

Pembiayaan Swasta

Isi

■ Bagaimana Para Investor Asing Melihat Peluang dalam Infrastruktur Indonesia?

Dalam sebuah wawancara dengan *Prakarsa*, Edward Gustely, Managing Director Penida Capital Advisors membahas potensi menyelaraskan kepentingan Pemerintah dan investor swasta melalui perhatian terhadap berbagai hal, seperti alokasi risiko secara tepat...**h.3**

■ Proposal Inovatif untuk Mempromosikan Infrastruktur yang Didanai Swasta

Artikel ini mengusulkan dibentuknya sebuah lembaga baru, Infrastructure Partnerships Indonesia (Kemitraan Infrastruktur Indonesia), guna mengedepankan proyek-proyek infrastruktur Indonesia dan memastikan kemajuannya...**h.8**

■ Membangun Masa Depan Indonesia – Membuka Aliran Proyek

Pemerintah Indonesia menghadapi tantangan rumit dalam upaya mewujudkan program infrastruktur yang berhasil dan dibiayai oleh sektor swasta. Hal ini hanya dapat terlaksana melalui strategi yang berorientasi pada tindakan untuk memajukan program Kerjasama Pemerintah Swasta...**h.15**

■ Belajar dari Praktik Terbaik di Indonesia: Cara Memajukan KPS di Indonesia

Untuk mendobrak dimulainya program KPS, Indonesia perlu mengikuti terobosan yang dirintis oleh Perusahaan Listrik Negara (PLN) di bidang pembangkit tenaga listrik...**h.27**

■ Infrastruktur Jalan Indonesia: Percepatan Kontribusi Sektor Swasta

Indonesia menghadapi krisis yang semakin parah akibat kapasitas, konektivitas, dan mutu jaringan angkutan yang tidak mampu mengikuti pertumbuhan kebutuhan. Penyertaan sektor swasta dalam pembiayaan dan realisasi jaringan jalan merupakan bagian krusial dalam menanggulangi masalah ini...**h.36**

■ Pesan Editor & Infrastruktur dalam Angka: **hal. 2**

■ EINRIP Memenangkan Penghargaan

Bergengsi: **hal. 47**

■ Pandangan Para Ahli: **hal. 49**

■ Hasil: **hal. 51**

■ Prakarsa Edisi Mendatang: **hal. 51**

Jurnal triwulanan ini diterbitkan oleh Prakarsa Infrastruktur Indonesia, sebuah proyek yang didukung Pemerintah Australia untuk mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia dengan meningkatkan relevansi, mutu, dan jumlah Investasi di bidang infrastruktur. Pandangan yang dikemukakan belum tentu mencerminkan pandangan Kemitraan Australia Indonesia maupun Pemerintah Australia. Apabila ada tanggapan atau pertanyaan mohon disampaikan kepada Tim Komunikasi IndII melalui telepon nomor +62 (21) 7278-0538, fax +62 (21) 7278-0539, atau e-mail enquiries@indii.co.id. Alamat situs web kami adalah www.indii.co.id.

Pesan Editor

Baru enam bulan lalu, kami menulis dalam Pesan Editor *Prakarsa* bahwa “Menetapkan cara yang terbaik dan paling efisien [untuk memungkinkan adanya investasi swasta dalam infrastruktur Indonesia]...adalah taju yang pasti akan muncul kembali dalam edisi-edisi di masa yang akan datang.” Masa yang akan datang ini sudah tiba: edisi *Prakarsa* ini sekali lagi membahas topik pembiayaan swasta. Namun pembaca yang cermat akan melihat adanya pergeseran dalam penekanan dibandingkan dengan diskusi kita sebelumnya. Sebelumnya, sebagian besar pembahasan berfokus sekitar kebijakan dan regulasi. Hal ini tetap menjadi pokok perhatian penting, sebagaimana diingatkan oleh Julian Smith, Agung Wiryawan, dan Tim Boothman dalam “Membangun Masa Depan Indonesia – Membuka Aliran Proyek” pada halaman 15. Mereka membahas perlunya Indonesia menjalankan reformasi sesuai yang sudah digariskan serta mendesaknya penanggulangan masalah-masalah yang ada, seperti pembebasan lahan, pengadaan barang dan jasa, dan birokrasi.

Namun, sebagaimana ditekankan oleh Edward Gustely dalam wawancara (“Bagaimana Para Investor Asing Melihat Peluang dalam Infrastruktur Indonesia?”, halaman 3), sambil memastikan pentingnya kerangka kebijakan yang sehat, sudah saatnya pula untuk bertindak dan berinovasi. Sudah saatnya untuk menerapkan alat bantu manajemen risiko baru seperti Skema Pembayaran Tahunan Berbasis Kinerja. Sudah saatnya bagi BUMN untuk berkolaborasi dengan sektor swasta.

Sudah saatnya pula untuk melaksanakan Kerjasama Pemerintah Swasta yang berhasil – dan, sebagaimana disampaikan John Cheong-Holdaway dalam tulisannya “Belajar dari Praktik Terbaik di Indonesia: Cara Memajukan KPS di Indonesia” (halaman 27), pola untuk melakukannya secara tepat tidak perlu datang dari luar negeri: PLN sebagai BUMN Indonesia dapat menjadi pelopor.

Artikel David Ray, “Proposal Inovatif untuk Mempromosikan Infrastruktur yang Didanai Swasta” (halaman 8) menawarkan pendekatan lain untuk tetap berorientasi pada tindakan, yakni pembentukan lembaga berbasis keanggotaan untuk menjadi teladan proyek infrastruktur Indonesia.

Banyak di antara proyek-proyek tersebut berada di sektor jalan. Sebagaimana disampaikan John Lee (“Infrastruktur Jalan Indonesia: Percepatan Kontribusi Sektor Swasta”, halaman 36), jaringan jalan bebas hambatan nasional harus terkoneksi seluruhnya, dan ini membutuhkan penggalangan dana sebesar Rp 400–500 triliun dalam bentuk pembiayaan oleh sektor swasta.

Proyek-proyek besar tidak dapat diselesaikan dalam satu malam, akan memakan waktu bertahun-tahun sebelum upaya hari ini dapat terwujud dalam infrastruktur yang nyata. Sebab itu penting untuk segera berfokus pada tindakan. John Cheong-Holdaway menyatakannya dengan sangat tepat ketika ia menulis: “Indonesia kini berada pada suatu titik, di mana kemajuan seharusnya tidak lagi diukur dalam pembuatan berbagai kebijakan, atau pembentukan lembaga-lembaga baru, tetapi dalam pelaksanaan proyek.” • CSW

Infrastruktur dalam Angka

87%

Proyeksi peningkatan jumlah investasi di bidang infrastruktur Indonesia sejak 2015–2019 selama lima tahun sebelumnya.

Rp 4.700–Rp 5.600 trillion

Perkiraan kebutuhan dana untuk pembangunan infrastruktur di Indonesia selama lima tahun ke depan. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) hanya mengumpulkan Rp 2.000 triliun.

43

Jumlah proyek Kerja Sama Pemerintah Swasta yang menurut pemerintahan Presiden Joko Widodo akan ditawarkan di 2015, termasuk bandara, monorel dan kereta cepat, jalan tol, kereta api batu bara, pelabuhan, dan sistem pasokan air minum.

USD 4 milyar

Nilai investasi Kerja sama Pemerintah dan Swasta antara PLN dan PT Bhimasena Power Indonesia dengan tujuan untuk mengembangkan proyek pembangkit listrik tenaga uap (PLTU) di Batang, Jawa Tengah. Proyek ini dibiayai oleh Japan Bank for International Cooperation (JBIC) dan Sumitomo Mitsui Banking Corporation.

1,73

Efek ganda terhadap *output ekonomi* dari investasi infrastruktur di jalan, jembatan dan pembangunan pelabuhan, seperti yang diperkirakan oleh Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

9,5%

Gabungan Laju Pertumbuhan Tahunan investasi di sektor infrastruktur yang diharapkan selama periode 2014–2019.

BAGAIMANA PARA INVESTOR ASING MELIHAT PELUANG DALAM INFRASTRUKTUR INDONESIA?



Atas perkenan Edward Gustely

Edward Gustely telah membangun karier internasional yang luar biasa. Dia adalah Co-Founder dan Managing Director dari Penida Capital Advisors Ltd, dan memiliki pengalaman emerging market sebesar lebih dari USD 30 miliar yang melibatkan investasi infrastruktur dan investasi rendah karbon, restrukturisasi modal dan privatisasi. Edward telah memainkan peran penting dalam membangun lembaga-lembaga dana kekayaan berdaulat [sovereign wealth fund] dan pembiayaan infrastruktur Indonesia, dan merupakan kepala arsitek Investasi Dana Indonesia Hijau yang diluncurkan oleh mantan Presiden Yudhoyono untuk mendukung rencana pertumbuhan rendah karbon negara ini. Edward memulai karier profesionalnya dengan IBM di Jerman dan Amerika Serikat sebagai insinyur sistem dan eksekutif industri. Keterlibatannya di sektor publik termasuk bekerja sebagai Penasihat Senior AS yang ditunjuk kabinet untuk empat Menteri Keuangan Indonesia dan Departemen Keuangan AS.

Catatan editor: Selama acara Infrastruktur Euromoney IJGlobal Indonesia Finance Conference (IIFC) 2015 yang diselenggarakan belum lama ini, Edward mengetuai panel investor dan pemodal internasional yang membahas topik "Apa persepsi investor luar negeri ketika melihat spektrum infrastruktur Indonesia?" Wawancara di bawah ini mengacu pada pengalaman profesionalnya sendiri dan juga tema-tema dan permasalahan kunci yang diangkat dalam diskusi panel tersebut.

Prakarsa: Tidak putus-putusnya konferensi, seminar dan pertemuan puncak tentang infrastruktur diselenggarakan dalam satu dekade terakhir ini, dengan berbagai tingkat minat dan partisipasi, oleh para pemain penting seperti pemodal, pengacara dan kontraktor internasional. Hal ini mungkin mencerminkan gambaran samar-samar dan posisi yang tidak terlalu berkomitmen dari investor asing di bidang infrastruktur Indonesia. Namun, konferensi kali ini berbeda: acara ini dihadiri oleh komunitas perbankan dan investasi internasional. Apakah kita telah maju selangkah dan sekarang melihat beberapa ketertarikan yang sangat nyata dalam investasi di bidang infrastruktur Indonesia?

Edward Gustely: Orang tentunya berharap bahwa setelah KTT infrastruktur diselenggarakan selama 10 tahun berturut-turut, akan ada hasil proyek yang lebih banyak untuk menunjukkan keberhasilan usaha tersebut. Pemerintah Indonesia selama ini tidak hanya duduk berdiam diri – sejak tahun 2005, pemerintah telah secara proaktif mengusahakan reformasi regulasi dan kelembagaan untuk mendukung keterlibatan sektor swasta dalam mengusahakan infrastruktur. Tetapi, sebagaimana diketahui oleh pasar, pemerintah tetap dihadapkan pada tantangan dalam hal koordinasi dan realisasi. Investor telah diyakinkan oleh para pejabat berwenang bahwa proyek-proyek infrastruktur percontohan akan melaksanakan *groundbreaking* pada akhir tahun ini. Tampaknya harapan ini, dikombinasikan dengan pencarian investor atas imbal hasil, telah memberi energi kepada para pemain penting untuk mengintensifkan keterlibatan dan fokus mereka.

Kebutuhan untuk mempromosikan keselarasan kepentingan merupakan tema kunci yang dipetik dari konferensi ini. Apa yang Anda lihat sebagai faktor-faktor fundamental kunci untuk menyelaraskan kepentingan yang disponsori Pemerintah Indonesia dengan kepentingan dari investor asing di bidang infrastruktur Indonesia?

Dari pengalaman saya, sebuah faktor fundamental penting dalam menyelaraskan kepentingan terletak pada pengelolaan ekspektasi yang sesuai. Biasanya, pemerintah didorong oleh proses; sektor swasta didorong oleh hasil. Setiap ketidaksesuaian kepentingan mulai muncul di sini, yang kemudian mengarah kepada kebingungan pasar yang akhirnya melahirkan ketidaksukaan. Para pejabat pemerintah yang pandai memanfaatkan media dapat menghasilkan perhatian yang signifikan melalui inisiatif kebijakan dan rencana *de-bottlenecking* [penghilangan hambatan] yang mereka usulkan, yang dimaksudkan untuk menyelaraskan diri dengan kepentingan para investor.

Agar dapat terjadi penyelarasan yang kredibel, sebuah pendekatan “hasil-yang-bukan-retorika” terhadap komunikasi dan penyampaian kebijakan pemerintah sangatlah penting. Hal ini memerlukan usaha mengundang dan memberikan laporan kemajuan yang berorientasi-tindakan pada proyek-proyek infrastruktur penting, dan duduk bersama untuk mengkaji laporan-laporan tersebut dengan sektor swasta. Hal ini juga mencakup penyediaan berita dan media terkini mengenai proses penyediaan infrastruktur, keberhasilan proyek, kemunduran, dan rencana *de-bottlenecking* untuk memperkuat dan memperdalam partisipasi investor.

Pada konferensi itu, berulang kali dibahas bahwa salah satu peluang kunci untuk menyelaraskan kepentingan seluruh pemangku kepentingan terletak pada kebutuhan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih realistis atas manajemen risiko pada tahap awal ini dengan menjajaki pengaturan-pengaturan berbasis ketersediaan atau anuitas, seperti PBAS (*Performance Based Annuity Schemes*) untuk sektor jalan. Mengapa hal ini sekarang mendapatkan begitu banyak perhatian?

Perhatian yang sehat terhadap manajemen risiko dan penerapan pengaturan berbasis kinerja ini dapat dikaitkan kembali ke kebutuhan untuk mengelola ekspektasi. Gagasan untuk menempatkan semua pengembangan proyek infrastruktur, pelaksanaannya, dan risiko keuangan atas barang sektor publik bagi sektor swasta, ketika risiko ini secara tradisional telah menjadi tanggung jawab pemerintah terpilih, tampaknya agak melenceng dari jalurnya dan memiliki sedikit pendukung. Kami melihat perlunya penggunaan alat-alat manajemen risiko baru, PBAS dan struktur inovatif lainnya untuk memungkinkan terjadinya keselarasan para pemangku kepentingan yang memang sangat dibutuhkan.

Telah banyak dibicarakan orang tentang upaya beberapa tahun terakhir ini mengenai perkembangan kebijakan dan kerangka kelembagaan untuk infrastruktur yang tengah berlangsung. Namun, kita masih mendengar kekhawatiran investor tentang ketidakpastian regulasi, khususnya sehubungan dengan sejumlah peraturan baru, seperti aturan baru yang mewajibkan penggunaan Rupiah untuk semua transaksi di dalam wilayah Indonesia. Dalam komentar pengantar, Anda mencatat bahwa, “waktu yang buruk memunculkan kebijakan yang baik dan waktu yang baik menciptakan kebijakan yang buruk.” Indonesia telah menikmati pertumbuhan tanpa henti selama bertahun-tahun. Apakah hal ini menggalakkan pendekatan yang lebih nasionalis dalam pembuatan kebijakan, yang merugikan kepentingan asing?

Indonesia adalah negara demokrasi yang berorientasi pasar terbesar setelah AS, yang mengarah ke segudang tantangan. Di negara dengan ekonomi yang besar dan demokratis, akan ada kepentingan-kepentingan terselubung yang berharap untuk mempengaruhi kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Dari perspektif investor asing, hal ini menjadi terlihat di Indonesia sekitar tahun 2012, ketika persiapan untuk pemilu 2014 mulai berlangsung. Selama periode ini, Indonesia dianggap sebagai anak kesayangan kalangan investor emerging market karena tingkat pertumbuhan ekonominya dan imbal balik investasi yang dihasilkannya. Dan dalam “waktu yang baik”, dapat dipahami hal ini cukup menggoda bagi partai politik untuk menggunakan retorika nasionalis guna mendapatkan perhatian dari investor ketika mereka mencari dana kampanye.

Situasi di tahun 2015 berbeda dengan tahun 2012. Indonesia kini dihadapkan pada menurunnya pertumbuhan ekonomi dan daya beli, bersama dengan berkurangnya minat para investor asing. Pemerintahan Jokowi tampaknya berniat memperbaiki situasi dengan mengusahakan peningkatan investasi asing untuk menyokong agenda ekonomi dan infrastruktur mereka. Itu sebabnya kita sering mendengar pelaporan tentang investasi baru dan insentif pajak yang diarahkan untuk memfasilitasi pendanaan yang diperlukan dan penyediaan infrastruktur oleh sektor swasta. Maka, “waktu yang buruk memunculkan kebijakan yang baik”, setidaknya itulah interpretasi yang muncul di kalangan investor.

Isu penting lain yang dibahas di sejumlah sesi IIFC adalah peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diharapkan untuk diperluas, mengingat suntikan modal besar yang baru-baru ini mereka terima dari APBN dan mandat yang mereka miliki untuk mempercepat penyediaan infrastruktur di Indonesia. Apakah investor harus melihat ini sebagai ancaman atau sebagai peluang? Artinya, hal ini akan mengarah pada *cherry picking* [pengambilan secara selektif] proyek-proyek yang paling layak, *crowding out* pendanaan swasta [tidak menyisakan tempat bagi pendanaan swasta]? Ataukah peran BUMN yang diperluas akan menciptakan kesempatan bagi kemitraan, atau bahkan daur ulang aset di hilir?

Indonesia membutuhkan belanja infrastruktur baru sekitar Rp 450 miliar selama lima tahun ke depan untuk mencapai target pertumbuhan ekonominya. Usaha ini jelas terlalu besar bagi BUMN untuk mempersiapkan, menanggung dan melaksanakannya sendiri. Tentu, kita telah melihat mandat infrastruktur dengan profil yang mencolok dan menguntungkan ditugaskan kepada BUMN, di mana pesan mereka dalam hal ini dapat digambarkan sebagai pemegang konsesi yang ditunjuk Pemerintah. Investor harus menyambut hal ini dalam situasi di mana risiko pelaksanaan proyek dan risiko *counterparty* (mitra transaksi) tinggi dan di mana Kementerian Keuangan adalah pemegang saham tunggal atau terbesar dari BUMN yang dipilih.

Sekali lagi, mengingat ruang lingkup dan luasnya belanja infrastruktur sebesar US\$ 450 miliar (Pemerintah mengakui hanya dapat mendanai 40 persen), BUMN hampir tidak mempunyai pilihan selain meminta, berkolaborasi atau bermitra dengan sektor swasta untuk memastikan pembiayaan modal yang diperlukan, persiapan proyek, dan penyediaan infrastruktur dalam skala yang diperlukan.

Salah satu hasil utama dari konferensi ini adalah bahwa ada kebutuhan mendesak untuk mengembangkan proyek-proyek yang bisa dilakukan. Dalam sesi pembukaan, Menteri Sofyan Djalil [dulu Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, sekarang kepala Bappenas] bergurau bahwa ada lebih banyak penyedia dana di dalam ruangan daripada proyek di atas meja. Dia menekankan bahwa pengaturan regulasi dan kelembagaan sekarang sebagian besar sudah berada di tempat yang seharusnya, dan cukup kompetitif dengan standar internasional. Namun Indonesia tidak memiliki aliran proyek untuk ditempatkan melalui sistem tersebut. Hal ini disampaikan oleh banyak pembicara dan peserta diskusi dalam konferensi. Mengapa di sebuah negara dengan kekurangan infrastruktur yang besar, kita memiliki kelangkaan proyek? Apa yang dibutuhkan untuk mengurangi risiko front-end [pihak yang mewujudkan pembangunan proyek] pada pengembangan proyek baru?

Saya akan kembali ke tema infrastruktur yang sangat penting terkait kurangnya kapasitas dan kemampuan kelembagaan, di antara instansi pemerintah yang ditugaskan untuk mempercepat pengembangan dan pelaksanaan proyek untuk mengembangkan, mempersiapkan dan melaksanakan. Salah satu cara untuk menangani kondisi *mismatch* [ketidakesuaian] ini adalah memberikan insentif pasar kepada investor infrastruktur untuk memberikan jaminan berupa

Fasilitas Pengembangan Proyek (PDF) bergulir, atau fasilitas yang dapat mendanai dan memberikan mandat kepada Engineering, Procurement dan Construction (EPC) dan tim profesional dalam menyediakan keahlian teknis, keuangan, hukum, serta manajemen proyek yang diperlukan.

Misalnya, PDF akan menanggung tahap-tahap pengembangan, persiapan dan pelaksanaan proyek, dan memperoleh kembali dana yang telah dikeluarkan melalui tagihan yang dikenakan pada pinjaman proyek. Setiap jumlah pengeluaran yang tidak dapat dikembalikan (misalnya, tender proyek yang dibatalkan) akan ditanggung dan kelak dikurangkan dari keuntungan PDF. Peluang-peluang potensial lainnya mencakup proyek-proyek Public Private Partnership (KPS/PPP) yang melibatkan fasilitas penjaminan pemerintah (dikelola oleh PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia). Dalam skenario ini, PDF akan memulihkan biaya pra-pendanaannya dari fasilitas penjaminan ini (termasuk biaya yang terkait dengan pembatalan tender proyek). Penida Capital saat ini menjadi ujung tombak inisiatif PDF dalam kemitraan dengan investor institusi dan klien EPC. Saya mengumpamakan hal ini seperti seolah melemparkan spaghetti ke dinding dan melihat yang mana pada akhirnya akan menempel. Itulah cara yang sudah kami lakukan di sini untuk mengelola ekspektasi. ■

Apakah Anda masuk dalam daftar pengiriman IndII?

Jika Anda saat ini belum menerima terbitan jurnal triwulan *Prakarsa* dan ingin berlangganan, silakan mengirimkan e-mail ke: enquiries@indii.co.id. Nama Anda akan kami masukkan dalam daftar pengiriman *Prakarsa* versi elektronik dan e-blast IndII. Jika Anda ingin menerima kiriman jurnal *Prakarsa* versi cetak, silakan menyertakan alamat lengkap pada e-mail Anda.

Tim Redaksi Prakarsa

Carol Walker, Managing Editor

carol.walker@indii.co.id

Eleonora Bergita, Senior Program Officer

eleonora.bergita@indii.co.id

Pooja Punjabi, Communications Consultant

pooja.punjabi@indii.co.id

Annetly Ngabito, Senior Communications Officer

annetly.ngabito@indii.co.id

David Ray, IndII Facility Director

david.ray@indii.co.id

Jeff Bost, Deputy Facility Director

jeff.bost@indii.co.id

Jim Coucouvinis, Technical Director – Water and Sanitation

jim.coucouvinis@indii.co.id

John Lee, Technical Director – Transport

john.lee@indii.co.id

PROPOSAL INOVATIF UNTUK MEMPROMOSIKAN INFRASTRUKTUR YANG DIDANAI SWASTA

Ada kekosongan besar di pengaturan kelembagaan yang terjadi saat ini, dalam menyediakan kepemimpinan yang mumpuni, advokasi dan *de-bottlenecking* (penyingkiran hambatan). Artikel ini mengusulkan dibentuknya sebuah lembaga baru, Infrastructure Partnerships Indonesia (Kemitraan Infrastruktur Indonesia), guna mengedepankan proyek-proyek infrastruktur Indonesia dan memastikan kemajuannya. • Oleh David Ray



Peserta mendiskusikan opsi-opsi untuk lembaga infrastruktur dalam sebuah seminar yang berlangsung bulan Juli 2014 di Hotel Borobudur, Jakarta.

Atas perkenan Indll

Pada seminar infrastruktur yang berlangsung belum lama ini di Jakarta, Ketua Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN), Suryo Bambang Sulisto, menyebutkan dalam sambutannya bahwa kurangnya infrastruktur di Indonesia seolah seperti “jerat di leher”, yang menghalangi dan menghambat pertumbuhan dan pembangunan. Kurangnya infrastruktur tersebut menawarkan peluang yang jelas bagi sektor swasta, tidak hanya dalam hal pembiayaan, tetapi juga dalam meningkatkan pelaksanaannya. Setiap informasi yang disampaikan (oleh Pemerintah Indonesia) mengenai kebutuhan infrastruktur Indonesia saat ini dan untuk masa depan biasanya menekankan bahwa sektor publik hanya dapat mendanai sekitar sepertiga dari jumlah yang dibutuhkan, dan sisanya akan disediakan dengan cara apapun oleh sektor swasta. Hal ini pada akhirnya harus diterjemahkan bahwa sektor swasta (baik domestik maupun asing) memainkan peran penting dalam desain, konstruksi, operasional dan/atau pemeliharaan berbagai jenis infrastruktur – termasuk secara tidak terbatas untuk jalan nasional dan jalan daerah, jalan bebas hambatan, bandara, pelabuhan laut, pasokan air minum, pengelolaan sampah dan air limbah.

Niat untuk meningkatkan keterlibatan sektor swasta dalam penyediaan dan pembiayaan infrastruktur bukanlah hal yang baru. Hal ini sudah cukup lama menjadi kebijakan Pemerintah Indonesia. Secara khusus, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) secara eksplisit menyoroti kebutuhan untuk menarik investasi swasta di bidang infrastruktur. Dalam acara Konferensi Tingkat Tinggi di pertengahan tahun 2000-an, di mana Indonesia – bisa dibilang sedikit prematur – mengumumkan kepada dunia niatnya menarik investasi swasta untuk pembangunan infrastruktur. Selain itu, terdapat sejumlah undang-undang sektoral yang

dimunculkan di dekade yang sama dengan maksud (yang tidak selalu secara eksplisit disebutkan) untuk membongkar setidaknya sebagian dari monopoli yang diundangkan di beberapa sektor penting infrastruktur oleh perusahaan milik negara, dan untuk secara umum mempromosikan persaingan dan partisipasi sektor swasta.

Jadi, jika niat dan permintaannya ada, mengapa kita belum melihat pertumbuhan yang pesat dalam hal penyediaan infrastruktur oleh swasta? Menjawab pertanyaan itu secara komprehensif akan memerlukan ulasan yang jauh lebih panjang daripada tulisan ini, dan bisa dicari dalam materi di halaman-halaman berbagai edisi **Prakarsa** yang lalu, serta laporan-laporan IndII. Untuk ringkasnya, cukuplah dikatakan bahwa masalah utamanya adalah Indonesia belum mengembangkan model risiko yang tepat untuk menarik investasi swasta ke bidang infrastruktur. Jika pengaturan risiko sudah benar, mungkin jutaan atau bahkan miliaran dolar dana swasta telah diinvestasikan.

Poin-Poin Utama:

Kemitraan Infrastruktur Indonesia (IPI) adalah ide yang berani untuk dibentuknya sebuah lembaga berorientasi tindakan yang berfungsi sebagai badan pusat infrastruktur untuk industri dan pemerintah dalam memberikan kepemimpinan pemikiran dan advokasi yang diperlukan guna memajukan dan mempromosikan proyek-proyek infrastruktur Indonesia.

Keanggotaan akan mewakili berbagai kalangan pemangku kepentingan: lembaga pemerintah, termasuk badan usaha milik negara; sektor swasta, baik nasional maupun internasional (bank, pemodal, firma hukum, kontraktor, asosiasi bisnis); lembaga penelitian dan akademis; serta para donor dan lembaga-lembaga keuangan internasional.

Fungsi-fungsi utamanya akan mencakup:

- *Clearing house* untuk melakukan *de-bottlenecking* dan menggerakkan proyek dengan memanfaatkan sumber daya eksternal/anggota. Kegiatannya akan diprioritaskan berdasarkan urgensi dan potensi keberhasilan.
- Advokasi untuk kemajuan proyek infrastruktur, partisipasi sektor swasta yang lebih besar
- Intermediasi antara investor dan proyek, membangun kemitraan nasional-internasional
- Menangkap pengetahuan dan penyebaran informasi: praktik-praktik terbaik dan pelajaran yang diperoleh dari pengalaman infrastruktur
- Meningkatkan keterampilan melalui pengembangan profesionalisme; forum untuk membangun jaringan

IPI menawarkan manfaat yang jelas baik bagi pemangku kepentingan nasional maupun internasional. Dengan berpartisipasi dan menawarkan keahlian mereka, investor internasional dapat menemukan jalan masuk ke dalam pasar Indonesia, sambil memperluas pengetahuan dan hubungan mereka. Investor domestik dapat membangun hubungan komersial yang nyata dengan dunia luar, sementara Pemerintah Indonesia di semua tingkatan dapat terlibat dan berinteraksi dengan sektor swasta sebagai mitra dan rekan, yang mempunyai tujuan kolektif yang sama untuk mempromosikan proyek-proyek infrastruktur di Indonesia, dan bukan sebagai pihak-pihak yang bertentangan.

Yang pasti, perkembangan peraturan dan kelembagaan yang muncul dalam beberapa tahun terakhir ini telah meningkatkan kondisi yang ada. Hal ini mencakup beberapa peraturan baru seperti PP No. 38/2015, yang memungkinkan pemakaian *availability-based schemes* (skema berbasis ketersediaan) seperti PBAS (Skema Anuitas Berbasis Kinerja), di mana risiko permintaan ditanggung oleh Pemerintah. Inisiatif lainnya mencakup dibentuknya PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PII). Namun, masih ada kekosongan, dan ini membuka kesempatan bagi inisiatif baru, seperti dijelaskan dalam paragraf-paragraf berikut.

Beberapa tahun yang lalu, sejumlah ahli infrastruktur independen Indonesia dan Australia membentuk tim untuk mengembangkan sebuah catatan konsep yang menggambarkan kebutuhan akan, dan potensi peran dari, sebuah Institute for Indonesia Infrastructure Development Effectiveness (Institut untuk Efektivitas Pembangunan Infrastruktur Indonesia), atau 3IDE. Dari catatan tersebut diidentifikasi kebutuhan dibentuknya sebuah “lembaga Indonesia baru yang didanai oleh sektor publik dan swasta (nasional dan internasional) yang akan membantu dalam memfokuskan ulang proses pelaksanaan infrastruktur nasional, yang menggabungkan analisis kebijakan berbasis bukti dari penelitian yang dimandatkan, dan pengembangan kapasitas di tingkat nasional dan provinsi.” Konsep tersebut menarik perhatian para direktur IndII, dan IndII kemudian meminta Universitas Melbourne untuk melakukan studi untuk meneliti potensi kebutuhan akan lembaga yang diusulkan dan perannya. Kelayakan dan minat untuk lembaga seperti itu diuji melalui tinjauan literatur internasional terperinci mengenai lembaga-lembaga yang terkait infrastruktur, berbagai diskusi kelompok terfokus dengan kelompok-kelompok industri tertentu, sebuah lokakarya besar untuk meminta masukan, dan pengumuman pengajuan.

Temuan penting dari studi ini adalah bahwa sebuah lembaga dengan beragam pemangku kepentingan yang baru memang bisa memainkan peran yang berharga – namun harus memiliki fokus yang sangat berbeda dari yang diuraikan dalam catatan konsep awal: yaitu, lembaga ini harus didasarkan pada tindakan, keterlibatan langsung dan advokasi. Sebuah pesan yang jelas dan konsisten yang disampaikan kepada tim adalah bahwa, mengingat kondisi yang tengah terjadi (yaitu program infrastruktur yang terhenti), Indonesia memiliki kebutuhan yang tidak terlalu mendesak akan adanya sebuah lembaga di tingkat pusat yang menyampaikan analisis kebijakan, tetapi ada kebutuhan yang lebih besar akan beberapa jenis lembaga berorientasi tindakan yang mempunyai fokus untuk menggerakkan proyek – yang disebut sebagai konsep *clearing house*. Hal ini tak pelak memindahkan ide dari konsep awal yang sentris-universitas, ke konsep yang terfokus pada kebutuhan mendesak agar sektor swasta dan sektor publik bekerjasama untuk mempercepat pengembangan proyek. Untuk alasan ini, kami mengusulkan bahwa lembaga baru tersebut harus dikenal sebagai **Infrastructure Partnerships Indonesia** (Kemitraan Infrastruktur Indonesia), atau disingkat IPI.

Merancang IPI

Sebuah tinjauan literatur lembaga dan organisasi infrastruktur internasional mengungkapkan bahwa tidak ada model tunggal yang dapat ditiru dari luar negeri dan ditransplantasikan ke dalam konteks Indonesia. Namun, berbagai modalitas menawarkan pelajaran yang dapat diterapkan. Komite untuk Pembangunan Ekonomi Australia (CEDA) memberikan contoh yang sangat baik tentang sebuah organisasi berbasis keanggotaan, yang dijalankan oleh anggota untuk kepentingan anggotanya, meskipun memiliki fokus yang lebih luas pada isu-isu ekonomi dan sosial, dan sebuah penekanan yang lebih besar pada riset dan kepemimpinan yang mumpuni daripada yang diharapkan dari IPI. Di sisi lain, Infrastructure Partnerships Australia [Kemitraan Infrastruktur Australia] (IPA), organisasi yang juga berbasis keanggotaan, bertindak sebagai lembaga industri puncak dengan fokus sektoral yang kuat. Seperti CEDA, IPA juga memiliki fokus penting pada pelaksanaan dan sosialisasi penelitian independen tentang isu-isu kebijakan infrastruktur.

IPI akan berbasis keanggotaan, dengan anggota-anggotanya berasal dari berbagai kalangan pemangku kepentingan, baik nasional maupun internasional, termasuk:

- Kementerian koordinator dan sektor Infrastruktur yang relevan di Pemerintah Indonesia, serta badan-badan utama seperti BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal), KPPIP (Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas) dan Pusat KPS
- Perusahaan Milik Negara (BUMN) yang menyelenggarakan atau membiayai infrastruktur, atau memberi jaminan – seperti Pelindo, PT Sarana Multi Infrastruktur (SMI), PT Indonesia Infrastructure Finance (IIF), dan PII
- Lembaga keuangan internasional dan nasional (baik perbankan maupun non-perbankan) Kontraktor (perusahaan jasa bangunan dan konstruksi)
- Spesialis operator infrastruktur seperti pelabuhan, bandara, dan operator utilitas
- Firma Hukum dan konsultan penasihat
- Kedutaan dan lembaga perdagangan/promosi investasi (sebagai contoh kantor perdagangan/investasi negara bagian Australia)
- Donor internasional dan bank multilateral

Pendanaan untuk IPI akan diambil dari para pemangku kepentingan di bawah model keanggotaan yang terstruktur dengan tepat. Kontribusi *in-kind* (natura) dari para anggota juga akan secara substansial meningkatkan sumber daya teknis lembaga ini.

IPI akan sepenuhnya bersifat independen dari pemerintah. Instansi pemerintah dapat dan seharusnya menjadi anggota. Namun, lembaga ini tidak boleh dilihat sebagai inisiatif yang disponsori pemerintah. Instansi pemerintah akan mendanai inisiatif hanya melalui kontribusi keanggotaan, langsung atau dalam bentuk natura. Dari berbagai presentasi tim penelitian dan diskusi mengenai konsep IPI di Jakarta, jelas bahwa lembaga-lembaga pemerintah Indonesia terkait merupakan pendukung yang antusias terhadap konsep ini.

Dewan direksi akan diambil dari para anggota, ditambah pemain berpengaruh di sektor infrastruktur. CEO dan stafnya akan menjadi pendukung yang bersemangat dalam bidang infrastruktur, yang dapat bertindak secara efisien.

Peran dan Kegiatan

Para pemangku kepentingan yang disurvei menekankan bahwa IPI membutuhkan orang-orang sangat dikenal dan dihormati, agar dapat mempengaruhi kebijakan dan mengatasi hambatan proyek yang ada. Sejalan dengan kepemimpinan yang mumpuni, tujuan IPI perlu menyertakan advokasi berdasarkan bukti, penelitian dan komunikasi yang baik antara pemerintah dan sektor swasta; dan kepemimpinan untuk menggerakkan proyek ke depan dan memberikan bimbingan dalam mencapai jaminan proyek yang sesuai.

De-bottlenecking dan pemecahan masalah akan menjadi fokus awal IPI yang sangat penting, tapi seiring waktu fokus ini akan meluas dengan menyertakan kegiatan-kegiatan lain untuk mengurangi risiko langsung dalam siklus pengembangan proyek, seperti bantuan dalam identifikasi proyek dan mitra, persiapan proyek, dan lainnya. Kegiatan-kegiatan ini akan dilakukan baik oleh anggota IPI atau sumber daya eksternal, tergantung pada siapa yang paling memenuhi syarat.

Selain kegiatan-kegiatan *clearing house* dan advokasi, IPI juga akan melaksanakan dan mendukung berbagai fungsi lainnya, termasuk mempelajari dan menyebarkan pengetahuan tentang praktik-praktik terbaik dan apa yang telah dipelajari dari pengalaman; memupuk jaringan guna membangun kemitraan antar anggota maupun secara eksternal (yaitu dengan non-anggota); serta forum untuk mempromosikan peluang-peluang infrastruktur di Indonesia. Meskipun bukan bagian dari fokusnya secara langsung, dalam jangka menengah tim penelitian yang dibentuk khusus sebelumnya seharusnya juga merupakan fungsi penting IPI.

Mempromosikan Kepentingan Anggota

Pada inti konsep IPI terdapat gagasan bahwa lembaga ini akan menjadi badan puncak industri, yang mewakili dan mempromosikan kepentingan semua anggotanya dengan tujuan kolektif untuk memajukan proyek-proyek infrastruktur di Indonesia. Sementara tidak dimaksudkan untuk menguntungkan satu kelompok atas yang lain, lembaga ini berguna untuk mempertimbangkan sejumlah cara yang berbeda, di mana IPI dapat membantu berbagai kelompok pemangku kepentingan, dan dengan berbuat demikian, memperbaiki model risiko untuk investasi infrastruktur.

Seperti disebutkan di atas, advokasi akan menjadi fungsi penting IPI, dan hal ini akan jadi menarik khususnya bagi pemain sektor swasta, baik lokal maupun internasional. Saat ini, sektor swasta tampaknya hanya memiliki sedikit suara di media mengenai permasalahan infrastruktur.¹ Hal ini dapat dijelaskan sebagian dari terbatasnya jumlah pemain perusahaan besar dalam negeri di sektor infrastruktur, yang kita harapkan dapat memunculkan beberapa juru bicara yang sangat dikenal. Terlebih lagi, tidak ada lembaga industri puncak yang bisa mewakili kepentingan sektor infrastruktur, baik diangkat di media maupun yang kurang dikenal.

Manfaat bagi Investor Internasional

Untuk investor, pemodal dan pelaksana infrastruktur internasional, IPI dapat memainkan peran penting dalam proses masuk ke pasar, pendirian badan dan konsolidasi. Mengingat ekonomi Indonesia yang besar dan terus berkembang, pertumbuhan penduduknya dan kurangnya infrastruktur saat ini, terdapat minat yang cukup besar di kalangan internasional terhadap pasar Indonesia. Namun, banyak dari mereka tetap berada di pinggir lapangan – mereka penonton yang tertarik, tapi tidak yakin bagaimana cara berkecimpung di dalamnya. Sering kita melihat pemain asing mengunjungi Jakarta; mereka biasanya melakukan serangkaian pertemuan dengan pemerintah dan pemangku kepentingan infrastruktur lokal lainnya (seringkali termasuk IndII), mengumpulkan sejumlah kartu nama, meninggalkan brosur yang mengkilap, dan mungkin menghadiri seminar atau konferensi jika waktu memungkinkan. Biasanya, mereka kembali ke negara masing-masing tanpa hasi yang berarti.

Sebuah cara investasi waktu dan pemakaian dana pengembangan bisnis yang lebih bermanfaat adalah bergabung dengan IPI, dan menggunakannya sebagai tempat berpijak untuk ekspansi ke depan. Dalam hal ini, IPI menawarkan beberapa alternatif pendekatan yang berguna. Misalnya, dengan menyumbangkan keahlian ke dalam fungsi *clearing house* perusahaan konsultasi, hukum dan perusahaan jasa bangunan internasional bisa memberikan bantuan yang sangat berharga untuk membantu menyingkirkan hambatan atau memajukan proyek. Dan dengan demikian, para pendatang baru ini akan menghasilkan pengetahuan pasar dan, yang lebih penting, modal membangun relasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan kemitraan komersial. Demikian juga, dengan menggunakan fungsi IPI sebagai penghubung dan pembentuk jaringan, pemain asing dapat mengidentifikasi dan menilai calon mitra, dan juga mencari dan memprioritaskan proyek-proyek yang mungkin dapat dijalankan.

Manfaat bagi Pemain Domestik

Untuk pemain infrastruktur Indonesia, IPI memberikan kesempatan berharga untuk membangun hubungan komersial dengan dunia luar secara nyata dan berwujud (*tangible*). Tantangan untuk mengatasi kurangnya infrastruktur Indonesia belum pernah terjadi sebelumnya dan kesadaran tengah tumbuh dan berkembang bahwa di negeri ini belum ada perencanaan pembiayaan, atau kapasitas penyelenggaraan dalam menjalankan investasi besar di sektor jalan, pelabuhan, listrik, air minum, sanitasi dan infrastruktur lain yang diperlukan untuk menjaga taraf hidup di masa depan. Fungsi *clearing house*, jaringan dan intermediasi IPI akan menjadi sangat penting dalam mengisi kekosongan ini.

Akhirnya, bagi instansi Pemerintah Indonesia, di tingkat nasional dan tingkat lokal, IPI memberikan kesempatan bagi sektor publik untuk terlibat dan berinteraksi dengan sektor swasta dengan cara yang sangat berbeda. Alih-alih melihat sektor swasta sebagai orang-orang yang berbaris antri di depan pintu Anda, menunggu untuk menjual peralatan dan layanan mereka, atau sebagai pejuang di meja perundingan, IPI memberikan kesempatan untuk melihat sektor swasta sebagai mitra dan rekan, yang mempunyai tujuan kolektif yang sama untuk mempromosikan proyek-proyek infrastruktur di Indonesia. Mungkin yang paling penting, hal ini memberikan kesempatan bagi para pembuat kebijakan lokal dan regulator untuk belajar dari pengalaman di tempat lain tentang cara membangun dan mempertahankan pengaturan risiko yang tepat, yang diperlukan untuk menarik pembiayaan swasta ke dalam infrastruktur Indonesia.

Jadi, bagaimana kita bergerak maju, dan mengubahnya dari sebuah konsep menjadi kenyataan? Seperti yang sering terjadi dengan infrastruktur yang didanai sepenuhnya oleh swasta, kita menghadapi *first mover problem*. Semua akan melihat manfaat dalam konsep IPI dan ingin menjadi bagian darinya. Namun, tidak seorang pun ingin menjadi yang pertama bergerak untuk mengambil risiko dan menginvestasikan dana ke dalam konsep tersebut, karena tidak ada kepastian bahwa yang lain akan melakukan hal yang sama. Dengan tidak adanya benih-dana dari sumber-sumber pemerintah dan/atau donor, sangatlah penting bagi suatu kelompok inti bisnis nasional dan internasional yang berkepentingan dengan infrastruktur Indonesia untuk bertindak secara terkoordinasi dalam menyediakan pendanaan inti untuk pembentukan sebuah kantor kecil/sekretariat untuk IPI, yang kemudian bisa diperluas ketika basis keanggotaannya sudah bertambah lebar. ■

CATATAN

1. IndII terus memantau melalui media cetak baik dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris seminggu sekali (Anda dapat mendaftar untuk mendapatkan terjemahan mingguan gratis atas artikel-artikel yang terkait infrastruktur di laman IndII, www.indii.co.id <<http://www.indii.co.id>>) dan jelas terlihat bahwa narasi infrastruktur pada umumnya didominasi oleh sektor publik, biasanya oleh pejabat-pejabat senior pemerintah.

Tentang penulis:

Sebagai Direktur IndII, **David Ray** bertanggung jawab atas kepemimpinan teknis dan strategis secara keseluruhan. Ia adalah seorang ekonom dengan lebih dari 10 tahun pengalaman kerja dalam konteks pembangunan, terutama di Indonesia dan Vietnam. Sebelum bergabung dengan IndII pada bulan April 2009, David adalah Wakil Direktur proyek SENADA yang didanai oleh USAID, dengan fokus pada daya saing sektor manufaktur Indonesia. Selama periode 2003–06, ia bekerja untuk The Asia Foundation di Vietnam, mengelola program tata kelola ekonomi USAID untuk meningkatkan iklim investasi di tingkat lokal. Sebelumnya, ia adalah seorang penasihat yang didanai oleh USAID di Indonesia untuk Kementerian Perindustrian dan Perdagangan, bekerja terutama dalam hal-hal yang terkait dengan perdagangan, investasi dan reformasi regulasi.

David memiliki keterampilan teknis dan latar belakang yang mencakup berbagai bidang, termasuk reformasi regulasi dan ekonomi mikro, kebijakan infrastruktur (khususnya transportasi dan air minum/sanitasi), perdagangan internasional dan domestik, desentralisasi dan pelayanan Pemerintah Daerah, metode penelitian dan statistik, serta pengelolaan proyek.

David memiliki sejumlah gelar akademis, termasuk PhD yang berfokus pada pembangunan ekonomi dan kelembagaan Indonesia. Dia adalah penulis dari sejumlah artikel jurnal yang telah diakui dan berbagai bab buku tentang pembangunan Indonesia. Dia adalah pembaca, penulis dan pengguna Bahasa Indonesia yang fasih, dan telah menulis dan menerbitkan tulisan berbahasa Indonesia secara luas.

MEMBANGUN MASA DEPAN INDONESIA – MEMBUKA ALIRAN PROYEK

Pemerintah Indonesia menghadapi tantangan rumit dalam upaya mewujudkan program infrastruktur yang berhasil dan dibiayai oleh sektor swasta. Hal ini hanya dapat terlaksana melalui strategi yang berorientasi pada tindakan untuk memajukan program Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS) – program yang menetapkan siapa yang mengerjakan apa dan kapan, dan menjadi proyek KPS uji coba kunci yang kemudian dapat digunakan sebagai model untuk diteladani oleh proyek lainnya. • Oleh Julian Smith, Agung Wiryawan dan Tim Boothman



Peningkatan koordinasi antara Pemerintah Pusat, Provinsi, dan Daerah akan mempercepat pelaksanaan proyek-proyek seperti Bandara Internasional Kuala Namu di Medan, Sumatera Utara, yang tertunda akibat mundurnya penyelesaian pembangunan jalan sepanjang 14 km yang menghubungkan kota Medan dengan bandara.

Atas perkenan Kenrick95

Dengan dukungan penelitian dari Oxford Economics, PricewaterhouseCoopers (PwC) telah mempersiapkan berbagai materi yang memperkirakan pembelanjaan infrastruktur dan proyek modal berdasarkan negara dan sektor hingga 2025 bagi para investor, pejabat pemerintah, dan perusahaan yang merencanakan investasi modal¹. PwC memberikan pandangan tentang faktor-faktor yang mendorong perkiraan pertumbuhan investasi di seluruh dunia.² Pada bulan Agustus, kami menerbitkan “Membangun Masa Depan Indonesia – membuka aliran Proyek” (*Building Indonesia’s Future – unblocking the pipeline of projects*) yang menganalisis perkiraan pembelanjaan dan risiko seputar rencana investasi Pemerintah yang ambisius.

Prospek Ekonomi

Prospek jangka panjang untuk Indonesia masih tetap kuat – studi kami memperkirakan pertumbuhan PDB riil sebesar 5 persen atau lebih per tahun dalam jangka menengah dan jangka panjang hingga 2025. Akan tetapi optimisme ini sedikit terkoreksi sehingga mengakibatkan penurunan prospek pertumbuhan pada tahun 2015 dan 2016. Permintaan dari luar negeri yang melemah, terutama dari pasar ekspor utama seperti Jepang, Tiongkok, dan Singapura, serta terhadap produk komoditas utama Indonesia, tercermin dalam jumlah keluaran produksi industri (*industrial production outturns*) dan ekspor yang

Poin-Poin Utama:

Prospek jangka panjang untuk pertumbuhan PDB Indonesia tetap kuat meskipun prospek pertumbuhan tahun 2015 dan 2016 mengalami penurunan peringkat. Bagian pembelanjaan infrastruktur sebagai persentase dari PDB nasional dan investasi ekonomi keseluruhan serta sebagai bagian dari investasi infrastruktur global dan Asia Pasifik diproyeksikan akan meningkat tajam. Sektor terbesar adalah transportasi, manufaktur, dan utilitas, meskipun pendidikan dan kesehatan mungkin tumbuh lebih cepat.

Meskipun prospek infrastruktur terlihat positif, namun terdapat juga risiko-risiko penting. Pemberlakuan kembali subsidi BBM hampir pasti akan mengalihkan sumber daya fiskal dari infrastruktur. Risiko politik sudah agak menurun, tetapi masih dapat memberi kesulitan bagi Pemerintah untuk melaksanakan program infrastrukturnya secara penuh. Hambatan dan kebijaksanaan terkait pelaksanaan pengadaan yang tidak mendukung investasi serta hak kepemilikan swasta asing (seperti Peraturan Transaksi Rupiah belum lama ini) dapat menjadi hambatan bagi pembelanjaan infrastruktur swasta pada masa mendatang. Proyeksi PwC menyiratkan bahwa Pemerintah akan mengalami penurunan dalam pencapaian target ambisiusnya sebesar lebih kurang 19 persen – tetap masih merupakan prestasi luar biasa.

Alasan penurunan yang diproyeksikan ini mencakup gesekan makro ekonomi inheren yang menentukan kecepatan maksimum dari investasi, isu-isu tertentu yang merintangai proyek-proyek yang sedang berjalan, dan hambatan dalam proses pengadaan Kerjasama Publik-Swasta yang sedang berjalan. Setiap sektor memiliki hambatan tersendiri, tetapi persoalan umumnya meliputi masalah pembebasan tanah, ketidakpastian dalam ranah hukum seperti hak sektor swasta untuk berpartisipasi, keengganan atau ketidakmampuan BUMN melakukan investasi, serta masalah birokrasi di dalam dan antar Lembaga Pemerintah. Banyak proyek yang tidak dirancang, didokumentasikan, dan disusun sesuai dengan praktik terbaik internasional.

Sekitar separuh dari pembelanjaan yang direncanakan untuk infrastruktur kemungkinan tidak didanai dari sumber Pemerintah, BUMN, atau swasta yang ada dan, karenanya, akan memerlukan investasi tambahan dari swasta. PwC meyakini bahwa pembiayaan tersedia apabila proyek-proyek disajikan dengan baik di pasar.

Ada beberapa contoh keberhasilan skema Kerjasama Pemerintah-Swasta (KPS) dalam sektor jalan tol dan pembangkit listrik, tetapi banyak proyek lain, misalnya sektor air minum dan angkutan umum, telah gagal mencapai kemajuan. Banyak elemen untuk keberhasilan program infrastruktur yang dibiayai swasta telah tersedia, misalnya rencana untuk menetapkan BUMN PT. Sarana Multi Infrastruktur (PT SMI) sebagai bank infrastruktur Pemerintah. Penciptaan mekanisme untuk Skema Pembayaran Tahunan Berbasis Kinerja menawarkan kerangka kerja yang lebih jelas untuk menerima proposal yang tidak diminta, dan membawa konsep KPS masuk ke sektor-sektor baru seperti kesehatan. Namun, masih banyak yang perlu dilakukan. Sektor swasta internasional sesungguhnya bergairah melihat peluang di Indonesia, tetapi tertahan akibat tidak adanya kejelasan dan kerumitan peraturan-peraturan yang ada.

Realisasi proyeksi tingkat pembelanjaan akan menuntut terciptanya iklim investasi yang stabil, kepemimpinan, investasi bertahap, koordinasi antar tingkatan Pemerintah, peningkatan kapasitas dalam menyusun dan membiayai proyek, serta sistem nasional yang jelas tentang pengadaan tanah.

Prospek ini beragam antara satu sektor dengan yang lain, dan beberapa sektor seperti jalan, bandara, dan pembangkit listrik mungkin akan mendapatkan jumlah investasi yang mendekati target. Sektor lainnya akan mengalami kekurangan investasi secara signifikan (misalnya air minum, minyak, dan gas).

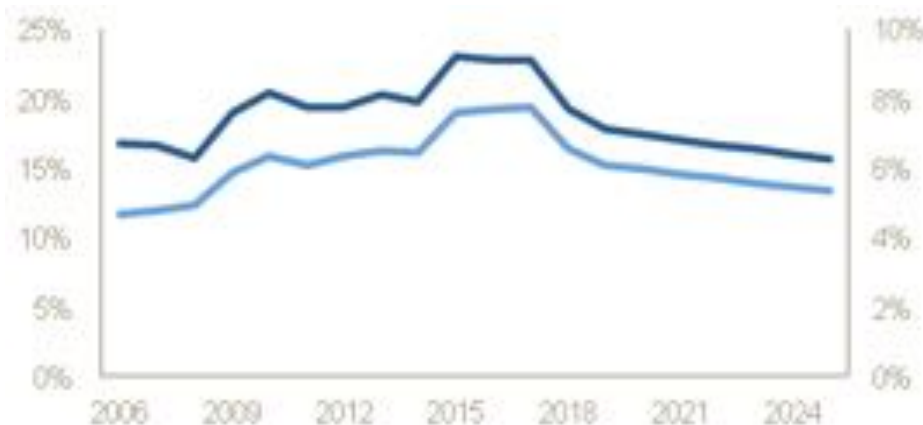
tidak sesuai ekspektasi. Kepercayaan bisnis relatif rendah dan hal ini terutama disebabkan oleh menurunnya impor, termasuk barang modal yang mengindikasikan adanya masalah implementasi dalam pembelanjaan infrastruktur publik, meskipun neraca perdagangan telah meningkat. Pemerintah berupaya keras mendorong ekonomi, tetapi upaya ini terbatas oleh target stabilitas makro ekonomi untuk neraca transaksi berjalan, defisit publik, dan inflasi. Kurangnya dukungan DPR kepada Presiden yang baru Joko Widodo (Jokowi) dan dari dalam partainya sendiri juga memperlambat reformasi.

Periode 2015 sampai 2019 sepertinya menjadi era perubahan besar bagi sektor infrastruktur Indonesia. Anjloknya harga minyak dunia, dan penguatan kembali yang relatif lemah, mendorong Presiden Jokowi untuk mengurangi sebagian besar subsidi bahan bakar pada bulan Januari – suatu tindakan yang seyogianya menghemat seluruh belanja Pemerintah lebih dari 10 persen. Sekitar separuh penghematan subsidi ini telah dialokasikan untuk mengatasi defisit infrastruktur negara yang tidak sedikit. Anggaran investasi publik 2015 telah melonjak jika dibandingkan dengan 2014, yang mengakibatkan terjadinya perubahan secara struktural dalam prakiraan tingkat pengeluaran infrastruktur. Investasi publik pada tahun-tahun mendatang hingga 2019 diharapkan tetap tinggi karena Pemerintah sudah memulai program infrastruktur jangka menengah yang ambisius. Akan tetapi, Pemerintah perlu berusaha lebih keras daripada sebelumnya untuk mewujudkan rencana pembelanjaan infrastruktur publik yang ambisius dengan sumber daya tambahan yang tersedia.

Pembelanjaan Infrastruktur

Perkembangan ini tercermin dalam prospek pembelanjaan infrastruktur kami untuk Indonesia. Bagian pembelanjaan infrastruktur sebagai persentase dari PDB nasional dan investasi ekonomi keseluruhan (lihat Gambar 1) serta sebagai bagian dari investasi infrastruktur global dan Asia Pasifik diperkirakan meningkat tajam pada tahun 2015 dan, hingga 2019, akan tetap berada di tingkatan lebih tinggi daripada tahun-tahun sebelumnya. Namun jika dibandingkan dengan negara sekitar, infrastruktur Indonesia sebagai bagian dari PDB nasional dan investasi ekonomi keseluruhan antara 2015 hingga 2019 masih lebih rendah daripada Tiongkok selama pertengahan 2000-an.

Gambar 1: Belanja Infrastruktur sebagai Bagian dari Persentase PDB Nasional dan Investasi Ekonomi secara Keseluruhan



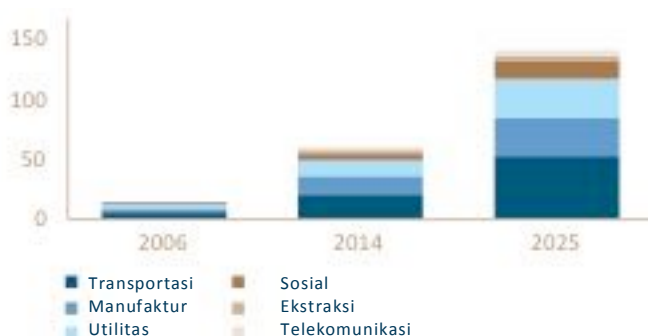
Belanja infrastruktur sebagai % dari keseluruhan investasi tetap (kiri)

Belanja infrastruktur sebagai % dari PDB (kanan)

Sumber: Oxford Economics

Keseluruhan investasi infrastruktur antara tahun 2015 dan 2019, dengan menggunakan nilai tukar yang konstan selama 2014, diperkirakan sekitar 87 persen lebih tinggi daripada periode lima tahun sebelumnya. Sektor terbesarnya adalah transportasi, manufaktur, dan utilitas (lihat Gambar 2), meskipun pendidikan dan kesehatan mungkin tumbuh lebih cepat.

Gambar 2: Pembelanjaan Infrastruktur Berdasarkan Sektor Utama



Sumber: Oxford Economics

Meskipun infrastruktur Indonesia menunjukkan prospek yang positif, namun terdapat pula risiko-risiko penting. Kenaikan harga minyak telah menekankan pentingnya kebijakan untuk mengurangi subsidi bahan bakar, dan harga minyak eceran masih belum sepenuhnya mencerminkan biaya pasar. Pertimbangan kembali secara lebih luas tentang pemberian subsidi hampir pasti akan mengalihkan sumber daya fiskal dari infrastruktur. Meskipun risiko politis telah cukup berkurang pasca pemilihan umum yang begitu sengit, hambatan pihak oposisi yang menguasai mayoritas DPR dan ketidaksetujuan internal dari partai asal Presiden dapat mempersulit Pemerintah dalam menerapkan program infrastruktur sepenuhnya.

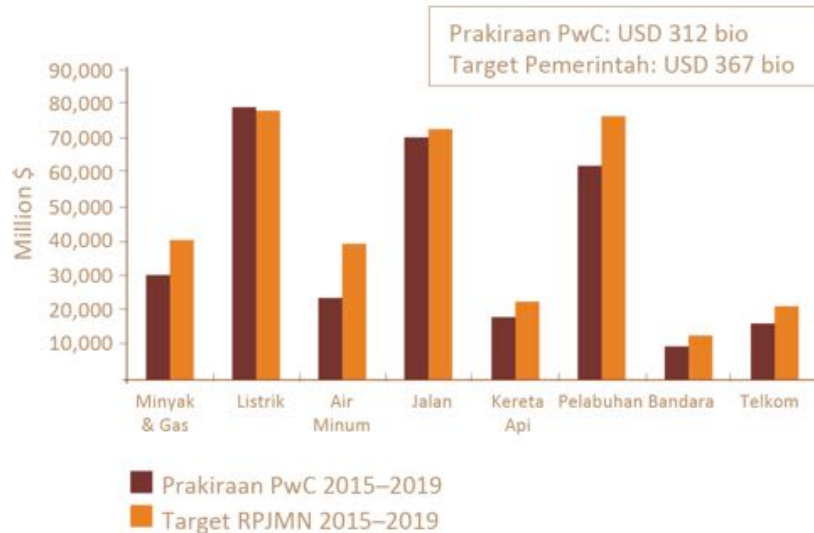
Terkendalanya pengadaan barang dan jasa juga menghadirkan kemungkinan munculnya hambatan. Penundaan beberapa tender pembangkit tenaga listrik akhir-akhir ini dapat memperlambat implementasi program Pemerintah 35 GW.

Selain itu, pandangan Pemerintah berwawasan nasional yang tidak terlalu mendukung investasi dan kepemilikan swasta asing dapat menghambat pembelanjaan infrastruktur swasta pada masa mendatang (misalnya, Peraturan terbaru mengenai Transaksi Rupiah, Peraturan Bank Indonesia No. 17/3/PBI/2015), yang berarti bahwa beberapa proyek diwajibkan membebaskan biaya layanan dalam Rupiah, yang mengurangi daya tarik proyek-proyek tersebut bagi investor asing.

Terdapat ketidakpastian tertentu mengenai prakiraan infrastruktur sosial karena belum jelasnya prioritas Pemerintah terkait investasi infrastruktur sosial ini.

Proyeksi kami (lihat Gambar 3) menunjukkan bahwa capaian investasi infrastruktur Pemerintah akan meleset sekitar 19 persen lebih rendah dari target ambisiusnya. Penilaian kami ini menyertakan pertimbangan pola pengeluaran pada masa lalu, yang tingkatannya jauh di bawah rencana tersebut, dan adanya beragam hambatan birokrasi, pengadaan, lahan, dan keahlian yang akan dihadapi sektor infrastruktur dalam mengelola peningkatan aktivitas ini.

Gambar 3: Bagaimana Prakiraan Infrastruktur Utama PwC Dibandingkan dengan Anggaran Pemerintah?



Sumber: PwC dan Oxford Economics, Bappenas

Namun, bahkan apabila prakiraan kami tentang investasi infrastruktur senilai AS\$ 312 miliar dapat tercapai pun, hal ini masih tetap menjadi pencapaian besar bagi Indonesia, dan akan mengurangi kendala pembangunan ekonomi.

Ada beberapa alasan kemungkinan gagalnya pencapaian target. Berdasarkan analisis kami, ada beberapa gesekan penting dalam perekonomian makro yang mempengaruhi kecepatan maksimal investasi, seperti kemampuan bank untuk menyerap Penanaman Modal Asing Langsung (*Foreign Direct Investment*, FDI) dan kekurangan pekerja terampil, yang tidak terbantu penyelesaiannya dengan peraturan imigrasi yang semakin ketat.

Selain itu, saat ini terdapat beberapa persoalan khusus yang menghambat proyek yang sedang berjalan, serta hambatan dalam proses pengadaan publik dan Kerjasama Pemerintah-Swasta (KPS) dalam skala yang luas. Hampir semua proyek yang terdaftar sebagai “Siap Tender” dalam Buku Pemerintah 2013 tentang Proyek Kerjasama Pemerintah-Swasta tertunda. Seperti yang akan dibahas dalam bagian-bagian berikut ini, setiap sektor memiliki hambatan tersendiri, tetapi persoalan umumnya meliputi masalah pembebasan tanah, ketidakpastian dalam masalah hukum seperti hak sektor swasta untuk berpartisipasi, keengganan atau ketidakmampuan BUMN melakukan investasi, serta masalah birokrasi di dalam dan antar Lembaga Pemerintah. Hal penting lainnya yang perlu dicermati adalah banyak proyek yang belum dirancang, didokumentasikan, dan disusun sesuai dengan praktik terbaik internasional.

Sumber Keuangan

Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) menyatakan bahwa sekitar separuh dari pembelanjaan yang direncanakan kemungkinan tidak didanai dari anggaran Pemerintah, BUMN, atau swasta yang ada dan, karenanya, akan memerlukan investasi tambahan dari swasta. Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas (KPPIP) juga menyoroti kesenjangan antara BUMN dan sumber pendanaan terencana lainnya dalam target secara keseluruhan. Secara umum, kami tidak meyakini bahwa kurangnya dana adalah persoalan utama, tetapi bahwa dana tersebut akan ada jika proyek disajikan dengan baik ke pasar.

Pemerintah Indonesia sudah memiliki kebijakan pro KPS sejak awal dekade 2000, tetapi hanya sedikit proyek yang telah dituntaskan. Hanya ada beberapa contoh keberhasilan skema semacam itu dalam sektor jalan tol dan pembangkit listrik, tetapi banyak proyek lain, misalnya sektor air minum dan transportasi umum, telah gagal mencapai kemajuan. Bahkan dalam hal jalan tol, sebagian besar proyek telah diberikan kepada perusahaan negara, sehingga tidak bisa benar-benar disebut KPS.

Jadi, apa yang perlu dilakukan? Banyak elemen untuk keberhasilan program infrastruktur yang dibiayai swasta telah tersedia, misalnya rencana jitu untuk menetapkan BUMN PT. Sarana Multi Infrastruktur (PT SMI) sebagai bank infrastruktur Pemerintah. Peraturan Presiden terbaru no. 38/2015 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur tentu saja merupakan sebuah langkah maju. Perpres ini menghasilkan mekanisme untuk skema PBAS³, menawarkan kerangka kerja yang lebih jelas untuk menyetujui proposal yang tidak diminta, dan memungkinkan penerapan konsep KPS ke dalam sektor baru seperti kesehatan, namun masih belum memenuhi semua persyaratan untuk dapat menjadikan kontrak KPS menarik bagi pihak bank seandainya diajukan oleh sektor swasta – diperlukan panduan terperinci tentang standar ketentuan kontrak KPS. Masih banyak yang perlu dilakukan. Sektor swasta internasional menunjukkan ketertarikan atas peluang di Indonesia, tertarik dengan potensi ekonominya yang besar, tetapi ketika perusahaan melakukan survei di pasar, mereka diresahkan dengan kurangnya kejelasan mengenai proyek mana yang akan diikuti dalam tender sebagai proyek KPS. Mereka juga terkejut dengan kerumitan peraturan usaha di Indonesia, termasuk pembatasan kepemilikan oleh pihak asing dan pembatasan dalam imigrasi.

Dengan demikian, Pemerintah menghadapi tantangan yang rumit dan memerlukan strategi untuk mengembangkan program KPS. Strategi tersebut perlu mengutamakan tindakan, menjabarkan siapa yang akan melakukan apa, kapan, dan menentukan proyek KPS percontohan mana yang akan digunakan sebagai model acuan.

Strategi ini membutuhkan seseorang yang bertanggung jawab pada tingkat senior yang tidak memiliki tanggung jawab lain dan harus dapat melapor langsung ke Presiden. Hal ini memastikan bahwa dia berwenang meminta Lembaga-Lembaga Pemerintah terkait untuk mengambil keputusan penting dengan cara yang terkoordinasi.

Apa yang Perlu Dilakukan untuk Merealisasikan Prakiraan?

Terdapat beberapa hal yang perlu benar-benar diterapkan untuk merealisasikan tingkat pembelanjaan yang kami perkirakan:

- **Iklm investasi yang stabil:** Kemajuan dalam area ini masih belum berkelanjutan, sebagaimana ditunjukkan oleh Mahkamah Konstitusi yang belum lama ini menolak partisipasi sektor swasta dalam proyek air minum dan oleh pengadilan tingkat pertama yang mempertanyakan hak pemilik obligasi perusahaan asing untuk memberikan suara dalam restrukturisasi. Masih belum jelas langkah-langkah baru apa yang akan dilakukan untuk mendukung lingkungan investasi yang lebih stabil.
- **Kepemimpinan:** Kemauan politik yang kuat merupakan faktor penting dalam mendorong maju proyek-proyek yang mengalami kemacetan. Niat Presiden Jokowi untuk “melibatkan diri” dan mendorong kinerja di lapangan sangat bermanfaat, namun dia tidak mungkin melakukan ini untuk semua proyek. Perombakan kabinet yang baru saja dilakukan diharapkan akan memberikan motivasi lebih besar ke tingkat pemerintahan yang lebih rendah. Jika Pemerintah dapat mendorong beberapa proyek percontohan, hal ini akan menciptakan preseden-preseden positif dan meningkatkan kepercayaan investor.
- **Investasi Bertahap:** Dengan mempertimbangkan hambatan pengadaan dan ketidakpastian dalam sumber daya fiskal pada masa mendatang, penerapan investasi secara bertahap akan membantu meminimalkan pemborosan dana publik.
- **Koordinasi Pemerintah:** Seringkali terjadi kurangnya koordinasi antara Pemerintah pusat, provinsi, dan daerah; misalnya, pembukaan Bandara Internasional Kuala Namu di Medan, Sumatera Utara tertunda karena mundurnya penyelesaian pembangunan jalan sepanjang 14 km yang menghubungkan Medan dengan bandara. Kami berharap koordinasi akan terus meningkat setelah KPPIP memiliki sumber daya yang memadai, tetapi mereka tidak dapat mengelola setiap proyek yang ada. Dengan demikian, pendekatan umum terhadap hubungan antar Lembaga Pemerintah perlu diubah untuk mendorong kerjasama.
- **Membangun kapasitas untuk mempersiapkan dan mendanai proyek:** Indonesia akan mendapatkan manfaat dari pengadaan yang lebih cepat dan lebih transparan serta persiapan proyek yang lebih baik pada tahap Studi Kelayakan. KPPIP akan berperan penting dalam mencari dan melatih manajer berbakat di tingkat Pemerintah Nasional dan Daerah.
- **Pembebasan lahan:** Di periode-periode sebelumnya, masalah pembebasan lahan telah membuat banyak proyek tertunda. Undang-undang pertanahan yang baru disambut dengan baik, tetapi masih terlalu dini untuk mengatakan bahwa hal ini akan mengatasi masalah. Tidak adanya satu peta Indonesia yang diakui dan kurang jelasnya sistem nasional tentang hak tanah yang diakui oleh Lembaga Pemerintah Nasional dan Daerah serta pengadilan, akan terus menjadi suatu tantangan.

Prospek Berdasarkan Sektor

Terdapat prospek yang berbeda-beda antara satu sektor dengan lainnya, dan beberapa sektor seperti jalan, bandara, dan pembangkit listrik mungkin memiliki jumlah investasi yang mendekati target. Sementara investasi pada sektor lainnya diperkirakan akan jauh berada di bawah target (misalnya air minum, minyak, dan gas). Di bawah ini kita membahas beberapa sektor pilihan satu per satu.

Ekstraksi

Penting bagi Pemerintah untuk memberikan insentif dan arahan strategis yang diperlukan (pajak, infrastruktur pendukung, dan lingkungan peraturan yang mendukung) untuk mendorong pengembangan proyek-proyek kunci yang akan meningkatkan ekonomi dan pendapatan valuta asing. Proses investasi modal asing juga perlu disederhanakan. Pabrik peleburan logam merupakan jenis investasi padat modal berjangka panjang yang dibutuhkan negara untuk mendukung mata uang dan ekonomi secara umum, guna menyeimbangkan kebergejolakan investasi asing berjangka pendek di pasar keuangan. Namun, kebijakan “satu solusi untuk semua” tidaklah mempertimbangkan keberagaman kelaikan komersial dari pemurnian berbagai jenis mineral.

Minyak dan Gas

Banyak tantangan sektor ini dihadapi pada sektor hulu (AS\$ 20 miliar dari prakiraan kami AS\$ 30 miliar). Produksi minyak sedang mengalami penurunan. Sementara ladang minyak tua akan terus memompa minyak tanpa memperhatikan harga minyak, aktivitas eksplorasi baru sejak bertahun-tahun mengalami penurunan. Ketentuan kontrak yang sepadan dengan risiko akan mendorong investasi, terutama untuk wilayah yang lebih sulit dilakukan eksplorasi seperti Indonesia bagian timur⁴.

Sektor penyulingan memiliki sejarah yang cukup bergejolak, sementara Pertamina, perusahaan BUMN migas, belum membangun kapasitas pengilangan yang baru sejak tahun 1990-an. Prakiraan kami mengasumsi bahwa pengilangan akan memperoleh dana AS\$ 4 miliar dari investasi baru antara tahun 2015 dan 2019, atau cukup untuk sekitar 200.000 barel/hari dari kapasitas baru dengan mengacu pada biaya konstruksi patokan *International Energy Agency*. Angka ini hanya sepertiga dari target Pemerintah sebesar 600.000 barel/hari. Bahkan pada tingkat pembelanjaan untuk proyek baru dan peningkatan mutu pengilangan ini, jangka waktu pembangunan mungkin memakan waktu hingga lima tahun, yang mempersulit penentuan kapan kapasitas baru akan beroperasi, atau bahkan jika kapasitas baru tersebut akan siap sebelum tahun 2019.

Pembangkit Listrik

Pemerintah telah menentukan target ambisius untuk menambah kapasitas 35 GW dalam waktu lima tahun ke depan. Investasi modal yang dibutuhkan (AS\$ 83 miliar) secara umum sesuai dengan prakiraan kami yaitu senilai AS\$ 79 miliar pada tahun 2019. Prakiraan ini sebaiknya direalisasikan karena tingkat pemadaman yang ada saat ini dan ketergantungan pembangkit

listrik tenaga diesel akan memunculkan biaya yang besar bagi dunia usaha. Pemerintah juga ingin meningkatkan keandalan akses rumah tangga ke sumber listrik, sehingga kemungkinan akan melibatkan *mini-grid* dan solusi inovatif lainnya di daerah-daerah terpencil.

Ada berbagai tantangan yang dihadapi oleh PLN dan Pembangkit Listrik Swasta Independen (*Independent Power Producers, IPP*). Tarif listrik tidak selalu mencerminkan biaya produksi, proyek unggulan KPS berbahan batu bara terhenti karena masalah pembebasan tanah, dan jaminan negara biasanya terbatas pada proyek yang terdaftar di “Buku resmi Kerjasama Pemerintah-Swasta” serta terbatas pada proyek KPS yang merupakan bagian “Program Jalur Cepat” yang diluncurkan oleh pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono (SBY) sebelumnya. Juga terjadi penundaan dalam peluncuran tender untuk proyek baru. Kelayakan proyek dalam program 35 GW untuk mendapatkan jaminan Pemerintah belum jelas, tetapi hal ini akan meningkatkan ketertarikan pihak bank untuk mendukung investasi Kerjasama Pemerintah-Swasta dan oleh karena itu memudahkan realisasinya.

Air Minum

Prioritas mendesak bagi Pemerintah adalah menjelaskan undang-undang bagi investor swasta. Sejalan dengan pengumuman dari Pemerintah Pusat, prakiraan kami mengasumsikan bahwa akan dicapai titik temu, dan investasi swasta bisa dilanjutkan kembali dalam kondisi tertentu, meskipun dengan sedikit penundaan. Dalam jangka waktu yang lebih lama, Pemerintah harus mempertahankan fokus untuk membuat proyek yang dapat menghasilkan keuntungan (*commercially viable*) dan merestrukturisasi perusahaan daerah air minum (PDAM), termasuk memperkuat aktivitas bisnis dan meningkatkan tarif untuk mendanai investasi modal. Pemerintah Nasional berperan penting dalam mengatasi keterbatasan kapasitas dan kendala administrasi di Pemerintah Daerah (seperti ketidakmampuan untuk menyusun anggaran di atas satu tahun).

Jalan

Meskipun prospek sektor ini bagus, Pemerintah harus memastikan bahwa dampak biaya pembebasan tanah akan dapat dirasakan di lapangan dan langkah lain perlu dilakukan untuk mendorong keterlibatan swasta (misalnya, sebanyak mungkin tender terbuka). Selain itu, diperlukan juga adanya implementasi Proyek PBAS yang berhasil.

Kereta Api

Peran sektor swasta terbatas oleh ketidaklayakan proyek akibat kurangnya subsidi Pemerintah dan kurangnya fleksibilitas komersial dalam kasus konsesi Kereta Api Khusus (muatan). Fleksibilitas dapat ditingkatkan dengan melonggarkan batasan yang menyatakan bahwa hanya satu pelanggan (pemilik atau pengendali) yang dapat menggunakan Kereta Api Khusus dan menghilangkan pembatasan jumlah tempat pemberhentian⁵. Untuk proyek Kerjasama Pemerintah-Swasta (KPS) seperti kereta api ringan, yang biasanya tidak memungkinkan berbasis komersial murni, diperlukan Pendanaan Pendampingan Pemerintah (*Viability Gap Funding*).

Pemerintah juga seharusnya memperjelas peran sektor swasta yang realistis, meskipun ada kecenderungan Walikota dan Gubernur beranggapan bahwa sektor swasta dapat membiayai seluruh proyek dari keuntungan yang diperoleh dari pengembangan sektor properti. Terkait Jalur Kereta Bandara Soekarno-Hatta, terjadinya penundaan proyek sepertinya diakibatkan oleh tidak adanya kejelasan tentang peran PT Kereta Api Indonesia dan hal ini perlu diatasi untuk memfasilitasi perjalanan bisnis internasional yang efisien.

Pelabuhan

Dalam skala nasional, biaya logistik diperkirakan membukukan 24 persen dari PDB dan biaya pengiriman peti kemas dari Jakarta ke Padang, Sumatera, tiga kali lebih mahal dibandingkan dari Jakarta ke Singapura⁶, meskipun kedua rute ini berjarak sama. Sekalipun demikian, dengan adanya tingkat aktivitas ekonomi yang rendah dan terbatasnya volume pengiriman melalui kapal di beberapa bagian negara, pengumpulan modal sektor swasta menjadi sulit. Beberapa kemajuan berhasil dilakukan, meskipun prakiraan kami lebih rendah daripada rencana Pemerintah. Pemerintah sangat mengandalkan empat perusahaan pelabuhan milik negara (Pelindo I–IV) dan mereka bekerja sama dengan sektor swasta, meskipun perjanjiannya tidak masuk dalam kategori sebagai Kerjasama Pemerintah-Swasta. Misalnya, terminal peti kemas yang baru di Jakarta sudah hampir selesai, dan akan dioperasikan oleh Mitsui dan PSA, serta berbagai macam proyek lain yang sedang dalam proses pelaksanaan di seluruh Indonesia.

Bandara

Dengan pertumbuhan pesat penumpang dan armada (terutama didorong oleh maskapai berbiaya rendah), banyak proyek bandara yang seharusnya layak secara komersial. Prioritas bagi Pemerintah seyogianya pada percepatan setiap proyek, termasuk persiapan studi kelayakan dan proposal pengembangan usaha, serta pengukuran terperinci tentang pandangan pasar. Dua BUMN (Angkasa Pura I dan II) telah menyelesaikan sejumlah proyek perluasan bandara dan menunjukkan kemauan untuk bekerja sama dengan kontraktor *Engineering, Procurement and Construction* (EPC) dan operator asing, yang bisa juga mempercepat pelaksanaannya. Cukup banyak MoU yang telah ditandatangani, namun belum banyak kesepakatan penting yang terealisasi. Akibatnya, kerangka hukum untuk kesepakatan khusus KPS masih belum menentu hingga ada kesepakatan menandatangani usaha patungan (*joint venture*) untuk proyek peningkatan yang spesifik.

Infrastruktur sosial

Indonesia sedang mengalami transisi demografis yang dinamis dengan rasio anak-anak berusia di bawah 14 tahun dibandingkan orang dewasa berusia di atas 65 tahun diperkirakan akan menurun dari 6:1 ke 3½:1 pada tahun 2025. Jadi, sementara dewasa ini pendidikan membukukan pembelanjaan infrastruktur yang lebih tinggi dibandingkan kesehatan, kami perkirakan pembelanjaan untuk kesehatan berkembang lebih cepat daripada pendidikan pada masa mendatang. Sejauh ini, masuk akal bahwa Pemerintah berfokus pada infrastruktur ekonomi,

tetapi Pemerintah perlu merumuskan strategi untuk mengoptimalkan penggunaan investasi publik dan swasta dalam infrastruktur sosial, seiring meningkatnya harapan masyarakat akan tingkat pelayanan dan kualitas yang lebih tinggi.

Kesimpulan

Kami memperkirakan adanya pertumbuhan yang signifikan dalam pembelanjaan infrastruktur di Indonesia seiring dilaksanakannya berbagai program Pemerintah. Program Pemerintah tersebut terbilang ambisius tetapi penting untuk pertumbuhan ekonomi. Meskipun target yang ditetapkan mungkin tidak dapat diraih semuanya, tingkat realisasi infrastruktur diharapkan lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya dan menciptakan peluang untuk pemasok dan investor, selama Pemerintah mampu mengatasi banyak tantangan yang kami uraikan dalam artikel ini. ■

CATATAN:

1. Hasil-hasil yang dipaparkan dalam laporan ini diestimasi menggunakan sebagai sumber data berikut: World Health Organisation, UNESCO, Bank Dunia, Survei Pembelanjaan Modal Tahunan, Oxford Economics.
2. https://www.pwc.se/sv_SE/se/offentlig-sektor/assets/capital-project-and-infrastructure-spending-outlook-to-2025.pdf
3. Skema anuitas berbasis kinerja (*Performance-Based Annuity Scheme*), yang juga dikenal dengan skema *Availability Payment*. Dengan skema ini, pendanaan Pemerintah dibayar setiap tahun dengan jumlah yang bergantung pada kinerja atau ketersediaan aset.
4. Presiden Indonesian Petroleum Association, Mei 2015, seperti yang dikutip dalam berita Katadata.
5. Laporan Akhir: Rekomendasi Panduan dan Kerangka Peraturan Perkeretaapian Khusus (2011) oleh Prakarsa Infrastruktur Indonesia.
6. Business Monitor International, *Indonesia Infrastructure Report Q1 2015*.

Tentang para penulis:

Julian Smith adalah seorang penasihat PT PricewaterhouseCoopers Indonesia Advisory (PwC Indonesia), yang berbasis penuh di Jakarta. Ia memiliki spesialisasi dalam memberikan saran keuangan dan komersial dalam bidang proyek modal dan infrastruktur industri angkutan. Julian adalah seorang penasihat keuangan infrastruktur dan korporat internasional berpengalaman, sebagian besar dalam bidang angkutan, serta secara berkala menjadi pembicara pada konferensi dan salah satu penggagas terdepan dalam bidangnya. Dia bergabung dengan PwC UK sejak masih di bangku kuliah pada tahun 1986 dan menjadi pelatih sebagai seorang Chartered Accountant dan auditor, sebelum beralih menjadi penasihat transaksi tahun 1994 saat dia terlibat dalam transaksi privatisasi British Rail (perusahaan kereta api Inggris). Dia terlibat dalam berbagai penyelesaian transaksi dan pengembangan strategi di berbagai negara lain, seperti konsesi pelabuhan di Swedia dan Jamaika, privatisasi angkutan bus di Yordania, proyek pembiayaan perkeretaapian di Rusia dan

Afrika, serta strategi angkutan di Amerika Serikat dan Ukraina. Di London, dia menjadi pemimpin tim keuangan korporat/KPS sektor angkutan PwC, dan mitra relasi untuk Departemen Angkutan di Inggris. Dia menjadi penasihat dalam transaksi KPS senilai AS\$ 12 miliar sebelum dia pindah ke Moskwa pada bulan Januari 2011 untuk menjadi pemimpin proyek modal dan infrastruktur di Eropa Tengah dan Timur, kemudian menjadi pemimpin industri angkutan global dan logistik. Julian pindah ke Indonesia pada tahun 2014.

Agung Wiryawan adalah Direktur PwC Indonesia di Jakarta. Dia seorang spesialis di bidang infrastruktur dan utilitas, baik untuk sektor publik maupun swasta. Agung memiliki pengalaman signifikan dengan sejumlah proyek di bidang KPS, model keuangan, kajian usaha, valuasi dan konsultasi bidang keuangan. Dia bekerja dalam transaksi sektor jalan tol, pembangkit listrik, dan air minum. Dia juga terlibat dalam beberapa proyek uji coba KPS di Indonesia.

Tim Boothman adalah seorang penasihat PwC Indonesia, yang berbasis penuh di Jakarta. Dia menyediakan advis komersial pada proyek modal dan infrastruktur dalam sektor pembangkit listrik dan angkutan. Setelah lulus dari universitas, Tim bergabung dengan PwC UK sebagai ekonomis, menganalisis pasar karbon dan investasi dalam energi terbarukan sebelum bekerja di Uni Emirat Arab dalam diversifikasi energi dan ekonomi di tingkat federal. Tim tiba di Jakarta tahun 2013 dan telah melakukan analisis keuangan dan ekonomi terhadap usulan-usulan investasi angkutan darat dan laut, energi, dan industri di seluruh Indonesia. Tim saat ini sedang bekerja pada sejumlah proyek infrastruktur komersial untuk klien-klien Indonesia dan internasional.

BELAJAR DARI PRAKTIK TERBAIK DI INDONESIA: CARA MEMAJUKAN KPS DI INDONESIA

Untuk mendobrak dimulainya program KPS, Indonesia perlu mengikuti terobosan yang di-rintis oleh Perusahaan Listrik Negara (PLN) di bidang pembangkit tenaga listrik. • Oleh John Cheong-Holdaway



Pembangkit tenaga listrik geothermal Kamojang yang dimiliki dan dioperasikan oleh PT Indonesia Power, anak perusahaan PLN. Pemegang konsesi adalah PT Pertamina Geothermal Energy, anak perusahaan BUMN PT Pertamina. Sementara sejumlah BUMN aktif dalam bidang usaha pembangkit tenaga listrik, terdapat pandangan umum bahwa dalam penyelenggaraan tender PLN akan memberikan proyeknya kepada pihak yang paling tepat memenuhi kriteria sebagaimana tercantum pada dokumen tender, tanpa mempertimbangkan apakah pemenangnya sebuah BUMN atau perusahaan swasta.

Atas perkenan Geothermal Resources Council

Setelah berupaya selama lebih dari satu dasawarsa, Indonesia belum berhasil meletakkan batu pertama untuk proyek Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS) yang pertama. Meskipun pelaksanaan proyek di bawah kerangka kerja KPS belum menunjukkan keberhasilan, terdapat satu jalur yang terpercaya yang digunakan untuk mengalirkan dana swasta masuk ke dalam infrastruktur Indonesia: proyek pengadaan tenaga listrik langsung oleh BUMN Indonesia di bidang pembangkitan listrik, yakni PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) atau biasa disebut PLN.

Antara 1994 sampai 2014, 44 proyek tenaga listrik yang dibangun dan dikelola oleh Produsen Tenaga Listrik Independen (IPP, *Independent Power Producers*) mulai beroperasi dan menyediakan 7.500 MW daya dengan investasi miliaran dolar. Penambahan ini meningkatkan proporsi tenaga listrik yang diproduksi Indonesia oleh IPP dari jumlah yang tidak berarti pada 1999, hingga mencapai 15 persen sebagaimana tercantum dalam Laporan Statistik PLN 2014 (lihat Gambar 1).

Penggerak Keberhasilan PLN

Penggerak keberhasilan Indonesia di sektor pembangkitan listrik dapat dirangkum dalam kategori berikut ini:

- Model risiko yang memadai
- Tarif dalam USD bagi pihak swasta
- Rekam jejak sebagai *off-taker*¹ yang dapat diandalkan dan mitra kontraktual yang layak
- Kemampuan dan kesediaan untuk mempekerjakan konsultan profesional yang terpercaya
- Kesediaan untuk memberi kesempatan pihak swasta bersaing dengan BUMN dalam iklim bisnis yang baik.
- Memiliki kewenangan yang memadai serta rekam jejak dalam menyelesaikan masalah

Poin-Poin Utama:

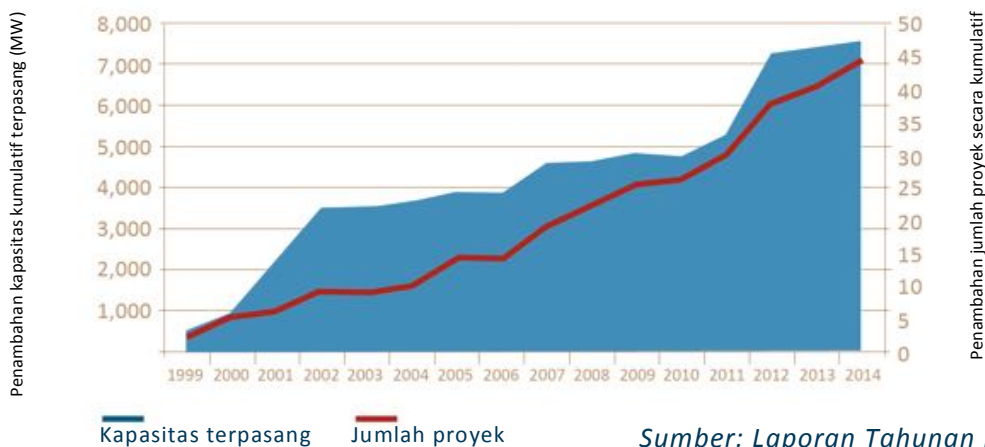
Meskipun pelaksanaan proyek di bawah kerangka kerja Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS) belum menunjukkan keberhasilan, terdapat satu jalur yang terpercaya yang digunakan untuk mengalirkan dana swasta masuk ke dalam infrastruktur Indonesia: proyek pengadaan listrik langsung oleh BUMN Indonesia di bidang pembangkitan listrik, yakni PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) atau biasa disebut PLN. Penggerak keberhasilan PLN meliputi antara lain: model risiko yang memadai; tarif dalam USD bagi pihak swasta; rekam jejak sebagai *off-taker* yang dapat diandalkan dan mitra kerja kontraktual yang wajar; kemampuan dan kesediaan untuk mengontrak konsultan profesional yang terpercaya; kesediaan untuk memperkenankan para pihak swasta bersaing di lapangan permainan pada tatanan yang setara dengan BUMN di dalam sektor; dan memiliki wewenang yang memadai serta rekam jejak dalam menyelesaikan masalah.

Model PLN tidak menjadi jaminan keberhasilan setiap proyek; terdapat kasus yang gagal dan terlambat. Meskipun sekali-sekali terjadi masalah, PLN melaksanakan proyek-proyeknya dalam skala yang sedemikian rupa sehingga keterlambatan atau bahkan kegagalan satu proyek tidak lagi membahayakan kemampuan mereka untuk menyediakan layanan.

Para penganjur proyek KPS Indonesia, perlu memandang diri mereka bersaing dalam menarik uang investor untuk proyek-proyek PLN. Investor infrastruktur cenderung lebih peduli pada sisi seberapa baik terstrukturinya suatu proyek daripada dalam sektor mana proyek tersebut berada. Dalam pencarian untuk memperoleh pengembalian hasil yang dapat diandalkan, banyak di antara investor yang sama akan mengajukan penawaran untuk proyek transportasi, pembangkitan listrik, dan air minum. Oleh karena itu, ketika mengusulkan proyek, Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) dan mereka di Pemerintah Pusat yang ditugaskan untuk melaksanakan agenda KPS, perlu membandingkan apa yang mereka tawarkan, dengan apa yang dapat diperoleh para investor dari proyek PLN. Apabila peluang proyek KPS tidak, minimal bisa bersaing dengan PLN, investor akan membawa uang mereka ke PLN atau ke negara lain di dalam kawasan sama yang dapat menawarkan peluang investasi yang menarik.

Indonesia sudah membuat beberapa kemajuan dalam melakukan reformasi lingkungan yang kondusif bagi KPS. Indonesia kini berada pada suatu titik kemajuan yang seharusnya tidak lagi mengukur sukses dalam pelaksanaan kebijakan, atau pembentukan lembaga-lembaga baru, tetapi dalam penyelenggaraan proyek.

Gambar 1: Kapasitas Kumulatif dan Jumlah IPP yang Ditandatangani PLN dan Mulai Beroperasi 1999–2014



Sumber: Laporan Tahunan PLN (2014)

Selanjutnya dalam bagian ini, akan dibahas arti dari masing-masing frasa berikut ini, dan bagaimana kontribusinya pada keberhasilan PLN dalam menarik investasi dari swasta, serta bagaimana situasi PLN berbeda dengan pengalaman Indonesia dalam bidang KPS.

Model risiko yang memadai: Perjanjian Pembelian Tenaga Listrik (PPA, *Power Purchase Agreement*) PLN terstruktur sedemikian rupa sehingga dalam sebagian besar kasus, risiko dialokasikan pada pihak yang paling sanggup menanggungnya.

Dalam hal pembangkit listrik berbasis batu bara atau sumber energi tak terbarukan lainnya, pembayaran dipisah menjadi komponen tetap dan komponen variabel dengan rumus² eskalasi yang sesuai sehingga nilai setiap pembayaran secara garis besar selaras dengan biaya pembangkit yang berlaku. Pembayaran dan rumus eskalasi distrukturkan sedemikian rupa sehingga faktor penggerak ketidakpastian yang berada di luar kendali pihak swasta – seperti variabilitas permintaan, harga BBM, UMR (Upah Minimum Regional), dan nilai tukar mata uang asing – dialokasikan pada pemerintah, sedangkan faktor-faktor yang berada di dalam kendali pihak swasta – seperti biaya konstruksi dan pengoperasian, pasokan BBM (pada umumnya), ketersediaan pembangkit, efisiensi pembangkit, dan lain sebagainya – tetap berada di pihak swasta.

Rekor dalam energi terbarukan sedikit lebih beragam, namun pada umumnya, pengaturan komersial mensyaratkan bahwa Pemerintah membeli semua daya listrik yang diproduksi, yang berarti bahwa Pemerintah masih tetap menanggung keseluruhan risiko permintaan. Model-model ini dipandang cukup menarik untuk menggerakkan investasi signifikan pada sektor pembangkitan listrik tenaga air.

Struktur proyek yang telah dilontarkan kepada investor melalui skema KPS di Indonesia kurang menarik bagi sektor swasta. Pembangunan jalan tol di daerah perdesaan dengan prospek permintaan yang sangat tidak pasti sebagaimana diusulkan menempatkan beban risiko permintaan penuh pada sektor swasta. Ada pun proyek jalan tol lainnya yang diusulkan dengan permintaan kepada para investor untuk menerima “subsidi modal” – yang berarti bahwa sebagian jalan tol telah dibangun untuk mereka oleh kontraktor di bawah pengawasan pemerintah. Meski demikian, investor harus menanggung beban risiko apakah jalan tersebut telah dibangun sesuai standar yang memadai. Investor non-BUMN masih belum berminat pada peluang semacam ini.

Tarif dalam USD bagi pihak swasta: Imbalan bagi pihak swasta dalam proyek pembangkit listrik besar dengan PLN sebagian besar menggunakan mata uang Dolar AS yang berarti bahwa pihak swasta dengan aman dapat meminjam dalam dolar, mengakses masa pinjaman dengan jangka waktu pembayaran lebih lama dan tingkat bunga lebih rendah daripada yang terdapat di pasar modal Indonesia, penurunan biaya pembiayaan dan biaya pembangkit yang dihasilkan bagi PLN.³

Sebagian besar proyek KPS yang ditenderkan adalah jalan tol dan proyek air minum dengan tarif murni dalam mata uang rupiah yang ditawarkan kepada sektor swasta.

Rekam jejak terkini sebagai *off-taker* yang dapat diandalkan dan mitra kontraktual yang wajar:

Penilaian sektor swasta terhadap reputasi PLN dan Indonesia anjlok secara drastis setelah krisis moneter, ketika PLN melakukan negosiasi ulang 14 kontrak IPP sehingga investor swasta mengalami pemangkasan. Namun, sejak itu, pada umumnya PLN menjaga hubungan dengan para kontraktor IPP-nya secara konsisten sesuai praktik industri yang baik dan memenuhi kewajiban kontraktualnya. Reputasi baik PLN terbukti oleh fakta bahwa obligasi yang dikeluarkannya menduduki peringkat sama dengan obligasi internasional yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia.

Namun dalam hal KSP, keadaannya sangat berbeda. Pemerintah kota yang dimaksudkan menjadi Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) untuk proyek air minum tidak memiliki rekam jejak dalam pelaksanaan proyek secara adil (atau tidak memiliki pengalaman sama sekali) dengan para investor mengenai hal-hal seperti rentang waktu yang diperlukan pihak swasta untuk melindungi investasi mereka dalam proyek infrastruktur.

Belum lama ini investor jalan tol terkejut dengan diberlakukannya penurunan tarif tol selama bulan puasa dan beberapa hari setelah Idul Fitri (pertengahan Juni hingga pertengahan Juli 2015), sehingga mereka terpaksa menanggung biayanya, dengan waktu pemberitahuan yang singkat. Investor KPS yang berpotensi akan mencatat preseden yang ditetapkan oleh Pemerintah Indonesia ini.

Kemampuan dan kesiediaan untuk mempekerjakan konsultan profesional yang terpercaya:

Ketika PLN perlu melaksanakan transaksi IPP yang signifikan, mereka mengontrak beberapa konsultan yang berkualifikasi sesuai bidang mereka masing-masing, yakni komersial, hukum, dan teknis dari firma ternama untuk mendampingi mereka sepanjang proses transaksi tersebut. Logo biro konsultan transaksi yang terpercaya di atas studi kelayakan merupakan prasyarat untuk keberhasilan proses transaksi.

Transaksi KPS yang memanfaatkan advis konsultan yang berkualifikasi seperti ini hanyalah yang persiapannya dipimpin oleh BUMN atau donor internasional. Untuk semua proyek lainnya, badan pemerintah – yang terhambat oleh pedoman pengadaan yang kaku – melibatkan perorangan atau perusahaan lokal yang tidak berpengalaman dalam penstrukturan proyek KPS sebagai konsultan transaksi mereka, dan hingga kini tidak menunjukkan keberhasilan.

Kesediaan untuk memperkenankan pihak swasta bersaing dengan BUMN dalam iklim bisnis yang baik:

Sejumlah BUMN saat ini aktif dalam usaha pembangkit tenaga listrik, termasuk anak perusahaan PLN seperti PT Pembangkitan Jawa Bali, dan PT Indonesia Power, selain itu juga PT

Pertamina (Persero), PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, PT PP (Persero) Tbk, dan lainnya melalui anak perusahaan masing-masing. Namun, terdapat pandangan umum bahwa dalam penyelenggaraan tender, PLN akan memberikan proyeknya kepada pihak yang paling tepat memenuhi kriteria sebagaimana tercantum pada dokumen tender, tanpa memandang apakah pemenangnya sepenuhnya dimiliki BUMN, perusahaan swasta murni, atau di antara keduanya.

Beberapa proyek tertentu telah diberikan langsung kepada perusahaan yang sepenuhnya atau secara sebagian milik BUMN, dalam berbagai kasus lainnya tender dimenangkan oleh investor konsorsium yang melibatkan BUMN, namun cukup banyak tender juga dimenangkan oleh pelaku non-BUMN sehingga proses tender dipandang terpercaya.

Banyak proyek KPS yang tampak menarik bagi BUMN, diberikan kepada mereka melalui penunjukan langsung, bahkan setelah dipublikasikan kepada sektor swasta dalam penajakan pasar, dan melalui berbagai forum⁴ promosi investasi lainnya. Dalam hal Pelabuhan Kalibaru di Jakarta, lima peserta tender telah lulus prakualifikasi (kemungkinan masing-masing peserta sudah mengeluarkan jutaan dolar dalam mempersiapkan penawaran mereka) ketika proses tender dibatalkan dan proyek diberikan kepada PT Pelindo II (Persero) melalui penunjukan langsung. Ini menimbulkan persepsi bahwa sektor infrastruktur Indonesia tidak terbuka bagi investor swasta.

Penunjukan langsung proyek kepada BUMN tidak selalu merupakan hal buruk. Dalam beberapa kasus dapat berhasil baik, tetapi dalam kasus lainnya juga dapat sangat merusak. Indonesia perlu mencari keseimbangan yang tepat. Boks pada halaman 33 menyajikan detail lebih lanjut mengenai untung-ruginya.

Memiliki kewenangan yang memadai serta rekam jejak dalam menyelesaikan masalah: PLN memiliki wewenang untuk merencanakan, menyelenggarakan tender, dan membeli daya listrik sesuai keperluan dan kapan diperlukan sesuai dengan sejumlah peraturan. Peraturan tersebut cukup jelas sehingga PLN hanya memerlukan masukan sedikit dari instansi pemerintah lainnya ketika perlu melaksanakan proyek. Satu persyaratan utama untuk memperoleh persetujuan eksternal hanya di bidang dampak lingkungan dan penggunaan lahan. Persetujuan tersebut diperoleh dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, tetapi PLN dan kementerian ini memiliki rekam jejak kerjasama untuk menanggulangi berbagai masalah yang timbul terkait dengan proyek.

Berhubung sebagian besar proyek menarik diberikan kepada BUMN, yang tersisa untuk KPS tinggal yang paling rumit dan paling tidak layak dari segi keuangan. Proyek “sisa” ini mensyaratkan PJK (Penanggung Jawab Proyek Kerjasama) untuk bekerja sama dan mendapatkan persetujuan dari berbagai pihak.

Sebagai contoh, dalam kasus Proyek Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) Umbulan, Pemerintah Daerah Jawa Timur (Pemda Jatim) harus berkoordinasi dan membagi biaya, risiko, dan hak di

antara lima Pemerintah Kabupaten/Kota bersama PDAM mereka masing-masing, serta memperoleh persetujuan untuk dana pendampingan dari pemerintah (*viability gap funding*) dari Kementerian Keuangan (Kemenkeu), jaminan dari PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) (PII), surat izin pengambilan air dari Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, selain harus mengkoordinasikan pembebasan lahan dan perizinan, serta mengurus izin AMDAL lintas lima kabupaten/kota yang berbeda. Pemda Jatim harus berupaya untuk mengkoordinasikan semua pihak yang pada umumnya tidak melihat urgensi untuk mengatasi masalah tersebut.

Tidak mengherankan, saat ini – empat tahun sejak ditenderkan – proyek tersebut masih menelusuri jalan berliku-liku untuk memperoleh sejumlah besar perizinan, dan belum ada indikasi kapan proses ini dapat terselesaikan. Tingkat kerumitan ini merupakan standar dan bukannya pengecualian yang dialami dalam proyek KPS.

Cek Realitas

Meskipun terdapat enam faktor di atas, model PLN bukan jaminan akan berhasilnya setiap proyek. PLN telah mengalami tender yang gagal dan keterlambatan dalam realisasi proyek. Kedua “*crash program*” dari pertengahan tahun 2000-an mundur jauh dari jadwal pelaksanaan yang diusulkan. Proyek Pembangkit Listrik Tenaga Uap Batang yang ditenderkan melalui kerangka kerja KPS masih mengalami kemacetan terkait dengan masalah pembebasan lahan, meski memperoleh manfaat dari keenam kriteria yang disebut di atas.

Namun, meski terdapat keterlambatan dan berbagai masalah lain, penyediaan proyek pembangkit listrik baru oleh PLN terus berjalan. Pelaksanaan proyek infrastruktur utama merupakan urusan yang kompleks, dan tidak ada seperangkat praktik yang akan menjamin pelaksanaan setiap proyek. Skala program PLN saat ini sudah sedemikian besar sehingga keterlambatan atau bahkan kegagalan satu proyek tidak lagi membahayakan kemampuan mereka untuk menyediakan layanan.

Pelajaran bagi Agenda KPS Indonesia

Para penganjur proyek KPS Indonesia, perlu menganggap diri mereka bersaing dengan PLN untuk menarik uang investor. Investor infrastruktur cenderung lebih peduli pada sisi seberapa baik terstrukturnya suatu proyek daripada dalam sektor mana proyek tersebut berada. Dalam pencarian untuk memperoleh pengembalian hasil yang dapat diandalkan, banyak di antara investor yang sama akan mengajukan penawaran untuk proyek transportasi, pembangkitan listrik, dan air minum.

Ketika mengusulkan proyek, PJKP dan mereka di Pemerintah Pusat yang ditugaskan untuk melaksanakan agenda KPS, perlu membandingkan apa yang mereka tawarkan, dengan apa yang dapat diperoleh para investor dari proyek PLN berdasarkan enam kriteria yang disebut di atas. Jika pada proyek yang diusulkan terdapat kekurangan di satu atau dua bidang, agar berpeluang untuk menarik investor⁵, perlu ada daya tarik khusus pada bidang-bidang lainnya. Apabila peluang nilai proyek KPS minimal tidak bisa bersaing dengan PLN, investor akan membawa modal mereka ke PLN; atau ke negara lain di dalam kawasan yang sama yang dapat menawarkan peluang⁶ investasi yang lebih menarik.

Untung Rugi Penunjukan Langsung Proyek kepada BUMN

Apabila Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) hendak mengontrak pelayanan infrastruktur, untung-ruginya perlu dipertimbangkan secara matang. Kotak ini menyajikan faktor untung-rugi terpenting terkait penunjukan langsung BUMN untuk melaksanakan proyek infrastruktur.

Untung

- **Kecepatan mobilisasi:** Dengan adanya kemungkinan untuk menghindari proses tender yang dapat makan waktu enam bulan hingga satu tahun, BUMN dapat mulai bekerja lebih awal daripada kontraktor swasta.

- **Tingkat pengendalian pemerintah lebih tinggi:** Jika pemerintah memutuskan perlu melakukan renegotiasi terhadap beberapa aspek perjanjian, misalnya untuk mengubah tarif atau menghendaki variasi dalam rancangan, negosiasi tersebut biasanya lebih mudah dilakukan dengan BUMN daripada pihak swasta murni karena kedua belah pihak dapat menganggapnya sebagai keluar kantong kiri, masuk kantong kanan.

Rugi

- **Kepercayaan terhadap efisiensi biaya lebih rendah:** Dengan mewajibkan calon kontraktor untuk mengikuti proses tender terbuka yang transparan, PJPK mendapatkan kadar kepastian yang lebih tinggi bahwa biaya yang diusulkan akan sejauh mungkin mendekati keefisienan. Mungkin saja terdapat pihak lain yang dapat memberikan solusi lebih baik dengan biaya lebih rendah, tetapi penunjukan langsung BUMN tidak akan mengungkap hal itu.

- **Risiko yang ditanggung:** Ketika BUMN melaksanakan sebuah proyek, terdapat berbagai risiko yang mereka tanggung, termasuk risiko pembangunan dan operasional. Dalam hal biaya tersebut ternyata lebih tinggi daripada yang diantisipasi, secara historis pemerintah selalu menyelamatkan BUMN tersebut melalui suntikan dana tunai atau kenaikan tarif. Jika pihak swasta tidak akurat dalam memproyeksikan biaya pembangunan atau pengoperasian, hanya mereka bersama para penyedia pinjaman mereka yang akan mengalami kerugian.

- **Menghambat pengembangan *pipeline* proyek-proyek berskala besar:** Indonesia membutuhkan model yang dapat digandakan dan dapat melaksanakan belasan hingga puluhan proyek setiap tahun secara transparan dan efisien, bukan sejumlah kecil yang sekarang sedang dilaksanakan beberapa BUMN. KPS menyediakan model tersebut melalui proses tender yang transparan dan kerangka hukum yang jelas. Namun, model tersebut perlu diuji, baik oleh pihak swasta yang bermaksud untuk berinvestasi dalam proyek-proyek, maupun PJPK yang akan mengusulkannya, sebelum dapat terbentuknya sebuah rangkaian (*pipeline*) proyek dalam besaran sebagaimana dibutuhkan Indonesia. Memberi setiap proyek yang berpotensi melalui penunjukan langsung kepada BUMN mungkin dapat mempercepat pelaksanaan proyek masing-masing, tetapi akan menghambat dimulainya program KPS tersebut.

Ada waktu dan tempat untuk memberikan proyek kepada BUMN melalui penunjukan langsung, tetapi neraca keuangan BUMN juga terbatas, dan selama masih sanggup sebaiknya mereka menjadi pilihan terakhir sebagai penyedia infrastruktur. PJPK dan pihak yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pelayanan infrastruktur kepada seluruh masyarakat Indonesia, di masa depan perlu mempertimbangkan dengan seksama sebelum memberikan proyek-proyek kepada BUMN melalui penunjukan langsung.

Indonesia sudah membuat beberapa kemajuan dalam menanggulangi hambatan di atas. Kerangka kerja KPS terakhir sebagaimana tercantum dalam Peraturan Presiden no. 38/2015 memungkinkan pemberlakuan pola anuitas berbasis kinerja (PBAS, *performance-based annuity scheme*) yang lebih memadai untuk model risiko bagi banyak proyek yang diusulkan oleh Indonesia sebagai KPS. Bagi mereka yang tidak memiliki rekam jejak sebelumnya, PII dapat meningkatkan kelayakan perbankan (*bankability*) para PJK. Fasilitas Pengembangan Proyek (PDF, *Project Development Facility*) yang diusulkan dan dikendalikan oleh Satuan KPS baru yang dibentuk di bawah Kementerian Keuangan perlu mengatasi masalah konsultan yang tidak kredibel. Pendirian Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas (KPPIP) bertujuan untuk menanggulangi tidak adanya seorang penggerak senior dari agenda KPS.

Namun, semua tindakan reformasi ini hanya permainan dalam lingkungan penyediaan infrastruktur. Indonesia kini berada pada suatu titik kemajuan yang seharusnya tidak lagi mengukur sukses dalam pelaksanaan kebijakan, atau pembentukan lembaga-lembaga baru, tetapi dalam penyelenggaraan proyek.

Kesimpulan

Skala kebutuhan Indonesia akan infrastruktur sedemikian rupa sehingga pemerintah berikut BUMN-nya sendiri tidak mungkin memenuhi seluruh permintaan. Indonesia perlu mengembangkan sistem yang dapat digandakan dan dapat melaksanakan belasan hingga puluhan proyek per tahun. Model KPS menyediakan struktur yang memungkinkan hal ini, tetapi terhubung tidak adanya komitmen pada model tersebut, secara berkesinambungan terjadi penundaan dalam implementasi dan merugikan kredibilitas model ini baik bagi para investor maupun PJK.

Terlalu sering para pembuat kebijakan mencari contoh **praktik terbaik internasional** yang dapat membantu mereka mencapai sasaran kebijakan mereka. Dalam hal ini, kita sudah memiliki contoh **praktik terbaik Indonesia** yang berhasil dalam melaksanakan pelayanan infrastruktur yang dibutuhkan dengan biaya bersaing.

Mereka yang menghendaki KPS untuk Indonesia, harus belajar dari praktik terbaik Indonesia yang dicontohkan PLN untuk menciptakan dan melaksanakan proyek infrastruktur yang diperlukan masyarakat Indonesia. ■

CATATAN

1. “*Off-taker*” adalah pembeli dalam perjanjian *off-take*. Jenis perjanjian ini dibuat antara produsen sumber daya dan pembeli. Mereka menetapkan di muka – biasanya sebelum pembangunan fasilitas produksi – berapa banyak sumber daya yang diproduksi dan dijual yang akan dibeli oleh pihak pembeli.

2. Eskalasi adalah sebuah teknik yang menggunakan rumus-rumus untuk menyesuaikan pembayaran dengan menggunakan indeks harga yang bertujuan untuk menjaga nilai efisien dari pembayaran setelah naik atau turunnya harga pokok sebuah servis.
3. Belum jelas bagaimana Peraturan Bank Indonesia No. 17/3/PBI/2015 tentang Kewajiban Menggunakan Rupiah yang mulai berlaku sejak 1 Juli 2015, akan berdampak pada perjanjian-perjanjian tersebut.
4. Memberikan proyek secara langsung pada BUMN tidak selalu merupakan hal yang buruk, tetapi melakukannya secara berulang kali pada proyek yang sudah diumumkan kepada sektor swasta, menyampaikan pesan bahwa investasi swasta pada sektor tersebut tidak diinginkan.
5. Ini ada batasnya. Proyek yang hanya mencantumkan tarif dalam rupiah mungkin layak perbankan (*bankable*) apabila terstruktur secara luar biasa baik. Tetapi, kemungkinan besar suatu proyek yang tidak distruktur oleh konsultan transaksi yang terpercaya akan dianggap tidak layak perbankan.
6. Tahun 2014 Filipina menutup tiga kontrak KPS dengan nilai gabungan sebesar USD 1,8 miliar, dan pada awal 2015 melakukan pengadaan 11 proyek senilai USD 6,2 miliar.

Tentang penulis:

John Cheong-Holdaway adalah seorang konsultan di bidang Kebijakan Penggunaan Aset Publik dan Infrastruktur (*Public Asset Use and Infrastructure Policy*) pada Pemerintah Indonesia di bawah Kemitraan Australia Indonesia untuk Tata Kelola Ekonomi (AIPEG, *Australia Indonesia Partnership for Economic Governance*) dari pemerintah Australia. John telah memberi konsultasi kepada berbagai pemerintah, pihak swasta, pembuat peraturan, dan donor dalam segala aspek dari siklus proyek infrastruktur, mulai dari kebijakan hingga persiapan, transaksi, dan pembuatan peraturan. John menghabiskan sebagian besar karirnya di Indonesia, tetapi ia juga pernah bekerja di bidang konsultasi infrastruktur di Australia, Selandia Baru, Filipina, dan Timor Leste. Sebelum bergabung dengan AIPEG, John membagi karirnya antara konsultasi swasta, investasi perbankan, dan bekerja untuk lembaga donor multilateral dan bilateral.

INFRASTRUKTUR JALAN INDONESIA: PERCEPATAN KONTRIBUSI SEKTOR SWASTA

Indonesia menghadapi krisis yang semakin parah akibat kapasitas, konektivitas, dan mutu jaringan angkutan yang tidak mampu mengikuti pertumbuhan kebutuhan. Pertumbuhan lalu lintas dan kemacetan meningkatkan biaya serta menggerogoti daya saing dan daya tarik investasi ke dalam serta prospek pertumbuhan ke depan. Untuk menghindari hal tersebut, perlu diambil langkah sesegera mungkin untuk melipatgandakan kapasitas jalan hingga tahun 2030. Penyertaan sektor swasta dalam pembiayaan dan realisasi jaringan jalan merupakan bagian krusial untuk mencapai tujuan tersebut. • Oleh John Lee



Sebagian besar pembelanjaan untuk jalan yang direncanakan Pemerintah Indonesia akan digunakan untuk perbaikan jalan dan pelebaran jalan secara bertahap di sepanjang alinyemen (*alignment*) yang ada.

Atas perkenan Indll

Lazimnya diperlukan empat hingga lima hari bagi sebuah truk untuk melakukan perjalanan Jakarta-Surabaya sepanjang 810 km dari pintu keberangkatan hingga pintu tujuan, termasuk waktu berhenti. Alasannya bukan semata-mata karena banyaknya lubang di jalan, tetapi terlebih akibat kemacetan lalu lintas, gangguan di badan jalan (penyempitan akibat kendaraan parkir, kios-kios pedagang kaki lima, dan hambatan sejenis yang menyita sebagian badan jalan yang seharusnya digunakan untuk kendaraan melaju), mutu jalan yang rendah, dan kurang adanya rute langsung. Perjalanan dari pintu keberangkatan hingga pintu tujuan bahkan menjadi lebih lamban apabila pengiriman dilakukan melalui kereta api atau kapal. Biaya logistik (dengan sebagian besar biaya inventori terbentuk akibat transit dan jadwal pengiriman yang tidak dapat diandalkan) mengambil porsi 24 persen dari PDB, jauh lebih besar dari Tiongkok (15 persen) dan Amerika Serikat (8,5 persen). Pelabuhan dan jalan di Indonesia sering mengalami kemacetan, akibat tidak adanya investasi pada tahun-tahun pasca Krisis Moneter di Asia.

Poin-Poin Utama:

Kapasitas, konektivitas, dan kualitas sistem transportasi Indonesia perlu ditingkatkan apabila Indonesia ingin mewujudkan potensinya dalam pertumbuhan ekonomi. Pada periode 2015–2019, Pemerintah Indonesia berencana membelanjakan Rp 300 triliun lebih untuk membangun jaringan jalan nasional yang akan membantu menggenjot PDB pada saat ekonomi tengah melemah dan pengangguran meningkat. Namun sebagian besar pembelanjaan baru ini akan digunakan untuk proyek-proyek yang hanya memberikan kontribusi jangka pendek pada kapasitas jaringan dan konektivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi jangka panjang.

Diperlukan kapasitas baru yang jauh lebih banyak. Kapasitas keseluruhan jaringan jalan di Jawa perlu *dilipatgandakan* apabila kondisi lalu lintas tahun 2030 ingin diperbaiki. Pemenuhan kebutuhan di seantero negeri memerlukan hampir 5.800 km jalan bebas hambatan baru, serta hampir 10.000 km jalan arteri yang di-*upgrade* pada alinyemen baru dan 18.000 km pada alinyemen yang ada.

Jaringan jalan bebas hambatan nasional ini harus terhubung semua. Pandangan lama bahwa jalan tol adalah cara mengatasi kemacetan yang dapat membiayai dirinya sendiri pada segmen-segmen terisolasi perlu diganti dengan konsep jaringan bermasa pakai panjang, berkinerja tinggi, dan saling tersambung. Agar hal ini dapat terwujud, hambatan kritical dalam hal perencanaan, lahan, pengelolaan anggaran, kapasitas penyelesaian proyek, pengawasan kelembagaan, keterjangkauan, dan kontribusi sektor swasta perlu diatasi.

Penundaan dalam pengaman lahan merupakan risiko tertinggi yang mengakibatkan keterlambatan dalam pelaksanaan program. Badan Pengatur Jalan Indonesia harus menyelesaikan rencana induk untuk jaringan jalan bebas hambatan dan jalan arteri, memastikan bahwa rencana ini disertakan dalam perencanaan provinsi, mengkaji alinyemen alternatif, dan menyusun rancangan awal yang dapat digunakan untuk mengawali pengadaan tanah yang akan memakan waktu lama.

Menjelang tahun 2030, jumlah investasi yang diperlukan untuk pembangunan jalan bebas hambatan dan pembaruan jalan arteri akan mencapai di atas Rp 700 triliun berdasarkan harga dewasa ini. Rp 400–500 triliun mungkin dapat digalang dari sektor swasta bilamana tersedia model pembiayaan yang efektif dan setelah terciptanya lingkungan yang kondusif. Model-model seperti *availability payments* (AP) atau *Performance-Based Annuity Scheme* (PBAS), yaitu ketika sektor swasta membiayai rancangan, konstruksi, pengoperasian, dan pemeliharaan dengan imbalan pembayaran secara teratur berbasis kinerja dari Pemerintah setelah pembukaan proyek, merupakan model yang menarik bagi sektor swasta bila terdapat pengaturan tata kelola yang tepat. Bukti-bukti mengindikasikan bahwa proporsi besar dari jaringan jalan bebas hambatan – khususnya di Indonesia Timur yang membutuhkan peningkatan aksesibilitas untuk memicu pertumbuhan ekonomi – belum menarik bagi investor swasta apabila model jalan tol komersial diterapkan, tetapi lebih sesuai untuk model pelaksanaan AP/PBAS.

Di luar tanah, pengadaan proyek untuk jalan tol komersial atau AP/PBAS akan memakan waktu minimal dua tahun. Sementara itu, proyek-proyek yang mendesak sebaiknya dilaksanakan secara cepat melalui penunjukan BUMN atau dengan cara pengadaan konvensional. Namun, apabila sektor swasta harus memainkan peran pentingnya dalam melaksanakan program berjangka waktu lebih panjang yang dibutuhkan, sangat mendesak untuk mulai menciptakan lingkungan peraturan dan tata kelola pemerintahan yang dipercaya oleh pasar; memfinalkan dan berkomitmen terhadap program terkoordinasi yang akan menghasilkan kapasitas jaringan yang dibutuhkan; melaksanakan rekayasa teknik awal dan mengamankan lahan; menetapkan proyek-proyek yang akan dilaksanakan oleh sektor swasta; dan menyiapkan satu atau dua proyek AP/PBAS pertama untuk menunjukkan bahwa alokasi risiko yang peka terhadap pasar serta pengaturan tata kelola yang tepat telah tersedia.

Apabila perekonomian negara diharapkan bertumbuh hingga potensi sepenuhnya dan mampu bersaing dengan negara-negara tetangga di kawasan ini, maka kapasitas, konektivitas, dan mutu sistem angkutan Indonesia harus ditingkatkan. Sementara fokus strategis Pemerintah berpaling ke perbaikan angkutan maritim dan kereta api yang diperlukan untuk meningkatkan akses, khususnya ke Indonesia Timur, 70 persen dari angkutan barang dan 80 persen angkutan penumpang non-perkotaan masih menggunakan jalan. Angkutan jalan akan senantiasa menjadi moda angkutan yang paling utama. Pelabuhan, pabrik, sentra distribusi, bandara, pasar, desa, kota, dan konsumen, semua terhubung dengan jalan. Sektor jalan inilah yang memerlukan perhatian terbesar.

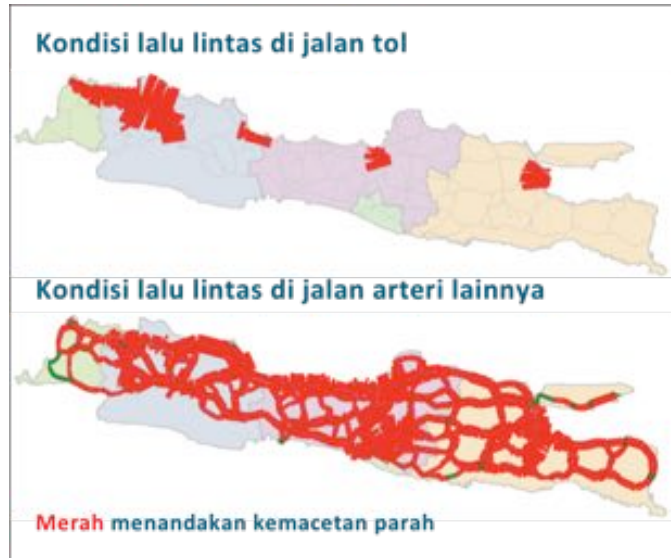
Dalam periode 2015–2019, Pemerintah merencanakan pembelanjaan Rp 300 triliun lebih untuk jaringan jalan nasional¹, yang merupakan kenaikan signifikan dari periode 2010–2014. Kenaikan pembelanjaan ini, yang dimungkinkan oleh penghematan akibat penghapusan subsidi BBM, diharapkan dapat menggenjot PDB pada saat pertumbuhan ekonomi tengah melemah dan pengangguran meningkat. Sebagian dari uang tersebut akan dibelanjakan untuk mempercepat sekitar 1.000 km konsesi jalan tol yang tertunda akibat masalah pembebasan tanah dan pembiayaan, serta untuk mendorong pengerjaan jalan-jalan yang ditugaskan kepada kontraktor milik negara. Namun sebagian besar pembelanjaan baru akan digunakan untuk rehabilitasi jalan dan pelebaran jalan secara bertahap di sepanjang alinyemen (*alignment*) yang ada. Semua ini merupakan proyek-proyek padat karya yang dapat disiapkan dan diterapkan dengan cepat, meskipun proyek tersebut hanya memberi kontribusi jangka pendek terhadap pemenuhan kebutuhan ekonomi jangka panjang. Sangat disadari adanya kebutuhan untuk meningkatkan standar-standar desain dan konstruksi – dengan menerapkan pembelajaran yang diperoleh dari EINRIP² – guna membantu menghindari siklus rehabilitasi-kerusakan-rekonstruksi. Namun, tampaknya terdapat fokus yang terlalu besar pada jangka pendek – pada proyek-proyek secara individual – dan tidak pada langkah-langkah yang perlu diambil untuk mewujudkan visi jaringan 20 atau 30 tahun ke depan.

Kapasitas dan Konektivitas

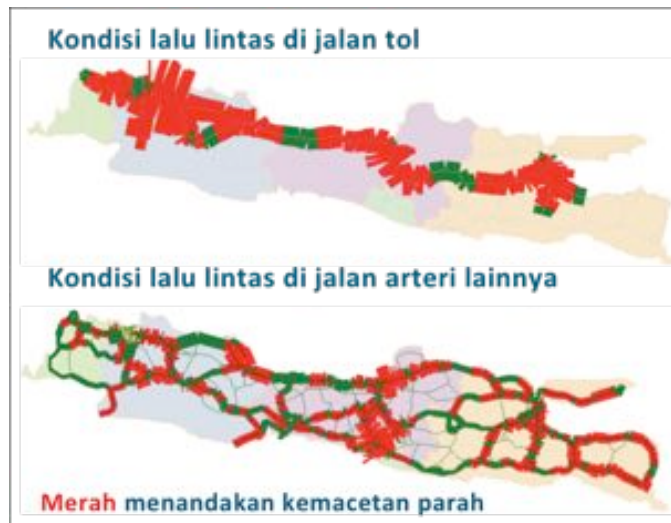
Dengan menggunakan model perencanaan yang belum lama ini dikembangkan oleh Prakarsa Infrastruktur Indonesia yang didukung Pemerintah Australia (IndII) untuk Direktorat Jenderal Bina Marga (DJBM) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat³, kini dimungkinkan untuk membuat simulasi kinerja jaringan jalan di Indonesia berdasarkan tingkat kebutuhan masa depan. Gambar 1 dan 3 memberi gambaran tentang hasil untuk Jawa dengan menggunakan prakiraan lalu lintas tahun 2030; gambaran untuk Sumatera secara garis besar sama. Dalam gambar-gambar tersebut: warna merah menandakan kemacetan parah; lebar garis menandakan volume lalu lintas secara relatif.

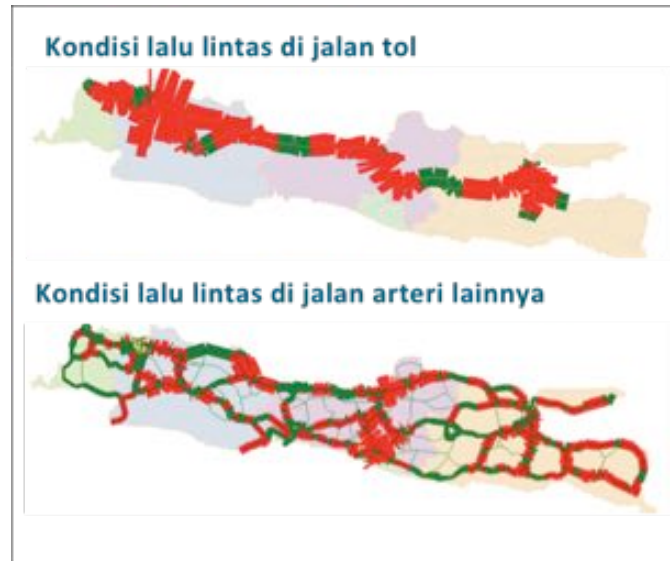
Menjelang tahun 2030, lalu lintas akan bertambah tiga kali lipat dari tingkat pada saat ini, dengan pertumbuhan 7–8 persen per tahun pada sebagian jalur utama⁴. Kondisi pada tahun 2030 (ditampilkan pada Gambar 1) tidak dapat ditoleransi tanpa adanya pembangunan jaringan selanjutnya. Hal ini tidak mengherankan: kondisi tersebut sudah cukup parah.

Gambar 1: Kondisi Lalu Lintas di Jawa Tahun 2030 Tanpa Proyek Baru



Gambar 2: Kondisi Lalu Lintas di Jawa Tahun 2030 dengan Rencana Pembangunan Jalan Tol Saat Ini



Gambar 3: Jaringan yang Diperlukan untuk Mencapai Kondisi Lalu Lintas yang Dapat Diterima di Jawa Tahun 2030

Terdapat harapan bahwa, dengan diselesaikannya jalan tol Trans Jawa, akan sangat meringankan kondisi lalu lintas. Namun tidak demikian. Menjelang tahun 2030 (lihat Gambar 2), tingkat kemacetan pada jaringan jalan arteri akan menjadi lebih parah dibandingkan dengan dewasa ini, bahkan dengan mengalihkan sejumlah besar lalu lintas ke jalan tol baru sekali pun; karena jalan tol tersebut juga akan menjadi sangat macet. Menyelesaikan jaringan jalan tol Trans-Jawa saja tidak akan menghilangkan kemacetan. Diperlukan kapasitas jauh lebih banyak.

Berdasarkan proyeksi, kapasitas keseluruhan jaringan jalan di Jawa harus dilipatgandakan apabila kondisi lalu lintas 2030 akan ditingkatkan melebihi tingkat dewasa ini (Gambar 3). Memenuhi permintaan di Jawa membutuhkan paling sedikit 1.150 km jalan bebas hambatan⁵ tambahan di atas apa yang sudah direncanakan, ditambah lebih dari 3.000 km perbaikan besar-besaran pada jalan arteri yang ada, sebagian besar dengan alinyemen ulang (Gambar 4)⁶.

Figure 4: Additional Capacity Required by 2030, Java**Jalan bebas hambatan:**

Jalan tol yang ada	550 km
Jalan tol yang direncanakan	870 km
Program perluasan	<u>1,150 km</u>
	2,570 km

Jalan arteri lainnya:

<i>Upgrade</i> menjadi dual 2/4* & alinyemen baru	2,094 km
<i>Upgrade</i> menjadi 7 meter & alinyemen baru	<u>983 km</u>
	3,077 km

*Jalan dengan 2–4 lajur pada setiap jurusan

Bagi Indonesia secara keseluruhan, dibutuhkan hampir 5.800 km jalan bebas hambatan baru, serta peningkatan jalan-jalan arteri sepanjang hampir 10.000 km pada alinyemen baru dan 18.000 km pada alinyemen yang sudah ada (Gambar 5)⁷. Peningkatan diperlukan pada jalan-jalan arteri, baik untuk mengakomodasi lalu lintas setempat maupun untuk mencegah terjadinya kemacetan pada jaringan jalan bebas hambatan. Dengan menyediakan sambungan langsung berkecepatan tinggi, jaringan jalan bebas hambatan akan mengurangi waktu tempuh antar sentra utama dan mengangkut sekitar 40 persen lalu lintas antarkota.

Gambar 5: Kapasitas Tambahan yang Diperlukan pada Tahun 2030, Seluruh Indonesia
(Perkiraan biaya berdasarkan harga 2014, tidak termasuk biaya persiapan)

Komponen	Panjang (km)						Total km
	Java	SUM	KAL	SUL	Bali, NTB, NTT	Papua, Maluku	
Jalan bebas hambatan (alinyemen baru)	1,150	2,966	425	1,125	120	-	5,786
Pembaruan (alinyemen baru)	3,077	2,096	1,300	1,330	325	1,837	9,965
Pembaruan (alinyemen baru)	-	3,761	4,768	3,980	1,266	4,416	18,191

Komponen	Km	Biaya		
		Konstruksi Rp miliar	Lahan Rp miliar	Total Rp miliar
Jalan bebas hambatan (alinyemen baru)	5,786	352,075	47,657	399,732
Pembaruan (alinyemen baru)	9,965	160,389	22,131	182,520

Tugas Pelaksanaan

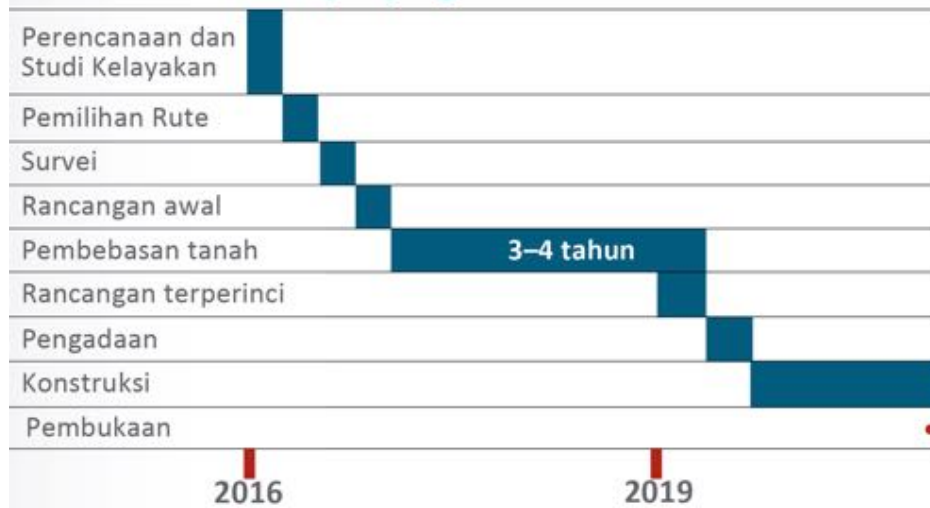
Konektivitas yang cepat, andal, dan aman membutuhkan suatu jaringan jalan bebas hambatan nasional yang seluruhnya saling tersambung. Pandangan lama bahwa jalan tol merupakan cara mengatasi kemacetan yang dapat membiayai dirinya sendiri pada segmen-segmen terisolasi perlu diganti dengan konsep jaringan bermasa pakai panjang, berkinerja tinggi, dan saling tersambung yang menjadi tulang punggung esensial bagi logistik perniagaan dan perekonomian.

Jalan tol yang dibangun dalam 20 tahun terakhir tidak sampai 200 km. Kapasitas jalan nasional hanya bertambah 1–2 persen per tahun. Untuk memenuhi kebutuhan menjelang tahun 2030, produksi jalan bebas hambatan perlu naik hingga 500 km per tahun dan kapasitas jalan nasional dengan 5 persen lebih per tahun. Agar hal ini dapat terwujud, hambatan kritis terkait perencanaan, lahan, pengelolaan anggaran, kapasitas penuntasan proyek, pengawasan kelembagaan, keterjangkauan, dan kontribusi sektor swasta perlu diatasi.

Perencanaan, Persiapan, dan Pembebasan Tanah

Kebutuhan lahan cukup signifikan: 50.000 ha untuk jalan bebas hambatan dan 20.000 ha untuk alinyemen ulang perluasan jaringan jalan arteri. Penundaan dalam mengamankan lahan merupakan risiko tertinggi dalam penyelesaian pelaksanaan program tepat waktu. Penetapan dan pengadaan tanah untuk proyek-proyek besar memerlukan waktu minimal 4–5 tahun (lihat Gambar 6). Apabila berjalan lancar – dan ini jarang terjadi – jalan bebas hambatan atau proyek besar baru dapat dibuka untuk lalu lintas paling cepat tahun 2022, meskipun tugas perencanaan besok sudah dimulai.

Gambar 6: Siklus Proyek yang Lazim



Untuk meminimalkan risiko keterlambatan akibat masalah pembebasan lahan, maka badan-badan Pemerintah yang bertanggung jawab mengelola jalan perlu:

- Secepat mungkin menyelesaikan rencana induk untuk jaringan jalan bebas hambatan dan jalan arteri (IndII kini tengah membantu dalam hal ini), berbasis pada prakiraan dan tes yang dilakukan dengan menggunakan model perencanaan dari IndII dan dengan proyek-proyek yang disusun sesuai dengan urutan prioritas
- Memastikan bahwa rencana induk tersebut diikutsertakan dalam rencana tata ruang provinsi
- Menggunakan alat bantu pemodelan lahan, mengkaji alinyemen alternatif, dan memutuskan koridor yang diyakini terbaik untuk setiap segmen baru dalam jaringan (*semua* segmen, tidak hanya segmen berprioritas tertinggi)
- Menyiapkan rancangan-rancangan awal yang mendesak untuk segmen berprioritas tinggi agar dapat memulai tugas pembebasan tanah yang akan memakan waktu lama

Dengan semangat untuk segera mempercepat proyek-proyek pada tahun 2015 dan 2016, tugas perencanaan yang mendesak ini – yakni mengamankan koridor untuk jalan bebas hambatan dan peningkatan jalan arteri ke depan – agak terkesampingkan. Pengadaan tanah untuk proyek-

proyek masih dilakukan secara sedikit-demi-sedikit, proyek-demi-proyek. Perhatian perlu ditujukan pada pembekuan dan pengamanan tanah koridor jauh sebelum pelaksanaan proyek yang disetujui.

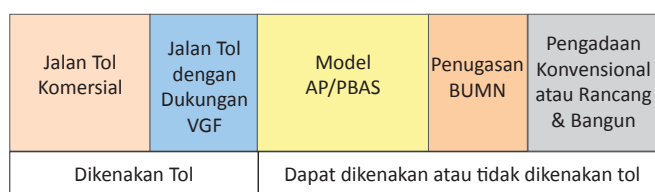
Kapasitas Pelaksanaan

Industri jasa kontraktor dan konsultan Indonesia menghadapi tantangan luar biasa dengan program yang sedemikian besar untuk memenuhi kebutuhan. Program jalan bebas hambatan akan memerlukan paket multi-tahun 5–10 tahun senilai Rp 3–5 triliun per tahun, sedangkan program pembaruan paket multi-tahun selama 6–20 tahun senilai Rp 0,1 hingga 1,0 triliun per tahun. Dengan hanya perusahaan-perusahaan nasional terbesar yang mampu untuk mengelola paket-paket sebesar itu – meskipun sudah memperhitungkan bahwa pembangunan sebagian segmen jaringan jalan tol diserahkan kepada BUMN sebagai pemercepat – pasar perlu dibuka untuk pemain internasional, baik untuk pekerjaan konstruksi maupun pembiayaan. Dengan akan dimulainya pasar terbuka ASEAN dalam waktu dekat, semua pengadaan besar perlu dilakukan melalui tender internasional terbuka yang mutlak harus dilakukan secara kredibel dan transparan. Jalinan kemitraan dengan pemain internasional akan membantu meningkatkan kemampuan dan daya saing perusahaan dalam negeri.

Pembiayaan dan Pelaksanaan Melalui Penyertaan Sektor Swasta

Menjelang tahun 2030, jumlah investasi untuk pembangunan jalan bebas hambatan dan pembaruan jalan arteri akan melampaui Rp 700 triliun berdasarkan harga dewasa ini. Rp 400–500 triliun mungkin dapat digalang dari sektor swasta bilamana tersedia model pembiayaan yang efektif dan setelah terciptanya lingkungan yang kondusif. Rentang model yang ada saat ini (*tolling*, dana pendampingan dari pemerintah (*viability gap financing*, VGF), penugasan BUMN) perlu diperluas untuk menghindari kebuntuan selama 15 tahun terakhir dan menjamin pelibatan sektor swasta secara efektif (lihat Gambar 7).

Gambar 7: Rentang Model Pelaksanaan yang Diperluas



Meningkatkan Kelayakan Keuangan dari Tol

Model-model seperti *availability payments* (AP) atau *Performance-Based Annuity Scheme* (PBAS) – yaitu ketika sektor swasta membiayai rancangan, konstruksi, pengoperasian, dan pemeliharaan dengan imbalan berupa pembayaran secara teratur dari Pemerintah setelah pembukaan proyek – merupakan model yang menarik bagi sektor swasta, dengan kesepakatan tata kelola yang benar, dan telah berhasil di negara-negara lain. Model-model tersebut juga menunda biaya ke kemudian hari dan mungkin dapat diimbangkan (*offset*) sebagian dengan hasil tol sebagaimana

pantasnya. Perubahan peraturan sudah diterbitkan untuk memungkinkan hal tersebut.

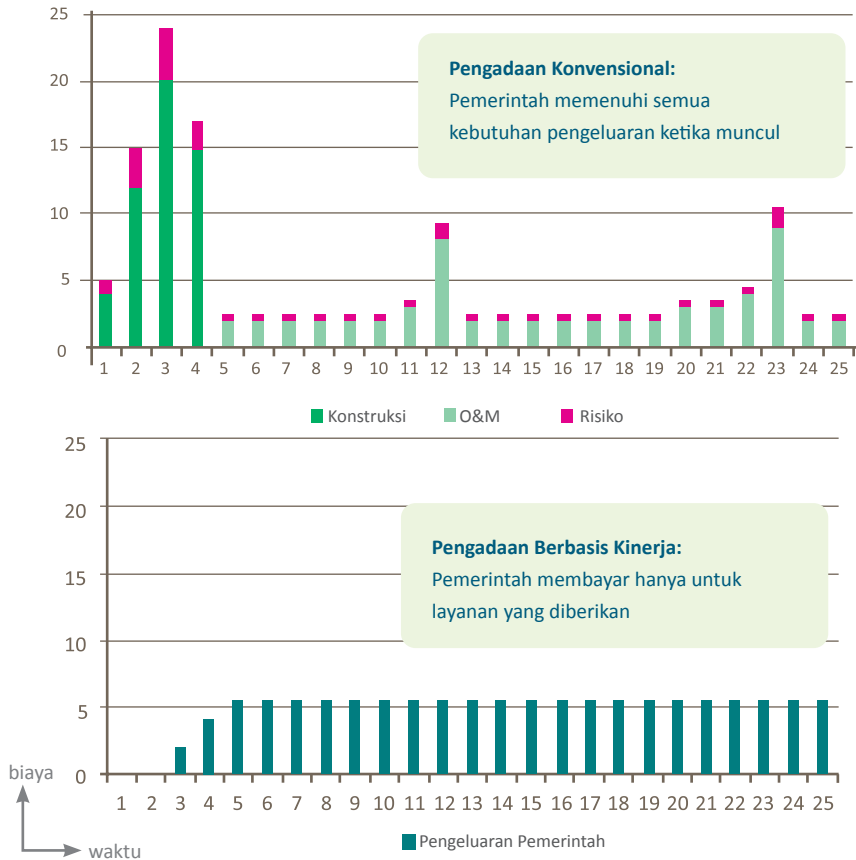
IndII membantu Ditjen Bina Marga (DJBM) dan Badan Pengatur Jalan Tol untuk mengidentifikasi model pembiayaan dan pelaksanaan yang paling sesuai untuk semua segmen dalam jaringan jalan bebas hambatan, dengan memperhitungkan biaya siklus hidup, tol untuk pengembalian biaya, dan risiko lalu lintas. Dari upaya ini, dipahami bahwa sebagian besar jaringan jalan bebas hambatan – khususnya di Indonesia Timur yang membutuhkan peningkatan aksesibilitas untuk memicu pertumbuhan ekonomi – belum menarik bagi investor swasta apabila menerapkan model jalan tol komersial, tetapi lebih sesuai untuk model pelaksanaan AP/PBAS yang baru (lihat Gambar 8)⁸.

Di luar tanah, pengadaan proyek untuk jalan tol komersial atau pelaksanaan AP/PBAS akan memakan waktu minimal dua tahun. Sementara itu, proyek-proyek yang mendesak sebaiknya dilaksanakan secara cepat melalui penunjukan BUMN atau dengan cara pengadaan konvensional. Namun, apabila sektor swasta diharapkan untuk memainkan peran pentingnya dalam pelaksanaan program berjangka waktu lebih panjang yang dibutuhkan, hal-hal berikut ini mendesak untuk dimulai:

- Menyediakan lingkungan peraturan dan tata kelola yang dipercaya oleh pasar (sedang digodok)
- Memfinalkan dan menegaskan komitmen terhadap program ke depan yang akan menghasilkan kapasitas jaringan yang dibutuhkan (bukan sekadar daftar belanja proyek secara terpisah)
- Melaksanakan rekayasa teknik awal dan mengamankan tanah sebelum proses pengadaan
- Mengkonfirmasi serangkaian segmen yang diharapkan akan dilaksanakan oleh sektor swasta, dengan memperhitungkan minat dan kapasitas pasar
- Selekas mungkin menyiapkan satu atau dua proyek AP/PBAS pertama untuk menunjukkan bahwa alokasi risiko yang peka terhadap pasar serta pengaturan tata kelola yang tepat telah tersedia.

Gambar 8: Kelebihan Model AP/PBAS (Angka-angka hanya untuk keperluan ilustratif saja)

Gambar 3: Manfaat dari Model-Model Pelaksanaan Berbasis Kinerja



Pengadaan Konvensional:

- Pemerintah membayar untuk masukan, bukan keluaran
- Kontrak-kontrak D/C/O/M* terpisah – tidak ada optimalisasi siklus-hidup
- Tidak ada standar kinerja sepanjang masa proyek
- Kontraktor mempunyai insentif untuk menambah beban kerja mereka
- Risiko perpanjangan waktu/pembengkakan biaya ditanggung oleh Pemerintah

Pengadaan Berbasis Kinerja:

- Pemegang konsesi menyediakan layanan sepanjang siklus hidup proyek
- Pemegang konsesi mengelola risiko D/C/O/M melalui sub-kontrak – perpanjangan/pembengkakan biaya tidak mempengaruhi Pemerintah
- Optimalisasi siklus-hidup
- Pemerintah membayar hanya untuk yang diterimanya
- Pemegang konsesi mendapat insentif melalui mekanisme pembayaran untuk menjaga standar kinerja tinggi
- Belanja Pemerintah yang dapat diprediksi menjangkau masa depan

* D/C/O/M = Design/Construct/Operate/Maintain. (Rancang/Bangun/Operasikan/Peliharaan)

Menciptakan Keseimbangan antara Jangka Pendek dan Panjang

Sementara fokus pada proyek-proyek yang segera menciptakan lapangan kerja sudah merupakan langkah tepat pada saat terjadinya perlambatan ekonomi sehingga pembelanjaan di sektor publik akan membantu mengangkat pertumbuhan, pekerjaan rumah terbesar masih tetap harus ditanggulangi, yakni pertumbuhan lalu lintas jangka panjang berikut kemacetan yang terkait akan menaikkan biaya angkutan secara eksponensial di kemudian hari, serta menggerogoti daya saing Indonesia dan daya tarik Indonesia sebagai tujuan investasi maupun prospek pertumbuhan masa depan. Jika hal ini ingin dihindari, maka sudah sangat mendesak untuk memulai langkah-langkah yang diperlukan guna melipatgandakan kapasitas jalan menjelang tahun 2030: menyepakati dan mengesahkan sebuah rencana induk jaringan, menetapkan koridor-koridor yang perlu alinyemen baru, melaksanakan pekerjaan rekayasa teknik awal, dan mulai melakukan tugas pembebasan tanah, menentukan jalan-jalan yang diharapkan dapat dibangun oleh sektor swasta, serta menyiapkan satu atau dua proyek demonstrasi untuk menunjukkan bahwa praktik terbaik kini telah menggantikan cara berbisnis yang lama. Hal ini melibatkan perubahan mentalitas dari pandangan jangka pendek mengenai pembangunan jalan yang berorientasi pada proyek secara spesifik, menjadi wawasan jangka panjang tentang pembangunan jaringan secara keseluruhan, perannya yang kritical dalam perekonomian, serta peran yang perlu dimainkan sektor swasta. ■

CATATAN

1. Jaringan jalan nasional mencakup sekitar 50.000 km dari seluruh 480.000 km jalan, termasuk jalan provinsi di seantero negeri.
2. EINRIP adalah singkatan dari *Eastern Indonesia National Roads Improvement Project* atau Proyek Perbaikan Jalan Nasional di Indonesia Timur yang didanai oleh bantuan pinjaman dari Australia. Belum lama ini EINRIP memenangkan Global Achievement Award dari International Road Federation dalam kategori Manajemen Program (lihat artikel pada halaman 47).
3. Model-model yang digunakan disusun oleh kegiatan Perencanaan Jalan Nasional IndII dengan bantuan konsultan dari Cardno.
4. Pertumbuhan lalu lintas pada setiap rute bervariasi sesuai dengan pertumbuhan penduduk dan ekonomi di zona lalu lintas asal dan tujuan.
5. Jalan-jalan ini seyogianya merupakan jalan cepat, berkapasitas tinggi dengan kecepatan tinggi, meskipun belum tentu jalan tol.
6. Pembangunan pita-pita yang tak terkendali membatasi peluang pelebaran di sepanjang alinyemen, kecuali pelebaran kecil.
7. Perincian yang akurat perlu diuji lebih lanjut menggunakan model perencanaan. Angka-angka yang dikutip di atas adalah salah satu dari sejumlah skenario yang akan mencapai kondisi lebih baik dari sekarang. Namun besaran kenaikan kapasitas yang diperlukan, tidak perlu disangsikan,
8. Perlu diperhatikan bahwa salah satu manfaat terpenting dari model AP/PBAS adalah model ini memberi insentif pada mutu siklus hidup dalam pelaksanaan pengoperasiannya.

Tentang penulis:

John Lee berpengalaman lebih dari 40 tahun sebagai tenaga ahli dalam bidang transportasi, di antaranya 15 tahun bekerja di Indonesia. Dia telah mengelola aneka ragam proyek kebijakan dan perencanaan transportasi, menangani semua moda transportasi, baik nasional maupun regional di Asia, Afrika, Timur Tengah, dan Pasifik. Dia memahami kebutuhan semua lembaga bantuan internasional utama. Sebelum bergabung dengan IndII, John menjadi konsultan Departemen Transportasi baru di Abu Dhabi, dan membantu membangun Divisi Jalan Cepat dan Divisi Transportasi Publik dari nol. John memiliki keahlian dalam pengembangan kelembagaan, studi kelayakan investasi, perencanaan angkutan multimoda, pelaksanaan proyek berbasis kinerja (termasuk Kerjasama Pemerintah Swasta) dan manajemen aset.

PROYEK KEMITRAAN AUSTRALIA-INDONESIA UNTUK PENINGKATAN JALAN MEMENANGKAN PENGHARGAAN BERGENGSI

Global Road Achievement Award 2015 dalam kategori Program Manajemen merupakan pengakuan terhadap pencapaian Proyek Peningkatan Jalan Nasional di Kawasan Timur.



Pemilik warung pinggir jalan berpose di depan usaha mereka yang baru saja direnovasi. Saat jalan di depan toko diperbaiki EINRIP, bisnis berkembang baik sekali dengan bertambahnya pelanggan.

Atas perkenan Tequh Wiyono

Departemen Luar Negeri dan Perdagangan Australia (DFAT, Australian Department of Foreign Affairs and Trade) dan Direktorat Jenderal Bina Marga (DJBK) Indonesia bersama-sama memenangkan Global Road Achievement Awards (GRAA) 2015 dalam kategori Manajemen Program dari Federasi Jalan Internasional (IRF). IRF adalah organisasi non-pemerintah nirlaba yang mempromosikan pembangunan dan pemeliharaan jalan dan jaringan jalan yang lebih baik, lebih aman, dan lebih berkesinambungan. Global Road Achievement Award dirancang untuk “memberi pengakuan terhadap proyek jalan inovatif dan orang-orang yang menjadi teladan yang menempatkan industri jalan di garis depan pembangunan sosial dan ekonomi di seluruh dunia.”

Penghargaan ini diberikan sebagai pengakuan terhadap Proyek Peningkatan Jalan Nasional Indonesia Kawasan Timur (EINRIP). EINRIP adalah komponen unggulan dari Kemitraan Indonesia-Australia untuk Rekonstruksi dan Pembangunan hasil dari paket dukungan A\$ 1 miliar yang diumumkan oleh Pemerintah Australia setelah tsunami 2004. Pinjaman sebesar AU\$ 300 juta dan A\$ 40 juta dalam bentuk dukungan teknis melalui dana hibah telah mendukung rehabilitasi 400 km ruas jalan nasional vital dan jembatan di sepanjang kawasan Indonesia Timur.

Jalan-jalan yang ditingkatkan melalui EINRIP telah menjadikannya lebih mudah, lebih aman, dan lebih murah bagi pengguna jalan untuk melakukan kegiatan ekonomi, pergi ke sekolah, dan menjalani kehidupan bermasyarakat. Tapi pencapaian EINRIP sesungguhnya terletak pada caranya mengidentifikasi dan menangani tantangan melalui penguatan kontrak dan manajemen proyek yang ditargetkan secara hati-hati untuk pembangunan jalan yang lebih baik. Karena EINRIP, DJBK sedang mengupayakan untuk mengadopsi standar dan proses yang akan mengarah pada jalan dengan kualitas lebih tinggi dan tahan lama.

EINRIP dirancang untuk menunjukkan penerapan praktik manajemen internasional terhadap sistem Pemerintah yang telah ada. Manajemen proyek pinjaman ini ditangani oleh DJBM. Manajemen DJBM terhadap program kompleks ini didorong oleh dukungan yang ditujukan pada:

- Merencanakan dan mempersiapkan desain rekayasa akhir untuk kesemua 20 proyek jalan
- Menyediakan unit pemantauan purna waktu dengan memberikan saran setiap hari mengenai isu-isu implementasi
- Menjalankan program audit teknis dan keuangan independen untuk merekomendasikan peningkatan kualitas konstruksi dan praktik
- Melakukan audit keselamatan jalan dari semua proyek baik pada tahap desain dan selama konstruksi
- Membangun program pemantauan dan evaluasi jangka panjang untuk mengkaji dampak investasi terhadap ekonomi dan masyarakat setempat, dan mencatat informasi penting yang bisa dipelajari di kemudian hari untuk meningkatkan kualitas pada pelaksanaan konstruksi.

DJBM mengelola kegiatan EINRIP menggunakan kontrak berbasis FIDIC, dan dengan itu mengadopsi standar baru kelas dunia. (FIDIC adalah Federasi Internasional Konsultan Teknik, badan standar internasional untuk industri konstruksi.)

Program ini sangat efektif, dengan proyek yang diselesaikan mencapai standar kualitas yang sangat tinggi dan mendorong kesadaran akan pentingnya standar kualitas dan pengawasan yang tinggi pula.

Pemantauan dan evaluasi terhadap program ini menunjukkan bahwa EINRIP menimbulkan dampak signifikan bagi pengguna jalan dan masyarakat sekitar. Kecepatan kendaraan telah meningkat lebih dari 30 persen dari kecepatan rata-rata sebelumnya, mengurangi separuh perjalanan jarak jauh di beberapa koridor jalan. Meningkatnya kondisi jalan dan lalu lintas telah menghasilkan pertumbuhan yang signifikan dalam kegiatan ekonomi setempat, dengan masyarakat melaporkan peningkatan akses terhadap barang dan jasa, serta bukti yang menunjukkan penurunan tajam terkait biaya operasional kendaraan.

Seperti yang tercantum dalam pengumuman penghargaan IRF, “kemitraan yang dibangun antara DFAT dan DJBM telah memfasilitasi peningkatan dari perubahan dalam praktik masa lalu yang mendarah daging, dan integrasi ide-ide baru sangat memperkuat manajemen yang sedang berlangsung dan pembaharuan jaringan jalan nasional Indonesia. Dengan menggabungkan berbagai pendekatan baru, implementasi EINRIP memperkuat peningkatan cara penyediaan jalan. EINRIP memperlihatkan bahwa manajemen program yang lebih efektif dapat mendukung penyelenggaraan jalan yang lebih baik dan memberikan manfaat jangka panjang.” ■

PANDANGAN PARA AHLI

Pertanyaan: *Inisiatif apa yang perlu segera diambil oleh Pemerintah untuk memfasilitasi peran sektor swasta yang lebih besar dalam perencanaan dan pelaksanaan infrastruktur Indonesia?*

► **Mesra Eza**

Global Project Finance Division, Asia Department
Mizuho Bank, Ltd.

“Dengan dukungan kuat dari Pemerintah, Indonesia telah berhasil menarik investor swasta untuk melaksanakan proyek-proyek pembangkit tenaga listrik. Termasuk dalam faktor-faktor utama keberhasilan proyek pembangkit tenaga listrik tersebut, dari sudut pandang pemberi pinjaman, adalah tersedianya perjanjian *off-take* [*off-take agreement*], kredibilitas pihak *off-taker*, dan kemampuan untuk menetralkan risiko-risiko utama, seperti risiko nilai tukar dan ketidakpastian hukum. Bilamana faktor-faktor keberhasilan ini ada dalam Perjanjian Pembelian Tenaga Listrik (*Power Purchase Agreement/PPA*), proyek-proyek bisa memperoleh pembiayaan dari Lembaga Kredit Ekspor dan dapat memanfaatkan pinjaman investasi luar negeri serta kredit pembeli, yang kemudian secara signifikan meningkatkan kelayakan kredit (*bankability*).

Dalam sektor transportasi dan air minum, tidak seperti sektor energi, biasanya tidak ada perjanjian *off-take*, dan juga tidak ada *off-taker* yang dapat diandalkan. Akibatnya, proyek-proyek (dan pihak-pihak yang memberi pinjaman) menghadapi risiko pasar. Karena itu, agar bisa memastikan keberhasilan proyek di waktu mendatang, pemerintah perlu menyediakan fasilitas untuk proyek transportasi dan air minum yang dapat memitigasi risiko-risiko pasar, seperti halnya yang sekarang dinikmati oleh proyek energi dalam bentuk PPA yang *bankable*. Tergantung pada sifat proyek, pembayaran ketersediaan layanan, jaminan minimum lalu lintas dan kontrak berbasis kinerja termasuk dalam skema-skema yang perlu disediakan Pemerintah guna memfasilitasi peran swasta yang lebih besar dalam proyek-proyek transportasi. Sementara di sektor air minum, untuk memfasilitasi peran swasta yang lebih besar, penting bagi pemerintah untuk meningkatkan usaha guna memperbaiki kredibilitas PDAM.

Di samping permasalahan yang dijelaskan di atas, kepastian tersedianya lahan tetaplah penting. Para pemberi pinjaman mengharapkan adanya kepastian ketersediaan lahan yang lebih baik di bawah undang-undang pengadaan lahan yang baru. Yang terakhir dan yang tak kalah pentingnya, mekanisme perlindungan nilai yang efektif untuk risiko-risiko nilai tukar mata uang perlu dipertimbangkan, mengingat besarnya proyek-proyek infrastruktur dalam rencana proyek pemerintah memerlukan pendanaan luar negeri.

Mengenai tahap perencanaan dan penyiapan proyek, segera setelah fasilitas-fasilitas tersebut di atas disediakan, akan ada permintaan lebih besar dari swasta untuk berpartisipasi dalam persiapan proyek dengan dasar tagihan berdasarkan keberhasilan (*success fee*). Hal ini akan secara signifikan mengurangi biaya pemerintah yang diperlukan untuk penyiapan proyek, belum lagi kualitas dokumentasi penyiapan proyek juga pasti akan meningkat.”

► **Darwin T. Djajawinata**

Kepala Divisi Jasa Konsultasi
PT Sarana Multi Infrastruktur (Persero)

“Penekanan perlu diberikan untuk mengembangkan sebuah bisnis komprehensif yang disepakati semua pemangku kepentingan, sehingga tidak ada perbedaan persepsi tajam yang dapat menyebabkan penundaan-penundaan dalam perencanaan proyek.

Untuk itu adanya koordinasi yang kuat dan ‘champion’ menjadi kunci bagi proses pengambilan keputusan yang efektif dan terciptanya kepastian bagi Badan Usaha yang berinvestasi di Infrastruktur.”

► **Bambang Irwanto**

Manajer, PT KPMG Infrastructure Advisory

“Sekalipun telah terbentuk regulasi pengadaan dan penyediaan proyek-proyek infrastruktur selama satu dekade terakhir, Indonesia masih belum sepenuhnya mewujudkan potensi pengembangan infrastrukturnya. Berdasarkan pengalaman kami, salah satu penghambat penting dalam rangka mengembangkan kemajuan proyek-proyek *pipeline* infrastruktur adalah kurangnya komunikasi secara resmi antara pemilik proyek dan mitra mereka dalam tahap awal perencanaan dan pembentukan proyek. Salah satu konsekuensinya adalah ketidakselarasan antara jenis dan struktur proyek yang ditawarkan kepada pasar dengan yang dianggap dapat diterima oleh penyandang dana.

Sama halnya, banyak penyandang dana mungkin saja memiliki kemampuan pemahaman tinggi mengenai ruang lingkup peraturan, namun kurang memiliki pemahaman mengenai aspek-aspek rinci peraturan Pemerintah. Meskipun tidak ada negara yang dapat mengklaim memiliki persyaratan yang dapat memuaskan kedua-duanya Pemerintah maupun investor, tingginya minat perusahaan lokal dan asing untuk berinvestasi di infrastruktur Indonesia menunjukkan, bahwa Pemerintah Indonesia memiliki kesempatan untuk terlibat lebih jauh dengan investor potensial untuk meningkatkan daya tarik pekerjaan infrastruktur dan struktur proyek yang diluncurkan ke pasar.

Salah satu pendekatan praktis guna meningkatkan peran sektor swasta dalam penyediaan infrastruktur adalah membentuk panel pakar resmi yang terdiri dari perwakilan para pemangku kepentingan Pemerintah (baik Kementerian maupun Badan Usaha Milik Negara) dan sektor swasta (baik investor maupun konsultan). Panel pakar akan terlibat sejak awal dalam tahap identifikasi dan perencanaan proyek, untuk membahas dan memberikan masukan dari segala perspektif dalam menyiapkan proyek dan strukturnya. Masukan akan diberlakukan sebagai bagian resmi dari persyaratan penyiapan proyek.

Keanggotaan kelompok dapat dirotasi secara berkala agar jumlah peserta tetap terkendali sembari mempertahankan perspektif segar dari industri terkait. Keterlibatan ini memiliki fungsi dua arah: dalam memberikan pada Pemerintah sebuah wadah resmi untuk dapat terlibat langsung dengan investor guna lebih memahami kebutuhan komersial mereka, dan dalam membantu investor memahami peraturan dan persyaratan pemerintah secara lebih baik. Keterlibatan awal dari sektor swasta dalam mengembangkan pipeline proyek yang layak dibiayai bersama-sama dengan Pemerintah dapat menguntungkan semua pihak dan membantu mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia dengan mewujudkan pekerjaan proyek potensial.”

Hasil:

PARA PEMANGKU KEPENTINGAN BERKOMITMEN UNTUK MEREFORMASI SISTEM BUS NON-BRT

Sistem Rapid Transit (BRT) Jakarta menyumbang hanya 7 persen dari perjalanan yang dilakukan orang di kota menggunakan transportasi umum. Perjalanan sisanya menggunakan 14.000 angkot dan 2.200 minibus milik perorangan, secara bebas diatur ke dalam koperasi, dan 1.600 bus yang lebih besar dimiliki oleh perusahaan. Standar keselamatan dan layanan non-BRT sangat buruk. Untuk menangani hal ini, salah satu kegiatan IndII adalah Dinas Perhubungan Jakarta untuk mempersiapkan restrukturisasi sistem bus non-BRT menggunakan kontrak berdasarkan kinerja (dikelola oleh PT Transportasi Jakarta (TransJakarta) untuk mencapai layanan yang lebih teratur, aman, terjadwal. Pembaruan ini sedang dilaksanakan sebagai proyek percontohan untuk Rute S66. Pada upacara penandatanganan tanggal 18 September 2015, Nota Kesepakatan ditandatangani oleh Kepala Dishub, CEO TransJakarta, dan Kepala Kopaja (Koperasi Transportasi Jakarta). MoU tersebut menjabarkan ruang lingkup pekerjaan proyek, skema, periode, prasyarat, hasil yang diharapkan, dan peran dan tanggung jawab. Kepala Dishub juga meminta agar IndII terus mendukung program revitalisasi, bukan hanya untuk rute percontohan tetapi seluruh sistem angkutan umum bus non-BRT secara keseluruhan. Dishub baru-baru ini mulai diskusi untuk menerapkan langkah-langkah revitalisasi yang diusulkan untuk operator bus sedang dan telah meminta keterlibatan dan dukungan lanjutan dari tim IndII.



PRAKARSA EDISI MENDATANG:

PENELITIAN BARU DALAM AIR MINUM DAN SANITASI

Selama dua tahun terakhir, Program Penghargaan Penelitian Infrastruktur Australia-Indonesia (AIIRA) telah memberikan hibah untuk kemitraan antara lembaga-lembaga Indonesia dan internasional yang melakukan penelitian, mendapat persetujuan dari instansi Pemerintah Indonesia (RI) dan terkait dengan misi IndII, dan menawarkan hasil dan manfaat yang berkelanjutan bagi Pemerintah Indonesia. Penerima penghargaan menyelesaikan sejumlah proyek penelitian terbaik, terutama di sektor air minum dan sanitasi. Topik membahas berbagai hal, termasuk mengembangkan pengukuran untuk keuntungan sosial dalam proyek air minum dan sanitasi, memperkuat kerangka hukum untuk pasokan air minum warga masyarakat, meningkatkan pasokan air minum Pemerintah Daerah melalui “kontrak” sosial, dan penguatan tata kelola pemerintah untuk sanitasi di kota besar kecil dan kota kecil. **Prakarsa** edisi Januari 2016 akan menyoroti upaya penelitian paling inovatif dan berdampak tinggi di sektor air minum dan sanitasi yang diselesaikan di bawah AIIRA.