

## Suara Dari Sektor Swasta

### Artikel Utama

#### Keadaan Darurat di Bidang Infrastruktur, dan Cara Menghadapinya

Penasihat terkemuka dalam sektor swasta serta Pemerintah Pusat dan Daerah menguraikan keadaan mendesak di bidang infrastruktur yang dihadapi Indonesia, serta memberi garis besar strategi bercabang tiga untuk mengumpulkan dana yang diperlukan untuk mengatasinya...**h.3**

#### Mendanai Infrastruktur: Pandangan Sektor Perbankan

Kepala departemen Project Finance di Bank Sumitomo Mitsui Indonesia menjelaskan hambatan-hambatan yang membuat bank tidak memainkan peran yang lebih aktif dalam mendanai infrastruktur, dan memberitahu Prakarsa tentang strategi-strategi alokasi risiko, inovasi, dan perubahan kebijakan yang akan menyemangati bank untuk lebih banyak terlibat dalam pendanaan infrastruktur...**h.13**

#### Ukuran Memang Penting, dan Demikian Juga Pengawasan: Menyajikan Kualitas dalam Konstruksi Jalan di Indonesia

Seorang CEO dari salah satu perusahaan infrastruktur jalan yang terbesar dan paling berpikiran maju di Indonesia memberikan pandangannya tentang penyebab, mengapa pembangunan jalan di Indonesia tidak selalu berkualitas baik, dan menawarkan visi untuk perubahan-perubahan yang dapat memastikan agar semua jalan dibangun dengan standar yang tinggi...**h.23**

#### Angkutan Umum Perlu Investasi dan Keahlian Pihak Swasta

Pemimpin perusahaan angkutan darat terbesar di Indonesia menyuarakan keyakinannya bahwa hal-hal mendesak yang menyangkut transportasi sebaiknya tidak dilepaskan ke sektor publik saja – para operator swasta pun siap menyambut tantangan dalam membantu pergerakan penumpang dan barang di Indonesia...**h.33**

#### Peran Sektor Swasta dalam Penyediaan Air Minum di Indonesia

Pimpinan pengelola sistem air minum perkotaan sektor swasta terbesar di Indonesia menjelaskan bagaimana hubungan langsung dengan para pelanggan, struktur tarif yang wajar, dan permintaan yang memadai dapat menarik investasi swasta pada sektor air minum di Indonesia...**h.39**

#### Peran Sektor Swasta dalam Mengembangkan Pelabuhan di Indonesia

Menilik sejarahnya, sektor swasta belum memainkan peran penting dalam mengembangkan pelabuhan di Indonesia, tetapi sektor ini memiliki potensi yang signifikan untuk melakukannya. Seorang tokoh penting dalam industri pelayaran mengemukakan pandangan, kekecewaan, dan harapannya akan keterlibatan sektor swasta...**h.47**

#### Suara Bagi Sektor Swasta di Bidang Pembangunan Infrastruktur

Seorang konsultan terkemuka di bidang infrastruktur menguraikan bagaimana Pemerintah dan sektor swasta dapat bekerjasama dengan landasan tujuan bersama dalam penyediaan infrastruktur dan layanan yang diperlukan, dan strategi apa yang perlu dipromosikan pemerintah untuk meraih visi tersebut...**h.51**

■ Pesan Editor: **hal 2**

■ Infrastruktur dalam Angka: **hal 2**

■ Surat Untuk Prakarsa: **hal 61**

■ Hasil & Prakarsa Edisi Mendatang: **hal 63**

Jurnal triwulanan ini diterbitkan oleh Prakarsa Infrastruktur Indonesia, sebuah proyek yang didanai 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](mailto:enquiries@indii.co.id). Alamat situs web kami adalah [www.indii.co.id](http://www.indii.co.id).

## Pesan Editor

Sudah menjadi rahasia umum bahwa Indonesia memiliki kekurangan infrastruktur yang substansial, dan bahwa Pemerintah sendiri tidak dapat menyediakan seluruh dana yang diperlukan untuk mengisi kekurangan ini. Investasi swasta memainkan peran sangat penting untuk turut membangun infrastruktur yang akan meningkatkan kesejahteraan ekonomi. Sebagaimana kami tulis dalam **Prakarsa** tahun lalu, "Untuk memenuhi kebutuhan infrastruktur di bidang transportasi, rencana Pemerintah Indonesia dalam lima tahun kedepan sebaiknya lebih mendorong investasi swasta dengan lebih efektif; memberikan insentif yang layak; dan menggunakan mekanisme berbasis kinerja untuk mendapatkan *value-for-money* (VfM, nilai ekonomis dan manfaat). Perlu panduan jelas untuk persaingan, peran masyarakat dan sektor swasta, dan organisasi fungsi sektor publik."

Ini bukan ide baru; ide-ide tersebut seringkali diulang oleh para pakar pembangunan, dan banyak artikel **Prakarsa** telah menekankan hal tersebut. Namun apa yang tidak kami lakukan sebelumnya adalah memberi kesempatan pada wakil-wakil sektor swasta sendiri untuk menjelaskan pandangan mereka tentang iklim investasi bidang infrastruktur di Indonesia. Edisi ganda ini berupaya untuk memperbaiki kekurangan ini dengan menyajikan wawancara tujuh pakar di bidang keuangan infrastruktur, pembangunan jalan, mobilitas kota besar, pelabuhan, dan penyediaan air minum. Pada halaman-halaman berikut ini, mereka berbagi komentar yang berwawasan, mulai dari kisah pribadi yang menarik hingga observasi yang luas tentang bagaimana sektor swasta memandang peluang investasi di Indonesia.

Sebagian besar pernyataan mereka mendukung strategi yang sudah dikenal baik yaitu setiap negara yang ingin mendorong partisipasi swasta akan berhasil apabila: melakukan reformasi kebijakan, mempersiapkan proyek dan tender dengan baik, menggunakan modalitas pembiayaan yang inovatif, mengalokasikan risiko pada pihak yang paling mampu mengelola risiko tersebut, memberi insentif untuk kualitas, memastikan transparansi, serta menciptakan lingkungan tata kelola pemerintahan yang baik dan lembaga-lembaga yang kuat.

Di luar itu, beberapa pokok pembahasan yang timbul terasa berciri khas Indonesia. Konsekuensi dari upaya Indonesia menerapkan desentralisasi tetap terdengar, dengan tuntutan terhadap peningkatan kejelasan peran Pemerintah Daerah dan Pusat serta kekhawatiran tentang kapasitas kelembagaan di tingkat daerah. Tema lain yang terus berulang adalah kebutuhan Indonesia akan infrastruktur sosial, tanggung jawab Pemerintah yang jelas untuk penyediaannya, dan infrastruktur yang kritis di daerah terpencil yang mungkin tidak akan menghasilkan laba yang cukup besar untuk menarik minat investor swasta.

Jadi, ke mana arah kita selanjutnya? Pada akhirnya Pemerintah Indonesia, Pemerintah Daerah, sektor swasta, dan lembaga lainnya memiliki peran masing-masing. Menetapkan cara yang terbaik dan paling efisien bagi masing-masing pihak untuk memainkan perannya menuntut keterlibatan satu sama lain yang terus menerus, dan akan menjadi tajuk yang pasti diangkat kembali dalam edisi-edisi **Prakarsa** di masa yang akan datang. • CSW

## Infrastruktur Dalam Angka

**7,2 %**

Bagian dari pembiayaan infrastruktur Indonesia yang disediakan oleh sektor swasta menurut data Bappenas. BUMN membiayai 38 persen, sedangkan 32,1 persen dari APBN, dan 22,7 persen dibiayai bersama.

**Rp 200 triliun**

Perkiraan biaya pembangunan kereta api cepat yang menghubungkan Jakarta dan Surabaya, sebuah investasi yang diharapkan dapat diperoleh melalui penyelenggaraan Kerjasama Pemerintah Swasta.

**53**

Peringkat Indonesia tahun 2014 di antara 166 negara yang disurvei dalam Indeks Kinerja Logistik Bank Dunia (World Bank's Logistics Performance Index), yang mengukur persepsi sektor swasta, akademisi, dan pihak lain mengenai logistik di Indonesia.

**1,73**

Bank Mandiri memperkirakan adanya "penggandaan hasil" (*output multiplier*) untuk pembangunan jalan, jembatan, dan pelabuhan, yang berarti bahwa investasi sebesar Rp 1 miliar dalam sektor-sektor tersebut akan mengakibatkan peningkatan jumlah hasil (*output*) perekonomian Indonesia sebanyak Rp 1,73 miliar.

**Rp 1.090,4 triliun**

Adalah jumlah investasi tahunan yang dibutuhkan Indonesia selama kurun waktu 2015–2019, menurut Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional. Jumlah ini merupakan sekitar 12 persen dari PDB.

**2,3 persen dari PDB**

Total pembelanjaan untuk infrastruktur dalam APBN 2014. Sebelum Krisis Moneter 1998, investasi di bidang infrastruktur berada pada kisaran 8 persen.

**Rp 4.272 triliun**

Perkiraan jumlah "kesenjangan pembiayaan" (*financing gap*) bidang infrastruktur untuk periode 2015–2019, yang diukur sebagai selisih antara alokasi anggaran Pusat dan Daerah untuk pembangunan infrastruktur dan jumlah investasi yang diperlukan.

## KEADAAN DARURAT DI BIDANG INFRASTRUKTUR, DAN CARA MENGHADAPINYA

*Bernardus Djonoputro adalah pendiri dan Ketua HD Asia Advisory, yang memberi layanan penasihat strategis kepada investor dan korporasi untuk membantu mereka mengembangkan strategi investasi yang komprehensif dengan memperhitungkan nuansa legislatif, regulasi, dan politik dari lingkungan investasi. Ia telah bekerja sebagai penasihat bagi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dalam proyek perencanaan dan infrastruktur. Pada tahun 2010 sampai 2013, ia menjabat sebagai Managing Director dari investor*



Atas perkenan Bernardus Djonoputro

*infrastruktur dan operator PT Nusantara Infrastructure Tbk, yang mengelola konsesi pada jalan tol, pelabuhan, serta sektor air dan listrik. Ia saat ini adalah juga Sekretaris Jenderal dari Asosiasi Perencana Urban dan Regional Indonesia. Sebagai alumnus Indonesia-Australia Intergovernmental Youth Exchange Program, ia memiliki gelar dalam Perencanaan Urban dan Regional dari Institut Teknologi Bandung.*

**PRAKARSA: Anda memiliki dua peran yang menarik – Ketua Ikatan Ahli Perencanaan Indonesia (IAP) dan Ketua HD Asia Advisory.**

**BERNARDUS DJONOPUTRO:** HD Asia Advisory, itu bisnis saya. Dalam waktu luang saya, saya adalah Ketua Ikatan Ahli Perencanaan Indonesia (IAP) di Australia. Itu adalah posisi pro bono. Kami adalah satu-satunya organisasi profesional perencana perkotaan di negara ini, dengan sekitar lebih dari 3.000 anggota, yang merupakan perencana bersertifikasi. Kami melakukan sertifikasi dan akreditasi independen bagi perencana untuk pekerjaan pemerintah. Mengenai peran saya dengan HD Asia Advisory, saya lebih terlibat dengan para praktisi investasi/infrastruktur.

**Apakah Anda pernah melihat adanya persinggungan antara pekerjaan Anda dengan IAP dan jenis pemberian nasihat yang Anda lakukan, atau apakah kedua hal tersebut topik yang sama sekali berbeda?**

Begini, sebenarnya keduanya saling terkait bila Anda melihat persoalan utama dalam perencanaan dewasa ini, sebagian besar berkisar seputar fakta bahwa kota dan daerah di Indonesia tidak mampu menyediakan infrastruktur, sehingga penyediaan infrastruktur merupakan persoalan yang penting.

**Apakah menurut pendapat Anda investor takut untuk datang ke Indonesia karena mereka khawatir mengenai mutu infrastruktur?**

Tidak, mereka melihatnya lebih sebagai kesempatan. Saya rasa faktor rasa takut bagi investor asing dewasa ini adalah terkait apakah mereka merasa nyaman atau tidak dengan rezim regulasi dan kerangka kebijakan. Juga saya rasa investor melihat nasib dari proyek infrastruktur yang ada saat ini seperti konsensi dan Bangun, Guna, Serah (BOT, *Build-Operate-Transfer*). Sehingga ini adalah mengenai persoalan rezim regulasi yang akan menjamin apakah investasi mereka itu bermanfaat untuk dilakukan.

**Apakah Anda memiliki pandangan tentang perubahan tertentu yang Anda ingin lihat dalam lingkungan regulasi? Seandainya Anda adalah Presiden yang baru, apa yang akan Anda lakukan?**

Saya rasa yang pertama dan terutama diperlukan oleh pemerintah yang baru adalah untuk menanamkan pemikiran bahwa saat ini kita berada dalam keadaan darurat di bidang infrastruktur, dalam hal struktur pemerintahan, dan bagaimana pemerintah bekerja. Saya lihat ada tiga hal darurat yang perlu untuk diperhatikan oleh pemerintah yang baru:

Pertama adalah energi – Kita memiliki tantangan yang besar dalam hal memastikan bahwa kita memiliki cukup energi untuk negara kita.

Keadaan darurat yang kedua dalam penyediaan infrastruktur adalah bahwa kita harus meningkatkan kinerja kita dalam membangun infrastruktur yang tepat yang akan mengoptimalkan potensi bahwa Indonesia harus bertumbuh pada tingkat yang kita semua berpendapat dapat kita capai, misalnya: 5, 6, atau 7 persen. Ini mencakup tidak hanya infrastruktur dasar tetapi juga penyediaan perumahan. Kami saat ini memiliki banyak pekerjaan tertunda di daerah perkotaan dalam bentuk perumahan, terutama rumah yang terjangkau untuk rakyat berpenghasilan menengah dan rendah.

Ketiga, yang tidak begitu mendesak seperti hal yang disebut sebelumnya tetapi juga sangat penting bagi pemerintah adalah efisiensi di bidang regulasi. Dengan perkembangan terakhir, semua infrastruktur kami dan semua program energi kami terjadi di tingkat daerah. Sehingga lingkungan utama tempat para investor bekerja dewasa ini tidak terlalu Jakarta-sentris, melainkan daerah yang berperan. Sehingga setiap investasi, atau lokasi perumahan Anda, atau lokasi pembangkit tenaga listrik Anda, atau lokasi jalan tol Anda – semuanya ini terjadi pada tingkat Pemerintah Daerah, sehingga dinamika antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah menjadi sangat penting.

Dalam hal sektor, yang perlu dilihat dahulu oleh pemerintah, adalah energi dan infrastruktur. Dalam “moda darurat”, pemerintah perlu masuk dan melakukannya dari hari pertama untuk mengidentifikasi hal yang mudah untuk dilakukan – infrastruktur dasar yang perlu dilakukan oleh negara. Pemerintah perlu untuk melihat kembali strategi besarnya. Saya rasa strategi infrastruktur perlu untuk menjadi bagian dari strategi negara yang lebih luas, lebih ketat, dan lebih jelas. Pemerintah yang baru harus menghindari mengirim pesan yang salah dalam bentuk kebijakan-kebijakan semu seperti Master Plan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) atau semacamnya, tetapi

sebaliknya pemerintah sebaiknya menghasilkan target jangka panjang yang sangat terstruktur yang diturunkan menjadi proyek jangka menengah dan pendek, misalnya: kita dulu memiliki Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN, yang merupakan garis besar kebijakan nasional) yang merupakan rencana utama untuk 25 tahun atau 50 tahun, dan kemudian kami menerjemahkannya menjadi rencana jangka menengah dan jangka pendek yang mengalir dari Pemerintah Pusat ke Pemerintah Daerah – yang berarti kami memiliki sasaran yang sangat terstruktur.

Saya rasa kami harus menghindari mencari keuntungan politik jangka pendek. Pemerintah cenderung rentan terhadap hal itu. Pemerintahan Yudhoyono rentan terhadap prakarsa politik jangka pendek yang datang dari berbagai fraksi pemerintahannya. Ini adalah penilaian saya yang cukup keras terhadap strategi MP3EI, yang tidak membawa negara ini menjadi dekat pada apa yang diharapkan. Saya rasa sangat salah untuk muncul dengan dokumen, dalam tanda kutip, “kasus bisnis” dan menempatkannya seolah-olah ini adalah strategi negara – yang sebenarnya bukan. Disinilah pemerintah SBY gagal untuk mempercepat investasi dalam infrastruktur.

Masalah kedua adalah bahwa sektor swasta bukan ramuan ajaib untuk menyelesaikan permasalahan infrastruktur. Hal ini tidak boleh terjadi lagi pada pemerintahan yang baru. Infrastruktur dasar adalah murni tanggung jawab pemerintah. Sektor swasta akan ikut serta jika ada insentif atau jika ada tempat di mana sektor swasta dapat berpartisipasi dan mendapatkan pengembalian dari investasi mereka, dalam proyek manapun. Saya sangat berharap pemerintahan yang akan datang akan melihat partisipasi sektor swasta dalam pengembangan infrastruktur sebagai suatu tambahan atau peningkatan pekerjaan pemerintah.

Dan masalah ketiga adalah Kemitraan Swasta Pemerintah (KPS) bukan merupakan sesuatu yang mudah – lebih mudah berkata daripada melakukannya. Pengalaman di seluruh dunia membuktikan bahwa KPS bukanlah skema termudah untuk diimplementasikan. Pemerintah perlu memahami bahwa KPS merupakan sesuatu yang perlu didefinisikan dengan jelas, disiapkan secara jelas, dan terstruktur dengan jelas. Sehingga hal ini menjadi latihan dalam berbagi risiko dan bukan cara ajaib untuk mendapatkan sumber daya swasta. Kami tidak melihat bahwa rezim yang berbagi risiko ini telah dianut oleh pemerintah. Ini akan menjadi salah satu dari tantangan utama bagi pemerintah yang baru. Dari yang kita lihat telah sampai saat ini dari tim transisi dan pekerjaan persiapan dari kabinet yang baru, saya tidak melihat bahwa mereka sepenuhnya menyadari akan kompleksitasnya. Kami masih melihat tanda di luar sana yang melihat KPS dan partisipasi swasta seolah-olah hal tersebut adalah ramuan ajaib. Kabinet yang baru perlu duduk bersama dan menentukan bagaimana mereka akan menetapkan mana yang paling mudah untuk pertama ditangani. Hal yang mudah dicapai itu sangat gampang – hal itu sederhana, dan ada di luar sana.

### **Apa saja hal-hal yang mudah dicapai tersebut?**

Anda melihat 24 Jalan Tol Trans-Jawa dan jalan raya perkotaan dalam kota Jakarta yang belum dibangun. Sebagian besar dari kontrak-kontrak tersebut Anda ketahui, telah diberikan kepada pemain

10 sampai 15 tahun yang lalu dan banyak di antaranya belum bergerak sama sekali. Mereka menyalahkan hal-hal teknis seperti pembebasan tanah dan hal-hal semacam itu. Dengan segala rasa hormat, saya rasa pemerintah perlu untuk sangat ketat dalam hal itu dan untuk mengevaluasi kembali konsensi yang ada dan jika sektor swasta tidak dapat membangun, maka cabut izinnnya atau konsesi BOT-nya dan berikan kepada pemilik konsesi baru. Sebagai alternatif, pemerintah perlu untuk memandang Jalan Tol Trans-Jawa dan jalan tol intra-perkotaan Jakarta sebagai satu pekerjaan infrastruktur Indonesia gabungan, di mana Anda menempatkannya semuanya bersama-sama dan memandang investasi yang besar sebagai suatu keseluruhan, dan tidak sebagai konsesi tak terstruktur yang dilaksanakan sepotong-sepotong. Jadi pemerintah sekarang memiliki kesempatan untuk melihat kembali keseluruhan konsesi dan mempertimbangkan kembali bagaimana konsesi tersebut dapat bekerja.

### **Bagaimana hal itu bisa berjalan jika merupakan satu proyek yang besar?**

Hal yang pertama adalah, upayakan agar setiap orang yang memiliki konsesi duduk bersama dan angkat tangan mereka jika mereka tidak dapat membangun konsesi mereka. Kemudian mereka harus mengundurkan diri dan tidak berpartisipasi dalam konsesi mereka lagi. Pemerintah memiliki kapasitas untuk melakukan hal itu. Sekarang, lebih mudah mengatakannya daripada menjalankannya, tetapi jika pemerintah berwenang, maka mereka bisa menangani pembebasan tanah. Saya rasa pemilik konsesi akan bertahan jika mereka bona fide, jika mereka benar bermaksud untuk melakukan investasi dalam konsesi-konsesi tersebut. Rantai yang hilang di sini, setiap orang mengatakan, adalah pembebasan tanah bukan? Jika pemerintah dapat mengalokasikan investasi, dan energi, dan menggunakan wewenangnyanya untuk memastikan bahwa tanah dapat dibebaskan, maka saya rasa tidak ada alasan mengapa Trans-Jawa tidak bisa dibangun dalam waktu lima tahun ke depan. Itulah hal yang dapat dicapai yang pertama.

### **Kemudian apalagi hal yang mudah dicapai?**

Yang kedua adalah lima kontrak air minum utama yang pertama yang saat ini telah berada pada tahap prakualifikasi (PQ, prequalification) dan penawaran (tender). Anda harus melihat pada skema KPS untuk semua proyek air minum. Kami berbicara mengenai Jatiluhur, Lampung, Semarang Barat, Unggulan, dan Palu. Jadi yang termudah adalah Trans-Jawa, kelompok kedua adalah kontrak air minum dan beberapa rencana perluasan pelabuhan dan bandara udara. Bandara udara dan pelabuhan yang berukuran sedang dan kecil. Karena selama 30 tahun terakhir kita lupa membangun pelabuhan. Sekarang kedua bidang itu, air minum dan pelabuhan, semua perlu dilaksanakan dengan KPS karena saya dapat meyakinkan Anda bahwa semua proyek air minum dan proyek pelabuhan itu menguntungkan. Semuanya itu memiliki potensi menjadi KPS karena manfaat keuangannya ada. Dan manfaat ekonomi (bagi pemerintah) sangat menarik, sangat besar.

Ketiga adalah proyek infrastruktur dalam anggaran pemerintah. Jalan 2000 kilometer yang pemerintah akan bangun dapat dilakukan melalui anggaran pemerintah. Saya rasa pemerintah memiliki cukup dana untuk melakukannya. Jadi pemerintah perlu untuk bekerja dan mengoptimalkan peran Badan Umum



Milik Negara (BUMN) sebagai suatu lokomotif untuk membangun 2000 kilometer jalan tol nasional yang didanai Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN).

### **Jadi banyak sekali hal yang mudah dicapai. Bagaimana Pemerintah harus memulainya?**

Untuk yang hal yang pertama, Trans-Jawa dan jalan antar kota, semua yang Anda perlukan adalah wewenang dan untuk mengoptimalkan pembebasan tanah. Untuk yang ketiga, anggaran pemerintah, mengoptimalkan APBN melalui proses pembuatan anggaran.

Jadi tantangan terbesar adalah nomor dua, yang adalah pengembangan air minum dan pelabuhan melalui KPS. Sekarang, dengan KPS, apa yang dapat dilakukan pemerintah adalah sangat sederhana. Tantangan terbesar untuk pemerintah untuk melakukan tinjauan dalam hal keadaan darurat dalam bidang infrastruktur adalah KPS, karena KPS bukan ramuan ajaib, ini rumit. Tetapi dapat dikerjakan. Australia, Korea, Inggris, dan beberapa ekonomi lain yang telah maju dan matang telah melakukan KPS dan telah melalui beberapa siklus. Studi menunjukkan bahwa ini bukan merupakan skema yang sederhana. Hal ini memerlukan pekerjaan pemerintah yang sangat tangguh dan prakarsa serta energi dan kekuatan. Tetapi ini juga memerlukan investasi swasta yang sangat terfokus. Di sini terdapat investor, pemain, operator, sponsor proyek yang sungguh-sungguh fokus yang telah bermain di bidang ini di seluruh dunia. Mereka akan menjadi pendorong utama dari KPS di belahan dunia manapun.

Jadi bagaimana untuk memulai KPS? Saya pikir Presiden perlu melihat pada beberapa opsi yang ada, dan salah satu cara yang termudah adalah untuk membangun pusat KPS dengan posisi tertinggi di bawah Presiden. Jadi jika pemerintah saat ini dapat mengumumkan semacam moda keadaan darurat untuk lima tahun ke depan untuk membangun infrastruktur yang diperlukan, maka KPS dapat dicapai dengan melakukan upaya yang sangat terfokus.

### **Bagaimana pusat KPS dapat bekerja?**

Kami telah melihat bagaimana para menteri berinteraksi. Jadi, cara terbaik adalah untuk menempatkan pusat KPS langsung di bawah Presiden. Hal ini telah berhasil di berbagai negara. Apa yang harus dilakukan pusat KPS sangat sederhana – memulai pengadaan, investasi, dan konsesi, dalam arti, mempersiapkan proyek, menjalankan tender, dan penyelenggaraan proyek sampai penutupan keuangan. Jadi ini terutama adalah persiapan pekerjaan, lakukan tender, dan selesaikan pekerjaan ini. Jadi lembaga-lembaga ini tidak akan menjadi penanggung jawab proyek kerjasama (PJPK), tetapi akan bertindak terutama sebagai pendukung sehingga tender KPS dan pekerjaan KPS dapat dimulai. Dan ini yang menurut pendapat saya diperlukan. Pusat ini atau lembaga-lembaga ini perlu berada pada posisi setinggi mungkin, yang melapor kepada Presiden atau Wakil Presiden secara langsung dan memiliki peran lintas-kementerian dalam melaksanakan tender tersebut.

Dan membubarkan unit KPS semu di berbagai departemen yang kita miliki saat ini, dan upayakan agar mereka sebagai gantinya mendukung pusat KPS, dengan analisis dan pekerjaan lintas-kementerian. Kami sebaiknya tidak memiliki KPS di berbagai kementerian seperti yang kita lakukan saat ini di Bappenas, di

Kementerian Keuangan, di Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). Pusat ini perlu untuk memotong kompas berbagai lembaga. Apabila Anda melihat KPS di Indonesia dewasa ini, kita sudah memiliki semua lembaga yang diperlukan, kita memiliki dana bergulir untuk tanah, sehingga pemerintah memiliki dana untuk membebaskan tanah dan kemudian pemegang konsesi dapat membayarnya kemudian. Kami memiliki dana jaminan, Indonesia Infrastructure Guarantee Fund (IIGF). Perannya adalah menjamin risiko politik serta sebagai risiko lalu lintas, dan kemudian Anda memiliki dana partisipasi ekuitas pemerintah – PT Sarana Multi Infrastruktur (SMI) dan PT Indonesia Infrastructure Finance (IIF). [SMI adalah pemegang saham IIF, dan IIF merupakan perusahaan swasta yang diluncurkan oleh Menteri Keuangan pada tahun 2010 untuk mempercepat investasi infrastruktur Indonesia]. Jadi, semuanya telah ada tetapi yang terjadi saat ini adalah kita belum bergerak melampaui pengadaan, kita belum bergerak melampaui tahap persiapan.

Pada tahun pertemuan tingkat tinggi infrastruktur tahun 2005 Bappenas membuat daftar begitu banyak proyek KPS, sekitar 179 kemudian turun menjadi 59 dan sekarang turun lagi menjadi sekitar 20. Dari seluruh milyaran dolar yang terwakilkan dalam daftar tersebut, tidak ada yang lebih jauh dari PQ, tidak ada yang sudah dilakukan tender. Hanya ada satu proyek yang bernilai USD 2 milyar yang telah diselesaikan dan menutup buku dua tahun yang lalu dan bahkan saat ini, itu pun belum mulai karena adanya masalah dengan pembebasan tanah; ini adalah proyek pembangkit tenaga listrik Batam di Jawa Tengah.

Jadi kemajuan untuk KPS adalah nol. Jika Jokowi ingin mencapai angka yang besar maka saya rasa ia perlu melihat apa yang terjadi dewasa ini. Apa yang terjadi adalah bahwa dana penjaminan itu turun drastis hingga mencapai titik nol, jadi kita membayar mahal untuk orang yang tidak memberikan apa-apa. Partisipasi ekuitas dapat diukur, tetapi sangat kecil; sebagian besar dana dari SMI dan IIGF telah dikeluarkan untuk memberikan pinjaman. Memberikan pinjaman bukanlah tujuan dari adanya SMI dan IIGF. Mereka harus melakukan partisipasi ekuitas untuk memulai suatu proyek, dan bukan memberikan pinjaman; biarkan bank yang memberikan pinjaman. Bank seharusnya berfokus memberikan pembiayaan proyek fase berikutnya di negara ini, bukan SMI dan IIGF.

Menurut pendapat saya adalah sangat menyesatkan bagi dana partisipasi ekuitas pemerintah untuk melakukan pemberian pinjaman karena dengan demikian Anda harus menanyakan kepada diri Anda sendiri apakah itu bank atau institusi ekuitas. Dan kemudian seperti saya katakan sebelumnya, begitu Anda ingin memulai program Anda di daerah, Anda melihat terdapat peraturan yang tumpang-tindih antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Dan sangat jelas bahwa tidak ada kepemimpinan. Tidak ada satu orang pun yang mengambil tanggung jawab sebagai pimpinan dan bertanggung jawab membuat putusan mengenai KPS. Saya rasa ini adalah kuncinya.

Jadi kembali pada pertanyaan Anda sebelumnya apa yang dapat dilakukan oleh pemerintah ini. Hal itu adalah kepemimpinan. Lakukan itu. Jadi jika pemerintah baru kita ingin mencapai target infrastrukturnya, jika mereka ingin membangun semua ini, maka pertama-tama yang harus dilakukan adalah menyatakan bahwa ada keadaan darurat di bidang infrastruktur dalam kabinet. Kemudian



jadikan BUMN menjadi lokomotif dalam membangun infrastruktur yang diperlukan saat ini dengan menggunakan APBN, dan sektor swasta dapat berjalan bersama dengan KPS. Jadi bagi saya, ini sangat sederhana. Koordinasikan dengan semua lembaga yang telah ada dengan satu unit presidensial yang sangat terfokus, dengan mandat hanya untuk lima tahun, untuk segera memulai studi kelayakan. Jadi yang harus mereka lakukan hanya persiapan dan proses penawaran. Itu saja.

Mari saya berikan contoh – proyek air minum Lampung. Lampung telah melalui begitu banyak tahapan PQ dan terdapat daftar pendek empat konsorsium. Jika Anda melihat apa yang dimiliki Lampung, studi kelayakan, pekerjaan dasar yang telah dilakukan oleh PJPK, yang adalah PDAM daerah (perusahaan air minum) – ini tidak cukup untuk konsorsium manapun untuk dapat memberikan suatu proposal yang baik. Jadi apa yang terjadi adalah bahwa keempat konsorsium ini akan melakukan studi kelayakan mereka sendiri. Studi kelayakan masing-masing menelan biaya USD 1 sampai 1,5 juta. Jadi yang Anda lihat adalah pengeluaran sebesar USD 6 juta, sedangkan jika studi kelayakan yang baik dilakukan oleh pemerintah, maka itu hanya akan memakan biaya satu setengah juta dolar. Kemudian yang Anda harus lakukan adalah mengundang penawar dan mulai melakukan penawaran. Hal ini menjadikan prosesnya lebih cepat dan kemudian pemenang lelang membayar kembali biaya studi kelayakan – sesederhana itu.

Jadi jika Anda melihat 20 proyek prioritas untuk lima tahun ke depan, atau gunakan angka apapun yang Anda inginkan, 20 kali 2 juta, itu hanya USD 40 juta bagi lembaga untuk memulai proses, dan dana tersebut dapat dikembalikan oleh peserta lelang. Ini telah dilaksanakan di tempat lain di dunia. Menurut pendapat saya, akan sangat mudah bagi pemerintah untuk menghasilkan dokumen lelang yang berkualitas dan studi kelayakan. Spesialis, penasihat teknis, dan penasihat transaksi dari seluruh dunia tersedia untuk melakukan pekerjaan ini.

Jadi, itu pemikiran saya. Lembaga ini perlu untuk menjadi non-sektoral, jadi bukan kementerian, ini bukan hal yang ad hoc, dengan anggaran yang cukup untuk memulai proses tender. Hal itu berlangsung hingga proses lelang dan berhenti di situ. Hal tersebut tidak dilakukan oleh PJPK. Prosesnya harus memberi kesan positif bagi investor, yang berarti hal tersebut perlu memiliki nilai komersil yang baik, harus merupakan entitas komersial atau didorong oleh komersialisme dan bukan oleh mesin birokrasi. Ini harus dapat mengirimkan pesan yang tepat pada lingkungan, kepada investor potensial, dan bank serta pemberi pinjaman. Dan semua unit yang tidak diperlukan dibubarkan. Ini adalah jalan pintas bagi pemerintah.

Hal lain yang dapat dilakukan pemerintah adalah membuat perusahaan infrastruktur terpadu, sehingga kita membangun satu BUMN yang baik untuk menjadi suatu perusahaan terpadu yang dapat melakukan investasi di berbagai konsesi. Misalnya, Jasa Marga. Ini bisa dilakukan – buat Jasa Marga menjadi korporasi infrastruktur Indonesia yang dapat menjadi sponsor proyek. Dewasa ini Jasa Marga hanya melakukan pengoperasian dan pemeliharaan (O&M, operations and maintenance) untuk jalan tol. Yang saya lakukan di Nusantara adalah melakukan restrukturisasi Nusantara dari operator tol yang kecil menjadi suatu perusahaan terpadu, sebuah investor infrastruktur. Ketika kami lakukan hal itu pada tahun 2009, harga saham satu itu hanya sekitar 65 atau 85 rupiah. Setelah tiga tahun pada tahun 2012,

saya pikir itu menjadi sekitar 325. Jadi Nusantara dari operator tol yang kecil menjadi suatu perusahaan infrastruktur terpadu dengan delapan anak perusahaan. Itu lebih stabil dan itu adalah yang diperlukan Indonesia, suatu perusahaan infrastruktur terpadu dengan dua tingkatan, sebagai sponsor proyek dan sebagai O&M. Saya pikir kita memiliki sekelompok pembangun yang baik di negara ini, dari kontraktor dan pembangun daerah, yang dimiliki negara, dan internasional. Yang belum kita miliki dalam jumlah yang memadai adalah sponsor proyek. Perusahaan O&M pada akhirnya akan ada, jadi bagian yang paling sulit adalah bagaimana mengundang orang untuk menjadi sponsor bagi proyek infrastruktur.

### **Apakah kerangka kerja regulasi tersedia untuk melakukan restrukturisasi BUMN yang demikian?**

Saya rasa Wijaya Karya telah melakukan konsesi. Mereka memiliki saham pada konsesi jalan tol Bali dan beberapa konsesi lainnya. Mereka diminta oleh kementerian BUMN untuk melakukan investasi. Jasa Marga sudah memiliki bisnis yang menghasilkan pendapatan dalam bidang bukan jalan tol, tetapi mereka hanya memperoleh pendapatan yang kecil dari tanah dan gedung (real estate) dan tempat istirahat (*rest areas*) – tetapi ini cuma uang kecil, recehan. Mereka perlu berpikir lebih besar, mereka perlu diberi mandat oleh para pemegang saham, yaitu pemerintah, untuk melakukan sponsor bagi proyek infrastruktur yang besar. Apabila Anda melakukan strukturisasi perusahaan menjadi sponsor proyek dua tingkat dan O&M, maka Anda selalu dapat membagi risiko secara internal dan mendapatkan mandat laju pengembalian modal (IRR, *internal rate of return*) yang diperlukan dari pemegang saham Anda. Saya lakukan hal itu, sangat mungkin dilakukan. Jadi Anda membagi risikonya antara O&M dan sponsor proyek dan pendapatan Anda diperoleh dari perusahaan O&M. Dan pada akhirnya Anda dapat mengapungkannya ke pasar jika Anda mau. Jadi saya tidak melihat adanya hambatan bagi BUMN yang besar untuk menuju ke arah itu. Yang mereka perlukan adalah kemauan, untuk manajemen melakukan hal tersebut.

### **Menurut pendapat Anda, seberapa besar peran yang harus dilakukan oleh investor asing?**

Sangat besar – pada KPS – investor asing akan memainkan peran yang sangat besar dalam (a) pasar modal, dan (b) sebagai investor yang tepat atau sponsor proyek dalam proyek KPS. Selera dari penguasa dan pebisnis lokal sangat kecil, dan sejarah menunjukkan bahwa dalam 10 tahun terakhir hanya sedikit perusahaan lokal akan bersedia memainkan peran yang besar dalam infrastruktur yang besar. Jadi ini benar-benar sangat tergantung pada apa yang diinginkan investor asing dan pasar modal, tetapi jika Anda menggabungkan ketiga bidang yang besar – Trans-Jawa, KPS, dan proyek APBN, mungkin semua investor asing dapat mengisi tidak lebih dari 30 sampai 35 persen dari keseluruhan anggaran yang diperlukan. Kemudian Anda memiliki sebagian kecil lainnya dari investor lokal. Ketika saya mengatakan investor lokal atau investor asing atau investor internasional, hal itu berarti para pemain dan juga investor institusional. Terdapat dua tingkatan investasi, pasar modal dan sponsor proyek langsung – jadi jika itu merupakan 35 persen dan kemudian pemerintah dewasa ini juga dapat melakukan sebesar 30 sampai 35 persen maka pada akhirnya terdapat kesenjangan 30 persen lagi dalam pembiayaan. Dan akhirnya Anda akan melihat selisih (gap) 30 persen dalam pendanaannya. Dan di sinilah pemerintah perlu untuk melihat dengan sangat hati-hati, dengan cerdas, secara pandai tentang peran BUMN. Karena

saya rasa orang Indonesia yang memiliki keinginan untuk terjun dalam bidang infrastruktur sangat kecil jumlahnya.

### **Mereka hanya tidak memiliki kapasitas, atau...?**

Terdapat 250 juta konsumen di luar sana yang memerlukan produk konsumen. Jadi untuk masuk ke dalam proyek infrastruktur 20 atau 30 tahun – bagi bisnis lokal Indonesia, adalah terlalu besar untuk dilaksanakan saat ini. Produk konsumen, real estate, bisnis manufaktur, kesemuanya ini masih dapat diraih. Dalam 10 terakhir kita belum melihat lebih dari lima perusahaan lokal yang secara serius bekerja di bidang infrastruktur, dan jika Anda melihat yang disebut dengan konglomerat – ini tidak lebih dari lima, mungkin hanya tiga. Jadi sangat penting bagi Indonesia untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi investasi atau investor institusi atau sponsor proyek mendapatkan rezim kontrak yang tepat dengan pemerintah.

Saya pikir pemerintah saat ini berada dalam keadaan yang sangat tidak menguntungkan. Mereka 10 tahun yang lalu memiliki kesempatan yang besar untuk melakukan sesuatu yang signifikan untuk meningkatkan keadaan. Itulah sebabnya saya memberikan ulasan yang campur-aduk terhadap MP3EI. Kita mendengar banyak mengenai upacara peletakan batu pertama. Ini adalah permainan politisi, politisi senang dengan upacara peletakan batu pertama dengan helm keselamatan dan sepatu keselamatan yang dipakai – tetapi apa artinya itu semua, tidak ada artinya, mereka semua mengadakan komitmen untuk melakukan sesuatu tetapi tidak ada proyek yang nyata, dan tidak ada satupun yang berupa KPS. Semuanya adalah proyek APBN dan tidak ada satupun di antaranya yang telah mengundang investor asing yang sebenarnya untuk infrastruktur. Ada beberapa investor untuk manufaktur, untuk barang konsumen, pemerintah meningkatkan kesempatan dalam bisnis konsumen, mobil, dan yang semacam itu, tetapi untuk infrastruktur, saya rasa, nol.

### **Apakah Anda pikir ini akan berubah banyak di bawah pemerintahan yang baru? Ada indikasi akan terdapat serangkaian prioritas yang berbeda.**

Ini harus berubah banyak. Tetapi saya pikir hal ini tidak akan seprogresif dan seagresif yang kita inginkan. Dengan Jokowi dan Jusuf Kalla, prioritasnya adalah pada kestabilan bahan pokok, makanan untuk rakyat, dan kesehatan. Hal itu mengalihkan perhatian mereka dari pekerjaan mereka di bidang infrastruktur. Jadi akan kerap terjadi perseteruan atas isu-isu yang paling bernuansa populis di pemerintah mengenai stabilitas, bahan pokok, pertanian, dan maritim. Apa yang harus dilakukan adalah pemerintah perlu untuk menempatkan orang yang tepat yang dapat menggerakkan agenda pendukung. Jika pemerintah tidak dapat membangun infrastruktur yang diperlukan, maka agenda dari para penganut paham populis tidak akan berhasil, karena Indonesia akan kekurangan konektivitas dan infrastruktur rantai suplai logistik. Tetapi saya pikir akan sangat sulit bagi Jokowi dan Jusuf Kalla untuk memiliki agenda infrastruktur yang tajam.

**Saya lihat kita sudah menghabiskan waktu yang sudah dialokasikan untuk ini – apakah ada hal lain yang belum sempat Anda sampaikan yang Anda ingin tambahkan?**

Poin terakhir saya adalah bahwa saya pikir sebagian besar pemangku kepentingan dalam sektor infrastruktur sekarang menyadari bahwa terdapat suatu kebutuhan mendesak untuk menangani penyumbatan. Negara-negara lain telah melalui situasi yang serupa. Australia telah melalui hal ini, Korea, Filipina. Sebagian besar negara dengan lingkungan KPS yang matang telah menghadapi sesuatu seperti yang dihadapi Indonesia saat ini. Tetapi yang menarik adalah apa yang telah dilakukan di Kanada dan Australia terutama, di mana Anda memiliki forum beragam pemangku kepentingan (multi stakeholders) yang dapat menjadi mitra pemerintah atau PJPB berdasarkan kredibilitasnya dan kemampuannya untuk menggerakkan investasi dan modal. Suatu forum pemangku kepentingan atau pusat diperlukan di Indonesia untuk mewakili baik para pemain, pemangku kepentingan, maupun pemerintah, untuk benar-benar menjadi katalis sehingga Indonesia dapat berfokus pada proyek yang tepat dan terbaik untuk maju ke depan. ■

## MENDANAI INFRASTRUKTUR: PANDANGAN SEKTOR PERBANKAN



Atas perkenan Sarah Darmawan

*Sarah Darmawan adalah Senior Vice President – Head of Project Finance di Bank Sumitomo Mitsui Indonesia, dan sebelumnya adalah Direktur KPMG Indonesia. Dia berpengalaman lebih dari 15 tahun sebagai praktisi dan konsultan dengan minat khusus pada sektor infrastruktur dan pemerintah. Kompetensi dan keterlibatannya meliputi perumusan kebijakan, perencanaan investasi, pengembangan kasus bisnis dan sebagai penasihat transaksi.*

*Dia memainkan peran penting dalam penyusunan strategi, penataan organisasi, sistem & desain proses yang mencakup juga analisis ekonomi yang komprehensif untuk klien sektor publik dan swasta besar di Indonesia. Dia juga terlibat dalam restrukturisasi perusahaan, refinancing perusahaan dan proyek-proyek penggalangan dana bagi perusahaan internasional dan nasional termasuk Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah.*

*Di sektor publik, sebagai konsultan untuk pemerintah, ia telah terlibat dalam banyak studi kelayakan, indikator kinerja utama (KPI) dan manajemen proyek. Di sisi sektor swasta, dia membantu perusahaan untuk mengembangkan rencana strategi perusahaan, rencana bisnis, anggaran dan pengelolaan dana, dan penguatan kelembagaan melalui pengelolaan keuangan dan kontrak. Beberapa pengalaman kunci terbarunya meliputi: Lampung PPP, SHIA Rail Link, Mass Rapid Transit Jakarta meliputi PT MRTJ dan Studi Feeder Bus Jakarta, Reformasi Keuangan 20 PDAM di bawah PP no 29/2009, Studi Proyek Esperanza (JICA), Jatiluhur Jakarta Pipeline (Tahap I: Pra Studi Kelayakan), Asahan Hydro Power, Sumsel 9 & 10 IPP.*

### **PRAKARSA: Apa latar belakang Anda berkecimpung dalam dunia infrastruktur Indonesia?**

**SARAH DARMAWAN:** Tahun 2009 sewaktu saya masih bekerja di KPMG Advisory, kami dikontrak IndII sebagai konsultan keuangan untuk pengerjaan program Pemerintah Indonesia dalam rangka memajukan PDAM melalui program insentif Perpres 29 tahap I-III. Pengalaman bekerja dengan banyak PDAM kabupaten dan kota memberikan kesan mendalam dan sangat saya nikmati. Kesempatan dan pengalaman ini menjadi berharga karena sebagai orang yang lahir, besar dan tinggal di Jakarta, saya dapat melihat serta berinteraksi secara langsung dengan kehidupan kebanyakan masyarakat di pelosok Indonesia. Kehidupan, gaya hidup dan dinamika masyarakat, politik, termasuk bagaimana interaksi Pemda dengan DPRD di setiap daerah saling berbeda dan unik. Saya mengetahui hal ini karena saya bisa membandingkan satu daerah dengan daerah lain yang telah saya kunjungi. Selain itu, lingkup pekerjaan tadi memberikan kesempatan bagi saya untuk mengenal lebih dalam, mempelajari dan memahami bahwa infrastruktur adalah kebutuhan dasar dan penting karena merupakan salah satu faktor yang

berperan penting bagi kesejahteraan masyarakat. Harapan pribadi saya sederhana saja, yaitu, semoga dengan kemampuan dan peran kecil ini saya dapat berpartisipasi dalam pembangunan dan memberikan manfaat untuk orang lain seperti memberikan masukan untuk Pemerintah/masyarakat Daerah, agar masyarakat dapat menikmati air bersih melalui PDAM yang kami bantu pembuatan perencanaan bisnis atau business plan-nya.

Selain itu saya juga melihat bahwa peluang bisnis pada pasar sektor infrastuktur, sangat besar. Karena masih belum menjadi fokus perusahaan-perusahaan konsultan global saat itu, maka saya mengajukan proposal kepada manajemen untuk mempertimbangkan sektor infrastuktur sebagai salah satu pengembangan bisnis di Asia dan Indonesia khususnya. Keberanian saya mengajukan proposal ke manajemen didasari fakta bahwa sebagai perusahaan global KPMG mempunyai divisi khusus infrastuktur dengan keahlian di berbagai sektor infrastuktur tersebar di seluruh dunia. Keuntungan adanya jaringan global selain credentials perusahaan yang kuat, saya dapat berkonsultasi dengan rekan kerja di seluruh dunia untuk berdiskusi, mencari solusi terbaik yang disesuaikan dengan kondisi Indonesia. Saya dipercaya untuk mendirikan dan menjabat sebagai Direktur PT KPMG Infrastructure Advisory pada tahun 2012.

Saya menyukai infrastuktur karena infrastuktur memungkinkan saya untuk bisa memberi kontribusi kepada masyarakat. Dengan membuat feasibility study atau studi kelayakan, berdialog dengan para pemangku kepentingan, dapat terjun ke lapangan, dan menjadi bagian dari proses perencanaan hingga implementasi, hasil pembangunan infrastuktur sampai ke masyarakat dan dapat langsung dirasakan manfaatnya. Itu yang membuat saya tertarik dengan infrastuktur. Pekerjaan saya sebagai Head of Project Finance Department di SMBC Indonesia semuanya berhubungan dengan sektor infrastuktur.

### **Apa yang membuat Anda pindah dari dunia konsultan ke perbankan?**

Alasan pertama adalah saya masih menemukan bahwa tidak mudah mendapatkan pembiayaan perbankan (mencapai "financial close") walau saya telah menyelesaikan banyak pekerjaan sebagai penasihat di bidang infrastuktur. Saat itu masih tersisa banyak pertanyaan dalam diri saya, khususnya: mengapa implementasi business plan dan feasibility study tidak mudah walau sudah direncanakan dengan baik dan disetujui oleh pemilik proyek?

Semua bisnis, kegiatan dan pekerjaan selalu mengandung risiko. Para pelaku bisnis sudah menyadari akan adanya risiko, tetapi saya menemukan adanya perbedaan sudut pandang dari para pelaku bisnis dan konsultan terhadap risiko, yang berbeda dengan sudut pandang pihak bank.

Sebagai konsultan, klien mengharapkan konsultan untuk mengidentifikasi, memberikan masukan tentang cara mengelola dan cara memitigasi risiko. Kalau kita bicara infrastuktur dari kaca mata pemilik proyek, maka penekanannya terletak pada bagaimana cara mendapatkan keuntungan dengan mengelola risiko yang ada. Biasanya self assessment dilakukan oleh pemilik dengan meminta bantuan konsultan luar guna mendapatkan penilaian yang objektif. Proposal lalu dikirim ke bank untuk diproses agar mendapatkan pembiayaannya.



Proses dilanjutkan bank dengan menganalisis rencana pengelolaan risiko dalam proposal pemilik proyek lalu berlanjut pada proses analisis bank yang menekankan tentang cara menghitung, meminimalkan risiko dengan menghilangkan atau menghindari atau mentransfer risiko ke pihak lain. Proses internal bank ini yang belum saya dapatkan dan ingin saya pelajari dengan pengharapan, saya dapat memahami keseluruhan proses pengadaan infrastruktur.

Kedua, saya pindah karena saya senang dan selalu ingin belajar. Semakin banyak membaca semakin sadar saya, bahwa ilmu dan pengetahuan itu tidak terbatas. Saya juga sangat menikmati pekerjaan saya selama 8 tahun sebagai dosen Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya, karena dengan mengajar kita juga belajar. Aktivitas menjadi dosen sejak 2011 saya hentikan dulu karena saya mengalami kesulitan membagi waktu. Ayah saya juga mengajarkan dan memotivasi saya agar tidak pernah takut dan mencoba hal-hal baru. Setiap orang pasti pernah melakukan sesuatu untuk pertama kalinya, kalau ada rasa takut maka sadari saja setiap risiko dan hal yang terburuk bisa terjadi selama melakukan kegiatan baru tersebut. Bila saya merasa bisa mengatasi hal terburuk dan tahu cara mitigasi risiko kegiatan baru tersebut *then just do it*. Jujur, saya menyukai problem solving, juga strategic thinking yang menantang dan inovatif. Saya selalu mengalami rasa excitement setiap kali saya mendapatkan jawaban yang saya cari dan melaksanakan tantangan yang diberikan. Dengan bekerja di bank, saya belajar dan mendapat pengalaman mengenai proses internal bank.

### **Bisa Anda ceritakan sedikit mengenai proyek apa yang sedang dilakukan SMBC terkait dengan infrastruktur Indonesia?**

Di Indonesia, Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC) merupakan salah satu project finance bank yang sangat aktif pada pembiayaan IPP (Independent Power Producer), oil & gas dan metal & mining. SMBC mempunyai pengalaman di berbagai jenis pembangkit tenaga listrik yang bersumber dari batubara, hydro (air), geothermal (panas bumi), gas, dan wind (angin). SMBC juga merupakan pemegang 14.9% saham IIF (PT Indonesia Infrastructure Finance) bersama-sama dengan Kemenkeu melalui PT Sarana Multi Infrastuktur (PT SMI), ADB, IFC, DEG.

SMBC telah mempunyai eksposur yang signifikan untuk proyek-proyek infrastruktur besar di Indonesia, seperti untuk sektor perlistrikan antara lain Tanjung Jati B, Tanjung Jati A, Paiton, Cirebon IPP, Central Java IPP, Wampu Hydro power, Asahan hydro power, Sarulla Geothermal, Rantau Dadap Geothermal. Untuk sektor oil & gas antara lain Donggi Senoro LNG Project, West Java FSRU, PT Pertamina, PT PGN. Untuk mining antara lain PT Newmont.

SMBC merupakan pemimpin pasar project finance bank yang menempati posisi 3 besar dunia berdasarkan Infrastructure Journal and Project Finance Magazine dan telah mengantongi penghargaan IJGlobal Asia Pacific Bank of the Year di tahun 2014 untuk kategori lead arranging and advisory mandate.

### **Mengapa proyek infrastruktur susah terlaksana, apakah karena besarnya jumlah dana yang dibutuhkan?**

Untuk menggambarkan tingkat kesulitan, risiko dan kebutuhan dana untuk pembiayaan, saya berikan gambaran dengan ilustrasi berikut:

Saat ini bank infrasturktur international besar yang aktif mampu memberikan lending ticket di kisaran USD 30–250 Juta/Bank/proyek (Rp 360 M–3 triliun), sedang kapasitas bank lokal berada di kisaran Rp 500 juta–1.5 Triliun/Bank/proyek.

Contohnya, satu proyek infrastruktur sektor transpor. Kereta Api Cepat Bandara Soekarna-Hatta – Halim memerlukan dana investasi sebesar Rp 28 triliun. Bila pembiayaan dihitung dalam rupiah maka untuk membiayai investasi Kereta Api Cepat Bandara Soekarna-Hatta dengan skema KPS diperlukan partisipasi lebih dari 25 Bank lokal. Sebagai tambahan informasi, walau proyek ini belum masuk pada tahap tender apalagi pembangunan, telah terjadi kenaikan rencana biaya investasi dari Rp 20 triliun pada saat pertama kali diumumkan tahun 2012 menjadi Rp 28 triliun pada tahun 2014, hanya disebabkan ketidak stabilan nilai kurs (risiko kurs).

Keperluan sektor listrik yang telah dituangkan dalam program percepatan pembangkit tenaga listrik sebesar 35.000MW. Bila 1 MW membutuhkan biaya investasi rata-rata USD 1 juta/MW maka kebutuhan dana adalah USD 52.5 Miliar (Rp 630 triliun).

Sejak tahun 2012 membesarnya defisit neraca perdagangan menyebabkan tekanan terhadap defisit APBN, sehingga Pemerintah perlu mencari alternatif pembiayaan yang tidak mengandalkan APBN. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) memperkirakan kebutuhan pembiayaan infrastruktur melalui APBN dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015–2019 mencapai Rp2.216 triliun, atau 40% dari total kebutuhan. Pemerintah setidaknya harus mampu mengalokasikan anggaran untuk infrastruktur sebesar Rp 443,2 triliun per tahun agar target pembangunan infrastruktur dari Kabinet Kerja dapat diwujudkan di akhir 2019 mendatang. Pemerintah juga mengarpakan 60% sisa kebutuhan berasal dari partisipasi sektor swasta, yaitu sebesar Rp 655 triliun pertahun.

### **Apakah proyek Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS, Public Private Partnerships) di Indonesia dianggap berisiko tinggi semua?**

KPS merupakan kerjasama antara sektor pemerintah dan swasta, yang mana pihak-pihak tersebut mengembangkan produk bersama dan/atau pelayanan yang di dalamnya ada risiko, biaya dan keuntungan yang dapat dibagi. Salah satu kunci sukses dari suatu proyek KPS adalah alokasi risiko dan mitigasi yang tepat.

Alokasi risiko adalah pembagian risiko proyek kerjasama dengan prinsip dasar bahwa risiko dibagi dan dibebankan kepada pihak yang paling mampu mengendalikan risiko tersebut. Alokasi risiko merupakan bagian dari langkah-langkah manajemen risiko, yaitu pada tahap analisis risiko. Alokasi risiko meliputi pembagian risiko proyek antara pihak Pemerintah dan Badan Usaha Swasta berdasarkan prinsip alokasi risiko. Pihak pemerintah dan swasta sebaiknya memperhitungkan faktor risiko dalam melaksanakan

suatu proyek KPS agar kerjasama dapat berjalan dengan sukses dan memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak.

Mungkin saya bisa memberi sedikit gambaran tentang kelemahan pembiayaan proyek infrastuktur dari sudut pandang bank, bagaimana bank melihat risiko proyek infrastuktur. Karakteristik infrastuktur yang dominan antara lain, umur proyek kebanyakan berada di kisaran 10–30 tahun, memerlukan modal yang besar, dan biasanya penghasilan dan sumber pembayaran berasal dari tagihan kepada pemakai. Saya mengambil satu risiko yang cukup dominan di proyek KPS Indonesia yaitu bagaimana pelaku pasar melihat risiko politik (*political risk*) seperti perubahan regulasi/UU dan arah kebijakan. Contohnya, sebuah proyek infrastuktur memiliki tenor pinjaman 15 tahun, artinya: (1) selama masa pinjaman akan ada pergantian kepemimpinan (*government elections*) sebanyak 3 kali; (2) kemungkinan terjadinya perubahan kebijakan menjadi tinggi; (3) ada kemungkinan implikasinya adalah perjanjian/kontrak KPS yang telah dibuat tidak sesuai lagi dengan regulasi baru; (4) sehingga perubahan kebijakan dan peraturan akan berdampak terhadap hak & kewajiban para pihak yang terikat kontrak; (5) akibatnya bank bisa mengalami kredit macet/tidak lancar karena pemberhentian operasi atau keterlambatan penerimaan pembayaran pinjaman akibat hal-hal tadi. Dst...

Proyek KPS yang mempunyai *government guarantee* (yang menjamin risiko politik, risiko gagal bayar, dll) tentu dinilai berisiko lebih rendah dibandingkan dengan proyek KPS yang *non government guarantee*. Sektor perbankan menganggap proyek dengan jaminan pemerintah dapat dimasukkan sebagai proyek dengan kategori low risk bila Pemerintah Indonesia dapat memberikan insentif melalui regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK), di mana proyek-proyek KPS dengan *guarantee* dikategorikan sebagai proyek yang tidak memerlukan pencadangan modal bank, yang artinya pembiayaan proyek KPS sangat menguntungkan bagi bank.

### **Bagaimana dengan pemberian *guarantee*?**

Peraturan yang melandasi pemberian *government guarantee* dan support adalah Peraturan Presiden No.67/2005 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur. Perubahan peraturan dengan Peraturan Presiden No.56/2011.

*Guarantee* biasanya diberikan oleh Pemerintah Pusat pada proyek prioritas, di mana Pemerintah Indonesia melakukan seleksi dan penentuan proyek-proyek apa saja yang menjadi prioritas nasional. Pemerintah bersama pemilik proyek/*Government Contracting Agency* (GCA) dibantu oleh konsultan independen menghitung dan menganalisis bentuk dan besaran jaminan. Selain itu Pemerintah juga memberikan jalan kepada GCA yang ingin mendapatkan *guarantee* dengan mengajukan aplikasi dan dapat memenuhi prosedur dan persyaratan yang telah dibuat Pemerintah Indonesia.

Sesuai dengan praktik kehati-hatian dalam memberikan kredit, bank tidak bisa menunggu tanpa kepastian dan menanggung risiko keterlambatan pembayaran pinjaman bila proyek yang mengantongi *government guarantee* telah dinyatakan default oleh Pemerintah Indonesia akan mengajukan klaim. *Government guarantee* MOF (Kementerian Keuangan) biasanya tidak mencantumkan detail tentang

proses klaim. Ada dua jalur yang dapat ditempuh bank komersial untuk mendapatkan uang klaim guarantee yaitu melalui Export Credit Agency (ECA) atau Indonesia Infrastructure Guarantee Fund (IIGF).

Saat ini hampir semua ECA mensyaratkan government guarantee bila perusahaan proyek bermaksud mendapatkan pinjaman dari ECA. Manfaat ikut sertanya ECA dalam memberikan pinjaman infrastruktur antara lain adalah: (1) tenor yang panjang (bisa sampai 25 tahun); (2) biaya bunga yang murah karena berada di bawah bunga komersial; (3) memberikan *direct lending* hingga 60% dari nilai proyek; (4) memberikan counter guarantee sehingga bila terjadi default, ECA dapat mencairkan dana talangan klaim bagi bank komersial, selain itu ECA adalah pihak yang mengurus klaim guarantee pada Pemerintah Indonesia.

Institusi guarantee milik pemerintah Indonesia adalah IIGF. Semua pelaku infrastruktur memberikan apresiasi tinggi terhadap kebijakan Pemerintah Indonesia dengan pembentukan IIGF. IIGF juga secara aktif mensosialisasikan produk-produk dan bisnis. Saya menemukan respon yang baik dari pelaku pasar dan sektor swasta, hanya saat ini masih ada pertanyaan dari pihak bank soal kemampuan IIGF dari besaran aset IIGF sendiri untuk membayar klaim serta tentang kepastian bahwa jaminan tersebut benar-benar dapat dieksekusi. Hingga saat ini belum ada kejadian/preseden tentang bagaimana IIGF bersama MOF melaksanakan proses pembuatan dan penetapan keputusan dari segi waktu, baik untuk dapat dinyatakan bahwa proyek KPS default, dan preseden pelaksanaan klaim guarantee IIGF setelah proyek dinyatakan default. Manajemen risiko bank sudah tentu akan melakukan due diligence bahwa guarantee IIGF benar-benar dapat dieksekusi dan dicairkan sesuai jadwal (hari) dalam kontrak guarantee. Sebagai masukan, MOF dapat mengesahkan peraturan cara penetapan default dan prosedur klaim lintas institusi yang mengatur peran, lama proses (hari) untuk setiap pihak yang berwenang sehingga menjamin kepastian hukum dan jadwalnya.

Indonesia telah mempunyai preseden baik di kalangan internasional saat MOF melaksanakan kewajiban pembayaran hutang dan kontrak kepada pihak swasta. MOF menangani krisis moneter 1998 dengan tetap membayar semua kewajiban sesuai dengan kontrak seperti proyek pembangkit tenaga listrik Paiton di mana SMBC merupakan salah satu bank yang memberi pinjaman ke Paiton. Menurut saya dengan keterbatasan kapasitas, ada baiknya alokasi government guarantee diberikan untuk proyek-proyek prioritas mega size (proyek miliaran dolar), karena besar kemungkinan pihak swasta dan bank tidak sanggup menanggung kerugian finansial bila terjadi default sehingga meminimalkan dampak sistemik.

**Apa yang harus dilakukan pemerintah untuk menjamin, agar risiko yang dibebankan pada sektor swasta dalam proyek infrastruktur dapat terkelola?**

Peran pemerintah adalah menyediakan perangkat aturan dan regulasi yang memberi insentif pada dunia usaha untuk memberikan layanan infrastruktur tersebut. Insentif tersebut dapat berupa kebijakan (sistem maupun tarif) pajak, bea masuk, aturan ketenaga kerjaan, perizinan, pertanahan, dan lainnya, sesuai kesepakatan dengan dunia usaha.

Pembagian risiko proyek KPS dibebankan kepada pihak yang paling mampu; saat ini IIGF sudah mempunyai prosedur dan matriks pembagian risiko. Pemerintah telah membuat berbagai regulasi yang diikuti peraturan pelaksana tetapi karena KPS adalah barang baru, dan Indonesia sendiri belum berhasil membuat satu era baru KPS yang sukses, maka pada praktiknya para pelaku masih sering menghadapi kendala. Untuk ini pemerintah terus melakukan penyempurnaan pada perangkat institusional, regulasi KPS, regulasi sektoral dan regulasi lintas sektoral serta peraturan pelaksanaannya.

Perlu ditingkatkan pemahaman bahwa tidak semua proyek infrastruktur cocok menggunakan skema KPS serta perlu dipahami bahwa government guarantee tidak sama dengan dukungan pemerintah, khususnya pada GCA/Pemda. Saya menemukan banyak proyek yang secara konsep cukup menarik tetapi karena Pemda terlalu memaksakan diri dan terburu-buru dalam meluncurkan proyek KPS-nya, akibatnya malah berbalik. Hal ini disebabkan karena sektor swasta yang capable dan mempunyai kapasitas jadi kehilangan minat, bahkan mundur, bila proyek yang ditawarkan tidak mempunyai alokasi risiko yang baik dan tidak bankable. Sektor swasta selain menggunakan modal sendiri, tetap memerlukan pembiayaan eksternal untuk dapat mendanai proyek. Untuk itu, selain dinilai economically and financially viable, proyek yang ditawarkan juga harus dapat diterima dan menarik bagi sektor keuangan.

### **Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kerangka hukum agar sektor infrastruktur menjadi lebih menarik bagi investasi luar negeri dan dalam negeri?**

Sektor infrastruktur menuntut saya membaca banyak regulasi lintas sektor, juga mengikuti banyak diskusi mengenai hal ini. Latar belakang pendidikan saya manajemen, dan saya bukan ahli dalam bidang hukum, saya hanya dapat memberikan pandangan berdasarkan apa yang saya temui di lapangan.

Pemerintah sudah membuat mekanisme pengambilan keputusan dalam setiap tahapan dalam Peraturan Menteri Bappenas No. 3 Tahun 2012 mengenai Panduan Umum Pelaksanaan Kerjasama Pemerintah dan Swasta untuk infrastruktur. Yang menjadi pertanyaan saya adalah, kenapa sampai saat ini walau sudah ada banyak perubahan dan penerbitan peraturan dan perundang-undangan baru, hal ini tetap tidak jalan. Permasalahannya tidak hanya teknis, kapasitas dan koordinasi, tapi lebih besar pada krisis kepemimpinan.

Perlu dibuat terobosan hukum yang *lex specialist* untuk menjembatani terjadinya tumpang tindih antara peraturan lintas sektoral dan pemegang mandat. Perlu harmonisasi peraturan terkait untuk meminimalkan benturan peraturan perundang-undangan. Negara dengan kepastian hukum yang baik akan lebih menarik bagi investor karena lebih memberikan rasa aman bagi investor untuk berinvestasi. Pemerintah telah menyadari hal ini dengan sudah adanya beberapa UU yang diterbitkan seperti UU Geothermal, UU no. 2/2012 tentang pembebasan lahan dsb.

Perlu dipikirkan cara mempersingkat lead time penerbitan regulasi dari mulai rancangan hingga penerbitan, baik yang berupa perubahan regulasi maupun regulasi baru. Karena pada praktiknya lead time masih sangat panjang, bisa tahunan, sehingga sebelum diterbitkannya timbul ambiguity dalam interpretasi dan implementasi. Bila perlu, dibuat SOP lintas institusi/departemen yang disahkan oleh

lembaga tinggi yang berwenang.

**Apakah kesenjangan jangka waktu antara utang dan aset dapat menimbulkan kesulitan bagi sektor keuangan untuk berpartisipasi dalam pembiayaan proyek jangka panjang? Apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi keadaan tersebut?**

Ketidakcocokan antara asset dan liabilities merupakan masalah klasik pembiayaan infrastruktur. Di India saat ini proyek KPS dapat dibiayai sebagian besar oleh perbankan lokal. MOF dan OJK telah sangat aktif menghimbau peranan bank lokal, bank international dan pasar modal untuk berpartisipasi dalam pembiayaan proyek infratraktur. Pembiayaan infrastruktur idealnya dibiayai dengan pinjaman bertenor panjang (>10 tahun) dengan bunga pinjaman satu digit. Pemerintah Indonesia telah membuat banyak terobosan kebijakan fiskal dalam upaya memberdayakan sektor swasta untuk percepatan pembangunan infrastruktur. Untuk membuat sektor keuangan Indonesia dan international lebih berperan aktif, Pemerintah Indonesia juga perlu menyentuh kebijakan moneter guna mendorong realisasi pembiayaan proyek infrastruktur KPS.

Sebagian besar pemasukan sektor perbankan Indonesia berasal dari dana masyarakat yang ditempatkan dalam tabungan dan deposito berjangka antara 3 bulan–1 tahun. Seperti yang sudah saya utarakan sebelumnya Pemerintah dapat memberikan insentif melalui regulasi OJK, di mana government guarantee untuk proyek-proyek KPS dikategorikan sebagai proyek yang tidak memerlukan pencadangan modal bank sehingga pembiayaan proyek KPS aman, sangat menguntungkan bagi bank dan berisiko rendah. Selain itu perlu diikuti dengan kelonggaran dari regulasi perbankan, antara lain aturan yang mengatur concentration risk, LLL (Legal Lending Limit) untuk debitor pelaku infrasruktur, dsb.

Dari sisi pemasukan bank lokal, hal ini bisa dilakukan dengan penambahan equity dengan suntikan modal bank dari pemangku kepentingan, menerbitkan right issues dan Medium Term Note (MTN), menerbitkan obligasi dengan underlying credit assets yang ada.

Peran BI sebagai regulator dan eksekutor dalam rangka mendukung terciptanya pasar keuangan yang luas dan sehat dengan tersedianya likuiditas di pasar keuangan domestik menjadi penting dalam realisasi pembiayaan infrastruktur. Dukungan ini dilakukan antara lain melalui aktivitas lindung nilai bank dengan Bank Indonesia untuk memitigasi risiko pergerakan nilai tukar rupiah. Bank sangat memerlukan pihak-pihak hedge counter yang dapat memberikan tingkat bunga tetap dan currency swap jangka panjang dengan biaya yang kompetitif. Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/17/PBI/2013 tanggal 24 Desember 2013 tentang Transaksi Swap Lindung Nilai kepada bank dapat mengakomodasikan keperluan swap (tukar), karena didasarkan pada transaksi mendasar yang dimiliki oleh bank atau nasabah. Transaksi mendasar yang dimiliki nasabah meliputi transaksi swap jual antara bank dengan nasabah yang terkait dengan lindung nilai atas: Pinjaman Luar Negeri dalam bentuk perjanjian kredit dan/atau penerbitan surat utang, Investasi Langsung, Devisa Hasil Ekspor, investasi pada infrastruktur pembangunan sarana umum dan produksi, investasi pada surat berharga yang diterbitkan Pemerintah Republik Indonesia, dan/atau investasi pada kegiatan ekonomi lainnya, hanya saja lama tenor swap yang



ditawarkan BI maximal 3 tahun, untuk itu diperlukan dukungan BI untuk dapat mempertimbangkan perpanjangan tenor. Meninjau kembali ke ilustrasi tentang Proyek Kereta Api Cepat Bandara, di mana risiko kurs tinggi, hal ini dapat dimitigasi dengan peran BI sebagai swap agent.

Dari sisi pasar modal Indonesia, dana pensiun dan asuransi merupakan investor yang ideal karena mereka perlu menempatkan dana pada instrumen jangka panjang dengan minimum rating IdA+ sesuai dengan kewajiban jangka panjang mereka. Pemerintah dapat memberikan credit enhancement, insentif pajak seperti pembebasan atau keringanan pajak penghasilan dan memikirkan ring fencing dari kepastian pembayarannya.

### **Apakah pasar modal dapat lebih berperan dalam pembiayaan infrastruktur?**

Kebutuhan dana pembangunan infrastruktur begitu besar, untuk itu kita perlu mencari langkah-langkah meningkatkan investasi swasta, serta menggali potensi pendanaan alternatif lainnya yang dapat didorong oleh pemerintah di luar skema pendanaan APBN dan APBD konvensional. Sebagai contoh dari pendanaan pemerintah di luar skema APBN konvensional adalah penerbitan surat berharga berbasis aset (asset backed securities) yang diterbitkan atau dijamin oleh pemerintah, sehingga dapat memanfaatkan pasar surat hutang (debt capital market). Skema kontraktor seperti modified turnkey atau performance based annuity scheme (PBAS), di mana untuk PBAS pembayaran akan dilakukan pemerintah secara bertahap dalam jangka menengah maupun panjang, dengan berbasis kinerja sehingga terjamin aspek perawatan dan pemeliharaannya dari kontraktor. Selain itu, UU Transportasi juga membuka peluang adanya Road Fund yang dapat dimanfaatkan untuk skema pendanaan infrastruktur jalan, bahkan yang bersifat non-tol.

Saat ini saya sedang mengerjakan kajian memberdayakan dana melalui pasar modal seperti dana pensiun dan asuransi untuk ditempatkan pada instrumen pasar modal melalui peran serta perbankan dalam pembiayaan infrastruktur daerah, karena tidak semua pembangunan proyek infrastruktur dapat menggunakan skema kerjasama KPS ataupun layak mendapat pinjaman bank. KPS dan pembiayaan melalui pinjaman bank, obligasi berbasis proyek, cocok untuk proyek infrastruktur yang menghasilkan keuntungan yang cukup dan memenuhi syarat perbankan. Sedangkan proyek infrastruktur yang tidak menghasilkan keuntungan seperti perbaikan jalan kabupaten, perbaikan pasar, dan lain-lain juga diperlukan untuk menunjang ekonomi daerah. Untuk itu perlu dicarikan alternatif pembiayaan lain.

Saat ini belum ada alternatif pembiayaan untuk proyek infrastruktur penunjang ekonomi daerah di mana proyek dapat memberikan manfaat ekonomis tetapi tidak selalu dapat menghasilkan keuntungan sehingga di mata sektor swasta dan kreditor tidak dapat bertahan secara finansial dan tidak bankable. Kajian dilakukan untuk mengatasi kesenjangan pembiayaan infrastruktur daerah yang dapat mengurangi ketergantungan pembiayaan infrastruktur daerah terhadap APBN. Hal ini dilakukan dengan mencari alternatif sumber pendanaan pemerintah yang terjangkau dengan tujuan mempercepat pembangunan infrastruktur daerah sekaligus membantu Pemda dalam memperbaiki efisiensi pembelanjaan modal, di mana pelaksanaannya dilakukan dengan memaksimalkan peran institusi pemerintah yang mempunyai

mandat sebagai pelaksana penyaluran pinjaman daerah yang ditunjuk Kementerian Keuangan untuk pembiayaan proyek infrastruktur daerah.

Skema dirancang dengan mengembangkan sistem pembiayaan infrastruktur melalui penerbitan efek dengan melakukan proses sekuritisasi yang diserahkan kepada suatu wahana yang disebut Special Purpose Vehicle (SPV). Agar dapat segera diimplementasikan dan dapat diterapkan pada kondisi pasar saat ini, maka penelitian sedapat mungkin mengacu pada karakteristik, kerangka hukum yang ada. Dengan skema sistem structure finance pembiayaan infrastuktur melalui penerbitan efek diharapkan dapat menjembatani masalah tersebut.

Kajian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi, referensi dan masukan yang bermanfaat bagi pembuat kebijakan dan pelaku pasar dalam menjawab tantangan untuk mencari sumber pendanaan alternatif yang dapat langsung diimplementasikan karena menggunakan peraturan dan perangkat yang sudah ada. ■

## UKURAN MEMANG PENTING, DAN DEMIKIAN JUGA PENGAWASAN: MENYAJIKAN KUALITAS DALAM KONSTRUKSI JALAN DI INDONESIA

*Alpino ("Pino") Iskandar adalah CEO dari PT Conbloc Infratecno, perusahaan yang ikut didirikannya pada tahun 1974. Perusahaan ini dimulai sebagai sebuah pabrik paving blok beton, dan telah tumbuh menjadi kelompok usaha dalam bidang usaha konstruksi jalan, kontrak pertambangan, dan manufaktur bahan bangunan. Perusahaan ini merupakan kontraktor besar di bidang infrastruktur jalan yang dikenal dengan pendekatan yang terus berinovasi, pemanfaatan teknologi, peralatan dan bahan-bahan baru; dan perintis di bidang teknologi pengaspalan daur ulang yang ramah lingkungan. Pino lulus dari University of New South Wales dengan gelar di bidang Teknik Industri pada tahun 1973.*



Atas perkenan Carol Walker

**PRAKARSA:** Mudah-mudahan dalam wawancara hari ini kita dapat bicara tentang masalah apa saja yang menurut Anda paling kritis yang Anda hadapi, dan merangkum apa yang Anda rasakan tentang keadaan sektor jalan. Sangat penting untuk berbicara tentang peran Anda dibandingkan dengan Badan Usaha Milik Pemerintah (BUMN), tentang bagaimana Pemerintah melakukan pengadaan kontrak, dan terutama kesulitan-kesulitan yang muncul akibat skala kontrak yang sangat kecil. Sebagai suara dari sektor swasta, bagaimana Anda menyampaikan pesan mengenai hal-hal tersebut? Apakah para pembuat keputusan di Pemerintahan secara penuh memahami mengapa ada keprihatinan?

**ALPINO ISKANDAR:** Sebagai kontraktor swasta di negara ini, kami sudah berkecimpung di bidang ini selama sekitar tiga puluh tahun. Dan industri ini, dalam pandangan kami, merupakan salah satu industri terburuk bagi siapa pun yang terlibat. Jika Anda melihat industri-industri lain, seperti ritel, telekomunikasi, hotel dan pariwisata – semuanya mencatat pertumbuhan yang sangat berkelanjutan, walaupun ada beberapa pengecualian.

Tapi selama ini industri infrastruktur boleh dikatakan telah "diabaikan", menurut pendapat kami, sebagai akibat dari kebijakan pengadaan yang kurang tepat yang dilakukan oleh Pemerintah.

Dalam masa Pemerintahan Suharto, mereka memiliki Keppres 80 [Keputusan Presiden yang mengeluarkan peraturan pengadaan Pemerintah]. Peraturan tersebut menyatakan bahwa kontrak di bawah nilai tertentu harus diberikan kepada kontraktor kecil, perusahaan-perusahaan kecil. Hal ini menciptakan puluhan ribu kontraktor, dan kebiasaan itu sampai sekarang masih ada.

Hal ini sangat berbeda dengan apa yang terjadi di negara-negara maju seperti Australia dan Malaysia. Di Australia, mereka memiliki Pioneer Road Services, EMOLEUM [Esso]; yang hanya melayani aspal dan emulsi. Di sana ada perusahaan-perusahaan yang mengkhususkan diri hanya dalam stabilisasi.

Tentu saja ada kontraktor umum, seperti Leighton, tetapi di sana terdapat banyak spesialis. Di negeri ini, hampir tidak ada spesialis; semua perusahaan adalah kontraktor umum. Dan akibatnya sangat sulit bagi para kontraktor kecil untuk mengembangkan skala, kemampuan personil, peralatan dan teknologi, serta mengembangkan Riset & Pengembangan.

### **Mengapa Pemerintah tidak mengidentifikasi hal itu sebagai suatu masalah?**

Ketika pekerjaan didistribusikan, pada skala yang lebih kecil, maka semuanya dikelola sesuai dengan ukuran.

### **Sehingga lebih mudah bagi mereka, tidak harus menghadapi halangan proses pengadaan?**

Itu membuat mereka senang. Tapi tentu saja jalan yang dibuat tidak akan bertahan lama.

### **Apakah itu membuat mereka senang juga?**

Ya. Jadi, masalah utamanya adalah: siapa yang akan dibesarkan oleh Pemerintah sebagai kontraktor? Karena jika Anda melihat industri lain, seperti minyak bumi dan gas, Pemerintah telah menumbuhkan sejumlah pemain domestik menjadi pemain kelas internasional. Perusahaan-perusahaan seperti Medco, seperti IKPP, seperti Tripatra – mereka mampu untuk memenuhi tuntutan industri. Mereka melayani Chevron, mereka melayani Total – mereka berkembang jadi perusahaan-perusahaan yang benar-benar profesional.

Nah, di masa lalu kami memiliki kesempatan itu. Ada Hyundai yang membangun jalan tol Jagorawi, yang merupakan jalan tol pertama dan terbaik yang pernah dibangun di negeri ini. Dan ada juga Takenaka yang bekerja sama dengan Hutama Karya dalam membangun jalan Tangerang-Tomang. Tapi setelah itu, tidak ada lagi transfer teknologi. Jika kita melihat bagaimana industri-industri lain berkembang dalam hal kompetensi, prosesnya terjadi melalui pemain asing. Jika kita melihat industri hotel di Bali, industri ini didominasi asing; jika kita melihat industri ritel, kita memiliki pemain seperti SOGO, Debenhams...mereka semua pemain asing. Demikian juga halnya dengan bank. Jadi kita memiliki patokan internasional, untuk meningkatkan industri sampai pada tingkat standar internasional.

Dalam industri jalan di sini, kami kehilangan kesempatan. Kami mengirimkan kontraktor ke Malaysia pada 1980an untuk membangun jalan raya, dan pada waktu itu, mereka belajar dari kami setelah kami membangun Jalan Raya Cawang-Priok, dengan konstruksi layang. Tapi setelah itu, kami mengalami stagnasi dan mereka tinggal landas.

**Tapi, apakah ada batasan regulasi tentang keterlibatan kontraktor dan pemodal asing?**

Sebetulnya tidak. Tetapi kami berbicara dengan mereka, orang-orang seperti Thiess. Dan saya bertanya mengapa mereka tidak masuk ke infrastruktur di sini? Karena pertama-tama, bidang itu didominasi oleh BUMN, dan mereka berkata, "Kami tidak mengenal permainan itu, kami tidak tahu lansekap-nya, dan lapangan bermainnya kelihatan eksklusif." Semacam lingkaran tertutup, seperti Freeport dan Newmont dan Tangguh, yang tertutup untuk kontraktor asing.

**Sebuah permasalahan yang jelas adalah bahwa kontraktor BUMN mendapatkan banyak proyek besar. Mereka mungkin tidak diwajibkan tunduk pada kompetisi atau tekanan kompetitif yang sama dengan yang dihadapi oleh para pemain sektor swasta. Di sektor swasta, peluang yang ada dicincang menjadi sangat kecil, dan sangat sulit bagi perusahaan seperti Conbloc untuk mengkonsolidasikan diri dan menjadi pesaing yang efektif bagi BUMN.**

**Dan kemudian ada pertanyaan mengenai skala besar pekerjaan yang harus dilakukan. Anda akan dihadapkan pada pertanyaan ini dalam hal jalan tol Trans-Sumatera: 6,000km jalan tol baru diperlukan. Ditambah pekerjaan upgrade sebanyak 12,000km pada bagian lain dari jaringan. Sebuah tugas yang sungguh sangat besar. Bagaimana kita membangun kapasitas untuk mengemban tugas itu? Haruskah kita melibatkan kontraktor asing dan pemodal asing untuk membantu mengembangkan program? Apa artinya hal ini bagi pasar sektor swasta dan BUMN?**

**Seperti yang telah Anda perhatikan, ada kantong-kantong peluang ekonomi yang telah mendorong sektor swasta dan BUMN untuk bersaing secara efektif dan menjadi perusahaan-perusahaan dengan kualitas yang sangat tinggi, efisien dan efektif dalam bidang telekomunikasi, sektor penerbangan, ritel, dan perbankan. Tapi, karena beberapa alasan, hal seperti ini belum terjadi dalam bidang pekerjaan umum.**

Mari kita bandingkan saja beberapa industri – mungkin sektor yang mendekati, seperti pertambangan. Cara mereka beroperasi di Adaro, di KPC [PT Kaltim Prima Coal], di Freeport, di Newmont, membuat Anda merasa aman, karena ketika Anda pertama kali mendatangi lokasi mereka, Anda duduk untuk mendapatkan induksi, selama setengah jam. Semuanya mengenai keselamatan, dan mekanisme keamanan seperti di Australia. Semuanya – bahkan sarapan pagi, kamp, kendaraan, keselamatan, prosedur, persyaratan kerja, KPI [indikator kinerja utama] – semuanya dilakukan secara sama, benar-benar ala Australia. Jadi di sini ada praktik standar dunia, yang dilakukan di Indonesia oleh perusahaan-perusahaan Australia, dan karyawan-karyawannya orang Indonesia. Ketika saya bekerja di Newmont, Nusa Tenggara, sarapan pagi selesai pada pukul 05:45. Pukul 6 pagi, semua orang sudah berada di lokasi kerja.

Mungkin Pemerintah tidak bermaksud untuk membawa standar internasional ke industri tersebut, tapi itulah yang terjadi. Anda tahu bahwa pertambangan dan infrastruktur sangatlah mirip; kita berbicara tentang peralatan yang terbaik, praktik kelas dunia, orang-orang yang terbaik, Litbang. Dalam



Sebuah proyek konstruksi jalan PT Conbloc Infratecno di Flores.  
*Atas perkenan Alpino Iskandar.*

infrastruktur, para operator, ahli mesin, metode kerja, dan segalanya – tidak dilakukan.

**Jadi, bagaimana Anda bergerak ke arah situasi tersebut – memenuhi standar kelas dunia?**

Kontraktor BUMN sangat makmur – saya tidak tahu apakah semua orang setuju – tetapi mereka memang mendapat pekerjaan yang berlimpah. Mereka sangat sibuk.

**Jalan, karena mereka memiliki banyak kontrak lain?**

**Jadi mereka tidak memerlukan pekerjaan**

Ya, saya sudah bertanya, "Berapa banyak pekerjaan jalan yang Anda kerjakan dalam seluruh portofolio Anda?" Dan mereka menjawab, "Kami tidak memperoleh keuntungan [dari proyek jalan] dan proyek-proyek tersebut kecil dan kurang penting, kami tidak benar-benar mempedulikan proyek-proyek tersebut. Kami harus memberi keuntungan bagi para pemegang saham kami; misi kami bukanlah membangun jalan. Jika Pemerintah memutuskan untuk memotong kue tersebut menjadi potongan-potongan kecil untuk diberikan kepada para pemain kecil, itu masalah mereka, itu bukan urusan kami."

**Negara-negara lain menanggapi pertanyaan ini dengan bergerak menuju Kemitraan Swasta Pemerintah [KPS, Public Private Partnerships]. Jika ada tender proyek KPS internasional dengan KPI yang mencakup semua pertimbangan keamanan, semua standar kualitas yang tinggi terkait kinerja, pelaporan sistem manajemen, pencegahan kecelakaan dan semua hal-hal sejenis itu – maka para pemodal asinglah yang memastikan bahwa kontraktor memberikan kualitas tersebut, kalau tidak mereka tidak akan mendapatkan uang mereka kembali. Apakah itu cara yang harus ditempuh?**

Ya. Saya mengetahui satu pekerjaan tertentu, yang didanai oleh JICA di Timor Leste. Jalan sepanjang 50km, dan perkiraan biayanya oleh pemilik proyek tersebut adalah tujuh puluh lima juta dolar. Nah, di negara kita, tidak ada paket pekerjaan jalan yang mempunyai anggaran mendekati nilai tujuh puluh lima juta dolar. Paket yang terbaik dan terbesar dengan standar di negara ini adalah sekitar lima puluh juta dolar. Di Timor Leste, 75 juta dolar untuk lima puluh kilometer jalan. Pemain-pemain internasional ada di sana. Mengapa kita tidak membuat paket-paket yang lebih besar?



**Setuju. Ada dua cara untuk mengelola kontrak-kontrak berukuran lebih besar. Salah satunya adalah melepaskan diri dari tradisi, mendirikan sebuah organisasi di dalam atau di luar Kementerian Pekerjaan Umum (PU) yang dapat menyelenggarakan tender internasional bagi pemasok di luar PU. Cara lain, dan ini adalah yang telah dan sedang dipikirkan Pemerintah baru-baru ini, adalah dengan menggunakan BUMN untuk mengelola proses itu – katakanlah, Hutama Karya. Apa pendapat Anda tentang pendekatan itu? Apakah dapat berjalan baik?**

Ada perbedaan besar antara apa yang kami lakukan dan apa yang dilakukan BUMN. Para BUMN merupakan kontraktor umum. Beberapa dari mereka memang mengkhususkan diri dalam hal-hal tertentu, dan mereka sangat baik dalam hal kualitas. Tapi selain itu, BUMN-BUMN ini, mereka cenderung hanya melakukan outsourcing, dan beberapa perusahaan-perusahaan outsourcing yang ditunjuk merupakan perusahaan kecil, beberapa dari mereka berukuran sedang. Tapi – kami mencoba beberapa kali menjadi subkontraktor dengan BUMN, dan itu tidak mudah, baik dalam hal pembayaran, proses birokrasi dan sebagainya.

Namun di sisi lain, jika Pemerintah berusaha untuk menciptakan infrastruktur...dan mereka dapat membuat paket-paket untuk pelabuhan, bandara, jalan tol Trans-Sumatera – siapa yang tahu pihak mana yang mengajukan tawaran? Pemain internasional dapat mengajukan tawaran, dan kemudian orang dapat membentuk konsorsium bersama: BUMN dengan asing, atau orang asing dengan pihak-pihak seperti kami.

**Dalam perdebatan tentang hal ini, Anda hanya akan mendengar Pemerintah bicara, Anda tidak mendengar apa-apa dari sektor swasta. Ada kekhawatiran bahwa sektor swasta sangat sinis terhadap Pemerintahan di sini, tentang masalah korupsi, proses pengadaan dan transparansinya. Bagaimana mungkin Pemerintah, jika akan menyelenggarakan tender-tender internasional untuk paket-paket pengerjaan seperti ini, bisa meyakinkan pasar internasional bahwa sudah terjadi perubahan-perubahan? Bahwa tersedia peluang jangka panjang, bahwa Anda dapat mempercayai Pemerintah, Anda tahu bahwa Anda akan dibayar? Hal-hal apa yang perlu diatasi untuk menciptakan situasi itu?**

Tidak sulit. Sekali lagi, mari kita lihat industri-industri lain, misalnya industri perbankan. Industri perbankan kita saat ini adalah salah satu dari yang paling sehat di wilayah ini. Dan Bank Indonesia sebagai bank sentral, dan sebelumnya sebagai regulator perbankan, sangatlah baik. Tapi sekarang kita memiliki OJK [Otoritas Jasa Keuangan] sebagai lembaga pengawas jasa keuangan yang independen, yang sangat keras, ketat, dapat diandalkan, dan kredibel. Organisasi ini sangat profesional – mereka dibayar dengan gaji yang bahkan lebih tinggi daripada pegawai-pegawai BI. Dan ini adalah pertanda yang baik. Jadi, hal-hal ini dapat dilakukan. Pemerintah dapat menciptakan lembaga yang memiliki mandat untuk mengundang tender internasional. Ukurannya tidak bisa hanya sekadar sepuluh juta dolar; ukurannya bisa seratus juta, atau dua ratus juta dolar. Anda memanggil semua orang itu kemari, dan Anda terlibat dengan para Baker McKenzies dunia, Anda melibatkan Standard Chartered untuk mendukung keuangannya – Anda menciptakan sebuah lapangan bermain yang sepenuhnya baru.

**Tapi apakah itu mengharuskan lembaga khusus tersebut melepaskan diri dari situasi yang ada?**

Menurut pendapat saya, ya. Dengan Pemerintah sebelumnya, bahkan tidak ada niat untuk melakukannya. Anda membutuhkan seseorang dari Pemerintahan Jokowi untuk mengkoordinasikan, untuk memecah dinding.

**Hal ini jelas berlaku untuk program-program yang lebih besar, program jalan bebas hambatan dalam jalan tol nasional, hal semacam itu. Sementara itu, ribuan kilometer jalan arteri dan jalan sub-nasional perlu ditingkatkan. Bagaimana hal ini dapat secara lebih efektif dilaksanakan? Bagaimana kita bisa menghentikan kebiasaan memecah-mecah kontraktor menjadi begitu kecil untuk proyek-proyek seperti itu?**

Ada berbagai macam konsep. Salah satunya adalah kontrak pemeliharaan seluas daerah [area-wide maintenance contract]. Ambil saja sebagai contoh salah satu kawasan industri tempat saya pernah bekerja. Saya sangat terkejut, karena mereka meminta saya untuk melakukan pembuatan ulang jalan. Dan kemudian saya membongkar [jalan] untuk mengetahui apa yang dibangun di bawahnya, karena saya ingin mendaur ulang bahannya. Jalan itu dibangun dengan sangat buruk. Padahal ini adalah kawasan industri milik Jepang dan ketika Anda berkeliling di lokasi tersebut, Anda merasa tidak berada di Jakarta, Anda berada di Yokohama. Kecuali jalannya.

Jadi, apa yang ingin saya lakukan adalah, mengusulkan kontrak pemeliharaan seluas daerah, tiga sampai lima tahun, dengan tarif satuan, karena, pada saat ini, kita berbicara tentang PBC [Performance-Based Contracting/Kontrak Berbasis Kinerja]. PBC adalah transfer risiko, Anda mentransfer risiko dari Pemerintah kepada sektor swasta. Dan sektor swasta, orang-orang seperti kami, belum siap. Dibutuhkan waktu untuk menjadi siap. Dan jika kita lakukan PBC, kita harus melakukan penilaian lengkap atas jalannya: memeriksa begitu banyak lubang uji. Karena ketika kita mengambil apa pun di sini, kami menemukan bahan-bahan yang sangat buruk. Jadi sebagai kompromi yang baik, kita bisa melakukan kontrak harga satuan untuk beberapa tahun – mendesain ulang drainase, merehabilitasi titik-titik lemah, membuang semua materi buruk di keseluruhan area, katakanlah untuk satu wilayah estat keseluruhan di Kelapa Gading atau Bumi Serpong Damai. Kemudian Anda dapat menempatkan sumber daya Anda di sana – menempatkan instalasi di sana, peralatan Anda di sana dan orang-orang di sana, dan kontraktor akan mampu melayani dan memelihara keseluruhan wilayah. Ini lebih baik daripada ada satu kontraktor untuk Rp 5 miliar di sini, Rp10 miliar di sana, dan kemudian enam bulan kemudian, semuanya akan rusak.

Maka, ini adalah bidang di mana saya pikir kontrak pemeliharaan seluas daerah merupakan konsep yang baik. Hal ini dapat dengan mudah diterapkan dan tidak harus selama sepuluh tahun, bisa tiga sampai lima tahun, tergantung pada kinerja kontraktor. Dan kontraktor tersebut akan memiliki kesinambungan kerja, yang merupakan sesuatu yang baik. Dan pengguna jalan akan mendapatkan manfaat.

**Memang benar bahwa Bina Marga telah mengambil beberapa langkah menuju kontrak berbasis kinerja, tetapi mereka mungkin tidak mengelolanya dengan baik. Apakah kiatnya terletak pada pada**

**membujuk mereka untuk melanjutkan eksperimen ini, atau menciptakan beberapa proyek demonstrasi tentang bagaimana seharusnya hal ini dilakukan, dan setelah berhasil, membujuk mereka untuk mengadopsinya secara lebih luas?**

Tapi dari pertukaran pengalaman dan ide yang berlangsung sangat transparan dalam pertemuan IRF di Bali pada bulan November 2014, para pemain PBC – Adhi Karya, Waskita Karya, dan bahkan Hutama Karya – semua pihak tidak siap dalam hal ukuran paket, dalam hal rekayasa teknik [engineering], karena engineering membawa risiko dan Anda harus melakukan banyak investigasi. Juga, keterampilan rekayasa teknik kontraktor mungkin belum ada. Jika Anda tidak mengetahui [kapasitas] rekayasa teknik Anda, Anda tidak akan mengetahui keunggulan-keunggulan Anda, Anda tidak tahu iklim dan kondisi, dan jika Anda belum pernah melakukan hal ini, maka risiko tentang hal-hal yang bisa terjadi pada tahun ke-5 atau tahun ke-6 bisa sangat besar, apalagi pada tahun ke-10.

**Dan pemodal Anda juga tidak akan tertarik akan hal itu.**

Ya, dan kemudian secara finansial hal itu bisa menghancurkan Anda pada tahun ke-7, karena Anda tahu jalan bisa ambruk. Jadi "PBC 101" di sini tidaklah begitu mengesankan. Sekarang ketika kita menuju ke "PBC 201", hal ini sangat menakutkan. Karena jumlah investigasi yang harus dilakukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, seperti kami, akan memakan waktu, setidaknya dua sampai tiga bulan. Dan untuk memastikan bahwa kami bisa mengetahui apa yang akan kami kerjakan, banyak sekali pekerjaan yang harus dilakukan.

Katakanlah, kita tahu apa yang ada di dalamnya, apa yang ada di bawah jalan. Dan kita harus memprediksi volume lalu lintas, lalu lintasnya sendiri dan kinerjanya, dan kemudian kita harus memprediksi cuaca, tanah longsor, dan sebagainya. Jadi, semua risiko di PBC ini ditransfer. Semua transfer risiko ini membuatnya menjadi sangat berisiko.

Jika Anda melihat model Malaysia, skemanya lebih mirip pemeliharaan seluas wilayah; kontraktor dipilih karena mereka dapat diandalkan, karena mereka telah membuktikan, karena mereka benar-benar memberi hasil baik, dan semuanya terlaksanakan.

Tahukah Anda, model [awal] PBC di Indonesia sejauh ini belum berhasil, dan sekarang mereka sedang membicarakan tentang PBC yang sesungguhnya dengan banyak rehabilitasi; ini sangat berisiko dan menurut pendapat saya, mungkin gagal.

**Hal ini muncul karena Pemerintah tidak berbicara kepada pasar tentang apa yang realistis dan apa yang tidak, apa yang diharapkan dan apa yang tidak, dan risiko apa yang dapat Anda kelola. Mereka tampaknya mengolah skema ini secara terpisah dari pemahaman pasar. Mengapa demikian?**

Karena Pemerintah belum menjalankan dialog yang memadai dengan para pemain. Mungkin ada beberapa diskusi, tetapi mereka tidak melibatkan sektor swasta.

Masalahnya, ada seratus dua puluh ribu perusahaan di Indonesia. Hanya satu persen berskala besar, 12

persen sedang, dan sisanya adalah perusahaan skala kecil, jadi inilah yang menjadi fokus perhatian Pemerintah – mendukung perusahaan-perusahaan kecil tersebut.

**Tapi masalahnya bukan hanya soal volume, melainkan juga soal sikap – sikap peduli terhadap kualitas dan tekad keras untuk mempunyai kinerja baik. Mengapa para manajer proyek tidak peduli akan hal ini? Dapatkah pengelolaan kontrak diperkuat?**

Saya telah melihat setiap contoh ekstrim. Di sektor swasta, kami mendapatkan pekerjaan karena reputasi kami. Dan sangat sering harga kami lebih tinggi daripada para pesaing karena kami memberikan kualitas yang lebih baik. Dan pada saat yang sama, kami dengan sadar mencoba untuk menjadi lebih baik dari pesaing-pesaing lainnya.

Kedua, di sektor swasta, kami sekarang ini tengah bekerja dalam sebuah perusahaan – saya tidak bisa menyebutkan nama. Pekerjaan ini dirancang dan diawasi oleh konsultan asal Inggris yang sangat ketat dan menjalankan kegiatan sesuai aturan, dan semuanya akan dirujuk ke spesifikasi. Mereka bertindak seolah-olah kita sedang bekerja di Inggris. Saya belum pernah punya pengalaman seperti itu. Hal ini sangat sulit tetapi kami bertahan. Kualitas yang kami hasilkan sulit dipercaya. Karena segala sesuatunya harus diuji, diuji dan diuji, sesuai dengan spesifikasi.

Di Bina Marga, yang paling ketat adalah pekerjaan yang didanai Australia. Kami memutuskan sejak awal untuk bekerja sama dengan itu karena kami ingin memberikan yang sebaik itu, jadi kami memilih pola pikir itu.

Apakah ada pengawasan atau tidak, kami tidak memiliki standar ganda dalam perusahaan saya. Hal ini sulit ketika Anda tahu tidak ada pengawas di sana, atau para pengawas tidak tahu. Namun, secara keseluruhan, kami berusaha untuk mempertahankan standar tunggal.

**Ini adalah hal-hal yang diharapkan untuk menjadi perhatian bagi Bina Marga atau Kementerian PU. Mereka harus berurusan dengan keteringgalan infrastruktur yang sangat besar namun dibutuhkan. Dan peran Kementerian Keuangan adalah menuntut nilai uang [value for money] yang lebih baik dalam penyelenggaraan program. Apakah ada prospek untuk pengetatan?**

Saya percaya pada ungkapan klise “ukuran memang penting” [size matters], karena jika Anda memiliki skala yang memadai, Anda dapat merekrut orang-orang yang terbaik, Anda dapat membeli peralatan yang terbaik, Anda dapat membelanjakan uang untuk penelitian dan pengembangan [R&D], Anda dapat mendatangkan para ahli terbaik dari seluruh dunia dan Anda dapat memiliki skala ekonomi, sehingga dapat menekan biaya dan Anda dapat memberikan kualitas. Ukuran dan keberlanjutan kerja sangatlah penting, sehingga Anda berinvestasi [untuk pertumbuhan]. BUMN tidak berinvestasi banyak di industri jalan karena mereka tidak banyak mempunyai spesialisasi. Dalam pembangunan jalan, mereka melakukan outsourcing. Dan orang-orang yang mereka tunjuk untuk kegiatan outsourcing tidak memiliki pola pikir yang kuat tentang kualitas, mereka membiarkan banyak hal terlewatkan. Jadi, untuk bisa lolos standar kualitas dalam suatu pekerjaan tidak terlalu sulit, kecuali jika Anda mengerjakan suatu pekerjaan yang didanai oleh Australia!

**Apa yang akan terjadi terhadap Indonesia saat pasar Asia menjadi terbuka dan akan ada lebih banyak kesempatan bagi orang luar untuk datang?**

Baru-baru ini saya menjadi anggota suatu panel untuk infrastruktur dan berbicara dengan beberapa teman dari Thailand, Australia, Malaysia. Perhatian utama mereka adalah: bagaimana mereka bisa bersaing dengan BUMN? Mereka mengatakan tidak tahu lapangan permainannya, jadi mereka membutuhkan mitra lokal yang baik, yang dapat membimbing mereka dan membawa mereka ke lapangan permainan. Mereka mengatakan, kami berniat untuk membawa bankir kami, kekuatan keuangan kami, dan kami juga berniat untuk menyediakan ekuitas, asalkan kami bisa yakin bahwa aturan yang ada memang transparan, peraturan perundang-undangannya transparan, dan kontrak kerja ditandatangani. Dan mereka menginginkan keterlibatan konsultan internasional, karena jika hanya melibatkan Pemerintah dan dikendalikan dengan cara lama yang sama, mereka mengatakan mereka tidak akan datang ke Indonesia. Tes litmus yang ada dalam benak saya adalah untuk menanyakan apakah Macquarie Bank siap datang ke Indonesia atau tidak. Macquarie Bank ada di mana-mana kecuali di negara ini. Jika mereka datang ke Indonesia, yang lain akan mengikuti.

**Tepat, dan jika Anda melihat di seluruh dunia, ada bermacam-macam kesempatan untuk perusahaan-perusahaan seperti itu. Indonesia adalah wilayah perbatasan terakhir. Ada kebutuhan yang sangat besar namun kerangkanya belum disediakan.**

Maka Indonesia harus membuka pintu, karena ada banyak uang di luar, ada banyak kekuatan di luar, tetapi sejauh ini kita hanya asyik dengan diri kita sendiri di sini.

**Mengapa demikian? Maksud saya, mengapa ada ketidakpercayaan terhadap pihak asing? Apakah mereka berpikir bahwa kompetisi asing akan berakibat buruk pada BUMN, atau mungkin disinyalir akan mengambil potongan kue yang terlalu besar dari Indonesia?**

Saya pikir itu sifat manusia. Tapi seseorang harus memecahkan dinding, mengakui adanya krisis dalam infrastruktur kita, menunjukkan kebenaran, dan memulai dialog.

**Saya rasa Anda telah menyentuh poin yang sangat penting, bahwa dialog masih belum terjadi; mungkin ini adalah topik yang dapat kita pakai dalam kesimpulan. Pejabat Pemerintah perlu berbicara dengan orang-orang seperti Anda, dengan orang-orang seperti pemodal, orang-orang seperti kontraktor lain, dan perlu memahami apa yang menjadi kendala dan apa yang harus mereka lakukan untuk membuka pintu. Jadi, apa yang Anda sarankan – forum, konferensi dan tim-tim kerja kecil – semuanya dapat menyampaikan permasalahan, dan membuat orang sadar akan kedua sisi persoalan.**

Saya sangat tertarik untuk menyemangati terjadinya dialog, untuk memiliki jaringan infrastruktur ASEAN atau Asia-Pasifik, untuk bertukar pikiran tentang bagaimana Pemerintah di masing-masing negara mengelola masalah infrastruktur mereka. Di tingkat nasional saya ingin mengusulkan jaringan infrastruktur nasional. Kita dapat memiliki sekelompok orang dari Pemerintah, bankir, pengacara, dan BUMN serta kontraktor. Kita dapat menyelenggarakan dialog karena ada sepuluh ribu kontraktor yang

membutuhkan pekerjaan. Tapi mereka dapat dilatih, mereka dapat diorganisasikan oleh kontraktor-kontraktor besar, meskipun tidaklah begitu mudah untuk terus-menerus memberi mereka pekerjaan sebagai sub-kontraktor. Jika Pemerintah berkemauan keras, kita dapat membuat kontraktor-kontraktor besar menjadi apa yang kita sebut dalam Bahasa Indonesia sebagai bapak angkat– ayah asuh – untuk perusahaan-perusahaan kecil. Mereka akan mengelola kualitas, logistik, keuangan, dll. Tapi perusahaan-perusahaan besar ini harus kuat. ■

#### **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](mailto: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.

#### **The Prakarsa Editorial Team**

**Carol Walker**, Managing Editor <[carol.walker@indii.co.id](mailto:carol.walker@indii.co.id)>

**Eleonora Bergita**, Senior Program Officer  
<[eleonora.bergita@indii.co.id](mailto:eleonora.bergita@indii.co.id)>

**Pooja Punjabi**, Communications Consultant  
<[pooja.punjabi@indii.co.id](mailto:pooja.punjabi@indii.co.id)>

**Annetly Ngabito**, Senior Communications Officer  
<[annetly.ngabito@indii.co.id](mailto:annetly.ngabito@indii.co.id)>

**David Ray**, IndII Facility Director <[david.ray@indii.co.id](mailto:david.ray@indii.co.id)>

**Jeff Bost**, Deputy Facility Director <[jeff.bost@indii.co.id](mailto:jeff.bost@indii.co.id)>

**Jim Coucouvinis**, Technical Director – Water and Sanitation  
<[jim.coucouvinis@indii.co.id](mailto:jim.coucouvinis@indii.co.id)>

**John Lee**, Technical Director – Transport <[john.lee@indii.co.id](mailto:john.lee@indii.co.id)>

**Lynton Ulrich**, Technical Director – Policy & Investment  
<[lynton.ulrich@indii.co.id](mailto:lynton.ulrich@indii.co.id)>



## ANGKUTAN UMUM PERLU INVESTASI DAN KEAHLIAN PIHAK SWASTA

*Eka Sari Lorena Soerbakti adalah seorang pengusaha wanita Indonesia. Dia adalah pemimpin PT Eka Sari Lorena, perusahaan transportasi darat terbesar di Indonesia yang didirikan ayahnya, G.T. Soerbakti. Selain menjadi Chief Executive Officer dari Lorena Group, dia juga menjabat sebagai Direktur PT*



Atas perkenan Eka Sari Lorena Soerbakti

*Ryanta Mitra Karina dan PT Prima Sari Boga. Pada tahun 2010, Eka Sari Lorena menjadi Ketua Umum Organda, organisasi pengusaha angkutan darat nasional di Indonesia. Dia mendapat penghargaan sebagai Pengusaha Muda Terbaik pada tahun 2007, dan menjadi finalis dalam Fun Fearless Female Indonesian Competition yang diselenggarakan oleh majalah Cosmopolitan pada tahun 2002. Dia terpilih sebagai salah satu dari "20 Wanita Paling Berpengaruh di Indonesia" pada tahun 2013 oleh majalah Fortune, dan juga sebagai salah satu dari "10 Wanita yang Paling Memberi Inspirasi di Indonesia" pada tahun 2014 oleh Forbes Indonesia.*

*Dia meraih gelar Bachelor of Bisnis Adminsitration dari Wright State University di Ohio, dan Master of Business Adminsitration dari San Francisco University.*

**PRAKARSA: Tolong ceritakan tentang peran Anda dalam sektor transportasi di Indonesia.**

EKA SARI LORENA SOERBAKTI: Saya lahir di lingkungan transportasi dan saya tumbuh besar dalam industri ini. Keluarga saya memiliki perusahaan-perusahaan transportasi untuk penumpang dan juga barang di seluruh Indonesia. Perusahaan pertama kami, yang menangani bus antarkota/antarpropinsi, didirikan pada tahun 1970. Tempat bermain saya pada akhir minggu adalah bengkel dan departemen operasi. Dua bidang itulah yang paling saya kagumi.

Selain menjalankan bisnis dan berpartisipasi dalam industri ini, saya juga memainkan peran penting dalam organisasi-organisasi seperti Organda dan Kadin [Kamar Dagang Indonesia]. Beginilah pendekatan saya terhadap transportasi di Indonesia – saya belajar cara menjalankannya, saya belajar tentang strategi teknis dan pendekatan non-teknisnya; dan juga tentang kebijakan dan peraturan perundang-undangannya, termasuk peraturan daerah yang diterapkan pemerintah setempat. Karena berlakunya

sistem desentralisasi, banyak hal telah berubah dan saya tidak yakin apakah di Indonesia ada banyak orang yang memiliki pengetahuan yang cukup layak tentang transportasi. Mengetahui, memahami dan mampu berkiprah dengan baik dalam sistem transportasi adalah sesuatu yang besar.

Sebagai Ketua Organda Indonesia, saya ingin mensosialisasikan soal transportasi ini kepada masyarakat dan mendidik para siswa. Saya ingin orang memahami jenis layanan yang wajib diberikan pemerintah agar mereka memiliki aksesnya, sehingga mereka memiliki mobilitas. Jika Indonesia ingin mencapai pertumbuhan ekonomi 7 persen, fakta nomor satu yang perlu dipertimbangkan adalah perlunya kita memiliki platform yang jelas mengenai mobilisasi orang dan barang. Saya pikir kita tidak bisa memiliki ekonomi yang sangat kuat jika kita tidak dapat bepergian secara efisien. Tidak semua anak bisa berjalan kaki ke sekolah, ada yang jaraknya terlalu jauh. Orang harus bisa pergi ke kantor. Bagaimana jika Anda ingin memproduksi barang tetapi Anda tidak dapat membawa bahan bakunya ke pabrik? Dan ketika barang sudah diproduksi, Anda juga harus dapat mendistribusikannya.

### **Apa yang diharapkan oleh sektor transportasi dari pemerintahan yang baru?**

Kita perlu memiliki penegakan hukum yang kuat. Mengingat besarnya negara kita dan jumlah penduduknya, jika kita hanya memiliki pertumbuhan ekonomi 4 atau 5 persen, itu berarti tingkat pengangguran akan tinggi. Tentang perubahan dalam kepemimpinan nasional – kami memiliki banyak harapan.

Orang mengatakan korupsi telah berkurang. Saya tidak setuju. Hanya bentuknya saja yang berbeda. Jadi saya benar-benar berharap bahwa pemimpin baru, yang didukung oleh rakyat, akan membuat perubahan. Nomor satu adalah transparansi. Kita tidak perlu menjadi seorang jenius untuk melihat pentingnya nilai transparansi. Banyak orang akan bersimpati dan bersedia mendukung program-program demi peningkatan transparansi.

Presiden baru ini sangat berbeda dari yang sebelumnya. Saya belum pernah melihat seseorang yang naik ke tingkat setinggi itu dalam periode waktu yang begitu singkat. Ini kasus yang sangat langka. Dia menghadapi tantangan yang besar, karena orang-orang di DPR bukan berasal dari partai yang sama. Tapi saya melihat ini sebagai tanda positif karena jika mereka dari partai yang sama, transparansi bisa dikompromikan. Namun, karena mereka berasal dari partai yang berbeda, mereka akan saling mengawasi. Jadi mudah-mudahan, implementasinya akan tepat.

Saya harap kali ini akan ada menteri-menteri yang memahami industri transportasi dengan sangat baik. Bukan orang-orang yang sekedar diberi posisi karena alasan politik, tapi seperti di negara-negara lain di mana semua departemen strategis dipimpin oleh seseorang yang memiliki pemahaman yang sangat baik mengenai urusannya.

Jika Anda melihat situasi sekarang, transportasi bukanlah fokus pemerintah. Hanya baru-baru ini saja Indonesia mulai memperhatikan angkutan umum, transportasi masal, dan konektivitas. Lalu lintas selalu macet dan orang-orang jadi stres. Kita memerlukan orang-orang yang tepat dalam pemerintahan dan kita memerlukan kolaborasi yang lebih baik.

### **Bagaimana kita sebaiknya mengatasi masalah transportasi di Indonesia?**

Kadang-kadang saya cenderung blak-blakan. Tapi ketika kita menyampaikan bahwa ada sesuatu yang harus diperbaiki, kita juga harus menawarkan solusi. Jika kita hanya mengeluh dan tidak mengusulkan suatu solusi, itu hanya bertindak seperti anak kecil. Anak saya yang berumur dua tahun bisa melakukannya. Tapi kita adalah manusia dewasa yang bertanggung jawab, jadi kita perlu menemukan dan menawarkan solusi. Dan kita belajar bahwa ketika bekerja dalam sebuah organisasi, kita tidak bisa mengusulkan solusi hanya dari sudut pandang kita sendiri saja.

Kita perlu memperkirakan investasi yang dibutuhkan dan apa saja manfaatnya. Saya tidak percaya bahwa hal-hal teknis itu sulit. Yang lebih menantang justru masalah non-teknis.

Indonesia merupakan bagian dari komunitas global. Organda memiliki mitra di Belanda, Swiss dan Amerika Serikat. Sangatlah mudah untuk mendapatkan data; bertukar informasi pun bukan hal sulit. Sekali lagi, bagian yang sulit adalah aspek non-teknis. Sebagai contoh, jika Anda ingin membangun terminal. Bahkan setelah penelitian dilakukan dan sebuah lokasi yang cocok telah diidentifikasi, dapat terjadi perubahan mendadak dalam rencana. Mengapa? Karena tanahnya milik keluarga Walikota. Itu bukan masalah teknis, kan?

Maka saya pikir, kepemimpinan baru kita membutuhkan banyak energi, karena ada banyak pekerjaan rumah yang harus mereka lakukan. Masalah-masalah telah menjadi ekstrim. Transportasi dan logistik adalah hal-hal yang sangat serius. Indonesia belum memiliki konsep berkelanjutan apa pun untuk mendukung industri transportasi sehingga industri tersebut dapat membawa lebih banyak manfaat bagi negara. Dan yang paling penting, pemerintah harus berani menegakkan hukum. Pekerjaan rumah mereka adalah mencari tahu bagaimana melakukan hal itu. Jika tidak, Indonesia masih bisa bergerak maju, tapi dengan sangat lambat.

### **Menurut Anda, apa yang harus dilakukan oleh Pemerintah Indonesia atau Pemerintah Daerah untuk menarik investasi swasta di sektor transportasi?**

Pendekatan terbaik adalah berkolaborasi dengan pihak-pihak yang ada. Di Indonesia, setiap kabupaten memiliki gaya yang berbeda. Jika kita tidak memiliki pengetahuan lokal, tidak dapat menilai tradisi dan preferensi lokal, suatu inisiatif tidak akan memberi hasil. Anda dapat saja mempunyai uang dan tenaga ahli dari luar negeri, tapi proyek tidak akan berjalan secara efisien.

Oleh karena itu, kita perlu menciptakan sebuah platform yang dapat menyatukan pengusaha-pengusaha lokal dan para investor. Kita harus bisa memanfaatkan perusahaan-perusahaan mapan yang ada, yang memiliki darah, denyut nadi dan sistem saraf yang kuat, tapi mungkin karena kurangnya arahan, kurangnya pengembangan, dan kurangnya modal, mereka tidak bisa tumbuh. Mengapa kita tidak merangkul mereka? Saya sendiri, selama masih bisa merangkul operator lokal, saya akan melakukannya.

### **Bisakah Anda menjelaskan lebih lanjut apa saja hambatan dan tantangan yang dihadapi?**

Transportasi perkotaan cukup sulit. Untuk sistem itu sendiri, atau pengadaan bahannya, memang mungkin dikelola. Tapi pengoperasiannya – itulah yang sulit, karena operator angkutan umum menghadapi begitu banyak kompetisi dari kendaraan, sepeda motor dan mobil pribadi. Hal ini terjadi, karena sepeda motor dan mobil memang murah harganya dan mudah didapatkan. Ini adalah negara yang aneh; kebijakan-kebijakannya mendorong penggunaan kendaraan pribadi, dan bukan angkutan umum.

Adalah penting untuk berkomitmen pada isu-isu inti, hal-hal yang akan memiliki dampak terbesar. Memang benar bahwa segala sesuatu perlu perbaikan. Tapi mari kita lihat masalah yang paling krusial terlebih dahulu. Kita harus cukup cerdas untuk menentukan prioritas.

### **Apa cara terbaik untuk membiayai transportasi umum?**

Kita perlu pembiayaan, tetapi bukan dari bank. Bank terlalu kaku dan memberlakukan suku bunga pinjaman yang terlalu tinggi. Menurut pendapat saya, kita memerlukan platform yang mempermudah kerjasama antara perusahaan domestik dan internasional.

Menemukan keahlian untuk menerapkan pembiayaan tidaklah mudah – mungkin hanya ada dalam teori. Tetapi itu merupakan upaya yang komprehensif untuk mengurus semuanya, dimulai dengan izin jasa transportasi, izin AMDAL [dampak lingkungan], diskusi tentang terminal – banyak persyaratan administrasi. Dan banyak persyaratan yang tidak tertulis hitam di atas putih. Jadi idealnya Anda membutuhkan pengetahuan lokal yang kuat didukung jaringan sumber daya global yang luas. Investor bisa saja mempunyai niat baik, tapi hasilnya tidak akan baik jika mereka tidak memiliki pengetahuan lokal dan jaringan lokal untuk menyertai pembiayaan mereka.

Luasnya negeri ini sangatlah luar biasa. Begitu banyak orang membutuhkan layanan angkutan umum, yang belum diberikan dengan layak. Pemerintah harus mempertimbangkan subsidi silang. Mereka dapat memberitahu perusahaan: Anda berinvestasi di sini, dan kemudian kami akan mengatur dengan cara ini. Anda boleh berinvestasi di sini, tapi Anda harus memberikan dukungan di wilayah ini. Dan tidaklah mudah untuk pergi ke lapangan dan berbicara dengan Pemerintah Daerah tentang masalah ini. Dan itu hanyalah puncak dari gunung es.

### **Apakah Anda pikir Pemerintah Daerah (Pemda) merupakan bagian dari masalah, atau solusi?**

Jujur, jika kita berbicara tentang masa kini, saya pikir mereka lebih merupakan bagian dari masalah. Hal ini disebabkan, begitu banyak Pemda memiliki orang-orang yang diberi tanggung jawab namun tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Oleh karena itu, kami sedang mengusulkan kepada Kementerian Perhubungan agar mereka mengeluarkan standar kompetensi sebagai syarat seseorang menjadi Kadishub [Kepala Dinas Perhubungan]. Seorang Kadishub harus memiliki keterampilan tertentu, mereka tidak bisa dipilih hanya karena mereka memiliki hubungan dengan orang yang tepat – saya tahu satu daerah di mana seseorang yang sebelumnya bekerja di dinas pemakaman, diangkat hanya karena dia adalah teman gubernur!

### **Apa yang bisa kita lakukan untuk memastikan peran Pemda menjadi lebih positif?**

Apakah Anda ingat, dulu ada 17 langkah yang ditetapkan untuk menangani kemacetan lalu lintas, seperti

yang diprakarsai oleh wakil presiden? Sekarang bagaimana kelanjutannya? Apakah Anda tahu siapa orang-orang yang bertanggung jawab? Semua berasal dari Pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan sepihak tidak cukup. Kita perlu masukan konstruktif dari semua pihak – termasuk para operator dan akademisi, bukan hanya pemerintah saja.

Organda dapat menyatukan beberapa pihak – baru-baru ini Organda mengadakan pertemuan yang mencakup Korwil (Koordinator Wilayah) dari seluruh Indonesia. Dan Organda memiliki satu tim think-tank yang terdiri dari para profesor. Para operator perlu mengikutsertakan mereka ke dalam proses. Pertimbangkan ini: para peneliti butuh dana. Para operator menghasilkan uang. Maka para operator dapat mendukung para peneliti – jika mereka membutuhkan dana, kami siap. Ini akan saling menguntungkan, kan? Dari sisi mereka, mereka akan memberikan kontribusi untuk beberapa proyek yang berguna. Beberapa penelitian mereka akan digunakan. Kadang-kadang orang mengatakan ini adalah cara berpikir “out of the box” yang terlalu berlebihan. Tapi saya percaya ini adalah cara yang seharusnya dipakai.

Kemudian saya akan mengusulkan agar privatisasi terminal dilakukan – dimulai dengan hanya dua terminal. Saya akan melakukan perombakan pada terminal-terminal tersebut sehingga para perempuan tidak takut datang ke sana. Bagi wanita hamil dan perempuan lanjut usia (lansia) juga harus dibuat mudah. Para lansia juga membutuhkan transportasi, dan tidak semua memiliki uang [untuk memiliki kendaraan pribadi]. Tapi sulit bagi mereka untuk naik dan turun tangga di terminal.

Harus ada yang memikirkan tentang hal ini. Anda tahu, kebanyakan kepala instansi pemerintahan adalah laki-laki, bukan?

**Sangatlah sulit bagi para ibu, yang harus mengurus anak-anak kecil, mungkin mengganti popok, ketika berada di terminal.**

Mereka [para kepala instansi yang bertanggung jawab atas perencanaan fasilitas] tidak berpikir tentang hal ini. Namun, kita bisa secara cerdas menanggapi hal ini. Kita bisa mengacu pada UU No. 22/2009 [tentang kebijakan transportasi nasional mengenai subsidi], yang akan segera diberlakukan. Perusahaan swasta dapat membangun terminal. Kejelasan lebih lanjut akan ada mengenai apa yang bisa kita lakukan. Sekarang kita akan mulai mempersiapkan SPM, Standar Pelayanan Minimum.

Kekuatan perusahaan-perusahaan swasta adalah bahwa kami lebih tahan banting. Kami sudah terbiasa dengan kurangnya dukungan. Adalah hal yang umum bagi kami untuk mempunyai anggaran terbatas. Kami telah terbiasa bekerja di bawah tekanan. Jadi apa yang harus kami takutkan? Kami hanya harus melakukannya saja.

**Pemerintah dan sektor swasta terlibat dalam berbagai aspek ketentuan transportasi perkotaan. Apa peran terbaik mereka masing-masing?**

Pertama, saya pikir kita perlu mengajukan banyak pertanyaan sulit tentang bagaimana pihak-pihak ini bekerja. Apakah APTB [Angkutan Perbatasan Terintegrasi Busway] Jakarta lebih sukses beroperasi daripada Metromini? Tidak juga. Busway bahkan mulai rusak dalam waktu kurang dari tujuh tahun. Tidak ada yang boleh terlalu sombong tentang apa yang dapat mereka lakukan. Pada saat yang sama,

pemerintah memiliki banyak kewenangan, jadi mereka perlu dilibatkan. Kita harus menciptakan lebih banyak rasa saling percaya.

Sekarang ini, Pemerintah ingin menjadi operator bus. Namun belum ada angkutan umum yang berhasil dijalankan oleh Pemerintah. Berapa keuntungan yang telah didapatkan? Triliunan telah diinvestasikan, tapi keuntungannya hanya dua persen. Ini adalah uang rakyat yang digunakan oleh Pemerintah.

Para regulator harus membuat sebuah kerangka kebijakan yang baik. Mereka harus membantu [perusahaan untuk berkembang], daripada menjadi operator, atau bersaing dengan mereka. Kecuali investasinya begitu besar sehingga menyulitkan sektor swasta. Sebagai contoh, di Singapura MRT dijalankan oleh pemerintah. Investasinya besar. Tapi jangan salah paham – angkutan pengumpan, bus-busnya, semua dikelola oleh swasta. Pemerintah mengundang para operator. Apa yang mereka katakan pada mereka? Mereka mengatakan, "Kami akan memberikan ini, kami akan menjamin Anda akan mendapatkan keuntungan. Kami menjamin usaha ini akan berkelanjutan. Tapi Anda harus memenuhi standar pelayanan minimum. Jika Anda tidak memenuhi standarnya, izin Anda akan dicabut."

Itulah pendekatan dasar. Dan berbicaralah kepada perusahaan-perusahaan – mereka akan memberitahu Anda apa yang mereka pikirkan. Daripada saling mematikan, lebih baik membentuk sebuah konsorsium.

**Bolehkah kami mengajukan pertanyaan yang agak pribadi? Sangatlah tidak umum untuk menemukan seorang perempuan yang bertanggung jawab untuk urusan infrastruktur. Apakah ada tips dari Anda bagi perempuan lainnya dalam dunia infrastruktur?**

Saya percaya perempuan cukup kuat untuk bisa berhasil dalam bisnis ini, yang kadang dianggap orang sebagai suatu bisnis yang menantang. Perempuan adalah pendengar yang baik. Kami sesungguhnya dapat belajar banyak dengan mendengarkan orang. Tidak perlu belajar di Harvard. Anda mendengarkan orang dengan baik dan mengalisis mereka, dan dengan begitu Anda belajar.

Kedua, perempuan cenderung lebih sabar, dan karenanya dapat menyesuaikan diri secara lebih baik di bawah tekanan. Ini industri yang sangat besar tekanannya.

Ketiga, perempuan biasanya lebih mampu menangani beberapa hal sekaligus (multitasking). Kita membutuhkan orang yang bisa menangani berbagai tugas. Kita sudah punya modal dasar untuk menjadi sukses di bidang infrastruktur. Saya belajar tentang infrastruktur karena saya sudah pergi ke mana-mana; langsung ke daerah-daerah, lewat darat, naik pesawat, kadang-kadang feri, dan lain-lain. Dengan cara ini saya bisa melihat, saya menganalisa, saya mendengarkan, dan kemudian saya mendapatkan informasi tentang berbagai hal yang dibutuhkan.

Terakhir yang tidak kalah penting, wanita memiliki kemampuan analisis yang kuat. Juga, harus ada gairah, karena meskipun Anda memiliki semua karakter tersebut, Anda harus memiliki gairah. Saya tidak percaya bahwa perempuan tidak bisa sukses. Saya menunggu saatnya perempuan-perempuan menjadi lebih sukses lagi. ■



## PERAN SEKTOR SWASTA DALAM PENYEDIAAN AIR MINUM DI INDONESIA



*Tom Shreve adalah pimpinan Acuatico Pte. Ltd., pengelola sistem air minum perkotaan sektor swasta terbesar di Indonesia. Tom memiliki pengalaman luas di bidang merger dan akuisisi, pasar modal, keuangan proyek dan manajemen perusahaan jasa keuangan. Ia yang mengatur akuisisi Klub Sepak Bola Inter Milan atas nama sekelompok pengusaha Indonesia pada 2013. Warga negara Amerika Serikat lulusan Northwestern University School of Law tahun 1983 ini, yang merupakan anggota berlisensi California State Bar, telah berdomisili di Indonesia sejak 1991.*

### **PRAKARSA: Tolong jelaskan tentang Acuatico.**

**TOM SHREVE:** Acuatico adalah perusahaan yang secara khusus bergerak di bidang infrastruktur air minum. Kami mengerjakan tiga proyek di Indonesia dan satu di Vietnam. Di semua proyek Indonesia kami mengoperasikan sistemnya, melakukan penagihan pada para pelanggan, dan menjalin hubungan pelanggan langsung dengan para konsumen. Tentu saja terdapat banyak pola untuk membangun infrastruktur air minum yang melibatkan sektor swasta, dan banyak di antaranya bisa didapat di Indonesia. Namun kami memiliki keunggulan kompetitif dalam kemampuan menangani penagihan dan layanan pelanggan, suatu hal yang sudah kami lakukan bertahun-tahun. Kami adalah pemilik perusahaan yang mengelola sistem air minum di Jakarta Timur dan melayani lebih dari 400.000 pelanggan. Sistem kami sangat besar. Kami mampu memproduksi dan mendistribusikan air bersih lebih dari 9.000 liter per detik. Sejak Acuatico membeli perusahaan dari RWE Thames pada tahun 2007, kami menangani seluruh kegiatan operasional yang merupakan keseluruhan value chain (rantai nilai) dari usaha air minum untuk Jakarta Timur.

### **Bagaimana pengalaman Anda di Indonesia bila dibandingkan dengan di Vietnam?**

Vietnam sangat bergantung pada proyek berbasis dana bantuan, bahkan proyek-proyek yang melibatkan partisipasi sektor swasta sering kali menerima pinjaman konsesi (concessionary loans) untuk proyek-proyek mereka. Namun mereka tampak cukup terfokus dan mampu melangkah ke depan secara efisien dan strategis, dan konsekuensinya, secara keseluruhan mereka memiliki sistem air minum yang jauh lebih baik dibandingkan Indonesia. Di Indonesia, pada dasarnya sistem air minum diserahkan kepada Pemerintah Daerah. Hal ini memiliki keuntungan tetapi juga kerugian.



**Dapatkan Anda jelaskan lebih jauh tentang praktek usaha infrastruktur air minum di Indonesia?**

Pada dasarnya, karena kami bekerja dengan Pemerintah Daerah, terdapat kemungkinan adanya ratusan sponsor pemerintah untuk suatu proyek. Dari beberapa segi, ini menguntungkan, contohnya apabila Anda bergerak di bidang tenaga listrik swasta, pada dasarnya Anda hanya memiliki satu pelanggan, yakni Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang akan membeli tenaga listrik dari Anda. Akibatnya akan timbul banyak isu di tenaga listrik swasta karena pengembang ingin mendapatkan jaminan pembayaran dari pemerintah karena satu-satunya pelanggan di bidang usaha tenaga listrik swasta adalah PLN. Sedangkan kami dapat berhubungan dengan sejumlah instansi dan lembaga yang berbeda-beda untuk mendapatkan peluang yang tepat, yaitu yang terbaik dan paling menarik bagi pendanaan investasi kami. Kendala yang dihadapi dengan Pemerintah Daerah pada umumnya adalah kurangnya kemampuan mereka. Mereka tidak memiliki skala besar untuk memikul tanggung jawab atas kebijakan secara keseluruhan atau seluruh infrastruktur negeri ini; mereka hanya memperhatikan wilayah yang sangat kecil. Mereka mungkin tidak memiliki pengalaman dalam membangun infrastruktur sendiri atau terlibat dalam kerjasama pemerintah dan swasta. Sebagai konsekuensinya, sering kali kami juga perlu terlibat dan bahkan membantu merancang proyek, mendanai studi kelayakan, dan mencari tahu persyaratan yang tepat untuk merancang dan menyusun konsesi.

**Menurut Anda, apa yang dapat dilakukan di tingkat Pemerintah Pusat untuk mengatasi permasalahan tersebut, yang disebabkan oleh kurangnya kapasitas di tingkat daerah?**

Tentunya diperlukan fungsi dukungan dari Pemerintah Pusat. Saat ini ada yang dinamakan BPPSPAM [Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum] yang merupakan bagian dari Kementerian Pekerjaan Umum. Mandat utama lembaga ini adalah untuk mengkoordinasikan dan mengevaluasi berbagai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Indonesia, untuk membantu mereka menetapkan kemampuan dan ketidakmampuan mereka, apa yang mereka harus dan tidak boleh lakukan, dan juga untuk menyusun rencana induk serta usaha mereka sendiri dan partisipasi sektor swasta mana pun. Selain itu tentu saja ada proyek IndII yang juga melakukan peningkatan kapasitas dengan PDAM. Menurut pendapat kami hal ini penting; bidang ini membutuhkan sumber daya sebanyak mungkin karena pada umumnya PDAM menyambut baik bantuan dalam peningkatan kapasitas, dan mereka memahami kebutuhan tersebut agar mereka dapat melayani pelanggan secara lebih baik.

Ada juga pemikiran bahwa mungkin Pemerintah Provinsi dapat lebih dimanfaatkan lagi untuk membantu mengkoordinasikan dan membantu PDAM. Di Indonesia terdapat sedemikian banyaknya kabupaten dan kota, dengan rentang lebar dalam hal kemampuan dan kekuatan finansial, sehingga di tingkat nasional sungguh sulit membantu setiap PDAM satu-persatu. Menurut hemat kami, ada peran potensial yang belum pernah disentuh yakni keterlibatan Pemerintah Provinsi. Selain itu memang terdapat sejumlah kasus yang memerlukan keterlibatan

Pemerintah Provinsi, karena ada kalanya lingkup suatu proyek air minum melintasi batas kabupaten.

Di Jakarta, konsesi yang ada berbasis provinsi dan tidak berbasis pada lima kota di DKI Jakarta. Sedangkan di Bali terdapat kesulitan besar dalam menentukan kelayakan proyek-proyek yang dibatasi pada satu kabupaten. Pada prinsipnya sudah diputuskan bahwa Pemerintah Provinsi perlu dilibatkan untuk mengatasi masalah air minum di Bali karena masing-masing kabupaten tidak memiliki kombinasi yang tepat antara air baku dan permintaan untuk dapat menciptakan sistem air minum mereka sendiri tanpa dihubungkan dengan kabupaten lainnya.

**Dapatkah Anda menguraikan sedikit tentang peran keuangan swasta di bidang pembangunan sistem air minum? Bagaimana menurut pandangan Anda saat ini? Dan seharusnya menuju ke arah mana?**

Jelas sekali bahwa pembiayaan sektor swasta sangat penting bagi pembangunan sistem air minum di Indonesia, karena dibutuhkan investasi dalam jumlah yang sangat besar. Ada ratusan sponsor proyek dan pemilik PDAM yang potensial, sedangkan di tingkat Pemerintah Kabupaten terdapat yurisdiksi yang berbeda-beda dan sebagian besar tidak memiliki anggaran atau kapasitas untuk melaksanakan proyek secara efektif yang sungguh-sungguh dapat membantu masyarakat.

Pada saat ini Indonesia tertinggal jauh di bidang pembangunan infrastruktur air minum. Sebuah kajian Bank Dunia yang memberi peringkat atas akses pada sumber air minum yang terlindungi, yang dibuat berdasarkan jumlah penduduk di ASEAN. Dalam kajian ini Indonesia menduduki peringkat kedua paling bawah, bahkan di bawah Laos dan Myanmar dalam hitungan persentase jumlah penduduk yang memiliki akses pada sumber air minum yang terlindungi. Jadi jawaban saya yang pertama atas pertanyaan Anda adalah, bahwa dari segi besarnya kebutuhan dan administrasi dari pembangunan yang diperlukan, jelas sekali keterlibatan sektor swasta dibutuhkan, agar sasaran dapat tercapai.

Secara fungsional, agar dapat menyelesaikan dan membiayai proyek di Indonesia, tentu seperti pengembang infrastruktur mana pun, saya ingin melihat pasar utang secara lebih dalam, sumber yang lebih banyak, dan kesediaan yang lebih untuk membiayai infrastruktur dengan jangka waktu yang benar-benar amat panjang. Saat ini sangat sulit mendapatkan kredit dari bank lokal yang jangka waktunya cukup lama sehingga proyek air minum dapat membayar kembali pinjamannya pada bank. Kita membutuhkan pendanaan untuk jangka waktu lebih lama, kita harus mencari jalan keluar agar sumber modal jangka panjang seperti dana pensiun dan perusahaan asuransi dapat lebih banyak berpartisipasi dalam pembangunan infrastruktur, karena keuntungannya cukup baik, dan kemampuan pembayaran kembali dapat diandalkan. Tetapi periodenya harus lebih lama dari yang lazimnya dapat diberikan bank. Saya dapat memahami keengganan bank-bank untuk memberi pinjaman jangka panjang mengingat sebagian besar pendanaan mereka bersifat jangka pendek,

sehingga bisa terjadi ketidaksesuaian jika mereka memberi pinjaman jangka panjang. Tetapi ada beberapa sumber pendanaan, seperti dana pensiun dan perusahaan asuransi yang memiliki dana jangka panjang, dan saat ini belum ada penyaluran efektif dana jangka panjang ke dalam proyek semacam ini. Jadi kami berharap bahwa pasar dapat menjadi lebih dalam dan akan menjadi lebih lazim untuk memperoleh pembiayaan dengan harga dan jangka waktu yang lebih sesuai, guna sungguh-sungguh membangun proyek air minum di Indonesia.

**Apakah ada jalan untuk mendorong bank-bank mempertimbangkan kemungkinan memberi pinjaman jangka panjang, atau memperoleh pasar utang yang lebih dalam?**

Peran kami adalah untuk mencari tahu jenis pembiayaan apa saja yang tersedia dan berupaya semaksimal mungkin agar berhasil. Sebagai contoh kami telah bekerjasama dengan SMI (PT Saran Multi Infrastruktur, pemegang saham PT Indonesia Infrastructure Finance – IIF; PT IIF adalah perusahaan swasta yang diresmikan oleh Menteri Keuangan tahun 2010 untuk mempercepat investasi di bidang infrastruktur Indonesia), dan ini merupakan sumber pendanaan yang sangat baik untuk infrastruktur.

**Dapatkah Anda menguraikan sedikit, kalau-kalau dibutuhkan "Viability Gap Funding" untuk sektor air minum?**

Ya. Saya rasa, sektor air minum sedikit banyak menderita mentalitas subsidi seperti yang kita lihat pada harga BBM. Dalam arti kata, secara politis sangat aman dan mudah untuk sekadar menetapkan harga di bawah biaya produksi. Namun ini belum tentu cara terbaik untuk membelanjakan sumber daya pemerintah dalam membantu masyarakat. Saya rasa kita perlu ingat ketika memerhatikan tarif air minum, bahwa masyarakat yang tidak mendapatkan layanan air minum sama sekali justru membayar harga lebih tinggi untuk air dibandingkan dengan orang lain yang tersambung pada sistem air minum apa pun di seluruh negeri ini. Jadi penduduk paling kaya, rumah-rumah terbesar, pabrik-pabrik terbesar membayar harga tinggi untuk mendapatkan air leding dari sistem mereka, tetapi penduduk paling miskin bahkan membayar harga lebih tinggi lagi karena mencari solusi sendiri yaitu membeli air dalam kemasan, mengisi air di ember, dan merebus air yang mereka peroleh dari sumber yang tidak bersih. Semua metode ini menyangkut biaya. Kami sangat peduli pada masalah kesehatan yang timbul karena terpaksa mengandalkan air minum yang tidak disediakan melalui sistem air minum perkotaan. Secara kuantitatif dapat ditunjukkan bahwa penduduk termiskin justru harus mengeluarkan uang jauh lebih banyak untuk mendapatkan air minum apabila mereka tidak tersambung pada sistem air minum.

Menurut hemat kami, solusi terbaik untuk membantu anggota masyarakat miskin adalah menetapkan tarif yang cukup untuk menutup biaya produksi air minum, dengan sejumlah tambahan yang dapat menghimpun basis modal untuk perluasan sistem. Bahkan dengan cara demikian, kita masih dapat menagih jumlah yang sangat kecil kepada masyarakat miskin karena

kami menerapkan sistem subsidi silang di seluruh negeri, yang menetapkan bahwa masyarakat paling mampu membayar tarif lebih tinggi, dan mereka yang paling tidak mampu membayar tarif terendah.

Pada umumnya, tarif terendah dalam sistem air minum kota hanya Rp 1000 per meter kubik air minum. Kita bisa mempertahankan menagih hanya Rp 1000 per meter kubik pada masyarakat miskin dan tetap masih memperoleh struktur tarif yang secara menyeluruh cukup tinggi untuk menutup biaya, dan menghimpun dana modal untuk memperluas sistem dan melakukan investasi. Saya rasa ke situlah arah perjalanan kita. Apabila suatu Pemerintah Kota atau PDAM memberitahukan kami bahwa mereka ingin mengajukan permohonan untuk memperoleh pendanaan sejenis dana pendampingan dari pemerintah (Viability Gap Funding – VGF), kami sering melihat bahwa belum tentu wilayah ini yang memerlukan subsidi untuk membiayai sistem air minum mereka.

Di Indonesia terdapat daerah-daerah yang tidak ada industri sama sekali dan praktis semua penduduknya miskin; mereka juga patut mendapatkan sistem air minum – daerah-daerah seperti inilah yang membutuhkan pendanaan dari pemerintah.

Menurut perkiraan saya, di beberapa pulau di bagian timur, misalnya, terdapat daerah-daerah yang tidak memiliki cukup uang dalam sistem untuk mendanai pembangunan sistem air minum secara internal. Namun di seluruh Jawa dan Bali, dan kemungkinan di sebagian besar Sumatra, Kalimantan, dan Sulawesi terdapat cukup banyak uang di dalam ekonomi sehingga pembangunan sistem air minum dapat dibiayai secara internal tanpa bantuan dari luar, dan dampak akhir pada masyarakat miskin di dalam ekonomi tetap akan positif meskipun mereka mendanai proyek-proyek tersebut dengan struktur tarif yang lebih tinggi.

**Menurut Anda, apa yang diinginkan investor swasta? Dengan kata lain, apa yang membuat investasi menarik bagi Anda?**

Kami merasa bahwa solusi terbaik dalam partisipasi di dalam sektor air minum yang memiliki kemampuan terbatas sekarang ini, adalah memiliki hubungan pelanggan langsung dengan konsumen akhir. Ini merupakan kriteria penting bagi kami. Kami merasa, meskipun PDAM tertentu mungkin secara finansial tidak menunjukkan kinerja sangat baik, namun apabila mereka memiliki pelanggan-pelanggan yang mampu dan menerapkan struktur tarif yang wajar, rasanya kami dapat menerima struktur semacam pembelian air curah (*bulk water*) sehingga kami tidak harus melakukan penagihan langsung pada konsumen akhir.

Namun secara umum kami merasa bahwa akan sangat bermanfaat apabila selain terlibat dalam konstruksi instalasi jaringan pengolahan air minum, kami juga dapat dilibatkan dalam rehabilitasi dan perluasan jaringan perpipaan, dan selain itu, juga dalam penagihan layanan pelanggan. Jika kami dapat dilibatkan dalam semua kegiatan tersebut, kami percaya bahwa kami dapat bekerjasama dengan PDAM yang secara keuangan paling tidak mampu. Kami tidak melihat

pentingnya PDAM harus untung secara operasional atau memiliki laporan keuangan yang telah diaudit terlebih dahulu agar kami bisa menjalin kerjasama dengan mereka, berbagi keahlian kami serta terlibat dalam semua tingkatan usaha mereka. Asalkan, kami dapat menjalin hubungan langsung dengan konsumen akhir.

**Apakah ada keengganan terhadap hal tersebut di tingkat Pemerintah Daerah atau PDAM?**

Pemerintah – baik Kementerian Pekerjaan Umum maupun Bappenas – telah mencoba mendorong PDAM agar tidak mengupayakan struktur investasi kerjasama pemerintah dan swasta (KPS) sendiri, kecuali mereka sudah mencapai tingkat tertentu dalam hal kesehatan keuangan dan efektivitas usaha. Menurut saya, hal ini belum tentu merupakan fokus yang benar karena jika kita mempelajari beberapa bidang yang saat ini masih menunjukkan masalah terkait dengan kemampuan keuangan PDAM, mungkin saja sektor swasta dapat mengatasi permasalahan tersebut, alih-alih berusaha dulu untuk mengatasinya sebelum melibatkan sektor swasta.

**Jadi itu merupakan pengalaman Anda di tempat lain? Apakah Anda pernah berkesempatan untuk mengujinya?**

Sejujurnya, belum. Tentu saja, dalam ketiga proyek kami masing-masing, di mana kami melakukan penagihan kepada konsumen akhir, kami dapat membuktikan bahwa kami beroperasi secara efisien, dan bahwa secara keseluruhan hasilnya baik bagi pemerintah. Namun mendatangi PDAM yang oleh Pemerintah Pusat dikategorikan sebagai tidak sehat, dan kemudian bekerjasama dengan mereka untuk membuat sebuah proyek, belum pernah kami lakukan, dan kami sangat berminat untuk mencobanya.

Baru-baru ini ada proyek yang diusulkan kepada investor sektor swasta yang melibatkan PDAM yang dianggap tidak sehat – cakupan pelayanan mereka hanya 5 persen dari seluruh kabupaten. Belum lama ini mereka hanya menginvestasikan jumlah dana yang sangat, sangat kecil dalam sistem air minum. Kemudian diputuskan untuk mengundang investor sektor swasta untuk mengembangkan sebuah daerah di kabupaten yang belum memiliki cakupan air minum, selain itu PDAM pun tidak punya rencana apapun di tempat tersebut. Konsekuensi dari proyek tersebut – jika diteruskan – adalah bahwa suatu bagian kabupaten yang paling belum berkembang dan paling memerlukan, untuk mendapatkan sistem air minum yang baik, sedangkan bagian lain kabupaten masih menggunakan sistem air minum yang kurang memadai. Para investor tidak tertarik karena belum ada kegiatan ekonomi yang cukup di bagian kabupaten tersebut, dan jumlah penduduk pun tidak cukup padat sehingga pembangunan sebuah sistem air minum di lokasi tersebut tidak ekonomis. Ini adalah satu contoh di mana kita secara nyata harus mendatangi wilayah layanan PDAM dan bekerjasama langsung dengan PDAM untuk meningkatkan layanan di daerah cakupan yang ada, sebagai langkah untuk mengembangkan sistem air minum di kabupaten tersebut.

**Pasti ada kasus-kasus di mana kepadatan penduduk di beberapa wilayah Indonesia tidak akan pernah menarik bagi sektor swasta?**

Saya rasa itu berlaku di seluruh dunia, dan kalau bicara tentang sistem air minum perkotaan, maka sebutan "kota" ada alasannya – yaitu karena pada umumnya air minum yang disediakan oleh pemerintah tidak dialirkan ke daerah pertanian yang tidak padat penduduk; ini memang bukan solusi yang normal. Kita harus memastikan bahwa semua orang mendapatkan akses pada air minum, tetapi kita belum tentu ingin membangun instalasi pengolahan air minum besar dengan pipa panjang-panjang di suatu daerah yang penduduknya jarang. Namun prioritas harus difokuskan pada daerah dengan jumlah penduduk lebih padat karena mereka bergantung sepenuhnya pada pemerintah untuk menyediakan akses pada air bersih. Saya rasa salah satu alasan mengapa peringkat Indonesia secara menyeluruh dalam penyediaan akses pada air bersih turun, adalah akibat dari urbanisasi – karena masyarakat yang tidak dilayani oleh pemerintah berpindah dari daerah perdesaan di mana mereka dapat mengatur sendiri masalah air bersihnya, ke daerah perkotaan di mana mereka harus bergantung pada pemerintah. Jadi, mereka beralih dari kategori yang memiliki akses pada air bersih ke kategori yang tidak memiliki akses pada air bersih akibat urbanisasi. Bagi pemerintah menjadi sangat penting untuk memberikan fokus pertama pada daerah perkotaan untuk menyediakan akses pada air minum terlindungi. Hal ini akan menjadi masalah lingkungan yang nyata jika masyarakat di daerah perkotaan membuat sarana mereka sendiri untuk memperoleh air bersih, karena lazimnya mereka akan membuat sumur dalam. Jumlah sumur dalam di daerah perkotaan menjadi sangat banyak sebagaimana yang kita saksikan di Jakarta, bahwa akuifer (lapisan bawah tanah yang mengandung air dan dapat mengalirkan air) akan terkuras – sumur akan semakin diperdalam sehingga mengakibatkan penurunan tanah karena tanah tidak lagi bertopang pada lapisan akuifer yang sehat. Air laut akan meresap ke dalam akuifer dan sumur-sumur akan mengalami salinasi (proses dimana garam-garam terlarut dan terakumulasi dalam tanah). Masalah kesehatan akan timbul dari penggunaan air sumur di daerah perkotaan yang tidak akan terjadi pada sumur air di pedesaan. Jadi, tidak hanya ada penduduk di daerah perkotaan yang memiliki ketergantungan, kita juga memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan untuk menyediakan sistem air minum di daerah perkotaan.

**Selain faktor yang membuat investasi menarik bagi Acuatico – yakni kesempatan untuk menjalin hubungan langsung dengan konsumen akhir, yang penting sekali – apa lagi yang anggap kesempatan yang menarik?**

Yang kami cari dalam konsesi air minum pemerintah adalah, pertama, struktur tarif yang wajar, dan kedua, permintaan yang memadai. Dari segi permintaan yang memadai, saya ingin menyinggung tentang pengertian bahwa yang kami cari adalah daerah dengan penduduk yang relatif terkonsentrasi, seperti daerah perkotaan atau daerah industri. Dan kami perlu memastikan bahwa ada sumber air baku yang cukup.

Kami harus memiliki pola usaha secara menyeluruh yang masuk akal, dan biaya pemasokan air baku perlu menjadi pertimbangan ketika memutuskan berapa tingkat tarif yang wajar. Di sebagian besar wilayah di Indonesia kami dapat membangun infrastruktur air minum yang memadai dengan menggunakan air permukaan, yakni sungai atau terkadang waduk. Di Indonesia ada beberapa wilayah yang terlalu kering, atau permintaannya terlalu tinggi dibandingkan dengan jumlah sungai yang ada, sehingga di daerah-daerah seperti itu kami perlu mengkaji kemungkinan untuk melakukan desalinasi. Tidak ada salahnya dengan desalinasi sebagai faktor evaluasi dasar untuk mengkaji apakah proyeknya masih menarik atau tidak. Yang penting adalah kesesuaian antara tarif dan biaya, dan dengan desalinasi biayanya akan menjadi jauh lebih tinggi.

### **Itu benar-benar pendekatan yang mahal, bukan?**

Pada umumnya kami berharap bahwa sungai atau waduk dapat memasok air baku yang dibutuhkan. Namun kadang kala kami juga dapat mempertimbangkan laut atau akuifer yang tersalinasi sebagai pemasok air baku. Kita bisa mulai dengan air laut, tetapi kita perlu menerapkan struktur tarif yang lebih tinggi, jauh lebih tinggi dari biaya pengaturan lain, dalam arti misalnya mengangkut air dengan truk. Dengan demikian kita perlu mendapatkan konsumen yang sangat khusus, atau kemungkinan memperoleh subsidi. Sesungguhnya saya memiliki pendapat berbeda tentang subsidi. Misalnya kita ingin membangun sistem pengolahan air, seperti di Sumbawa atau Sulawesi Tenggara, di mana umum berpendapat bahwa kesejahteraan setempat belum cukup tinggi untuk mendanai sistem air minum, selain itu juga tidak ada sumber air baku sehingga air harus diperoleh dari laut untuk diproses menjadi air bersih. Dalam keadaan seperti itu, saya rasa mungkin perlu dibicarakan untuk menempatkan bebannya pada pemerintah dalam bentuk subsidi, atau bahkan agar pemerintahlah yang membangun proyek itu tanpa keikutsertaan sektor swasta.

Namun dalam keadaan pasokan air baku tidak mencukupi, pada umumnya kami mempertimbangkan desalinasi sebagai solusi bagi industri dan pariwisata. Apabila konsumen adalah industri atau pariwisata, biasanya mereka mampu membayar harga lebih tinggi, dan hal ini dapat dibenarkan mengingat pentingnya memperoleh air bersih.

### **Mengingat peran yang dimainkan Acuatico, apakah menurut Anda pantas untuk menyarankan kebijakan atau prioritas kepada Pemerintah Indonesia?**

Saya pernah mendengar seseorang (orang Indonesia yang menjadi pimpinan sebuah perusahaan Indonesia) mengatakan, bahwa perannya adalah untuk beroperasi dalam konteks kebijakan pemerintah, dan meraih keberhasilan usahanya. Kami sependapat. Kami tidak menghabiskan waktu untuk mempelajari kebijakan mana yang kami inginkan agar diubah; kami tidak yakin apakah kami tahu bagaimana cara merumuskan atau menerapkan kebijakan yang lebih baik. Yang kami lakukan adalah meluangkan banyak waktu untuk menganalisis kebijakan yang ada, agar kami dapat menciptakan peluang usaha yang sebaik mungkin dan membuahkan hasil sebaik mungkin bagi konsumen dalam konteks lingkungan regulasi. ■



## PERAN SEKTOR SWASTA DALAM MENGEMBANGKAN PELABUHAN DI INDONESIA

*Carmelita Hartoto adalah Direktur Utama PT Andhika Lines, sebuah perusahaan pelayaran yang didirikan di Indonesia pada tahun 1973. Ia juga menjabat sebagai Ketua INSA (Persatuan Pengusaha Perusahaan Pelayaran Niaga Nasional Indonesia). Saat ini, keanggotaan INSA terdiri atas sekitar 1.300 pemilik kapal. Selain kegiatannya di INSA, sejak tahun 2013 Carmelita menjabat sebagai Wakil Ketua bidang Logistik dan Bendahara KADIN, Kamar Dagang dan Industri Indonesia. Ia mengantongi gelar MBA dari Webster University di Inggris.*



Atas perkenan Carmelita Hartoto

**PRAKARSA:** Bagaimana Anda melihat peran Pemerintah Indonesia dalam mengembangkan infrastruktur pelabuhan? Apa yang harus dilakukan oleh pemerintahan yang baru ini?

CARMELITA HARTOTO: Pemerintah harus mulai dengan pertanyaan: apa definisi kelautan yang sesungguhnya? Bagaimana ruang lingkupnya? Apakah kelautan mencakup perikanan? Bagaimana dengan sektor pariwisata? Kami ingin pemerintah menjadikan pembangunan infrastruktur pelabuhan sebagai prioritas. Dana yang tersedia terbatas, oleh sebab itu penting bagi pemerintah untuk menentukan prioritas terlebih dahulu. Pemerintah juga perlu membuat perencanaan yang diperlukan untuk memastikan bahwa pembangunan pelabuhan harus mempertimbangkan beragamnya kebutuhan setiap wilayah yang berbeda. Misalnya, kapasitas apa yang diperlukan di suatu wilayah tertentu saat ini dan di masa yang akan datang? Berapa besar volume barang? Jawaban-jawaban atas pertanyaan tersebut menentukan berapa dalam pelabuhan yang diperlukan. Selanjutnya, pemerintah perlu menjamin tersedianya infrastruktur pendukung. Sebuah pelabuhan memerlukan utilitas – air bersih, listrik, dan untuk mengaksesnya diperlukan jalan masuk dan keluar ke dan dari pelabuhan.

Saya berharap bahwa pak Jokowi tidak hanya berbicara dengan para menteri, kalangan akademisi, dan pekerja pelabuhan, tetapi juga melakukan diskusi-diskusi penting dengan para pengusaha. Para pengusahalah yang sungguh-sungguh memahami operasional pelabuhan sehari-hari – bukan sekedar teori.

**Menurut pendapat Anda, langkah terpenting apa yang harus diambil untuk mengatasi defisit infrastruktur Indonesia?**

Pengembangan pelabuhan seharusnya, jika memungkinkan, menggunakan dana dari APBN [Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara]. Tetapi kerjasama sektor swasta juga menjadi bagian dari jawaban tersebut. Untuk Kerjasama Pemerintah-Swasta [Public Private Partnership], kita tidak selalu harus mencari investor asing. Sektor swasta dalam negeri juga siap dan bersedia ambil bagian. Saya teringat akan seorang teman yang baru-baru ini beralih dari industri pelayaran ke industri perumahan karena ia melihat peluang yang lebih besar dalam industri tersebut. Intinya adalah bahwa para investor swasta Indonesia siap untuk beralih – mereka akan mengambil keuntungan kapan saja mereka melihat terbukanya peluang usaha yang menjanjikan.

Dana APBN dapat difokuskan pada pembangunan daerah-daerah terpencil di mana terdapat desa-desa dan penduduk miskin, serta pelabuhan yang tidak layak secara komersial.

### **Apakah sumber investasi menyebabkan adanya perbedaan dalam hal efisiensi operasi?**

Investor tidak selalu berarti sama dengan operator pelabuhan. Pihak-pihak yang berbeda dapat melakukan pembangunan dan pengoperasian. Hal terpenting adalah bahwa setelah pelabuhan tersebut beroperasi, pengoperasiannya harus efisien. Sektor swasta harus diberi peluang untuk berinvestasi dalam membangun pelabuhan.

### **Tampaknya terdapat isu-isu yang beredar di seputar otoritas Pemerintah Pusat dan Daerah.**

Ya, benar. Harus ada pemisahan antara fungsi pengatur dan penyelenggara pelabuhan. Menurut saya Kementerian Perhubungan belum sepenuhnya siap mengatasi masalah ini. Jika mereka siap, mereka dapat mengatakan: “Pelabuhan yang ini dapat diambil alih oleh sektor swasta, sementara yang ini belum.”

### **Secara teori Undang-Undang Pelayaran [Undang-Undang No. 17/2008 tentang Pelayaran, yang memberikan mandat agar Pemerintah Indonesia mengembangkan “sistem pelabuhan yang efisien, kompetitif, dan responsif”] seharusnya mampu memecahkan persoalan-persoalan tersebut. Apakah undang-undang tersebut berfungsi?**

Undang-undang ini belum sepenuhnya dilaksanakan. Perusahaan pelayaran sudah mengikutinya, tetapi di sisi Pemerintah undang-undang itu belum dilaksanakan. Ini yang seharusnya dipraktekkan. Kami kecewa dengan berbagai hal yang saat ini terjadi. Misalnya, Pemerintah Daerah tidak mempunyai otoritas untuk menutup atau mengendalikan jalur pelayaran, tetapi Kementerian Perhubungan masih harus berhadapan dengan banyak masalah yang terjadi di wilayah tersebut. Biasanya mereka segera menangani situasi dan mencoba memecahkan masalah tersebut.

### **Apakah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mendapat fasilitas dalam infrastruktur yang tidak dapat diberikan kepada sektor swasta? Jika ya, untuk menciptakan keadilan, apa yang dapat dilakukan untuk menciptakan persaingan yang seimbang?**

BUMN seharusnya bersaing dengan sektor swasta. Di masa lalu, mereka cenderung membatasi lini

usaha mereka – misalnya semen. BUMN tersebut hanya akan mengangkut semen dan kargo lainnya akan diangkut oleh para pengusaha swasta. Yang terjadi sekarang adalah sebaliknya – BUMN memasuki semua jenis usaha, dan sulit untuk bersaing dengan mereka. Mereka tidak perlu mempertanggungjawabkan investasi mereka. Jika mereka merugi, mereka akan mendapat suntikan modal. Di sisi lain, kami [sektor swasta] akan mati jika kami gagal.

### **Jadi, apa yang dapat dilakukan?**

Saya selalu menyerukan kepada Pemerintah untuk berkaca kepada Cina sebagai tolok ukur. Dulu pemerintah Cina memberikan perlakuan istimewa kepada badan usaha milik negara, tetapi kemudian mereka menyadari bahwa perlakuan ini akan menyebabkan inefisiensi, jadi sekarang mereka memberdayakan sektor swasta. Indonesia seharusnya mengambil pelajaran dari situ.

**Banyak penelitian yang telah dilakukan oleh Bank Dunia dan lembaga-lembaga lain yang menyimpulkan, bahwa biaya transportasi dan logistik di Indonesia sangat tinggi. Biaya pengiriman barang ke Sumatera lebih mahal dibandingkan dengan pengiriman barang ke Eropa. Mengapa? Apakah penyebabnya adalah masalah efisiensi di pelabuhan atau hal lain?**

Masalah efisiensi pelabuhan memiliki banyak dimensi. Pemrosesan dokumen memakan waktu yang lama dan biayanya terus-menerus meningkat. Hal ini menyulitkan pengelolaan persediaan. Kita ambil contoh bawang. Kita membeli bawang dengan harga Rp 50.000 per unit dan kita bermaksud menjualnya kembali di pasar seharga Rp 60.000. Tetapi selama transit, bawang tersebut disimpan terlalu lama sehingga membusuk. Nilai riil saat ini menjadi Rp 40.000. Jelas, seorang pengusaha tidak dapat menjalankan bisnisnya dalam kondisi seperti ini.

Produktivitas yang rendah menyebabkan kapal-kapal harus tertambat di pelabuhan lebih lama. Kami menandatangani Perjanjian Tingkat Layanan (Service Level Agreements) yang seharusnya menjamin layanan yang diberikan, tetapi dalam kenyataannya tingkat layanan tetap rendah sementara biayanya tinggi. Kualitas peralatan juga menjadi masalah. Kadang-kadang pelabuhan daerah menggunakan peralatan bekas. Jadi, banyak alasan mengapa pengapalan kargo memerlukan waktu yang jauh lebih lama daripada yang seharusnya.

### **Bagaimana dengan para pekerja bongkar muat (TKBM)?**

TKBM juga merupakan masalah besar bagi kami. Mereka dikelola oleh sejenis koperasi dan jumlah pekerjanya sangat banyak. Kecurangan dapat terjadi – pekerja A mungkin sudah meninggal, tetapi orang tetap mengambil upahnya. Harus ada pembatasan usia kerja juga. Masalah-masalah inilah yang menyebabkan rendahnya produktivitas, khususnya di pelabuhan-pelabuhan kecil. Kita harus memanfaatkan tenaga kerja secara lebih baik dan Pemerintah perlu memastikan hal ini. Ini masalah yang sulit karena pemecahannya melibatkan beberapa kementerian. Sektor swasta dapat juga membantu dengan memberikan pelatihan yang diperlukan kepada para pekerja.

**Apa lagi yang dapat dilakukan untuk meminimalkan waktu perputaran?**

Pelindo III saat ini sedang membangun Teluk Lamongan. Pelabuhan ini seluruhnya akan dilengkapi dengan peralatan terkomputerisasi. Di seluruh dunia, mungkin hanya beberapa pelabuhan baru yang menggunakan sistem ini.

**Menurut pendapat Anda, apakah pembangunan pelabuhan Cilamaya masih tetap diperlukan?**

Ya, tetapi saya tidak tahu apakah pemerintah yang baru akan membangunnya atau tidak.

**Bagaimana dengan Pelabuhan Tanjung Priok? Dengan pembangunan Kalibaru akankah kapasitasnya memadai?**

Kekhawatiran saya adalah bahwa pelabuhan tersebut tidak dapat dibangun hanya di satu tempat, sementara pertumbuhan terus terjadi. Kita harus berpikir jauh ke depan. Menurut pendapat saya, sebetulnya kita agak terlambat dalam melaksanakan pembangunan. Hal ini memalukan, karena JICA telah melakukan penelitian empat tahun lalu tentang pelabuhan Cilamaya dan semua orang memperkirakan pelabuhan itu akan dibangun. Dengan adanya pemerintahan yang baru saya berharap rencana tersebut akan ditindaklanjuti. Sambil membangun, kita harus memperbaiki setiap kelemahan, tetapi tidak berarti kita harus membuang semua pekerjaan dan perencanaan yang telah dilakukan sebelumnya. Kita tidak akan pernah maju jika kita menerapkan cara berpikir semacam itu. Menurut saya, hal ini sama dengan pemerintah Australia. Pergantian pemerintahan tidak berarti bahwa setiap rencana di masa lalu akan berubah, bukan?

**Kami telah melakukan studi kelayakan tentang pembangunan pelabuhan baru di Makassar, tetapi tampaknya Pelindo IV mempunyai rencana sendiri. Masalahnya dengan Pelindo IV adalah, kita tidak punya pilihan. Kemungkinan lain, para investor proyek dari mana pun dapat ikut serta dalam pembangunan pelabuhan kelas dunia.**

Kompetisi menyebabkan peningkatan produktivitas dan berarti juga peningkatan pendapatan. Saya memperoleh laporan bahwa terdapat usulan kenaikan tarif sebesar 200 persen untuk kapal tunda; sebelumnya terdapat kenaikan sebesar 800 persen. Ini berasal dari anak perusahaan Pelindo. Saya katakan, Anda tidak dapat melakukannya dengan cara seperti ini. Semua persoalan ini membuat saya sungguh-sungguh sedih.

**Apakah ada hal-hal yang ingin Anda tambahkan?**

Menurut saya, yang paling penting adalah, Pemerintah harus mengatasi masalah-masalah yang menyangkut kebijakan. ■

## SUARA BAGI SEKTOR SWASTA DI BIDANG PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR

*Berdomisili di Singapura, Mark Rathbone adalah Pemimpin Asia Pacific Capital Projects & Infrastructure dari PricewaterhouseCoopers (PwC). Mark telah memberi advis mengenai serangkaian transaksi di bidang pasar Infrastruktur, Pembiayaan Proyek, dan Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS), termasuk transaksi di sektor-sektor seperti energi (penyimpanan gas/minyak), pembangkit listrik dan bahan bakar terbarukan, pertahanan, kesehatan, akomodasi, transportasi, dan olahraga, termasuk transaksi pasar sekunder dan penggalangan dana pinjaman.*

*Mark juga memberi advis mengenai transaksi infrastruktur besar yang lingkupnya melintasi batasan yang kompleks antara sektor publik dan swasta. Ia juga telah menjadi bagian penting dalam pengembangan struktur proyek, mekanisme tarif, alokasi risiko, dan solusi pendanaan terkait dengan transaksi infrastruktur besar, sementara juga memimpin penyusunan dan negosiasi kontrak-kontrak jenis KPS, usaha patungan (joint venture), dan konsesi.*

*Ia telah memimpin proyek-proyek dalam rentang luas, termasuk Jembatan Hong Kong-Zhuhai-Macau, pembiayaan utang dan ekuitas bagi sejumlah terminal penyimpanan minyak, KPS Pusat Olahraga di Singapura, Rencana Induk Privatisasi Brunei, Ascot Racecourse Redevelopment, KPS ITE College West, Changi NEWater DBFO, Tuas Desalination, EPPO IPP Program, sejumlah kajian IPP komersial, divestasi jalan tol, dan akuisisi kepemilikan saham minoritas di salah satu pelabuhan di Tiongkok. Sebelum bergabung dengan kantor di Singapura, ia bekerja pada PwC Project Finance Group di Inggris, di mana ia memberi advis mengenai sejumlah transaksi infrastruktur sosial di sektor pertahanan dan kesehatan.*



Atas perkenan Mark Rathbone

**PRAKARSA:** Belum lama ini Indonesia mengalami perubahan dalam kepemimpinan nasional – apa yang menurut Anda merupakan prioritas infrastruktur utama bagi pemerintah sekarang?

**MARK RATHBONE:** Pemerintah Indonesia yang baru, memiliki kesempatan untuk memanfaatkan pertumbuhan ekonomi dan peningkatan pengaruh Indonesia di seluruh kawasan Asia Tenggara saat ini. Indonesia semakin menjadi prioritas bagi investor infrastruktur yang mengenali baik potensi pertumbuhan ke depan, maupun defisit infrastruktur dewasa ini – memiliki peringkat kredit investasi; populasi muda yang bertumbuh; sumber daya alam substansial dan basis biaya (cost base) rendah dengan kebutuhan yang besar akan investasi infrastruktur di bidang prasarana transportasi, utilitas, dan

sosial. Namun, hilangnya peluang untuk memanfaatkan potensi dividen pertumbuhan sangat mudah. Saya dapat menyebutkan beberapa faktor fundamental yang perlu ditangani agar dapat menumbuhkan ketersediaan infrastruktur Indonesia secara berkelanjutan:

**Penyiapan proyek** – menjamin agar proyek-proyek prioritas disiapkan secara efektif untuk memungkinkan pengadaannya – menarik minat peserta lelang (tender) dan menyediakan struktur komersial yang memungkinkan pembiayaan oleh sektor keuangan swasta.

**Pendanaan Pendampingan Pemerintah (VGF, Viability Gap Financing)** – penyempurnaan legislasi tentang VGF dan menerapkannya secara efektif di bidang-bidang yang tepat.

**Konsistensi di seluruh jajaran pemerintahan** – menegakkan pendekatan yang konsisten di seluruh jajaran pemerintah pusat maupun di tingkat pemerintah daerah (Pemda), melalui kepemimpinan yang tegas dan perencanaan yang kokoh.

**Pembebasan lahan** – penanganan yang lebih efektif dalam hal pembebasan lahan yang terus menerus menimbulkan masalah.

**Kapasitas** – pembangunan kapasitas, baik di sektor pemerintah maupun swasta.

**Lembaga yang terafiliasi dengan Pemerintah** – menguatkan lembaga-lembaga yang mendorong pembangunan infrastruktur – misalnya, PT Sarana Multi Infrastruktur (SMI, pemilik saham PT Indonesia Infrastructure Finance) dan Indonesia Infrastructure Guarantee Fund (IIGF).

**Fokus pada sektor** – penting untuk memusatkan perhatian pada transportasi (jalan raya, kereta api perkotaan [MRT dan sebagainya], dan pelabuhan); penjernihan dan distribusi air minum; pembangkitan dan distribusi tenaga listrik; serta layanan kesehatan (pedesaan). Namun, mungkin akan masuk akal untuk mengerjakan beberapa proyek yang tidak terlalu rumit untuk membangkitkan kepercayaan terhadap proses, sebelum menangani skema kompleks berskala besar.

**Ini merupakan daftar ambisius mengenai hal-hal yang perlu ditangani. Bagaimana Anda melihat pembagiannya dari segi apa yang perlu dilakukan secara jangka pendek dan secara jangka panjang?**

Dalam jangka pendek, yang diperlukan adalah legislasi dasar tentang VGF dan pembebasan lahan; penstrukturan proyek yang lebih baik; penghapusan hambatan dalam pemberian persetujuan dengan menyederhanakan proses; memprioritaskan proyek untuk mengatasi rintangan terhadap pertumbuhan ekonomi; melakukan kerjasama secara efektif dengan pemerintah di tingkat daerah dan dengan lembaga-lembaga multilateral.

Dalam jangka menengah, membangun kapasitas transaksional di pemerintah, meningkatkan struktur komersial, dan mengupayakan penggunaan preseden yang sudah diakui secara global.

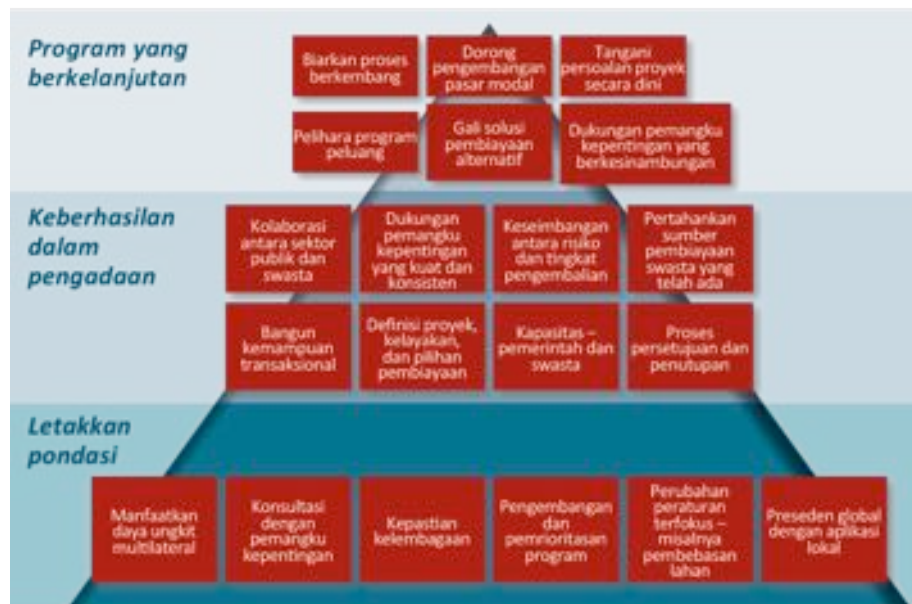
Membangun dukungan dari pemangku kepentingan di seluruh pemerintahan dan mendorong partisipasi sektor swasta melalui alokasi risiko yang efektif.



Dan dalam jangka panjang, apa yang diperlukan adalah mengenalkan langkah-langkah untuk mendorong berkembangnya pasar modal; mengembangkan lembaga yang lebih kuat yang mendorong pengadaan infrastruktur; melanjutkan fokus pada pembangunan kapasitas dan program retensi talenta; membuka bagian dari ekonomi bagi keahlian dan investasi internasional; mengurangi beban administratif dalam pengelolaan perusahaan; mengatasi persoalan transparansi dan kepentingan pribadi atau kelompok (*vested interest*) di berbagai lapisan pemerintah (di pusat maupun daerah).

Anda dapat melihat ilustrasi pendekatan ini dalam diagram PwC [lihat Gambar 1].

**Gambar 1: Pendekatan dalam Menangani Kesenjangan Infrastruktur**



Sumber: PricewaterhouseCoopers

Dari sudut pandang infrastruktur yang didanai swasta, apakah ada kesenjangan atau ketidakkonsistenan dalam lingkungan peraturan perundang-undangan yang menurut Anda patut mendapatkan perhatian khusus?

Sudah banyak pembahasan yang dilakukan mengenai legislasi baru untuk meluncurkan pembebasan lahan dan dukungan VGF yang efektif. Berbagai upaya telah diluncurkan untuk membentuk lembaga-lembaga yang seharusnya mendukung pengadaan dan pembangunan infrastruktur (misalnya IIGF). Meski demikian, berapa proyek KPS yang sudah memanfaatkan peraturan ini? VGF terbatas dalam jangkauannya sehingga hanya dapat digunakan untuk proyek-proyek tertentu. Dan jumlah subsidi Pemerintah juga dibatasi untuk setiap proyek dalam besaran persentase dari biaya proyek. Peraturan mengenai pembebasan lahan yang sering dijanjikan juga tidak memiliki gigi dan tampaknya belum pernah digunakan.

Banyak yang perlu dilakukan untuk menyiapkan proyek-proyek secara efektif, dengan menggunakan keahlian dan preseden yang tepat untuk memastikan agar proyek-proyek tersebut terstruktur dengan baik.

Mega proyek tampak menjadi area fokus: Bendungan Raksasa Jakarta, Jalur Kereta Api Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Jalan Raya Trans Sumatra. Ini merupakan proyek-proyek multi-miliar dolar yang memiliki kompleksitas tinggi. Mengapa tidak mulai dengan beberapa proyek sederhana yang dapat



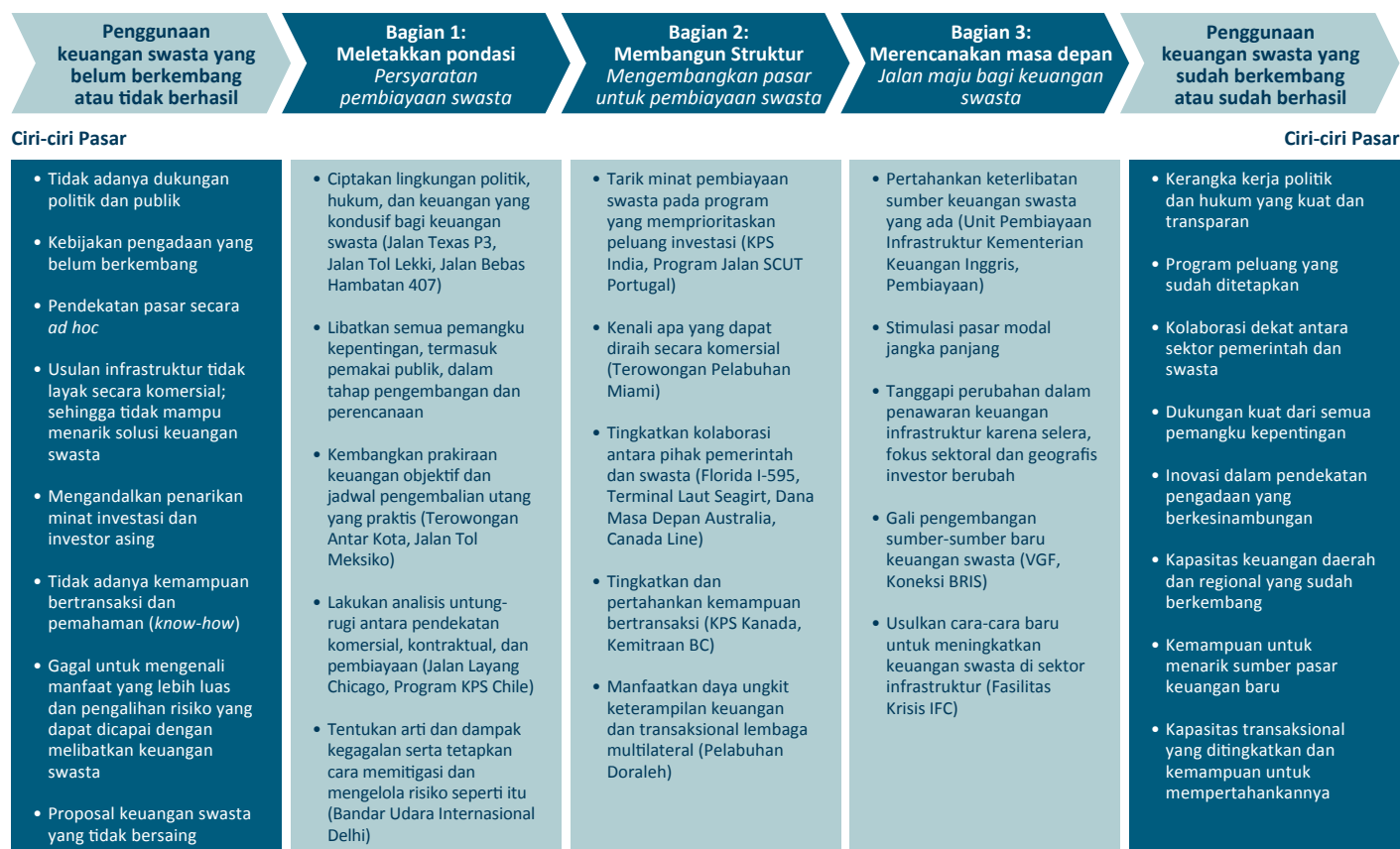
membangun percaya diri dan cepat membuahkan hasil cepat (quickwins)? Perhatikan saja sektor-sektor yang memiliki kebutuhan publik luar biasa serta memberikan manfaat sosial dan ekonomis yang besar: penyediaan air minum; perlindungan terhadap banjir di Jakarta (membersihkan kanal drainase di tingkat yang mendasar). Subsidi perlu diarahkan menuju upaya ini untuk memungkinkan terjadinya penyelesaian keuangan.

Kepentingan pribadi atau kelompok, korupsi, dan masalah Pemda-versus-Pemerintah Pusat perlu ditangani. Penyelarasan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu didorong sambil menerapkan proses pengadaan yang jelas dan transparan untuk menangani isu-isu seputar transparansi.

Perorangan yang paham mengenai pengadaan infrastruktur serta memiliki rekam jejak keberhasilan dalam membawa transaksi ke pasar dan menyelesaikannya, perlu ditempatkan pada posisi di mana mereka dapat mendobrak maju dengan praktik-praktik pengadaan yang baik. Seperangkat proses yang jelas perlu dikomunikasikan ke pasar berikut seperangkat kriteria dan tahapan yang jelas, wajib dipatuhi. Perlu diidentifikasi orang-orang kunci yang akan bertanggung jawab untuk menggerakkan proyek, sektor, dan lokasi tertentu dengan Indikator Kinerja Kunci (KPI, Key Performance Indicators) yang kuat dan kokoh. Kegagalan dalam menyelesaikan proyek akan berujung pada penggantian orang-orang tersebut.

Di bawah ini analisis yang bermanfaat yang menggambarkan kontras antara pasar infrastruktur yang matang dan yang tidak matang (lihat Gambar 2). Berikut kriteria yang perlu diikuti.

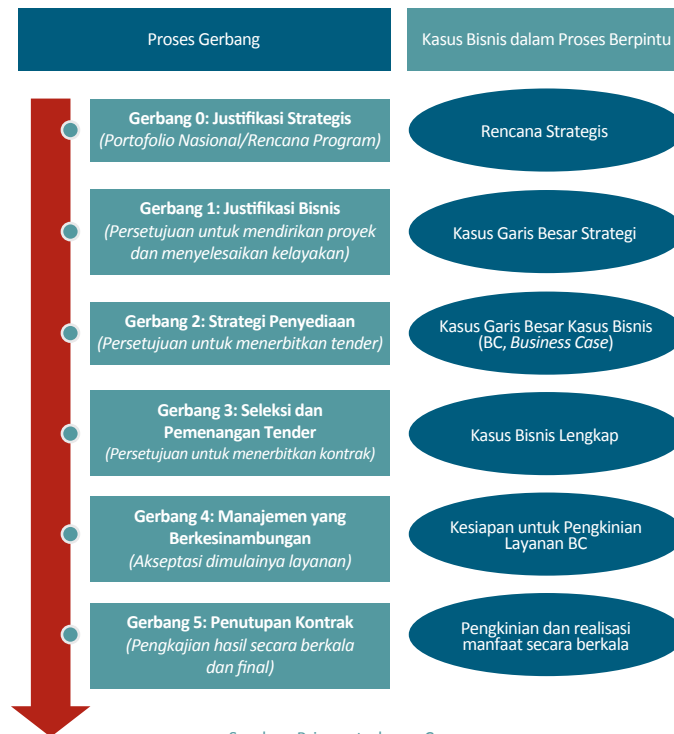
**Gambar 2: Bergeser dari Pasar Infrastruktur yang Belum Berkembang Menuju yang Sudah Berkembang**



**Jadi, apabila kerangka hukum ditingkatkan, apa langkah berikutnya untuk menjadikan lingkungan lebih kondusif untuk investasi dari dalam dan luar negeri?**

Indonesia membutuhkan peraturan mendasar yang memiliki gigi. Sebagai titik awal, peraturan tentang VGF dan pembebasan lahan yang efektif. Proses proyek perlu diformalkan dan disosialisasikan – contohnya adalah sebagai berikut [lihat Gambar 3].

**Gambar 3: Proses Proyek Formal**



Sumber: PricewaterhouseCoopers

Orang-orang, yang bertanggung jawab atas proyek dan program, harus bertanggung gugat atas kegagalan. Jika terjadi hambatan pada tahapan dalam proses tertentu atau pada bagian Pemerintah, tanggulangi alasannya secara tepat waktu atau singkirkan individu-individu yang menyebabkan hambatan tersebut jika ternyata tidak ada alasan yang valid untuk menghambat proyek tersebut.

Pembatasan terhadap investasi asing langsung dan penempatan kerja orang asing merupakan hambatan yang harus segera ditanggulangi. Perekonomian yang lebih terbuka akan meningkatkan persepsi, membangun kapasitas, dan kemungkinan besar akan memungkinkan proses-proses yang lebih efisien, karena preseden dari negara lain dapat digunakan di Indonesia. Dalam hal pengadaan infrastruktur, tidak perlu menciptakan ulang hal baru yang sudah ada (reinvent the wheel). Banyak negara lain sudah sangat berhasil dalam melaksanakan program pengadaan infrastruktur, dengan menggunakan alat bantu dan struktur komersial yang berbeda.

**Apakah menurut Anda Pemda merupakan bagian dari permasalahan atau solusi?**

Dua-duanya. Perlu ada keselarasan antara pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Pemda diperlukan untuk mendorong program daerah, tetapi mereka dapat menjadi hambatan apabila Pemda atau para pemimpin daerah tidak yakin bahwa proyek tertentu merupakan prioritas bagi wilayah mereka.

Perlu ada fokus strategi yang jelas dan pendekatan yang melibatkan seluruh jajaran pemerintah untuk mengembangkan program infrastruktur Indonesia. PwC belum lama ini menerbitkan dokumen sangat penting dengan Forum Perekonomian Dunia (World Economic Forum) yang membahas pengembangan infrastruktur strategis. Telah diakui dengan luas bahwa skala defisit infrastruktur global menuntut adanya pendekatan yang sangat strategis untuk menyalurkan pembangunan dan pengadaan.

**Anda menyebutkan bahwa Pemda dapat menjadi hambatan. Benar, sering dikatakan bahwa desentralisasi merupakan kendala dalam meningkatkan penyediaan infrastruktur. Apa yang dapat dilakukan untuk menjamin peran yang lebih positif bagi Pemda?**

Pemda harus menjadi bagian dari kerangka kelembagaan untuk menggerakkan infrastruktur. Sebagai contoh, perangkat Pemda harus dapat berinteraksi dengan pemerintah pusat, SMI, dan lain sebagainya. Pemda harus memiliki pengaruh atas prioritas di dalam wilayah mereka. Mereka harus memiliki suara dalam penyusunan program infrastruktur pemerintah pusat.

**Beralih dari Pemda ke lembaga penting lainnya: Apakah BUMN mendapatkan kemudahan yang tidak diberikan kepada sektor swasta di bidang infrastruktur? Jika demikian, apa yang dapat dilakukan untuk menyamakan daya saing sektor swasta?**

Saya yakin demikian adanya, di dalam perekonomian manapun. Lebih-lebih di ranah atau sektor di mana BUMN memiliki monopoli atau bertindak dengan secara monopolistik. Hal ini dapat menjadi hambatan bagi kegiatan sektor swasta dalam sektor tertentu. Jadi, apabila pemerintah ingin meningkatkan kinerjanya, mendorong investasi, dan menumbuhkan jumlah infrastruktur, masalah ini perlu ditangani.

Mendorong sektor swasta untuk berpartisipasi melalui KPS adalah salah satu cara menanganinya. Bagi BUMN tertentu, opsi lain adalah untuk membentuk korporasi yang mengarah pada privatisasi.

**Banyak yang mengatakan bahwa permasalahan di bidang infrastruktur didominasi oleh perspektif pemerintah. Apakah sektor swasta memiliki suara dalam peningkatan kebijakan, perencanaan, dan penyediaan layanan infrastruktur?**

Kami memperkirakan akan menjadi demikian ketika melihat infrastruktur pemerintah yang inheren, misalnya jaringan jalan, kereta api dan kereta api ringan, pelabuhan, bandara, pembangkit listrik dan utilitas lainnya, penjernihan dan distribusi air minum, rumah sakit umum, serta pendidikan. Pemerintah yang mendorong pengadaan aset-aset tersebut, dengan demikian juga merupakan Pemerintah yang bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan agar dapat melakukan pengadaan aset-aset tersebut.

Kita tidak akan melihat isu-isu ini di Indonesia terkait sektor swasta yang membangun lahan yasan (real estate) seperti mal, kantor, dan gedung apartemen, atau entitas korporat yang mengembangkan hak tambangnya. Sebagai ilustrasi, 33,1 persen produk domestik bruto (PDB) Indonesia pada 2012 dibelanjakan untuk investasi dalam aset modal (*capital asset*); hanya 3,2 persen PDB dibelanjakan untuk infrastruktur<sup>1</sup> – sisanya dibelanjakan untuk aset modal sektor swasta – pabrik, tambang, lahan yasan! Sektor swasta telah memberikan umpan balik dan penjelasan dalam jumlah yang substansial kepada pemerintah agar Pemerintah dapat melakukan reformasi dan pendekatan pada pembangunan

infrastruktur. Sektor swasta sungguh ingin berinvestasi dalam infrastruktur pemerintah yang inheren di Indonesia, tetapi alokasi risiko harus adil, pengembalian hasil harus adil dan setara, dan proses harus adil.

Kata terakhir untuk disampaikan: Pemerintah Indonesia tidak memiliki modal yang diperlukan untuk membelanjakan infrastruktur yang dibutuhkan untuk melanjutkan pertumbuhannya. Jumlah substansial dalam pembiayaan infrastruktur perlu didatangkan dari sektor swasta.

Sebagai kesimpulan, sektor swasta sungguh memiliki suara dan harus memiliki suara dalam penyediaan infrastruktur di Indonesia. KPS mensyaratkan bahwa pemerintah dan sektor swasta bekerjasama dengan tujuan bersama untuk menyediakan infrastruktur dan layanan kepada masyarakat pembayar pajak.

**Apa yang dapat Anda uraikan mengenai kegiatan PwC saat ini terkait dengan infrastruktur di Indonesia?**

PwC memiliki tim penasihat kuat di bidang Capital Projects & Infrastructure (CP&I) di Indonesia. Tim kami berpengalaman di sektor transportasi (jalan, kereta api, pelabuhan, dan bandara), utilitas, termasuk pembangkit listrik, air minum, dan tentunya di bidang infrastruktur sosial, misalnya pengadaan rumah sakit. Tim kami bekerja erat dengan klien-klien di sektor swasta yang ingin berinvestasi ke dalam berbagai jenis aset perekonomian, baik dalam infrastruktur pemerintah yang inheren seperti proyek transportasi, maupun peluang yang lebih berfokus pada sektor swasta seperti lahan yasan, pertambangan, manufaktur, atau minyak dan gas.

PwC melakukan investasi besar dalam kemampuan kami sendiri di Indonesia dengan membangun kapasitas dan pengalaman tim kami. Tim kami dipimpin oleh Pak Rizal Satar dan Julian Smith. Pak Rizal sudah merupakan seperti lembaga tersendiri dalam sejarah infrastruktur Indonesia selama bertahun-tahun, sedangkan Julian adalah seorang Pemimpin Transportasi dan Logistik Global (Global Transport and Logistics Leader) yang baru-baru ini pindah ke Jakarta untuk meningkatkan kredensial kami di pasar setempat. Tim setempat ini didukung oleh tim Global CP&I dari PwC yang terdiri atas sekitar 800 orang profesional yang berdedikasi dalam pemberian advis kepada klien kami mengenai proyek infrastruktur berskala besar di seluruh dunia.

**Jadi, Anda berada dalam posisi baik untuk berkomentar mengenai dinamika peran pemerintah dan swasta di bidang investasi. Di Indonesia, KPS telah menjadi pokok bahasan selama bertahun-tahun, tetapi dalam pelaksanaannya masih belum menunjukkan banyak keberhasilan. Apa yang perlu dilakukan untuk mendorong pemanfaatan modalitas penyediaan ini secara berkelanjutan?**

Saya menyinggung beberapa area kunci yang perlu ditangani untuk memungkinkan program-program KPS dikembangkan secara efektif. Banyak negara, baik yang maju maupun yang sedang berkembang, menggunakan KPS yang jelas merupakan alat bantu penting dalam pembangunan infrastruktur, khususnya jika ada keterbatasan tersedianya dana pemerintah untuk dibelanjakan. KPS mutlak diperlukan bagi Indonesia untuk mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan rencana infrastruktur.

**KPS hanya akan menarik minat para investor selama risiko masih dianggap wajar. Apa yang perlu dilakukan pemerintah untuk menjamin agar risiko yang dibebankan pada sektor swasta dalam proyek infrastruktur besar dapat terkelola?**

Ikuti prinsip dasar yang berlaku: alokasikan risiko pada pihak yang berada pada posisi paling baik untuk mengelola risiko tersebut. Setelah itu, berikan pengakuan bahwa para investor infrastruktur perlu mendapatkan pengembalian hasil yang sesuai dengan risiko yang ditanggung! Terdapat preseden dalam jumlah yang sangat substansial yang dapat digunakan untuk merumuskan prinsip-prinsip dasar yang perlu diberlakukan pada semua proyek di Indonesia. Hal ini bukan sesuatu yang sangat rumit, dan justru merupakan bagian yang termudah untuk diperoleh di tingkat yang mendasar. Untuk risiko yang lebih rumit, misalnya risiko penghasilan, perlu pemikiran dan analisis yang lebih dalam. Namun, sekali lagi, banyak material yang tersedia sehingga kita tidak perlu menciptakan ulang sesuatu yang sudah ada!

Analisis risiko, kuantifikasi, alokasi, disusul dengan mitigasi merupakan bagian-bagian kunci dalam proyek apa pun – baik selama proses pengadaan proyek, serta juga setelah penyelesaian keuangan saat konstruksi, komisioning, dan pengoperasian. PwC telah mengembangkan proses-proses yang kokoh untuk mendukung penyusunan struktur atau alokasi risiko efektif dalam proyek infrastruktur yang dapat digunakan untuk menyusun struktur proyek yang secara komersial dapat diterima oleh bank.

**Hingga sekarang kerja sama pemerintah dan swasta memusatkan perhatian pada penyediaan infrastruktur ekonomi. Apakah KPS perlu dipertimbangkan untuk penyediaan infrastruktur sosial?**

Saya tidak melihat ada cara lain agar Indonesia dapat menyediakan layanan kesehatan, perumahan, pendidikan yang diperlukan masyarakat, dan ini akan menjadi tuntutan masyarakat seiring meningkatnya kesejahteraan mereka. Sudah “normal” bahwa pasar-pasar yang baru berkembang pada tahap awal siklus pembangunan, menangani kebutuhan infrastruktur ekonomi, ini merupakan infrastruktur yang menggerakkan pertumbuhan ekonomi. Meski demikian, infrastruktur sosial dibutuhkan baik pada tahap ini maupun seiring dengan peningkatan status dari pasar yang baru berkembang menjadi yang lebih berkembang. Titik awal yang baik mungkin dengan memperhatikan contoh bagaimana program yang terfokus dalam sektor ini dapat diterapkan bukan yang merupakan proyek yang maha besar (grand mega schemes) melainkan yang sungguh menunjukkan adanya manfaat sosial.

KPS infrastruktur sosial sudah ada sejak bertahun-tahun. Inggris yang mempelopornya melalui program Prakarsa Pembiayaan Swasta (Private Finance Initiative) di bidang layanan kesehatan, pendidikan, dan perumahan. KPS dalam infrastruktur sosial kini sudah sering digunakan di Amerika Utara dan Selatan, Afrika bagian Selatan, Timur Tengah, India, Jepang, Korea Selatan, Singapura, Australia, dan Selandia Baru. Sudah ada banyak sekali preseden, contoh proyek, dan struktur alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan program-program tersebut.

Meski demikian, bagian fundamental dari KPS infrastruktur sosial adalah peran pemerintah sebagai investor atau pihak yang membayar. Hal ini akan mensyaratkan perubahan fundamental yang dilakukan dalam proposal VGF yang ada saat ini.

**Apakah Anda mendukung penggunaan VGF? Mengapa perlu waktu sedemikian lama untuk mengembangkannya?**

VGF merupakan keharusan bagi sebagian program infrastruktur. Proyek transportasi berskala besar hampir selalu mensyaratkan adanya dukungan pemerintah, baik berupa subsidi tarif atau kontribusi terhadap biaya modal di muka; infrastruktur sosial juga memerlukannya.

Mengapa perlu waktu sedemikian lama – saya tidak tahu. VGF secara keseluruhan bukan konsep baru. Di seluruh dunia, pemerintah berkontribusi pada biaya infrastruktur dalam berbagai cara yang berbeda, jadi banyak contoh yang menunjukkan bahwa hal ini dapat dilakukan dan bagaimana menciptakan legislasi untuk mempengaruhinya! Tidak adanya kemauan, tidak adanya kepemimpinan, adanya kepentingan pribadi atau kelompok, tidak adanya kemauan untuk mengubah, semua ini bisa menjadi alasan mengapa perlu waktu sedemikian lamanya.

**Indonesia termasuk negara berpenghasilan menengah dan memiliki sumber daya dalam negeri yang cukup banyak. Bagaimana cara untuk menggerakkan dan menyalurkan sumber daya tersebut ke dalam proyek infrastruktur?**

Perencanaan yang lebih baik; proses yang lebih efektif; peningkatan komunikasi; fokus pada prioritas kunci, bukan pada proyek-proyek maha besar atau proyek untuk memenangkan suara pemilih; kemudahan dalam pendirian usaha; dorong penanaman modal asing (FDI, Foreign Direct Investment); hentikan kebocoran modal pada proyek-proyek besar.

**Apakah pasar uang setempat dapat berperan sebagai penengah antara simpanan surplus dan investasi?**

Ya, mudah-mudahan bisa. Pada tingkat mendasar, dengan cara mengalokasikan dana pensiun untuk investasi di bidang infrastruktur pusat; mengalokasikan penerimaan pajak untuk proyek infrastruktur; mengakses keluarga-keluarga yang memiliki nilai kekayaan bersih (*net worth*) tinggi dan perusahaan swasta yang tampak memiliki modal substansial yang tidak investasikan dalam infrastruktur publik.

Bank-bank lokal perlu mencari jalan untuk memperkuat dan memperdalam pasar modal sehingga proyek-proyek infrastruktur dapat lebih efektif mengakses sumber pembiayaan ini.

**Apakah kesenjangan jangka waktu antara utang dan aset dapat menimbulkan kesulitan bagi sektor keuangan untuk berpartisipasi dalam pembiayaan proyek jangka panjang? Apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi keadaan tersebut? Mungkin dengan pemanfaatan dana pensiun, obligasi, dan sebagainya secara lebih baik?**

Tentu saja. Infrastruktur bersifat jangka panjang dan sebagian besar proyek tidak memiliki basis pendapatan yang mampu untuk mendukung pengembalian pinjaman jangka pendek yang ditawarkan oleh pasar uang setempat. Oleh karena itu, pembiayaan dengan tenor/jangka waktu panjang sangat penting. Solusi dengan obligasi merupakan pilihan, demikian juga dana pensiun. Meski demikian, solusi dengan obligasi mensyaratkan adanya struktur dan kepastian, sehingga sulit diperoleh dibandingkan solusi pinjaman bank – dan dengan demikian, obligasi proyek kemungkinan sulit untuk direalisasikan di Indonesia kecuali dijamin oleh pemerintah.

Dana pensiun lokal – benar, itu dapat dimanfaatkan untuk diinvestasikan dalam infrastruktur sebagai kelas aset (asset class). Dana pensiun internasional (Ontario Teachers, Aussie Super Funds, dan sebagainya) yang berinvestasi besar-besaran dalam infrastruktur tidak melakukan investasi langsung dalam proyek-proyek di Indonesia atau pasar lainnya yang baru berkembang karena risikonya terlalu besar (dalam hal ini saya merujuk pada lembaga-lembaga yang bersedia menanggung pemajanan langsung pada risiko proyek sebagai pemegang saham dalam aset infrastruktur tertentu). Agar dapat menarik modal, beberapa hal fundamental dasar perlu diatasi seputar kerangka kerja hukum, transparansi, kemudahan berinvestasi, keamanan investasi, dan sebagainya.

Untuk meningkatkan kemampuan proyek dalam menarik minat pada transaksi dengan pembiayaan jangka waktu lebih lama, struktur proyek yang lebih baik, arus pendapatan lebih aman, dukungan kuat dari Pemerintah untuk proyek/program, gunakan preseden kontrak/alokasi risiko untuk mengurangi persepsi adanya risiko yang lebih tinggi, dukungan Pemerintah terhadap proyek (jaminan dan sebagainya).

#### **Peran apa yang dapat dimainkan keuangan internasional untuk memajukan infrastruktur Indonesia?**

Mereka membawa pengalaman dalam penstrukturan dan pemberian pinjaman untuk infrastruktur, kedalaman likuiditas, dan kemampuan untuk memberi pinjaman dengan jangka waktu lebih lama. Mereka memiliki kemampuan untuk menilai dan menggerakkan program, dan mereka juga memiliki orang-orang yang sebelumnya sudah pernah melakukannya. ■



# SURAT UNTUK PRAKARSA

## Beberapa Pemikiran Lain tentang Pembangunan Jalan

UNTUK EDITOR: Terima kasih kepada **Prakarsa** atas edisinya yang istimewa tentang jalan raya [edisi 19, Oktober 2014]. Pada bulan Oktober 2011 saya juga telah memberi selamat pada IndII atas edisi yang bagus mengenai jalan raya, dan yang satu ini sungguh menunjukkan betapa hebatnya kontribusi IndII terhadap permasalahan ini dari tahun ke tahun.

Saya ingin menambahkan beberapa komentar sehubungan dengan beberapa isu yang dibahas dalam edisi tersebut.

Direktur Jenderal Bina Marga memberi kontribusi yang baik<sup>1</sup> dengan menekankan pentingnya mempertimbangkan berbagai moda angkutan lainnya, termasuk BRT (*Bus Rapid Transit* – Bus Lintas Cepat). Saat menyusun komentar untuk Pemerinah Daerah (PemDa) DKI Jakarta dalam laporan tengah tahun UNEP (*United Nations Environment Program*) tentang BRT Jakarta, David Antell (kini Almarhum) dan saya mengusulkan prinsip sederhana untuk merancang jalan di DKI: pertama rancanglah untuk para pejalan kaki, kemudian untuk angkutan umum, kemudian baru untuk kendaraan pribadi. Formulanya cukup sederhana, dan seperti yang lazim terjadi pada begitu banyak formula sederhana, usulan tersebut diabaikan.

Tetapi semakin banyaknya penggunaan sepeda motor, juga angka kecelakaan lalu lintas yang sangat tinggi sebagaimana disajikan dalam edisi **Prakarsa** tersebut, membua saya berpikir bahwa akan bermanfaat apabila lebih banyak perhatian diberikan pada pengaturan khusus untuk sepeda motor. Saya sangat terkesan pada keberhasilan jalur khusus untuk sepeda motor di jalan tol Bali, dan senantiasa memperhatikan contoh-contoh di mana pengaturan khusus akan membantu memperbaiki kondisi lalu lintas.

Senang sekali melihat adanya penekanan kembali pada efisiensi anggaran, tetapi saya agak heran mengapa pekerjaan IndII yang istimewa, yang dilakukan dengan menerapkan perencanaan berbasis KPJM (Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah) tahun jamak dianggap tidak layak untuk dicantumkan. Perencanaan strategis disebutkan, tetapi terasa ada dukungan khusus terhadap konsep Indonesia tentang perencanaan strategis (berdasarkan UU 25 tahun 2004) yang menurut saya bukanlah suatu perencanaan strategis. Acungan jempol diberikan kepada Kementerian Pekerjaan Umum pada umumnya, dan Direktorat Jenderal Bina Marga pada khususnya, yang telah berhasil menggunakan UU perencanaan yang buruk ini untuk menghasilkan perencanaan yang baik. Namun, apakah tidak seyogyanya bila sejak awal digunakan perencanaan dan penyusunan anggaran yang baik?

Sebagai contoh kecil saja, apakah tidak jauh lebih baik apabila penerbitan kontrak tahun jamak dijadikan norma? Kondisinya sekarang ini, khususnya di tingkat Pemda, masa pemeliharaan tidak dikelola dengan baik karena konsultan pengawas tidak memiliki kontrak untuk mengawasi periode pemeliharaan.

Saya rasa Anda kurang menekankan betapa pentingnya perubahan kelembagaan yang Anda usulkan dengan mengatakan, bahwa perubahan-perubahan itu "mungkin diperlukan". Jelas perubahan tersebut diperlukan, dan saya mendukung usulan Anda.

Usulan Anda tentang hibah bersyarat (*conditional grants*) sangat menarik, dan implikasinya jauh lebih luas daripada sekedar jalan, karena bersifat lintas sektoral. Menurut pendapat saya ada ruang untuk keduanya: melakukan *factoring* atau pengikutsertaan ke dalam DAK (Dana Alokasi Khusus), dan untuk pendanaan jalan. Mengingat bahwa amandemen UU tentang perimbangan fiskal yang menentukan DAK masih dalam pembahasan, saya rasa baik sekali untuk mengangkat hal ini dalam diskusi-diskusi.

Sekali lagi selamat atas sajian yang bagus.

**Owen Podger**

Professional Associate

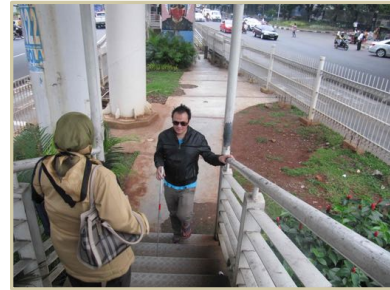
University of Canberra

Institute for Governance & Policy Analysis

## Hasil:

### REKOMENDASI MEMBENTUK RENCANA REFORMASI ANGKUTAN BUS

Masyarakat Jakarta, khususnya kaum Ibu dan para penyandang disabilitas, menghadapi kesulitan besar ketika akan melakukan perjalanan dengan angkutan umum, termasuk kemacetan, kekhawatiran akan keselamatan, dan masalah aksesibilitas. Dengan bantuan Prakarsa Infrastruktur Indonesia (IndII) yang didanai pemerintah Australia, Dinas Perhubungan (Dishub) menyelenggarakan lokakarya mengenai gender dan disabilitas pada bulan November 2014, yang bertujuan membahas permasalahan ini dan membuat rekomendasi. Selain pejabat Dishub, acara tersebut juga dihadiri oleh berbagai pemangku kepentingan yang menaruh kepedulian terhadap permasalahan angkutan dan/atau gender dan disabilitas, termasuk Polisi DKI, TransJakarta, Kartunet (komunitas online pemuda dengan disabilitas), Komnas Perempuan, dan Jakarta Barriers Free Tourism. Sebuah film dan brosur yang diproduksi melalui upaya IndII yang menyoroti bagaimana ibu-ibu dan orang-orang dengan disabilitas melakukan perjalanan di Jakarta, telah diputar, dibagikan, dan mendapat pujian. Para peserta merekomendasikan agar kelompok-kelompok yang mewakili kaum perempuan dan orang-orang penyandang disabilitas disertakan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembangunan infrastruktur, dan agar fasilitas-fasilitas dirancang untuk memenuhi standar aksesibilitas dan keselamatan yang dapat diterima secara universal. Rekomendasi-rekomendasi tersebut kemudian diikutsertakan dalam rancangan IndII tentang proyek uji coba untuk mereformasi sistem bus non-BRT di Jakarta.



Untuk mengetahui lebih lanjut tentang hal ini dan aktivitas IndII lainnya, silakan membaca Activity Updates di laman kami di: [http://www.indii.co.id/publications.php?id\\_cat=57](http://www.indii.co.id/publications.php?id_cat=57)

## Prakarsa Edisi Mendatang:

### DIPLOMASI SANITASI PUBLIK

Pada pertengahan 2013, IndII mulai merencanakan kampanye publik untuk meningkatkan efektivitas beberapa program sanitasi (Hibah Infrastruktur Sanitasi Australia-Indonesia, saluran pembuangan air kota, dan hibah untuk sanitasi). Pada awalnya IndII mempertimbangkan untuk melakukan pendekatan kampanye sanitasi konvensional (dengan penekanan pada cuci tangan dan perubahan perilaku kebersihan lainnya), tetapi kemudian dikesampingkan karena dianggap tidak sesuai dengan pertimbangan skala, duplikasi upaya, dan apakah sesuai dengan kegiatan-kegiatan dan pesan yang ingin disampaikan IndII. Sebagai gantinya, IndII menyelenggarakan program yang kecil namun ambisius yang berfokus pada diplomasi publik terkait dengan sanitasi – mempererat nilai kemitraan Australia-Indonesia, mendukung Pemda di daerah mereka sendiri, menyebarkan informasi tentang betapa pentingnya sanitasi, bukan hanya sanitasi saja melainkan juga infrastruktur sanitasi, dan bahkan menyentuh soal keefektifan bantuan berbasis hasil. Program yang dilaksanakan di delapan Pemda, dimulai pada September 2014 dan akan berakhir secara berangsur pada pertengahan 2015 ini telah menggunakan serangkaian taktik dan menghasilkan berbagai kisah kemanusiaan. Program ini merupakan seperangkat ide inovatif untuk pemrograman sejenis di masa depan, serta merupakan pembelajaran yang bermanfaat. Sorotan tentang program ini dan implikasinya untuk perencanaan di masa mendatang, akan menjadi fokus **Prakarsa** edisi Juli 2015.