BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penjaminan Infrastruktur

Penjaminan pada umumnya adalah suatu upaya yang dilakukan untuk memperoleh sesuatu dengan cepat dan mudah. Infrastruktur pada umumnya adalah segala suatu yang berhubungan dengan kegiatan struktur dibawah suatu struktural atau manajemen.

Penjaminan Infrastruktur adalah pemberian jaminan atas Kewajiban Finansial Penanggung Jawab Proyek Kerja Sama yang dilaksanakan berdasarkan Perjanjian Penjaminan (Peraturan Presiden No. 78 Tahun 2010).

Penjaminan infrastruktur merupakan suatu langkah yang diambil oleh pemerintah untuk memenuhi keinginan para penyedia jasa konstruksi yang membutuhkan modal lebih besar, serta memberikan kesempatan yang lebih baik dalam hal pelaksanaan proyek konstruksi. Pada tahun 2005 dikeluarkan Peraturan Presiden (PP) Nomor 67 Tahun 2005 tentang "Kerjasama Pemerintah Dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur", kemudian dikeluarkan lagi Peraturan Presiden (PP) Nomor 13 Tahun 2010 pada bulan Januari 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2005 tentang "Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha Penyediaan Infrastruktur".

Berdasarakan Peraturan Presiden yang ada tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur, pada tanggal 11 Mei Menteri Keuangan meresmikan operasionalisasi P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia

(Persero) (PT PII), atau *Indonesia Infrastructure Guarantee Fund* (IIGF), sebuah institusi penting yang dirancang untuk mendukung pengembangan proyek-proyek Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS) atau *Public Private Partnership* (PPP) infrastruktur di Indonesia. Perusahaan yang telah memperoleh pengesahan Badan Hukum dari Menkumham pada 27 Januari 2010 tersebut telah siap beroperasi penuh untuk menyediakan penjaminan terhadap proyek-proyek infrastruktur dengan skema KPS sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2005 yang telah diamandemen dengan Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2010 (Antara News.com 12 Mei 2010).

2.2. P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero)

Kebutuhan akan pembangunan infrastruktur untuk mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia membuat Pemerintah Indonesia agar menyiapkan dukungan fiskal dan kerangka kerja yang lebih baik dalam menarik investasi dan partisipasi swasta dalam jumlah yang besar.

Untuk memenuhi permintaan ini, Pemerintah Indonesia telah membentuk P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero). Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini mempunyai visi menjadi penyedia penjaminan yang memainkan peran penting dalam menarik modal swasta untuk pembangunan infrastruktur dalam rangka mempercepat pertumbuhan Indonesia.

Misi P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) adalah :

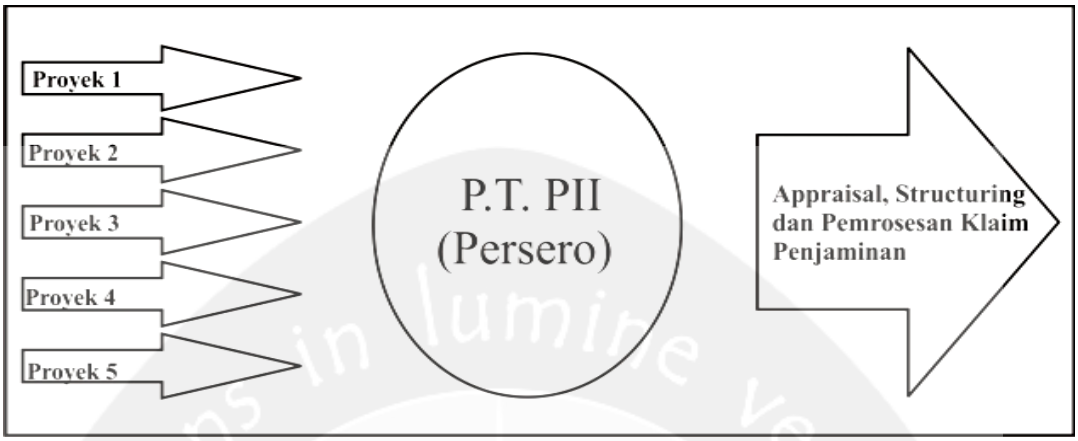
1. menyediakan produk – produk penjaminan melalui proses bisnis yang transparan dan baik
2. melaksanakan kebijakan satu pelaksana dalam proses pemberian jaminan
3. meningkatkan kredit proyek infrastruktur Indonesia

dan yang menjadi tujuan P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) adalah :

1. meningkatkan kelayakan kredit (*creditworthiness*) dan kualitas proyek – proyek infrastruktur KPS
2. meningkatkan tata kelola pelaksanaan penyediaan penjaminan
3. memfasilitasi keberhasilan transaksi bagi PJPK melalui penyediaan jaminan bagi proyek KPS yang distruktur dengan baik
4. melindungi kewajiban kontijen Pemerintah sehubungan dengan adanya penjaminan Pemerintah

P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) menyediakan layanan satu pintu dalam melakukan evaluasi, penetapan struktur penjaminan serta pemberian penjaminan bagi proyek infrastruktur dengan skema Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS).

Peran kebijakan layanan satu pintu (pelaksana) atau *Single Window Policy* adalah kebijakan Pemerintah yang menugaskan P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) sebagai Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur untuk melaksanakan proses penjaminan, mengevaluasi proyek infrastruktur, menstruktur penjaminan dan memproses klaim.



Gambar 2.1. Mekanisme layanan satu pintu
(P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), 2011)

Kebijakan ini membuat P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) beroperasi dan menyediakan layanan satu pintu (*Single Window Processor*), dalam hal ini, pihak P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) akan :

1. memberikan konsultasi dan bimbingan kepada PJPK (Penanggung Jawab Proyek Kerjasama) yang tertarik memperoleh penjaminan untuk proyeknya
2. menyaring proyek – proyek infrastruktur untuk pemenuhan kriteria umum (*eligibility*) dalam menerima penjaminan
3. mengevaluasi Usulan Penjaminan (UP) proyek infrastruktur sesuai dengan ketentuan penilaian proyek P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), untuk kemudian menentukan UP dapat diterima atau ditolak
4. menyusun struktur penjaminan dan jika diperlukan, mengusulkan dan koordinasi program penjaminan lainnya dengan *Co-guarantor* lain dan Pemerintah Indonesia

5. mengembangkan kerangka pemantauan (*monitoring*) dan secara seksama memantau proyek yang didukung P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero)

Manfaat dari kebijakan satu pelaksana ini adalah untuk mewujudkan transparansi dan konsistensi dalam pemrosesan penjaminan dan pengelolaan klaim, dalam rangka meningkatkan kepercayaan investor untuk ikut serta dalam pembangunan proyek – proyek infratruktur di Indonesia.

Hal – hal yang termasuk dalam Usulan Penjaminan (UP) termasuk dokumentasi yang pada dasarnya merupakan bagian dari dokumentasi persiapan proyek yang sesuai *best practice*. UP akan mencakup setidaknya :

1. surat permintaan dari PJPK ke P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero)
2. pra-studi kelayakan proyek
3. struktur KPS
4. matriks alokasi risiko dan rencana mitigasi risiko
5. rancangan perjanjian kerjasama
6. kebutuhan dukungan pemerintah
7. permintaan cakupan penjaminan
8. arus kas proyek
9. penilaian kelayakan lingkungan dan sosial
10. rencana pengelolaan proyek, termasuk rencana pengadaan

Saham perusahaan yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. P.T. Penjaminan Infrastruktur

Indonesia (Persero) dirancang untuk menjadi lembaga penjaminan yang kredibel. Struktur tata kelola perusahaan yang baik dengan meminimalisasi resiko campur tangan politik dan standar yang tinggi bagi transparansi dan keterbukaan.

P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) juga dikembangkan berdasarkan pengalaman internasional yang relevan yang melibatkan penjaminan dari pemerintah untuk menarik pembiayaan swasta bagi pembangunan infrastruktur. Bank Dunia dan juga Singapore Coorperation Enterprise, yang merupakan suatu institusi pemerintah Singapura telah memberikan bantuan teknis dalam pengembangan prosedur evaluasi, tata kelola, dan beberapa fungsi penting lainnya di P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero).

Dalam menstruktur penjaminan, P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) memiliki akses terhadap penjaminan yang berasal dari :

1. modal P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero)
2. lembaga pembangunan multilateral seperti Bank Dunia atau Institusi terkait lainnya, dan atau
3. pemerintah Indonesia, sebagai penjamin terakhir

Melalui APBN tahun 2009 dan APBN tahun 2010 pemerintah telah menyuntik dana sebesar Rp. 2 Trilyun sebagai modal P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), dan diharapkan dalam 2 tahun ke depan akan tumbuh menjadi minimal Rp. 5 Trilyun.

Dalam tahap awal P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) akan menggunakan pendekatan yang konservatif dalam penggunaan kapasitas

penjaminannya. Sehingga seiring berjalannya waktu, P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) akan mengurangi ketergantungan kepada APBN dengan meningkatkan kapasitas penjaminan melalui kerjasama dengan institusi penyedia penjaminan sejenis, lembaga multilateral, dan institusi lainnya.

Langkah yang telah dilakukan saat ini adalah penyusunan suatu fasilitas penjaminan dengan peringkat AAA sebesar USD 480 Juta dari Bank Dunia. Selanjutnya, dengan mekanisme serupa, P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) akan mengundang penyedia penjaminan lainnya untuk bersama – sama melakukan penjaminan bagi proyek – proyek KPS infrastruktur di Indonesia.

Proyek infrasturktur yang dapat diberikan penjaminan oleh P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) adalah proyek yang menggunakan skema KPS, sesuai Peraturan Presiden No. 67/2005 jo Peraturan No 13/2010. Sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden No. 78/2010 dan Peraturan Menteri Keuangan No. 260/2010, proyek tersebut diantaranya harus memenuhi kelayakan teknis dan keuangan, serta sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan sektor terkait.

Cakupan penjaminan P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) adalah kewajiban finansial sebagaimana diatur dalam Perjanjian Kerjasama, yang telah didasarkan pada alokasi yang wajar.

Beberapa risiko yang tercakup dalam fasilitas penjaminan P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) :

1. lisensi, ijin dan persetujuan
2. keterlambatan / kegagalan *Financial Close*

3. perubahan regulasi dan perundangan
4. wanprestasi
5. integritas dengan jaringan
6. risiko fasilitas pesaing
7. risiko pendapatan
8. risiko permintaan
9. risiko harga
10. risiko ekspropriasi
11. risiko tidak dapat dilakukannya konversi dan transfer mata uang
12. risiko *Parastatal* atau Sub – nasional
13. risiko kahar yang mempengaruhi PJPK
14. risiko interface

Dengan adanya penjaminan dari P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) terhadap proyek infrastruktur yang telah melalui proses dan telah mendapatkan persetujuan, maka akan diharapkan akan dapat memberi manfaat bagi :

1. negara Indonesia

a. mendukung pembangunan ekonomi melalui Kerjasama Pemerintah Swasta untuk membangun proyek – proyek infrastruktur yang berkualitas
b. menekan tarif yang dbayarkan masyarakat karena beban bunga pinjaman yang lebih rendah
c. melindungi pemerintah dari klaim mendadak dan eksposur pada kewajiban finansial proyek infrastruktur yang timbul dari penjaminan yang diberikan

d. mendorong / menstimulasi langkah pemerintah selanjutnya terkait Kerjasama Pemerintah Swasta

2. PJPK (Penanggung Jawab Proyek Kerjsama)

a. menarik minat investor swasta dan lembaga keuangan dalam berpartisipasi di proyek KPS, sehingga tingkat keberhasilan eksekusi proyek sesuai rencana dan jadwal menjadi lebih tinggi

b. meningkatkan kompetisi dalam proses tender sehingga diharapkan menghasilkan kualitas proposal tender untuk mendapatkan harga yang kompetitif

3. Sektor Swasta

a. mitigasi risiko, bagi sektor swasta yang tidak dapat dicakup pasar

b. menigkatkan transparansi, kejelasan dan kepastian akan proses evaluasi dan pemberian jaminan bagi proyek

c. meningkatkan *bankability* dari proyek

d. memperpanjang jangka waktu peminjaman, yang berdampak pada harga penawaran (*bid*) yang lebih kompetitif

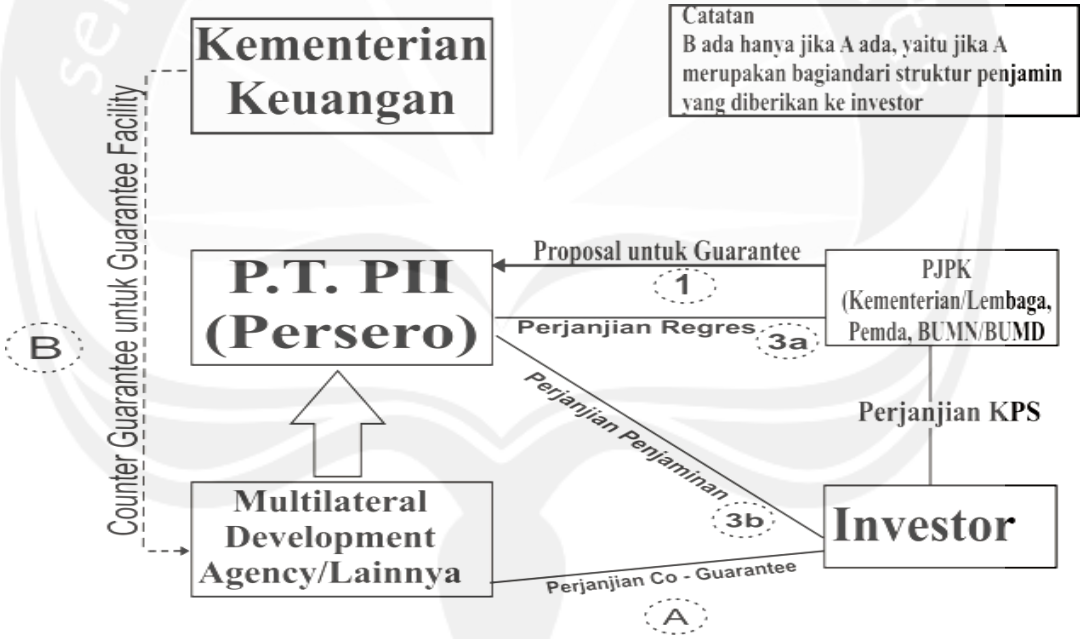
e. memberikan intensif bagi Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) untuk membuat kontrak yang memenuhi standar internasional / yang berlaku umum di pasar dan untuk memenuhi kewajibannya berdasarkan perjanjian kerjasama

Dengan adanya manfaat – manfaat yang dirasakan bagi setiap pemangku kepentingan, dan juga Negara Republik Indonesia, maka visi, misi dan tujuan dari P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) akan tercapai, dan dengan tujuan

awal didirkannya P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) oleh pemerintah Indonesia untuk kemajuan bangsa Indonesia juga akan tercapai.

2.2.1. Skema dari P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia

Penjaminan infrastruktur merupakan bentuk dukungan fiskal dari Kemenkeu untuk proyek infrastruktur yang didanai oleh pihak swasta. Penjaminan ini dimaksudkan untuk menjamin komitmen PJPK dalam memenuhi kewajiban keuangannya dalam Perjanjian KPS. Sesuai regulasi yang ada, penjaminan tersebut dapat diberikan melalui Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur (BUPI).

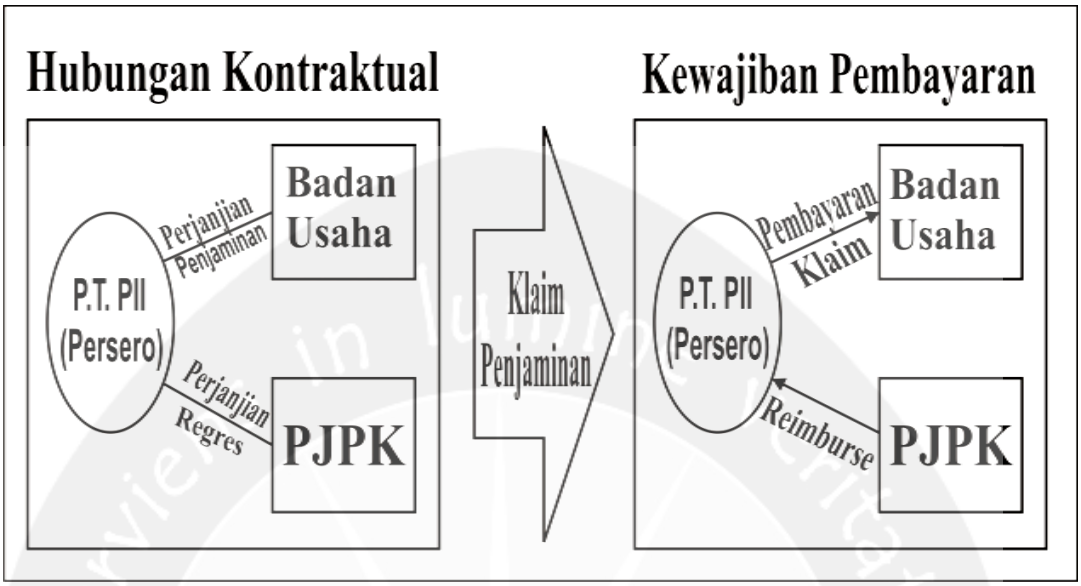


Gambar 2.2. Model Bisnis Dasar PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia
(P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), 2011)

Selaku Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur (BUPI), P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) akan mengadakan Perjanjian Penjaminan dengan investor atau badan usaha, yang menjamin kinerja PJPK dalam memenuhi Perjanjian

KPS, spesifik terhadap risiko – risiko yang dialokasikan ke PJPK di Perjanjian KPS dan telah disepakati dengan P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) untuk diikutsertakan didalam struktur penjaminan. Dalam memberikan penjaminan tersebut, PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) akan mengisyaratkan PJPK untuk mengadakan Perjanjian Regres (*Recourse Agreement*) dengan P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero).

Jika PJPK gagal memenuhi kewajibannya sesuai dengan Perjanjian KPS, P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) akan melakukan pembayaran ke badan usaha terhadap klaim yang diajukan. Proses pemasukan klaim tersebut akan diatur didalam Perjanjian Penjaminan. Konsisten terhadap Perjanjian Regres, P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) akan mendapatkan pengembalian (*reimburse*) dari PJPK untuk pembayaran yang dilakukan terhadap klaim badan usaha, ditambah nilai waktu dari dana P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero).



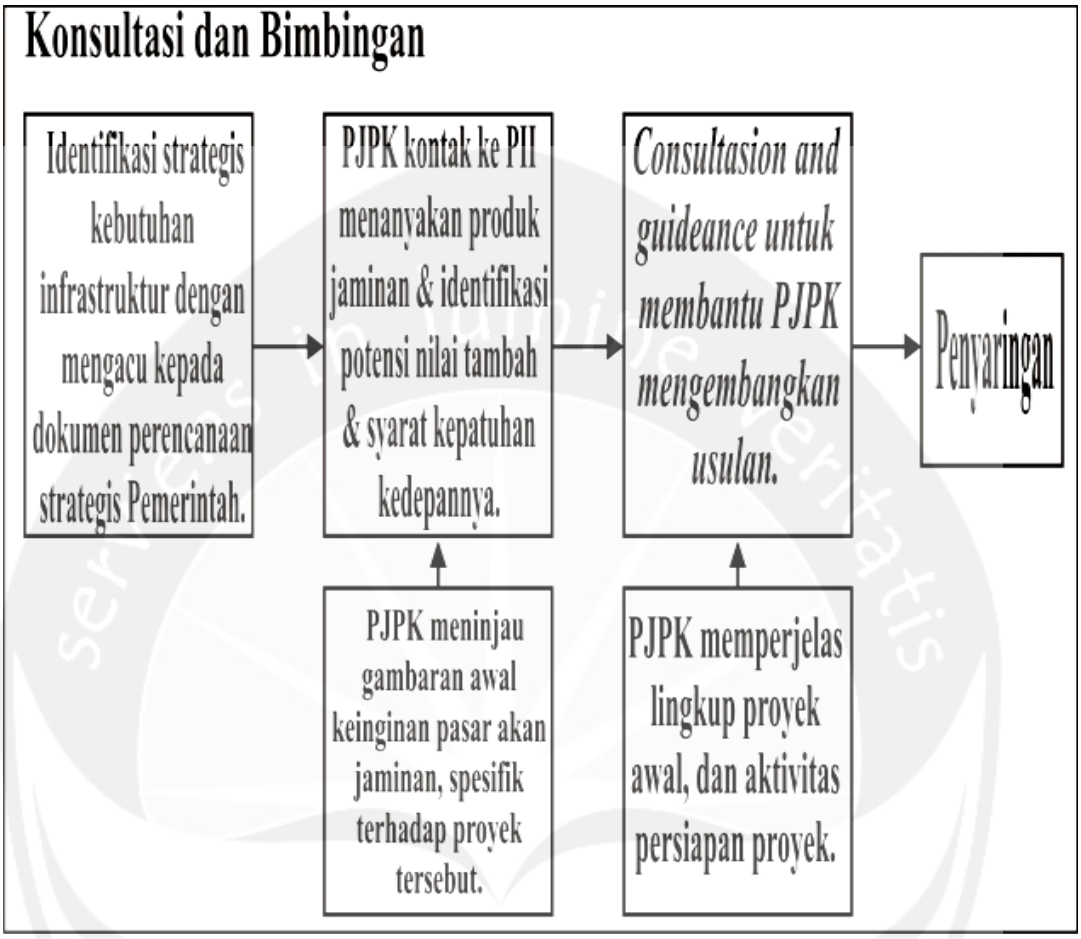
Gambar 2.3. Hubungan Kontraktual dan Kewajiban Pembayaran
(P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), 2011)

2.2.2. Proses Penerbitan Penjaminan Infrastruktur

Terdapat empat (4) tahap yang diperlukan P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) untuk menerbitkan penjaminan, yaitu :

1. konsultasi dan bimbingan

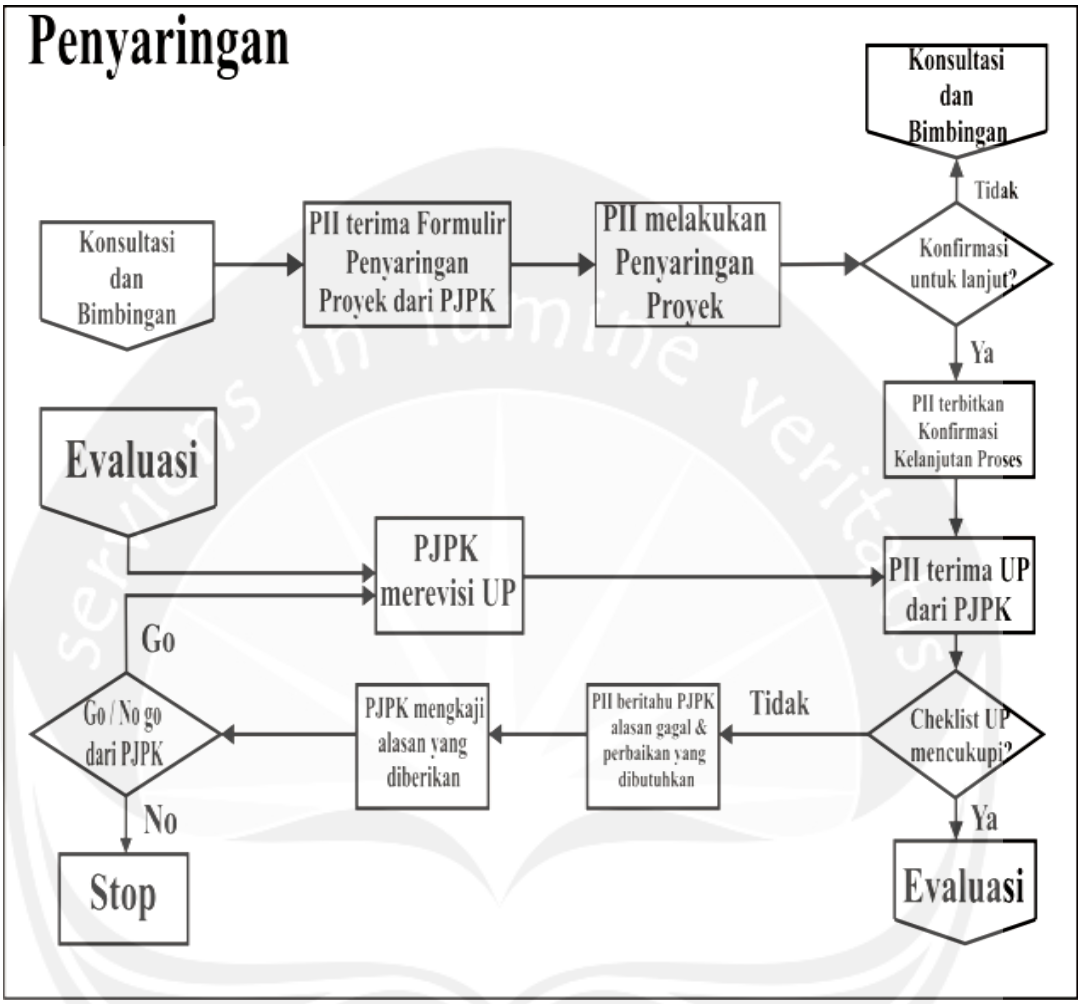
   Menyediakan informasi rinci terkait penjaminan oleh P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), misal kriteria penjaminan, dan proses yang diperlukan untuk memperoleh penjaminan, seperti Perjanjian KPS, dan lain – lain.



Gambar 2.4. Tahap Konsultasi dan Bimbingan
(P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), 2011)

2. penyaringan (*screening*)

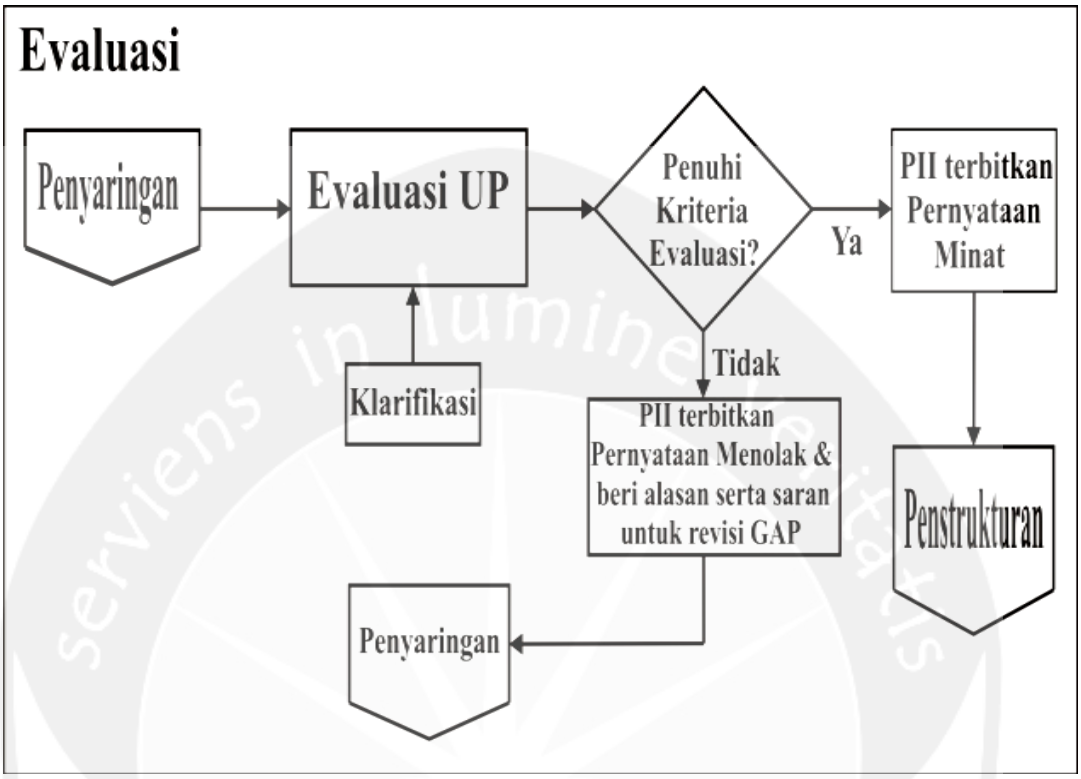
   Evaluasi formulir *screening* yang diserahkan oleh PJPK kepada P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) untuk menentukan secara umum, kelayakan proyek dalam menerima penjaminan, berdasarkan ketentuan dan peraturan yang ada.



Gambar 2.5. Tahap Penyaringan
(P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), 2011)

3. evaluasi (*Appraisal*)

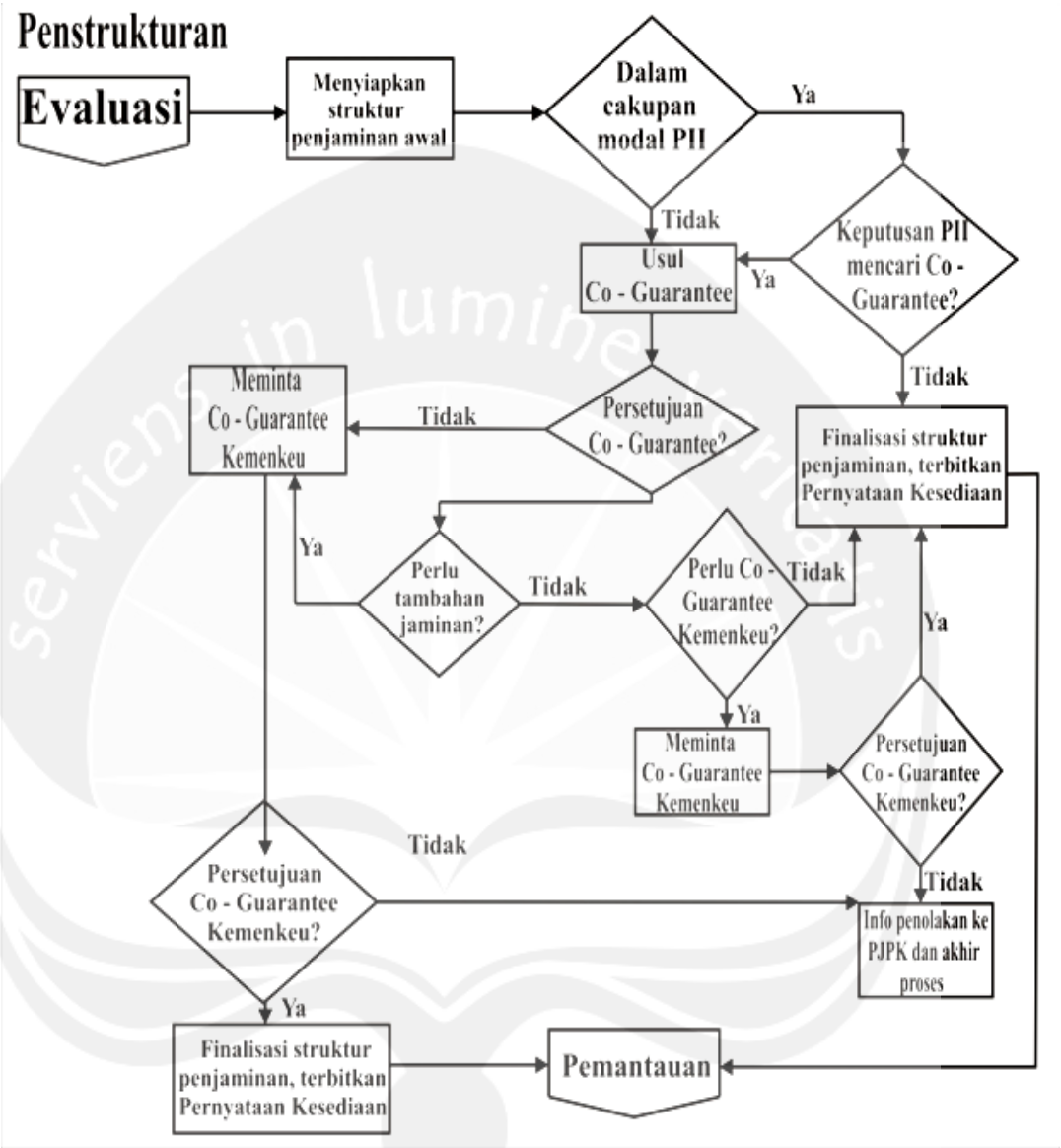
   Melakukan *appraisal* terhadap kelayakan proyek secara rinci dari sisi legal, teknis, ekonomi dan keuangan, serta dari sisi lingkungan dan sosial, termasuk evaluasi kemampuan PJPK dalam memenuhi kewajiban finansial sesuai Perjanjian KPS.



Gambar 2.6. Tahap Evaluasi
(P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), 2011)

4. penstrukturan (*structuring*)

Menentukan struktur penjaminan serta menyiapkan ketentuan penjaminan, seperti masa berlaku penjaminan, cakupan risiko dan kewajiaban keuangan, yang disesuaikan untuk setiap proyek KPS spesifik.

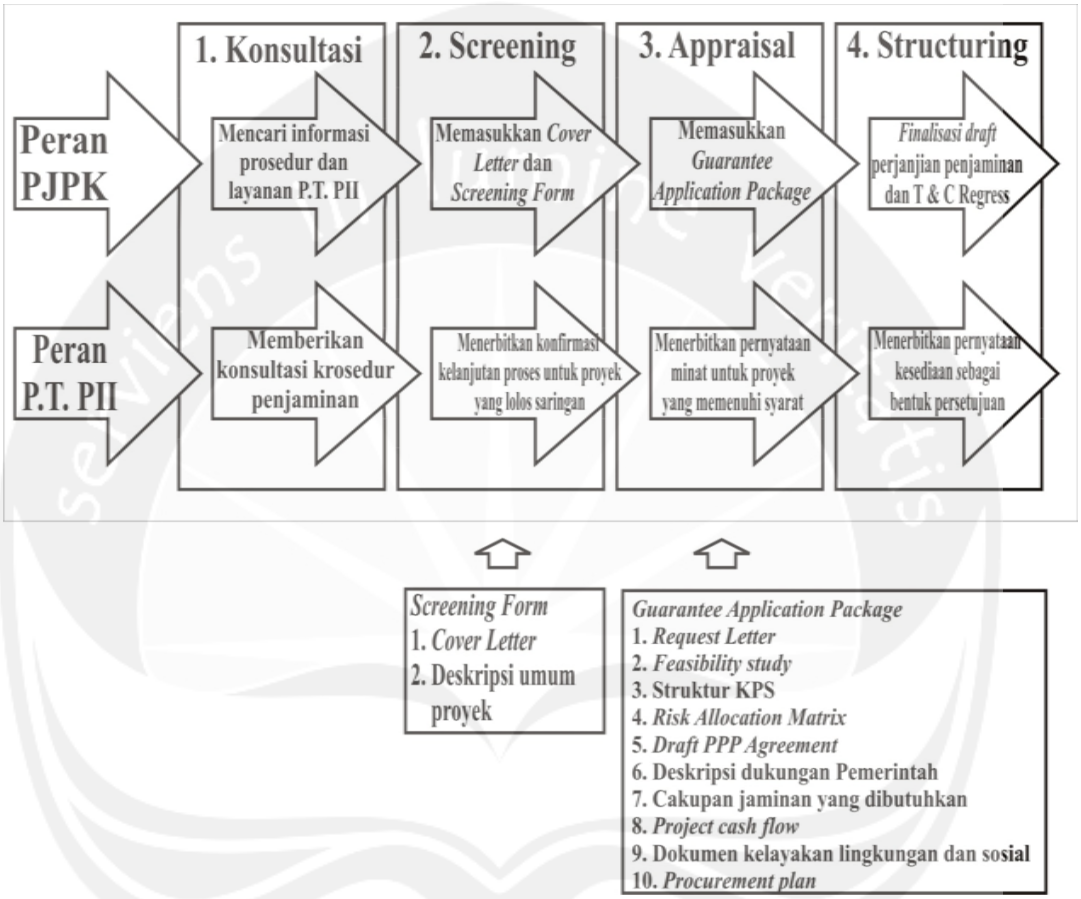


Gambar 2.7. Tahap Penstrukturan

(P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), 2011)

Prosedur diatas diarahkan kepada terpenuhinya kepatuhan terhadap regulasi dan prosedur yang berlaku, sebagaimana diatur secara spesifik dalam Peraturan Presiden No. 78 Tahun 2010 dan Peraturan Menteri Keuangan No. 260 Tahun 2010.

Ilustrasi peran PJPK dan P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) dalam proses penjaminan dapat terlihat pada gambar berikut.

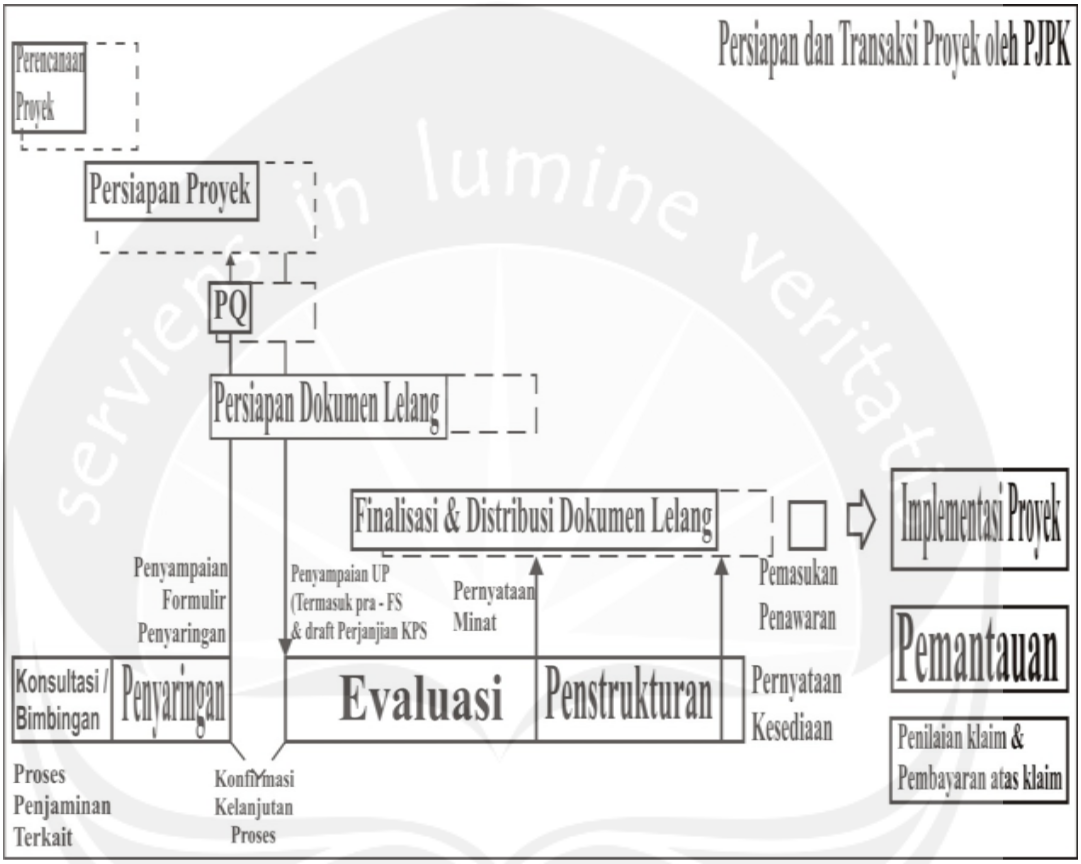


Gambar 2.8. Proses Penerbitan Penjaminan

(P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), 2011)

Untuk memperoleh kejelasan bagaimana proses penyediaan penjaminan terkait dengan proses persiapan dan transaksi proyek infrastruktur KPS (diatur dalam Peraturan Presiden No. 67 Tahun 2005 jo. Peraturan Presiden No. 13 Tahun 2010 dan Peraturan Menteri Perencanaan Pemabangunan Nasional No. 4 Tahun 2010), maka

elaborasi setiap tahap dalam proses penyediaan penjaminan akan mengacu kepada setiap tahap dalam proses persiapan dan transaksi KPS.



Gambar 2.9. Sinkronisasi Proses
(P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), 2011)

Pada dasarnya, penjaminan infrastruktur oleh P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) menjamin kewajiban finansial PJPK dalam suatu perjanjian KPS, dimana kewajiban timbul akibat risiko yang disebabkan oleh peristiwa penyebab (*triggering events*) berikut :

1. tindakan atau tiadanya tindakan PJPK atau pemerintah selain PJPK dalam hal – hal yang menurut hukum atau peraturan perundangan – PJPK atau pemerintah

selain PJPK memiliki kewenangan atau otoritas untuk melakukan tindakan tersebut

2. kebijakan PJPK atau pemerintah selain PJPK
3. keputusan sepihak PJPK atau pemerintah selain PJPK
4. ketidakmampuan PJPK dalam melaksanakan suatu kewajiban yang ditentukan kepadanya oleh badan usaha berdasarkan Perjanjian Kerjasama

Keputusan P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero) dalam penyediaan penjaminan risiko infrastruktur dalam suatu proyek KPS dibuat setelah mengevaluasi, antara lain, kesesuaian draft perjanjian KPS dengan prinsip alokasi risiko.

2.2.3. Skema Kerjasama Pemerintah dengan Swasta (KPS)

Dalam menyusun Acuan Alokasi Risiko Infrastruktur, struktur kerjasama pemerintah dan badan usaha (Struktur KPS) yang dapat berlaku menurut perundang – undangan di Indonesia dijadikan basis untuk mengidentifikasikan risiko – risiko infrastruktur. Selain dari Struktur KPS secara umum yang dapat berlaku lintas sektor, diidentifikasikan pula secara spesifik sektor – sektor KPS yang termasuk dalam Acuan Alokasi Risiko Infrastruktur. Sektor – sektor yang termasuk adalah :

1. sektor air minum
2. sektor jalan tol
3. sektor pengelolaan limbah
4. sektor perkeretaapian
5. sektor kelistrikan

6. sektor pelabuhan
7. sektor kebandaraan

Berdasarkan Peraturan Presiden No. 67 Tahun 2005 jo. Peraturan Presiden No. 13 Tahun 2010, PJPK adalah Menteri / Kepala Lembaga / Kepala Daerah dan untuk sektor infrastruktur yang menurut peraturan perundang – undangan diselenggarakan atau dilaksanakan oleh BUMN / BUMD, maka PJPK proyek sektor tersebut adalah BUMN / BUMD.

Peraturan Presiden diatas tersebut tidak mengamanatkan bentuk – bentuk kerjasama atau struktur KPS tertentu. Untuk keperluan penyusunan acuan ini, struktur KPS diklasifikasikan berdasarkan sifat dari pelyanan dan pembagian risiko yang termuat dalam kontrak KPS. Kedua kategori utama adalah kerjasama berbasis – penggunnaan (*Usage – based PPP*), dan kerjasama berbasis – ketersediaan (*Availability – based PPP*)

2.2.3.1 Struktur berbasis – penggunaan (*Usage – based PPP*)

Dalam struktur ini, lingkup penyediaan infrastruktur meliputi seluruh peran atau pekerjaan yang dimungkinkan untuk dilakukan oleh pihak swasta. Hal in berarti badan usaha secara langsung menyediakan layanan infrastruktur kepada pengguna akhir, dimana PJPK dapat juga berperan sebagai regulator.

Struktur ini kerap disebut juga model Konsensi (sebagaimana dikenal luas di Indonesia). Struktur ini umumnya di sektor perhubungan (misal jalan tol, kereta api) dan sektor utilitas (misal air minum). PJPK secara kontraktual sepakat untuk

memberikan suatu hak pengusahaan (konsesi) untuk penyediaan layanan infrastruktur secara keseluruhan selama periode kontrak yang disepakati.

2.2.3.2 Struktur berbasis – ketersediaan (*Availability – based PPP*)

Dalam struktur ini, lingkup penyediaan infrasturktur yang menjadi tanggung jawab badan usaha hanya meliputi sebagian dari seluruh peran atau pekerjaan yang dimungkinkan untuk dilakukan oleh pihak swasta. Kebanyakan dari layanan jenis ini mencakup penyediaan unit pembangkit / pemroses (fasilitas), dan sebagian lingkup dapat mencakup penyediaan transmisi bahan baku untuk fasilitas atau konstruksi dan operasi dari fasilitas, atau distribusi output fasilitas menuju jaringan utama ke pelanggan.

Badan usaha menerima pembayaran berkala dari PJPK selama periode kontrak atas ketersediaan layanan infrasturktur (termasuk biaya operasional yang diteruskan atau *pass – through* ke PJPK). Karenanya, biasanya entitas yang menjadi PJPK adalah instansi utilitas public (misal PLN untuk sektor listrik)

Skema kontraktual tipe ini bisa berupa skema *Build Operate Transfer* (*BOT*) atau *Build Operate Own* (*BOO*). Dalam kedua skema, badan usaha biasanya bertanggungjawab atas desain, konstruksi, pembiayaan dan operasional dan pemeliharaan (O&M) dari fasilitas yang outputnya digunakan / dibeli oleh PJPK. Perbedaan diantara keduanya adalah, berlawanan dengan BOT, skema BOO tidak mengharuskan pihak swasta (badan usaha) untuk mengalihkan aset ke sektor publik setelah kontrak KPS berakhir.

2.2.3.3 Kontrak Operasi dan Pemeliharaan (*O&M contract*)

Sebagai tambahan terhadap dua (2) struktur dasar proyek KPS/PPP, mengacu juga ke Peraturan Presiden No. 67 Tahun 2005 jo. Peraturan Presiden No. 13 Tahun 2010 dan terkait potensi implementasi di beberapa proyek sektor jalan tol dan sektor air minum, kontrak Operasi dan Pemeliharaan (*O&M contract*) juga akan dibahas dalam acuan ini.

Karena skema ini tidak mencakup konstruksi fasilitas (biasa disebut sebagai proyek *brownfield*), kontrak O&M dapat mengacu pada suatu kontrak sewa, dimana badan usaha adalah pihak yang diberikan hak dan tanggungjawab untuk pengelolaan, operasi dan peremajaan tertentu dari suatu fasilitas infrastruktur yang dikontrak.

Selama kontrak berlangsung, pihak swasta (badan usaha)lah yang menyediakan layanan infrastruktur, namun kepemilikan fasilitas tersebut berada pada sektor publik.

Tabel 2.1. Fitur – Fitur dari Opsi Struktur KPS/PPP

Aktifitas	***Availability - based***	***Usage – based***	***O&M***
Kepemilikan	Pemerintah	Pemerintah	Pemerintah
Investasi	Swasta	Swasta	Pemerintah
Produksi	√	√	√ / -
Distribusi ke Pengguna Akhir	-	√	√ / -
Pemeliharaan	√	√	√ / -
Penagihan ke Pelanggan	-	√	√ / -
Horison Waktu	10 – 20 tahun	20 – 30 tahun	5 – 15 tahun

Aktifitas	*Availability - based*	*Usage – based*	*O&M*
Pelanggan	Pembeli tunggal / Pemerintah	Pengguna ritel	Pembeli tunggal / PJPK atau pelanggan ritel
Sumber Arus Kas	*Revenue* dibayar oleh instansi utilitas	*Revenue* langsung dari pengguna ritel	Bagian dari *revenue* dari tariff

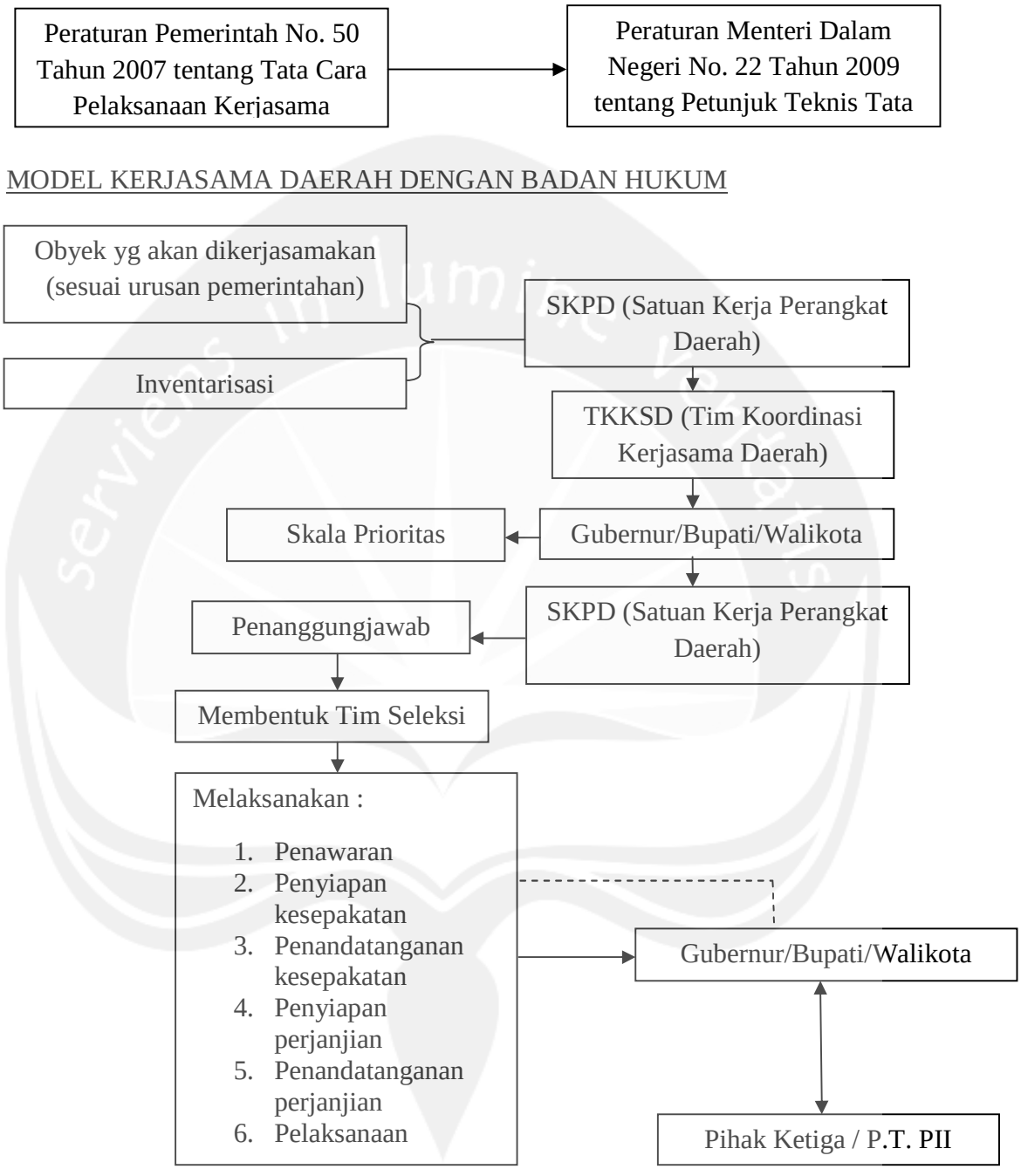
Sumber: P.T. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), 2011

2.3 Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK

Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) merupakan pihak yang memegang tanggungjawab atas suatu proyek infrastruktur, yang mana proyek tersebut merupakan Proyek Kerjasama Pemerintah Swasta (Proyek KPS). Pihak PJPK merupakan kepala suatu Lembaga Negara, Kementerian, Pemerintah Daerah, BUMN maupun BUMD, bukan perseorangan.

Dalam setiap pelaksanaan kerjasama antar badan hukum maupun lembaga – lembaga Negara lainnya terdapat regulasi - regulasi yang berkenaan dengan kerjasama yang akan dilakukan. Demikian juga dengan salah satu pihak pemangku utama kepentingan dalam hal penjaminan infrastruktur yaitu Pemerintah Daerah.

Regulasi yang berkaitan atas setiap pelaksanaan kerjasama daerah diatur di dalam Peraturan Pemerintah No. 50 Tahun 2007 tentang Tata Cara Pelaksanaan Kerja Sama Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 22 Tahun 2009 tentang Petunjuk Teknis Tata Cara Kerja Sama Daerah. Berikut model kerjasama daerah yang sesuai dengan regulasi – regulasi tersebut di atas.



Gambar 2.10 Model Kerjasama Daerah dengan Badan Hukum

(Bobie Prasetya, 2011)

2.4 Manajemen Proyek

Manajemen adalah usaha manusia untuk mencapai tujuan dengan cara yang paling efektif dan efisien. Usaha yang dimaksud adalah bagian dari proses manajemen, yaitu suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan secara berurutan atau kronologis. Rangkaian kegiatan dimaksud secara umum yaitu mulai dari penetapan tujuan (*goal setting*), perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan/pengendalian (*controlling*) (Unggul Prasetyo Nugroho, 2010).

Untuk menjamin pelaksanaan pembangunan berjalan dengan lancar, baik dari segi efisiensi biaya, tenaga kerja maupun ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan maka dibentuk suatu struktur organisasi manajemen proyek yang mengatur hubungan kerja antar komponen-komponen yang terkait dan ikut secara aktif menjalankan proyek tersebut dari tahap perencanaan sampai berakhirnya kegiatan pembangunan yang membutuhkan kerja-sama yang baik antar unsur-unsur yang terkait dalam melaksanakan tugas dan kewajiban berdasarkan batas ruang lingkup dan kewenangan masing-masing mutlak diperlukan.

Keberhasilan suatu manajemen proyek akan terlihat jika manajemen itu mampu mengendalikan tiga hal yaitu mutu, waktu dan biaya. Hal ini berarti mutu bangunan yang harus dihasilkan harus memenuhi persyaratan teknis, waktu penyelesaian proyek harus sesuai rencana, serta biaya proyek harus sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan dan disediakan. Dengan demikian setiap kegiatan yang dilakukan akan berjalan secara teratur dan berlanjut terus menuju tujuan akhir.

Manajemen proyek melibatkan sumber daya yang mana tugas dan tanggungjawab dilakukan secara profesional dalam melaksanakan tahapan kegiatan – kegiatan yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu proyek. Kegiatan – kegiatan yang dimaksud dimulai dari tahapan pembuatan desain, penawaran, penunjukkan pelaksana dan tahapan konstruksi. Dengan adanya tugas dan tanggungjawab yang jelas diharapkan tercapainya tepat mutu, tepat waktu dan tepat biaya.

2.4.1 Perencanaan

Iman Soeharto (1997) secara garis besar menyatakan perencanaan berfungsi untuk meletakkan dasar sasaran proyek, yaitu penjadwalan, anggaran dan mutu. Pengertian di atas menekankan bahwa perencanaan merupakan suatu proses dan perencanaan tersebut mengalami tahap – tahap pekerjaan tertentu. Adapun tahapan yang dilalui dalam menyusun suatu perencanaan adalah sebagai berikut:

1. menentukan tujuan, yaitu sebagai pedoman yang memberikan arah gerak dari kegiatan yang dilakukan.
2. menentukan sasaran, yaitu suatu titik tertentu yang perlu dicapai untuk mewujudkan suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. mengkaji posisi awal terhadap tujuan, yaitu untuk mengetahui sejauh mana kesiapan dan posisi, maka perlu diadakan kajian terhadap posisi dan situasi awal terhadap tujuan dan sasaran yang hendak dicapai.
4. memilih alternatif adalah selalu tersedianya beberapa alternatif yang dapat dipergunakan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran. Dalam memilih alternatif

yang paling sesuai untuk suatu kegiatan memerlukan kejelian dan pengkajian yang seksama agar alternatif yang dipilih lebih tepat.

5. menyusun rangkaian langkah untuk mencapai tujuan, proses ini terdiri dari penetapan langkah yang terbaik yang mungkin dapat dilaksanakan setelah memperhatikan berbagai batasan.

2.4.2 Penjadwalan

Dalam suatu kegiatan yang mempunyai beberapa tahap – tahap untuk mencapai tujuan akhir, diperlukan penjadwalan yang sangat baik. Sehingga nantinya diharapkan apabila semua proses pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan penjadwalan kegiatan maka keuntungan serta efisiensi yang diperoleh sangat maksimal.

Penjadwalan dalam pengertian proyek konstruksi merupakan perangkat untuk menentukan aktivitas yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu proyek dengan urutan serta kerangka waktu tertentu, di mana setiap aktivitas harus dilaksanakan agar proyek selesai tepat waktu dan biaya yang ekonomis (Callahan, 1992).

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penjadwalan antara lain bagi pemilik proyek dan pelaksana proyek atau kontraktor :

1. bagi pemilik proyek dapat digunakan untuk :
   a. mengetahui waktu mulai sekarang dan selesai proyek,
   b. merencanakan aliran kas, dan
   c. mengevaluasi efek perubahan terhadap waktu dan biaya proyek.
2. bagi pelaksana proyek/kontraktor dapat digunakan untuk :

a. memprediksi kapan suatu kegiatan yang spesifik dimulai dan diakhiri,
b. merencanakan kebutuhan material, peralatan dan tenaga kerja,
c. mengatur waktu keterlibatan subkontraktor,
d. menghindari konflik antara subkontraktor dan pekerja,
e. merencanakan aliran kas, dan
f. mengevaluasi efek perubahan terhadap waktu dan biaya proyek.

2.4.3 Pengendalian

Pengendalian adalah usaha yang sistematis untuk menentukan standar yang sesuai dengan sasaran perencanaan, merancang sistem informasi, membandingkan pelaksanaan standar, kemudian mengambil tindakan pembetulan yang diperlukan agar sumber daya digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai sasaran. Fungsi utama pengendalian adalah memantau dan mengkaji (bila perlu mengadakan koreksi). Kegiatan pengendalian dilaksanakan dengan tujuan agar hasil pelaksanaan sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Hasil akhir pelaksanaan pembangunan pada umumnya ditentukan oleh hasil pelaksanaan pembangunan di lapangan.