmalaya hanya mampu mengalokasikan sebesar 5 persen untuk bidang pendidikan, di luar alokasi dana instrumen gaji.² Tetapi meskipun demikian, anggaran untuk urusan pelayanan wajib tersebut tetap menjadi prioritas. Saat ini dengan segala keterbatasan anggaran, pemerintah Kota Tasikmalaya masih memprioritaskan pada masalah infrastruktur pendidikan.

Untuk mengatasi hal tersebut, maka konsep KPS muncul sebagai sebuah solusi yang efektif untuk membantu pemerintah meningkatkan pelayanan di bidang pendidikan. Tentunya tidak mudah untuk membangun sinergi antara pemangku kepentingan untuk bersama-sama mendeliver pelayanan publik yang ideal bagi masyarakat (Bovaird, 2004). Konsep tradisional bahwa sektor swasta hanya mengejar profit, dan sektor publik yang menggunakan diskresi untuk mengejar tujuan jangka panjang, telah menjadi tantangan tersendiri. Konsep ini tampaknya tidak menunjukkan dinamika interdependensi ekonomi dan lingkungan sosial (Pongsiri, 2006). Saat ini, konsep KPS untuk membentuk kemitraan antar-organisasi telah diterima secara luas dan terus berkembang, terutama di negara-negara di mana proses privatisasi telah dilakukan secara aktif. Sudah sewajarnya tiap pemerintah daerah pun mengadopsi konsep KPS ini sebagai sebuah inovasi.

Di Kota Tasikmalaya sendiri konsep KPS belum difahami dengan baik. Hasil di lapangan menunjukkan bahwa masing-masing pemangku kepentingan masih bekerja menggunakan konsep tradisional sesuai dengan kepentingan entitasnya sehingga belum terjalin sinergi antar pemangku kepentingan. Padahal bila diterapkan dengan benar, KPS itu secara konseptual memuat pengaturan kerja berdasarkan pada komitmen bersama antara organisasi sektor publik dengan organisasi mana pun di luar sektor publik (Bovaird, 2004). Kurangnya pemahaman dari pemangku kepentingan baik yang berasal dari pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat mengenai konsep KPS itu sendiri menjadi kendala dilaksanakannya KPS dalam pemberian layanan pendidikan di Kota Tasikmalaya. Karena pemahaman yang masih minim tersebut, menyebabkan tidak adanya daya dukung yang kuat untuk mewujudkan pelayanan bidang pendidikan agar lebih baik. Permasalahan layanan pendidikan pun selalu berulang dari tahun ke tahun dan menjadi permasalahan klise yang tidak terselesaikan sampai sekarang. Selain itu, belum adanya payung hukum yang mengatur secara jelas mengenai KPS dalam pemberian layanan pendidikan di Kota Tasikmalaya, pada akhirnya menjadikan pelayanan di sektor pendidikan masih belum menunjukkan hasil yang optimal. Padahal sebagian dari pihak swasta justru menunggu adanya payung hukum tersebut agar bisa menjamin kepastian kemitraan yang akan dibangun.

Sebetulnya, konsep KPS untuk mensupport public service delivery di Indonesia telah digaungkan sejak lama. Literatur dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia menyatakan bahwa forum mengenai KPS sebagai “Innovative Financial Support For Better Public Services” telah diadakan berkali-kali (Kemenkeu, 2016). KPS sebagai sebuah inovasi akan memberikan paradigma yang berbeda terkait penyediaan infrastruktur, karena tidak lagi berorientasi pada pembangunan fisik semata, tetapi bergeser pada penyediaan layanan publik yang lebih baik (Kemenkeu, 2016), meskipun implementasinya di level kota/kabupaten tidak seperti harapan pemerintah pusat.

Temuan dalam studi ini menyatakan perlu adanya komitmen politik yang kuat dari pemangku kepentingan khususnya dari kepala daerah agar dalam pemberian pelayanan bidang pendidikan ini bisa melibatkan sektor swasta, dan masyarakat sebagai pendukung. Konsep KPS harus benar-benar difahami dengan baik. Karena sejatinya pembangunan saat ini bukan hanya menjadi tanggung jawab pemerintah saja, tetapi perlu adanya sinergi antara pemerintah, sektor swasta dan masyarakat (Besley & Ghatak, 2017; Chattopadhyay & Nogueira, 2013; Kumi, Yeboah, & Kumi, 2019). Komitmen politik ini menjadi pintu pembuka agar KPS dalam pembelian layanan pendidikan di Kota Tasikmalaya bisa optimal. Kurangnya komitmen politik akan berimplikasi pada tidak adanya langkah kongkrit untuk melakukan perbaikan public services (Lassa, Surjan, Caballero-Anthony, & Fisher, 2018).

SIMPULAN

Konsep inovatif KPS dalam pemberian layanan pendidikan seperti yang dibahas dalam studi ini, berfokus pada kemitraan yang seharusnya dibangun oleh pemerintah, swasta, dan masyarakat. Pendekatan

² <https://jabar.tribunnews.com/2018/05/02/pemkot-tasik-hanya-mampu-alokasikan-dana-bidang-pendidikan-5-persen-dari-apbd-ini-alasannya>

kerangka kerja kemirnaan sangat ideal sebagai model dalam mencari sumber daya tambahan pembangunan dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan di Kota Tasikmalaya. Tetapi tentunya harus didahului dengan adanya komitmen politik dari kepala daerah agar KPS ini bisa terlaksana. Dengan menerapkan kerangka yang inovatif seperti KPS, keterbatasan sumber daya dalam hal ini anggaran, dapat disupport oleh pihak swasta agar lebih mendukung perbaikan layanan pendidikan yang menjadi hak dasar masyarakat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kami ucapkan kepada Institut Ilmu Sosial dan Manajemen Stiami yang telah memberikan support pendanaan dalam penelitian ini. Dan terima kasih juga kami sampaikan kepada LPPM Institut Ilmu Sosial dan Manajemen Stiami yang telah memberikan arahan terkait penelitian dan publikasi artikel ini sebagai luarannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, A. H. (2020). Cream skimming? Evaluating the access to Punjab's public-private partnership programs in education. *International Journal of Educational Development*, 72(September 2019), 102126. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2019.102126>
- Arbulú, I., Lozano, J., & Rey-Maqueira, J. (2016). The challenges of municipal solid waste management systems provided by public-private partnerships in mature tourist destinations: The case of Mallorca. *Waste Management*, 51(2016), 252–258. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2016.03.007>
- Bappenas. (2017). *Data Kemiskinan*.
- Besley, T., & Ghatak, M. (2017). Public-private partnerships for the provision of public goods: Theory and an application to NGOs. *Research in Economics*, 71(2), 356–371. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2017.04.005>
- Bovaird, T. (2004). Public-private partnerships: From contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 199–215. <https://doi.org/10.1177/0020852304044250>
- BPS. (2019). *Statistik Kesejahteraan Rakyat*. Tasikmalaya.
- Burke, R., & Demirag, I. (2017). Risk transfer and stakeholder relationships in Public Private Partnerships. *Accounting Forum*, 41(1), 28–43. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2016.06.004>
- Chattopadhyay, T., & Nogueira, O. (2013). PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN EDUCATION: A PROMISING MODEL FROM BRAZIL. *Journal of International Development*, 9(2), 875–886. <https://doi.org/10.1002/jid>
- Chung, D., & Hensher, D. A. (2018). Public private partnerships in the provision of tolled roads: Shared value creation, trust and control. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 118(October 2017), 341–359. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.08.038>
- Creswell, J. W. (2017). *RESEARCH DESIGN QUALITATIVE, QUANTITATIVE, AND MIXED METHOD APPROACHES* (4 th, Vol. 91). USA: SAGE Publications.
- Dewi, M. P., Rahmatunnisa, M., Sumaryana, A., & Kristiadi, J. B. (2018). Ensuring Service Quality in Education for Indonesia's Sustainable Education. *Journal of Social Studies Education Research Sosial*, 9(4), 65–81. <https://doi.org/10.17499/jsser.26856>
- Franceys, R., & Weitz, A. (2003). Public-private community partnerships in infrastructure for the poor. *Journal of International Development*, 15(8), 1083–1098. <https://doi.org/10.1002/jid.1052>
- Kemenkeu. (2016). *Indonesia PPP Day 2016 : Innovative Fiscal Support for Better Public Services*.
- Kim, J., & Han, M. (2015). Education Financing and Public-private Partnership Development Assistance Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177(July 2014), 100–103. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.345>
- Kumari, J. (2016). Public-private partnerships in education: An analysis with special reference to Indian school education system. *International Journal of Educational Development*, 47, 47–53. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2015.11.017>
- Kumi, E., Yeboah, T., & Kumi, Y. A. (2019). Private sector participation in advancing the sustainable development goals (SDGs) in Ghana: Experiences from the mining and telecommunications sectors. *Extractive Industries and Society*, (December 2018), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2019.12.008>

- Languille, S. (2017). Public Private partnerships in education and health in the global South: a literature review. *Journal of International and Comparative Social Policy*, 33(2), 142–165. <https://doi.org/10.1080/21699763.2017.1307779>
- Lassa, J. A., Surjan, A., Caballero-Anthony, M., & Fisher, R. (2018). Measuring political will: An index of commitment to disaster risk reduction. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2018.11.006>
- Medhekar, A. (2014). Public-private Partnerships for Inclusive Development: Role of Private Corporate Sector in Provision of Healthcare Services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 157, 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.007>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass A Wiley Imprint (The Jossey). San Francisco, USA.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches. International ed.* Boston: Peason Education. (7th editio). England: Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.1234/12345678>
- Pongsiri, N. (2006). Regulation and PPP.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormstone, R. (2013). *QUALITATIVE RESEARCH PRACTICE A Guide for Social Science Students and Researchers*. (K. Metzler, Ed.) (Second Edi). London: SAGE Publication Ltd.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing As Qualitative Research* (third edit). New York: Teacher College Press. <https://doi.org/10.1037/032390>
- Soukopová, J., Vaceková, G., & Klimovský, D. (2017). Local waste management in the Czech Republic: Limits and merits of public-private partnership and contracting out. *Utilities Policy*, 48, 201–209. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2017.09.005>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research; Design and Methods* (Fourth Edi). USA: SAGE Publications.
- Zaidi, S., Salam, R., Bhutta, Z., Rizvi, S. S., Zehra, B. F., & Pethani, A. (2013). *Public Private Partnership F*. British Council Islamabad. Retrieved from [https://www.aku.edu/mcpc/Documents/PPP Review Report.pdf](https://www.aku.edu/mcpc/Documents/PPP%20Review%20Report.pdf)