

**PEMETAAN PERSOALAN PADA TATA KELOLA
PELAKSANAAN PROYEK KERJASAMA PEMERINTAH DAN
BADAN USAHA (KPBU) SPAM REGIONAL JATILUHUR
TAHAP I**

TESIS

**Karya tulis sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister dari
Institut Teknologi Bandung**

Oleh
WISELY YAHYA
NIM: 25418002
(Program Studi Magister Perencanaan Wilayah dan Kota)



INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG

Januari 2020

**PEMETAAN PERSOALAN PADA TATA KELOLA
PELAKSANAAN PROYEK KERJASAMA PEMERINTAH DAN
BADAN USAHA (KPBUS) SPAM REGIONAL JATILUHUR
TAHAP I**



TESIS

**Karya tulis sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister dari
Institut Teknologi Bandung**

**Oleh
WISELY YAHYA
NIM: 25418002
(Program Studi Magister Perencanaan Wilayah dan Kota)**



INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG

Januari 2020

ABSTRAK

PEMETAAN PERSOALAN PADA TATA KELOLA PELAKSANAAN PROYEK KERJASAMA PEMERINTAH DAN BADAN USAHA (KPBU) SPAM REGIONAL JATILUHUR TAHAP I

Oleh

Wisely Yahya

NIM: 25418002

(Program Studi Magister Perencanaan Wilayah dan Kota)

Pemerintah Indonesia gencar menerapkan skema Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) sebagai alternatif pembiayaan infrastruktur. Dari berbagai jenis infrastruktur yang akan dikerjasamakan dengan skema KPBU, akses pelayanan air minum termasuk sasaran pokok pembangunan nasional yang memiliki target pencapaian tertinggi untuk tahun 2019 yaitu sebesar 100%. Untuk mencapai hal tersebut, terdapat proyek penyediaan air minum dengan skema KPBU meliputi SPAM Bandar Lampung, SPAM Umbulan, SPAM Semarang Barat, SPAM Regional Jatiluhur, SPAM Jatigede dan SPAM Regional Mamminasata. Tata kelola proyek SPAM Regional yang kompleks dibandingkan proyek SPAM Regional lainnya berpotensi menghadapi berbagai kendala yang akan berpengaruh terhadap pelaksanaan proyek, mengingat bahwa instrumen tata kelola serta kaitannya dengan hubungan jejaring dipandang sebagai elemen untuk mewujudkan skema KPBU dalam penyediaan infrastruktur. Pelaksanaan proyek KPBU juga berkaitan dengan sejumlah aspek peraturan multi-level. Penelitian ini pada dasarnya merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan analisis isi dan Social Network Analysis (SNA). Proyek KPBU atas prakarsa badan usaha (unsolicited) pada SPAM Regional Jatiluhur tahap I, mengalami kemunduran realisasi dan terhenti pada kegiatan persiapan proses pelelangan BUP sehingga proyek tersebut belum mencapai financial close. Celah peraturan terkait KPBU, beberapa risiko yang belum termitigasi dengan baik, pengambilan keputusan yang lambat, peran pemerintah daerah dan oftaker yang lemah dalam jejaring aktor, persoalan penentuan PJPK, pemetaan konflik kepemilikan dan ketidakpercayaan aktor terhadap kompetensi PJPK merupakan persoalan tata kelola pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I. Dalam rangka percepatan pelaksanaan proyek, maka dirumuskan strategi optimalisasi tata kelola multi-level pada pelaksanaan proyek tersebut melalui revisi peraturan terkait KPBU, penentuan PJPK baru, penguatan peran aktor dalam koordinasi dan pengambilan keputusan, mitigasi risiko serta manajemen konflik laten.

Kata kunci : *KPBU, SPAM Regional Jatiluhur tahap I, analisis isi, SNA, tahap pelaksanaan, aktor, persepsi, trust, risiko, konflik laten, tata kelola multi-level.*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

ABSTRACT

GOVERNANCE PROBLEMS MAPPING ON THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECT OF JATILUHUR REGIONAL WATER SUPPLY PHASE I

By

Wisely Yahya

NIM: 25418002

(Master's Program in Urban and Regional Planning)

Indonesian Government is intensively implementing Public-Private Partnership as an infrastructure financing alternative. Access to water services is the main target of national development with the highest target of achievement in 2019, which is targeted to reach 100%. To achieve this target, there are water supply projects with PPP schemes such as Lampung water supply, Umbulan water supply, West Semarang water supply, Jatiluhur Regional water supply, Jatigede Regional water supply, and Mamminasata Regional water supply. Jatiluhur regional water supply is considered has a governance complexity and potential to face various obstacles that will affect project implementation compared to others. Governance instruments and their links to network relations are seen as elements to realize the PPP scheme in infrastructure provision. PPP implementation also deal with multi-level regulation. This research is qualitative research using content analysis and Social Network Analysis (SNA). These PPP project, which was initiated by a business entity (unsolicited), faced a setback in realization and was halted in preparation of the procurement process so that the project had not yet reached financial close. Gap on PPP regulations, some risks that have not been well mitigated, slow decision making, weaknesses of local governments and oftakers roles in the network, the problem of determining the Government as the Contracting Agency (GCA), mapping of ownership conflict and actor distrust of GCA competency are problems of governance in the implementation of the Jatiluhur Regional water supply. In terms of accelerating project implementation, optimization of multi-level governance was formulated in the project implementation through revision of the PPP regulations, the determination of new GCA, strengthening the role of actors in coordination and decision making, risk mitigation and latent conflict management.

Keywords: public-private partnership, Jatiluhur Regional water supply, implementation phases, content analysis, SNA, actor, perception, trust, latent conflict, multi-level governance.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**PEMETAAN PERSOALAN PADA TATA KELOLA
PELAKSANAAN PROYEK KERJASAMA PEMERINTAH DAN
BADAN USAHA (KPBU) SPAM REGIONAL JATILUHUR
TAHAP I**



Oleh

WISELY YAHYA

NIM: 25418002

(Program Studi Magister Perencanaan Wilayah dan Kota)

Institut Teknologi Bandung

Menyetujui

Pembimbing

Tanggal 27 Januari 2020

Puspita Dirgahayani, ST., M.Eng., Dr.Eng.

NIP: 197908012010122003

PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS

Tesis Magister yang tidak dipublikasikan terdaftar dan tersedia di Perpustakaan Institut Teknologi Bandung, dan terbuka untuk umum dengan ketentuan bahwa hak cipta ada pada penulis dengan mengikuti aturan HaKI yang berlaku di Institut Teknologi Bandung. Referensi kepustakaan diperkenankan dicatat, tetapi pengutipan atau peringkasan hanya dapat dilakukan seizin penulis dan harus disertai dengan kaidah ilmiah untuk menyebutkan sumbernya.

Sitasi hasil penelitian Tesis ini dapat di tulis dalam bahasa Indonesia sebagai berikut:

Yahya, Wisely. (2019): *Pemetaan Persoalan pada Tata Kelola Pelaksanaan Proyek Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) SPAM Regional Jatiluhur Tahap I*. Tesis Program Magister, Institut Teknologi Bandung.

dan dalam bahasa Inggris sebagai berikut:

Yahya, Wisely. (2019): *Governance Problems Mapping on the Public-Private Partnership Project of Jatiluhur Regional Water Supply Phase I*. Master's Thesis, Institut Teknologi Bandung.

Memperbanyak atau menerbitkan sebagian atau seluruh tesis haruslah seizin Dekan Sekolah Pascasarjana, Institut Teknologi Bandung.

Thesis ini saya persembahkan untuk Mama Roesteti, Papa Nanang Yahya dan Adik Selena Yahya. Terima kasih atas segala dukungannya.

Usaha tidak pernah mengkhianati hasil.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas segala rahmat, nikmat, dan petunjuk-Nya, penulis dapat menyelesaikan Thesis berjudul “Pemetaan Persoalan pada Tata Kelola Pelaksanaan Proyek Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) SPAM Regional Jatiluhur Tahap I”. Thesis ini merupakan syarat kelulusan dari Program Magister Perencanaan Wilayah dan Kota, SAPPK ITB. Penyelesaian Thesis ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Mama dan Papa tercinta, Ibu Roesteti dan Bapak Nanang Yahya yang selalu memberikan kasih sayang sepenuhnya dan dukungan baik secara moral, spiritual, dan finansial kepada penulis sehingga penulis akhirnya dapat menyelesaikan Thesis ini. Terima kasih juga untuk adik satu-satunya, Selena Yahya yang turut memberikan semangat kepada penulis. Semoga penulis dapat terus menjadi kebanggaan bagi orang tua dan keluarga besar.
2. Ibu Puspita Dirgahayani, ST. M.Eng. Dr.Eng. selaku dosen pembimbing yang ditengah kesibukannya dengan sabar membimbing penulis, memberikan masukan serta arahan dalam penyusunan Thesis.
3. Ibu Dr. Sri Maryati, ST., MIP. serta Bapak Adenantera Dwicaksono, ST., M.Dev.St., Ph.D. selaku dosen pembahas serta penguji Thesis yang telah memberikan masukan dan kritik dalam rangka penyempurnaan Thesis.
4. Bapak Ibnu Syabri, B.Sc., M.Sc., Ph.D. selaku Ketua Prodi Magister Perencanaan Wilayah dan Kota.
5. Bapak Dr. RM. Petrus Natalivan Indradjati, ST., MT. selaku dosen wali penulis.
6. Seluruh narasumber pada penelitian ini yang mewakili masing-masing instansi yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi yang diperlukan untuk penelitian ini.
7. Seluruh dosen Program Magister Perencanaan Wilayah dan Kota ITB yang telah memberikan ilmu, pengajaran, dan dukungan kepada penulis selama

menjalani perkuliahan. Semoga ilmu yang telah diberikan tersebut menjadi amalan bagi Bapak/Ibu.

8. Seluruh civitas akademik Program Magister Perencanaan Wilayah dan Kota ITB, Bu Jeane, Pak Ito, Pak Edje, Pak Yayat, Mas Adi dan lainnya. Terima kasih atas waktu dan pelayanan yang telah diberikan kepada penulis selama masa perkuliahan dan selama proses mengerjakan Thesis.
9. Alam Fajarudin Kusuma, terima kasih atas segala dukungan yang diberikan untuk penulis dan selalu meluangkan waktu saat cuti kerja.
10. Teman-teman S2 PWK ITB terutama untuk teman-teman konsentrasi Tata Kelola Perkotaan (TKP) yaitu Shinta, Edbert, Adit dan Azka (Fast Track) yang telah sama-sama berjuang dan bekerjasama pada mata kuliah TKP.

Semoga Thesis ini dapat membantu peneliti selanjutnya yang memiliki ketertarikan pada topik penelitian serupa untuk dapat melakukan penelitian lanjutan. Akhir kata, penulis berharap semoga Thesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam bidang Perencanaan Wilayah dan Kota.

Bandung, 27 Januari 2020



Wisely Yahya

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1 Latar Belakang	1
I.2 Rumusan Persoalan	4
I.3 Tujuan dan Sasaran	7
I.4 Manfaat Penelitian	7
I.5 Ruang Lingkup Penelitian	8
I.5.1 Ruang Lingkup Wilayah	8
I.5.2 Ruang Lingkup Materi	12
I.6 Metodologi Penelitian	12
I.7 Kerangka Pemikiran	13
I.8 Sistematika Penulisan	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
II.1 Tinjauan Peraturan Terkait Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) SPAM Regional Jatiluhur	17
II.1.1 Pelaksanaan KPBU Secara Umum	17
II.1.2 Acuan Alokasi Risiko Infrastruktur Air Minum	25
II.1.3 Penjaminan Infrastruktur pada Proyek KPBU	30
II.1.4 Pengadaan Badan Usaha Pelaksana	32
II.1.5 Peraturan Terkait Pengusahaan Air dan Sistem Penyediaan Air Minum	34
II.2 Tata Kelola Multi-Level	36
II.3 Teori Konflik	37
II.4 Teori Kepercayaan	41
II.5 Teori Jejaring Sosial	43
II.6 Tinjauan Penelitian Terkait	46

II.7	Konseptualisasi	51
BAB III METODOLOGI		53
III.1	Pendekatan Penelitian.....	53
III.2	Metode Pengumpulan Data.....	54
III.2.1	Metode Pengumpulan Data Primer.....	54
III.2.2	Metode Pengumpulan Data Sekunder.....	56
III.3	Metode Analisis Data	57
III.3.1	Analisis Isi/ <i>Content Analysis</i>	58
III.3.2	Social Network Analysis.....	61
III.4	Operasionalisasi Penelitian	62
BAB IV GAMBARAN UMUM KONDISI EKSISTING PELAYANAN AIR MINUM DAN RENCANA PROYEK KPBU SPAM REGIONAL JATILUHUR		65
IV.1	Kondisi Eksisting Pelayanan Air Minum	65
IV.1.1	Kondisi Eksisting Pelayanan Air Minum Provinsi DKI Jakarta.....	66
IV.1.2	Kondisi Eksisting Pelayanan Air Minum Kota Bekasi	68
IV.1.3	Kondisi Eksisting Pelayanan Air Minum Kabupaten Bekasi	70
IV.1.4	Kondisi Eksisting Pelayanan Air Minum Kabupaten Karawang.....	73
IV.2	Program Pengembangan SPAM Berdasarkan Dokumen Rencana	77
IV.3	Gambaran Umum Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I ..	85
BAB V PEMETAAN PERSOALAN PADA TATA KELOLA PELAKSANAAN PROYEK KPBU SPAM REGIONAL JATILUHUR TAHAP I		93
V.1	Menganalisis Perkembangan Pelaksanaan dan Kendala Proyek SPAM Regional Jatiluhur Tahap I	93
V.2	Mengidentifikasi Celah Peraturan KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I	110
V.3	Memetakan Konflik, Peran dan Hubungan Antar Aktor pada Pelaksanaan Proyek SPAM Regional Jatiluhur Tahap I	118
BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI		137
VI.1	Temuan Studi	137

VI.2 Kesimpulan	146
VI.3 Rekomendasi Kebijakan dan Perencanaan	151
VI.4 Kelemahan Studi	157
VI.5 Saran untuk Studi Lanjutan	157
DAFTAR PUSTAKA	158
LAMPIRAN A : PERANGKAT SURVEY	165
LAMPIRAN B : KEBUTUHAN DATA SEKUNDER	167
LAMPIRAN C : TRANSKRIP WAWANCARA	168
LAMPIRAN D : TABEL PENGKODEAN PEMETAAN PERSOALAN PADA TATA KELOLA PELAKSANAAN PROYEK KPBU SPAM REGIONAL JATILUHUR I	214
LAMPIRAN E TABEL MATRIKS HUBUNGAN JARINGAN ANTARAKTOR	227
LAMPIRAN F HASIL PENGOLAHAN UCINET 6	228

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar I. 1 Ruang Lingkup Wilayah SPAM Regional Jatiluhur Tahap I	11
Gambar I. 2 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	14
Gambar II. 1 KPBU atas Prakarsa Badan Usaha.....	21
Gambar II. 2 Prosedur Penjaminan pada Proyek KPBU	31
Gambar II. 3 Prosedur Pengadaan Badan Usaha Pelaksana.....	33
Gambar II. 4 Segitiga Konflik dalam Perencanaan	39
Gambar II. 5 Respon terhadap Berbagai Konflik	40
Gambar II. 6 Kerangka Konseptualisasi Penelitian	52
Gambar III. 1 Skema Analisis Isi Terkait Analisis Celah Peraturan yang Mendasari Pelaksanaan KPBU SPAM Regional Jatiluhur I.....	59
Gambar III. 2 Skema Analisis Isi Terkait Analisis Perkembangan Pelaksanaan dan Kendala Proyek SPAM Regional Jatiluhur I.....	60
Gambar III. 3 Skema Analisis Isi Terkait Pemetaan Konflik dan Peran Aktor pada Pelaksanaan Proyek SPAM Regional Jatiluhur I	60
Gambar III. 4 Ilustrasi Social Network Graph pada UCINET 6	62
Gambar IV. 1 Rencana Pengembangan SPAM di DKI Jakarta Tahun 2018-2030	68
Gambar IV. 2 Peta Cakupan Pelayanan Air Minum Kabupaten Bekasi.....	71
Gambar IV. 3 Ruang Lingkup Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur	86
Gambar IV. 4 Struktur Proyek dan Skema Transaksi Proyek KPBU.....	89
Gambar V. 1 Kegiatan per Tahapan Pelaksanaan Proyek KPBU Berdasarkan Peraturan	111
Gambar V. 2 Skema Peraturan KPBU SPAM Regional Jatiluhur	112
Gambar V. 3 Social Network Graph Degree Centrality pada Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur	128
Gambar V. 4 Social Network Graph Closeness Centrality pada Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur	130
Gambar V. 5 Social Network Graph Betweenness Centrality pada Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur	132
Gambar VI. 1 Skema Peraturan KPBU SPAM Regional Jatiluhur	140
Gambar VI. 2 Realisasi dan Kendala pada Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I.....	145
Gambar VI. 3 Pemetaan Persoalan Tata Kelola Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I Berdasarkan Konseptualisasi Penelitian.....	148

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel I. 1 Proyek Strategis Nasional SPAM dengan Skema KPBU	5
Tabel II. 1 Rincian Tahapan Pelaksanaan KPBU	22
Tabel II. 2 Matriks Risiko untuk BOT Air Minum	27
Tabel II. 3 Wewenang dan Tanggung Jawab Pemerintah dalam Penyelenggaraan SPAM.....	35
Tabel II. 4 Perbandingan <i>Stakeholder Analysis</i> , SNA dan DANA	45
Tabel II. 5 Tinjauan Penelitian Terkait	47
Tabel III. 1 Pemilihan Informan Kunci pada Penelitian	56
Tabel III. 2 Ilustrasi Matriks Hubungan.....	61
Tabel III. 3 Operasionalisasi Penelitian	63
Tabel IV. 1 Kinerja PAM Jaya 2016-2018	66
Tabel IV. 2 Kinerja PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi 2016-2018.....	69
Tabel IV. 3 Jumlah Sumbangan Langganan Per Wilayah Pelayanan PDAM Tirta Bhagasasi	70
Tabel IV. 4 Kinerja PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi 2016-2018	72
Tabel IV. 5 Jumlah Sumbangan Langganan Per Wilayah Pelayanan PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang	74
Tabel IV. 6 Kinerja PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang 2016-2018	75
Tabel IV. 7 Sasaran Kegiatan Penyediaan Air Minum.....	80
Tabel IV. 8 Output Program Rencana Strategis Direktorat Pengembangan SPAM.....	80
Tabel IV. 9 Daftar Lokasi SPAM Regional	81
Tabel IV. 10 Daftar KPBU SPAM	83
Tabel IV. 11 Rencana Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum di Wilayah Penerima SPAM Regional Jatiluhur	84
Tabel IV. 12 Profil PDAM Penerima Manfaat dan Perhitungan Manfaat dari SPAM Regional Jatiluhur Tahap I.....	87
Tabel IV. 13 Alokasi Air Curah SPAM Regional Jatiluhur Tahap I.....	87
Tabel IV. 14 Rencana Penyerapan Air Minum Curah.....	88
Tabel IV. 15 Rencana Kegiatan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.....	90
Tabel V. 1 Interpretasi Koding pada Kategori Pelaksanaan Tahap Perencanaan Proyek	95
Tabel V. 2 Interpretasi Koding pada Kategori Pelaksanaan Tahap Penyiapan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur	97
Tabel V. 3 Interpretasi Koding pada Kategori Pelaksanaan Tahap Transaksi Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur	100
Tabel V. 4 Rencana, Realisasi dan Kendala Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur	102

Tabel V. 5 Interpretasi Koding pada Kategori Kendala pada Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.....	107
Tabel V. 6 Interpretasi Koding Persepsi Aktor Terkait Pelaksanaan Proyek	109
Tabel V. 7 Interpretasi Koding pada Kategori Persepsi Mengenai Alokasi Risiko pada Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur	115
Tabel V. 8 Peran Aktor pada Pelaksanaan Proyek KPBU Berdasarkan Peraturan Perundangan.....	118
Tabel V. 9 Peran Aktor dalam Pelaksanaan Proyek SPAM Regional Jatiluhur .	121
Tabel V. 10 Interpretasi Koding Hubungan Antar Aktor pada Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.....	125
Tabel V. 11 Interpretasi Koding Pemetaan Konflik pada Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur	135
Tabel VI. 1 Peran Aktor pada Kegiatan per Tahapan Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I.....	142
Tabel VI. 2 Pemetaan Persoalan Tata Kelola Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I Berdasarkan Multi-Level	150
Tabel VI. 3 Rekomendasi Tata Kelola Multi-Level dalam Mendukung Percepatan Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I.....	155

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan persoalan yang diajukan, tujuan dan sasaran penelitian, manfaat studi, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian, kerangka pemikiran dan sistematika penulisan dalam penelitian.

I.1 Latar Belakang

Dalam rangka penyediaan infrastruktur, pemerintah Indonesia saat ini gencar menerapkan skema Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) sebagai salah satu alternatif pembiayaan infrastruktur. Berdasarkan data Bappenas (2014), kebutuhan pendanaan untuk pembangunan infrastruktur tahun 2015-2019 diperkirakan mencapai Rp 5.519,4 triliun. Kebutuhan pendanaan tersebut tidak dapat mengandalkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), mengingat masih terdapat Rp 85,72 triliun *gap* pendanaan untuk pembangunan infrastruktur (Bappenas, 2014). Sehingga salah satu kebijakan untuk memenuhi *gap* pendanaan tersebut adalah dengan meningkatkan peran swasta dan percepatan proyek Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) untuk penyediaan infrastruktur. Berdasarkan Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 tentang Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur, tujuan dilakukan KPBU diantaranya untuk mencukupi kebutuhan pendanaan secara berkelanjutan dalam penyediaan infrastruktur melalui pengerahan dana swasta serta mewujudkan penyediaan infrastruktur yang berkualitas, efektif, tepat sasaran dan tepat waktu. KPBU juga dilakukan berdasarkan enam prinsip meliputi kemitraan, kemanfaatan, bersaing, pengendalian dan pengelolaan risiko, efektif serta efisien. Berdasarkan Peraturan Menteri PPN No. 4 Tahun 2015, infrastruktur yang dapat dikerjasamakan dengan skema KPBU terdiri dari 18 jenis infrastruktur, diantaranya adalah infrastruktur air minum (unit air baku, unit produksi dan/atau unit distribusi).

Sejak diberlakukannya Peraturan Presiden No. 38 tahun 2015 tentang KPBU dalam penyediaan infrastruktur hingga Desember 2018, tercatat bahwa terdapat 57 proyek dengan skema KPBU yang terdiri dari 36 proyek konektivitas, 11 proyek fasilitas perkotaan, dan 10 proyek fasilitas sosial (kontan.co.id, 15 Januari 2019). Hingga Desember 2018, terdapat dua proyek KPBU pada tahap operasi (US\$ 159,1 juta), 11 proyek dalam tahap konstruksi (US\$ 8,757 miliar), 11 proyek dalam tahap transaksi (US\$ 4,4 miliar), 18 proyek dalam tahap persiapan (US\$ 3,338 miliar), dan 8 proyek dalam tahap perencanaan (kontan.co.id, 15 Januari 2019). Proyek tersebut merupakan bagian Proyek Strategis Nasional, meliputi infrastruktur jalan tol, energi, telekomunikasi, Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM), kereta api, bandara, pengelolaan limbah, dan rumah sakit.

Beberapa proyek KPBU tersebut masih terkendala pada proses persiapan maupun transaksi (KPPIP, 2019) sehingga proyek-proyek tersebut belum dapat dikatakan berhasil dikerjasamakan dengan skema KPBU. Diantaranya disebabkan oleh pemahaman pemerintah daerah terhadap skema KPBU yang belum merata maupun masih terdapat tumpang tindih peraturan baik secara sektoral maupun antara pusat dan daerah yang menyebabkan ketidakharmonisan dalam pelaksanaan proyek KPBU (Direktorat Bina Investasi Infrastruktur-Kementerian PUPR, 2017). Selain itu, lemahnya kapasitas Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) dan lemahnya kelembagaan pada instansi yang ditugaskan dalam penyediaan infrastruktur merupakan kendala yang sering ditemukan pada pelaksanaan proyek KPBU (Bappenas, 2015).

Dilihat dari berbagai jenis infrastruktur yang akan dikerjasamakan dengan skema KPBU, diketahui bahwa pada RPJMN 2015-2019, akses pelayanan air minum termasuk sasaran pokok pembangunan nasional yang memiliki target pencapaian tertinggi untuk tahun 2019 yaitu sebesar 100% (RPJMN 2015-2019). Namun, persentase rumah tangga yang memiliki akses air minum layak pada tahun 2018 baru mencapai 61,29%, termasuk akses air minum dari jaringan perpipaan sebesar 20,14% (Bappenas, 2019). Pencapaian target tersebut menghadapi

tantangan yang berat, tidak hanya menyangkut lemahnya kinerja penyelenggara Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) namun juga dalam hal pendanaan (Kementerian PUPR, 2018). Untuk mencapai target akses pelayanan air minum, Ditjen Cipta Karya telah menghitung kebutuhan dana dalam kurun waktu 2015-2019 yaitu sebesar Rp 253,8 triliun dengan alokasi sebesar Rp 52 triliun (20%) menjadi tanggung jawab Pemerintah Pusat melalui APBN. Sedangkan sebanyak Rp 201,8 triliun bersumber dari dana non APBN, di antaranya dari dana Pemerintah Daerah (APBD dan DAK), dana internal PDAM, pinjaman Perbankan, CSR, pinjaman Pemerintah Kabupaten/Kota, *Business to Business* serta Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU).

Hingga tahun 2019, terdapat enam Proyek Strategis Nasional (PSN) yang merupakan proyek penyediaan air minum dengan skema KPBU meliputi SPAM Bandar Lampung, SPAM Umbulan, SPAM Semarang Barat, SPAM Regional Jatiluhur, SPAM Regional Jatigede dan SPAM Regional Mamminasata. Berdasarkan enam proyek tersebut, diketahui bahwa pelaksanaan proyek SPAM Regional relatif lebih lambat dibandingkan SPAM Kawasan Perkotaan (KPPIP, 2019). Realisasi proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur terhenti setelah pengumuman *shortlist* calon pemenang lelang sehingga *financial close* belum tercapai pada 2019 (BPPSPAM, 2019). SPAM Regional Jatiluhur juga dianggap memiliki kelembagaan yang lebih kompleks dibandingkan lima proyek lainnya, mengingat cakupan wilayah proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I merupakan lintas provinsi (Jawa Barat dan DKI Jakarta). SPAM Regional Jatiluhur juga berpotensi menghadapi berbagai kendala yang berpengaruh pada pelaksanaan proyek KPBU.

Untuk mempercepat pelaksanaan KPBU, terdapat empat hal yang perlu dilakukan pemerintah untuk mendorong ketertarikan badan usaha untuk terlibat dalam proyek infrastruktur yaitu meliputi regulasi untuk kemudahan dan percepatan pelaksanaan proyek; kelembagaan yang jelas pada tingkat pusat maupun daerah; sumber daya manusia yang mampu membuat dokumen terkait proyek yang dapat

dikerjasamakan; serta sosialisasi dan diseminasi proyek infrastruktur (Bappenas, 2015). Penguatan kelembagaan merupakan salah satu tantangan yang perlu dibenahi agar skema Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) dalam penyediaan infrastruktur dapat berjalan lebih efektif (Bappenas, 2015). Selain itu, diketahui bahwa faktor-faktor penyebab proyek KPBU terhenti diantaranya karena penyiapan proyek tidak dilakukan secara optimal, pemilihan/identifikasi proyek yang kurang tepat, rendahnya komitmen PJPK dan pihak terkait lainnya serta faktor lainnya di luar proyek seperti perubahan peraturan (Bappenas, 2016). Menurut Verhoest (2014), dikatakan bahwa dukungan pemerintah melalui komitmen kebijakan dan politik; kerangka hukum dan peraturan; serta lembaga penunjang *Public Private Partnership* (PPP) juga dapat menciptakan atmosfer yang kondusif dalam pengenalan dan difusi proyek infrastruktur dengan skema PPP. Selain itu, instrumen tata kelola (meliputi jenis hukum, insentif, pedoman dan kegiatan perantara) serta kaitannya dengan hubungan jejaring juga dipandang sebagai elemen untuk mewujudkan skema KPBU dalam penyediaan infrastruktur (Koch dan Buser, 2006). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tata kelola yang merupakan satu set institusi dan aktor yang terlibat (Stoker, 1998) dalam proses regulasi, koordinasi, dan kontrol (Pierre, 1999 dalam Alexander, 2005) menjadi faktor penting yang berpengaruh pada pelaksanaan KPBU dalam penyediaan infrastruktur.

I.2 Rumusan Persoalan

Diketahui bahwa terdapat enam Proyek Strategis Nasional (PSN) terkait Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) yang memiliki timeline rencana konstruksi dan operasi yang berbeda, begitu pula dengan nilai investasi dan cakupan wilayah pelayanan yang berbeda. Berikut adalah informasi mengenai proyek KPBU SPAM yang termasuk PSN berdasarkan KPPIP (2019) :

Tabel I. 1 Proyek Strategis Nasional SPAM dengan Skema KPBU (KPPIP, 2019)

No.	KPBU SPAM	Cakupan Wilayah	Nilai Investasi	Rencana Konstruksi dan Operasi	Tahap Pelaksanaan per 2019
1.	SPAM Umbulan	Pasuruan	Rp 2,06 triliun	Konstruksi : 2017 Operasi : 2020	Tahap konstruksi
2.	SPAM Lampung	Lampung	Rp 1,1 triliun	Konstruksi : Januari 2018 Operasi : Desember 2020	Tahap konstruksi
3.	SPAM Semarang Barat	Semarang	Rp 1 triliun	Konstruksi : 2019 Operasi : 2021	Tahap konstruksi
4.	SPAM Regional Jatiluhur I	Jawa Barat (Kota Bekasi, Kab. Bekasi dan Kab. Karawang) dan DKI Jakarta	Rp 1,93 triliun	Konstruksi : 2019 Operasi : 2022	Awal tahap transaksi (<i>shortlist</i> peserta lelang)
5.	SPAM Regional Jatigede	Kab. Sumedang, Majalengka, Indramayu, dan Cirebon	Rp 1,05 triliun	Konstruksi : 2021 Operasi : 2023	Tahap penyiapan
6.	SPAM Regional Mamminasata	Kota Makassar, Kab. Maros, Kab. Gowa, dan Kab. Takalar	Rp 1,15 triliun	Konstruksi : 2019 Operasi : 2021	Tahap penyiapan

Berdasarkan enam proyek tersebut, diketahui bahwa pelaksanaan proyek SPAM Regional relatif lebih lambat dibandingkan SPAM Kawasan Perkotaan. Terbukti dari beberapa proyek yang memiliki tahun rencana konstruksi yang sama, tetapi pada realisasinya berada pada tahapan yang berbeda seperti SPAM Regional Jatiluhur I dan SPAM Regional Mamminasata dengan SPAM Semarang Barat. Proyek SPAM Regional dengan cakupan wilayah yang lebih luas dari SPAM Kawasan Perkotaan, melibatkan lebih banyak aktor dalam pelaksanaan KPBU sehingga kompleksitas kelembagaan tersebut berpotensi menghadapi berbagai kendala sehingga berpengaruh terhadap realisasi proyek. Salah satunya adalah SPAM Regional Jatiluhur I yang merupakan proyek SPAM Regional lintas provinsi pertama (meliputi Jawa Barat dan DKI Jakarta) yang menggunakan skema KPBU dengan target tahap transaksi (*financial close*) selesai pada tahun 2019 (Perum Jasa Tirta, 2019). Namun, hingga Q4 2019 pelaksanaan proyek belum mencapai

financial close dan terhenti pada kegiatan persiapan proses pelelangan BUP (BPPSPAM, 2019).

Selain kemunduran realisasi, proyek SPAM Regional Jatiluhur juga diketahui menghadapi beberapa kendala diantaranya PT. Perum Jasa Tirta II selaku penanggung jawab proyek kerja sama (PJPK) tidak dapat menanggung beberapa aspek risiko seperti risiko terminasi dan risiko gagal bayar karena keterbatasan kapasitas keuangan (Bisnis, 20 Maret 2019). Risiko gagal bayar dapat terjadi apabila *offtaker* (PAM Jaya, PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi, PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi dan PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang) tidak melakukan pembayaran atas pembelian air sedangkan PT. Perum Jasa Tirta II harus tetap melakukan pembayaran kepada badan usaha pelaksana yang nantinya memenangkan lelang (Bisnis, 10 April 2019).

Beberapa kendala yang ditemukan pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, mendukung argumen bahwa tata kelola yang merupakan satu set institusi dan aktor terlibat (Stoker, 1998) dalam proses regulasi, koordinasi, dan kontrol (Pierre, 1999 dalam Alexander, 2005) menjadi faktor penting dalam pelaksanaan proyek KPBU, mengingat bahwa lemahnya kapasitas Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) dan lemahnya kelembagaan merupakan kendala yang sering ditemukan pada pelaksanaan proyek KPBU (Bappenas, 2015). Argumen tersebut diperkuat oleh pernyataan Hammami dkk (2006) yang menyatakan bahwa kelembagaan dan kerangka regulasi berpengaruh dalam menentukan kesuksesan pengembangan *Public Private Partnership*. Penelitian lain juga menyatakan bahwa instrumen tata kelola (meliputi jenis hukum, insentif, pedoman dan kegiatan perantara) serta kaitannya dengan hubungan jejaring dipandang sebagai elemen untuk mewujudkan skema *Public Private Partnership* (PPP) dalam penyediaan infrastruktur (Koch dan Buser, 2006). Dengan demikian, pertanyaan penelitian yang diangkat adalah **“Bagaimana persoalan pada tata kelola pelaksanaan proyek Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) SPAM Regional Jatiluhur tahap I ?”**.

I.3 Tujuan dan Sasaran

Tujuan dari penelitian ini adalah memetakan persoalan pada tata kelola pelaksanaan proyek Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) SPAM Regional Jatiluhur tahap I. Adapun sasaran dari penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis perkembangan pelaksanaan dan kendala proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I
- b. Mengidentifikasi celah peraturan terkait KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I
- c. Memetakan konflik, peran dan hubungan antar aktor pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I

I.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara akademis maupun praktis. Manfaat akademis dikaitkan terhadap konsep atau teori, sedangkan manfaat praktis dikaitkan dengan implementasi konsep atau teori terhadap perencanaan wilayah dan kota. Adapun manfaat penelitian ini meliputi:

1. Manfaat akademis : penelitian ini berkontribusi dalam mengonseptualisasikan teori-teori yang terdiri dari tata kelola multi-level, teori konflik dan teori kepercayaan/*trust* dalam konteks pelaksanaan proyek KPBU di negara berkembang. Secara khusus, penelitian ini berkontribusi dalam menjelaskan tata kelola pada pelaksanaan proyek Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) infrastruktur air minum yaitu berupa Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) Regional.
2. Manfaat praktis : penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi percepatan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I melalui optimalisasi tata kelola multi-level yang meliputi rekomendasi terhadap substansi peraturan terkait KPBU, bagaimana seharusnya peran dan hubungan aktor dan rekomendasi untuk percepatan pelaksanaan tersebut. Secara khusus, rekomendasi ditujukan kepada pemerintah pusat sebagai regulator dalam hal ini Bappenas, Kementerian Pekerjaan Umum dan

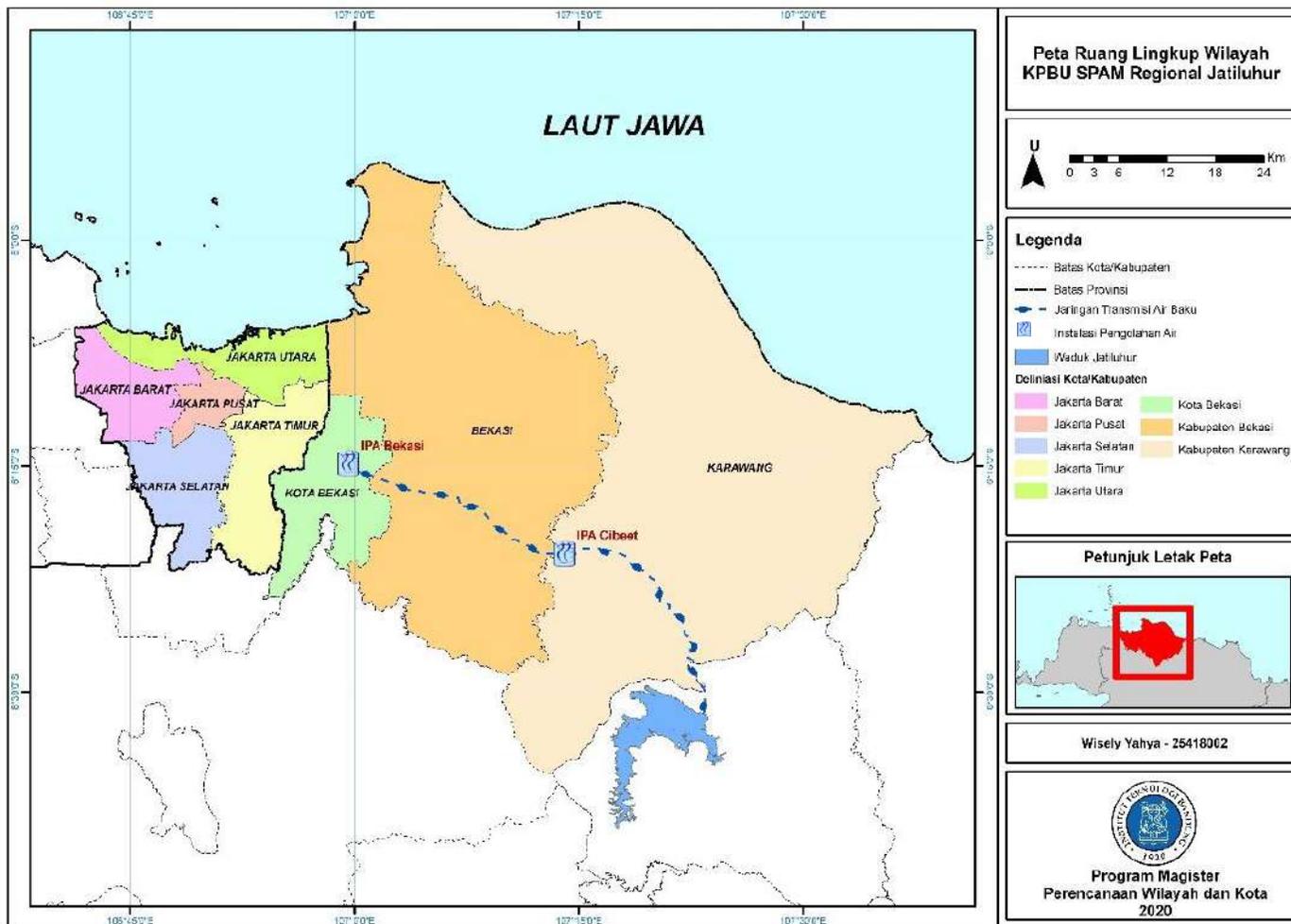
Perumahan Rakyat (PUPR), Kementerian Keuangan dan Kementerian BUMN. Selain itu, penelitian ini juga ditujukan kepada pemangku kepentingan lainnya pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur yang meliputi Pemerintah Daerah yang terdiri dari DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi, Kabupaten Karawang serta PDAM pada masing-masing wilayah tersebut.

I.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu ruang lingkup wilayah dan ruang lingkup materi.

I.5.1 Ruang Lingkup Wilayah

Mengingat topik pada penelitian ini adalah tata kelola multi-level, maka lingkup wilayah yang dimaksud dapat berupa lingkup koordinasi antar aktor pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur yaitu terdiri dari wilayah DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karawang. Pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, air baku berasal dari Waduk Jatiluhur, Purwakarta dan akan diolah dan dialirkan ke *offtaker* melalui IPA Bekasi dan IPA Cibee. Untuk jaringan di hilir yang meliputi reservoir hingga distribusi ke pelanggan, selanjutnya akan disediakan oleh masing-masing *offtaker*. Adapun peta ruang lingkup wilayah dapat dilihat melalui gambar berikut.



Gambar I. 1 Ruang Lingkup Wilayah SPAM Regional Jatiluhur Tahap I (Hasil Olahan Arc GIS, 2020)

I.5.2 Ruang Lingkup Materi

Ruang lingkup materi adalah batasan materi yang ditelaah dan dikaji dalam penelitian. Materi yang dibahas dalam studi ini adalah terkait KPBU yang meliputi:

1. Perkembangan pelaksanaan dan kendala pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur akan ditinjau berdasarkan kegiatan-kegiatan pada tahap perencanaan, penyiapan dan transaksi (per 31 Desember 2019). Persepsi aktor terhadap pelaksanaan proyek juga akan ditinjau.
2. Tata kelola berdasarkan tinjauan peraturan terkait KPBU SPAM Regional Jatiluhur secara hierarkis dari Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri hingga dokumen pendukung lainnya seperti pedoman/acuan yang diterbitkan oleh suatu instansi serta persepsi aktor terhadap regulasi.
3. Tata kelola berdasarkan aspek kelembagaan yang terdiri dari :
 - A. Tinjauan peran aktor pada masing-masing kegiatan per tahapan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I serta hubungan antar aktor. Untuk menggambarkan keterkaitan aktor dalam pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I, digunakan *Social Network Analysis* dengan pendekatan *one mode*.
 - B. Tinjauan mengenai konflik dalam pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur berdasarkan persepsi aktor terhadap peran dan hubungan aktor. Teori yang mendasari adalah teori kepercayaan (*intuitive trust, competence trust* dan *integrity trust*) dan teori konflik (sumber konflik laten yang dapat memicu konflik kepemilikan/properti, konflik sumber daya dan konflik pembangunan).

I.6 Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian meliputi penjelasan mengenai tahapan-tahapan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Metodologi yang dibahas dalam penelitian ini dibagi menjadi objek penelitian, metode pendekatan penelitian, operasionalisasi penelitian, metode pengumpulan data, hingga metode analisis data. Penjelasan

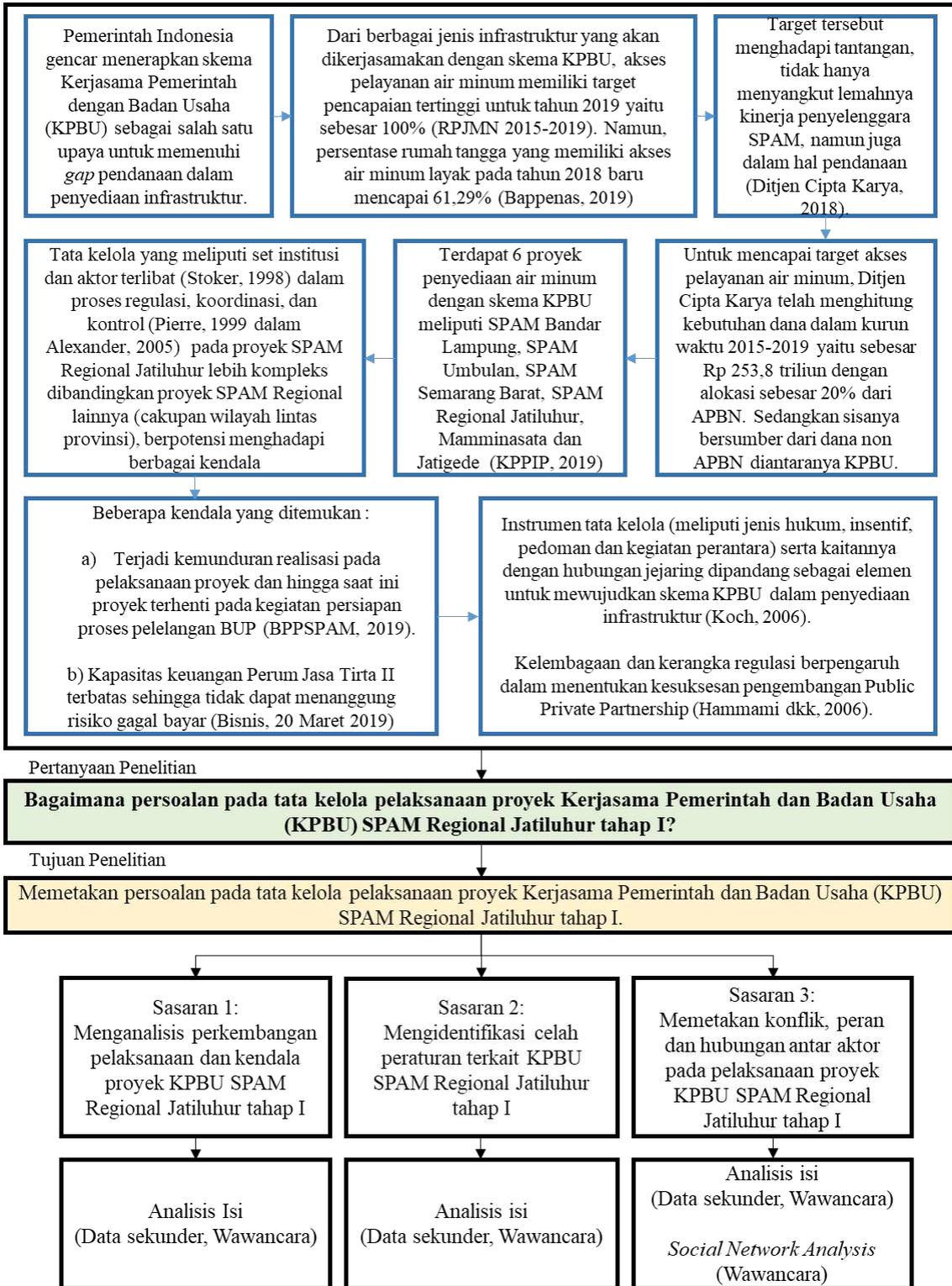
mengenai metode penelitian secara rinci akan dijelaskan lebih lanjut pada bagian BAB III tentang metodologi penelitian.

I.7 Kerangka Pemikiran

Pada bagian ini akan digambarkan mengenai kerangka pemikiran dari penelitian yang dapat mempermudah dalam memahami apa yang dilakukan dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran berisi tentang alur penelitian yang dimulai dari latar belakang, rumusan persoalan, tujuan dan sasaran, kemudian metode analisis yang digunakan. Berikut adalah kerangka pemikiran tersebut.

Kerangka Pemikiran

Latar Belakang dan Rumusan Persoalan



Gambar I. 2 Kerangka Pemikiran Penelitian

I.8 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini dibagi menjadi enam bab. Pembagian bab tersebut adalah sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang yang mendasari dilakukannya penelitian ini, rumusan persoalan, tujuan dan sasaran yang ingin diteliti, ruang lingkup studi yang terdiri dari ruang lingkup wilayah dan materi dari penelitian, metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dari penelitian ini serta sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab tinjauan pustaka ini akan dibahas teori-teori yang dijadikan acuan dalam penelitian ini. Teori dan konsep tersebut mencakup teori mengenai konsep Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU), tata kelola multi-level, teori konflik, teori kepercayaan, teori jejaring aktor dan tinjauan penelitian terkait lainnya serta konseptualisasi dari penelitian.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab tinjauan pustaka ini akan dibahas Pada bagian ini akan mengenai pendekatan studi, metode pengumpulan data yang meliputi pengumpulan data primer dan data sekunder, metode analisis dan operasionalisasi penelitian.

BAB 4 GAMBARAN UMUM WILAYAH STUDI

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum cakupan pelayanan air minum eksisting di DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karawang, rencana pengembangan SPAM berdasarkan dokumen rencana serta penjelasan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I yang terdiri dari deliniasi wilayah

proyek, tahapan/kegiatan dari proyek tersebut dan rencana/*timeline* kegiatan proyek tersebut.

**BAB 5 PEMETAAN PERSOALAN PADA TATA KELOLA
PELAKSANAAN PROYEK KPBU SPAM REGIONAL
JATILUHUR TAHAP I**

Dalam bab ini dijelaskan mengenai perkembangan pelaksanaan dan kendala proyek SPAM Regional Jatiluhur tahap I, celah peraturan terkait KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I, serta pemetaan konflik, peran dan hubungan antar aktor pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I.

BAB 6 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai temuan studi dan kesimpulan penelitian beserta rekomendasi yang dihasilkan dari analisis yang telah dilakukan. Selain itu, dijelaskan juga mengenai kelemahan studi dan saran untuk studi lanjutan sebagai masukan awal bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian serupa.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai tinjauan pustaka yang berkaitan dengan penelitian yang terdiri dari tinjauan peraturan terkait Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU), tata kelola multi-level, teori konflik, teori kepercayaan, teori jejaring aktor dan tinjauan penelitian terkait lainnya serta konseptualisasi dari penelitian.

II.1 Tinjauan Peraturan Terkait Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) SPAM Regional Jatiluhur

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai peraturan terkait KPBU SPAM Regional Jatiluhur (bersifat *unsolicited*). Adapun peraturan terkait KPBU atas prakarsa badan usaha terdiri dari Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 tentang KPBU dalam Penyediaan Infrastruktur, Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan KPBU dalam Penyediaan Infrastruktur, Acuan Alokasi Risiko yang diterbitkan oleh PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia, Peraturan Presiden No. 78 tahun 2010 tentang Penjaminan Infrastruktur dalam Proyek KPBU yang Dilakukan melalui Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur, Peraturan Kepala LKPP No. 19 tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pengadaan Badan Usaha Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur, PP No. 121 tahun 2015 tentang Pengusahaan Sumber Daya Air dan PP No. 122 tahun 2015 tentang Sistem Penyediaan Air Minum.

II.1.1 Pelaksanaan KPBU Secara Umum

Berdasarkan Peraturan Presiden No.38 Tahun 2015, Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha yang selanjutnya disebut sebagai KPBU adalah kerjasama antara pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur untuk kepentingan umum dengan mengacu pada spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah/Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah, yang sebagian atau seluruhnya menggunakan sumber daya Badan Usaha dengan memperhatikan pembagian risiko diantara para pihak. KPBU sebagai

alternatif pembiayaan yang sedang berkembang di Indonesia saat ini, dilaksanakan dengan tujuan untuk :

- Mencukupi kebutuhan pendanaan secara berkelanjutan dalam penyediaan infrastruktur melalui pengalihan dana swasta
- Mewujudkan Penyediaan Infrastruktur yang berkualitas, efektif, efisien, tepat sasaran, dan tepat waktu
- Menciptakan iklim investasi yang mendorong keikutsertaan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur berdasarkan prinsip usaha secara sehat
- Mendorong digunakannya prinsip pengguna membayar pelayanan yang diterima, atau dalam hal tertentu mempertimbangkan kemampuan membayar pengguna
- Memberikan kepastian pengembalian investasi Badan Usaha dalam penyediaan infrastruktur melalui mekanisme pembayaran secara berkala oleh pemerintah kepada Badan Usaha.

Dalam menyediakan infrastruktur dengan KPBU, terdapat enam prinsip yang perlu diperhatikan, terdiri dari :

- Kemitraan, yakni kerjasama antara pemerintah dengan Badan Usaha dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan persyaratan yang mempertimbangkan kebutuhan kedua belah pihak
- Kemanfaatan, yakni Penyediaan Infrastruktur yang dilakukan oleh pemerintah dengan Badan Usaha untuk memberikan manfaat sosial dan ekonomi bagi masyarakat
- Bersaing, yakni pengadaan mitra kerjasama Badan Usaha dilakukan melalui tahapan pemilihan yang adil, terbuka, dan transparan, serta memperhatikan prinsip persaingan usaha yang sehat
- Pengendalian dan pengelolaan risiko, yakni kerja sama penyediaan infrastruktur dilakukan dengan penilaian risiko, pengembangan strategi pengelolaan, dan mitigasi terhadap risiko

- Efektif, yakni kerja sama penyediaan infrastruktur mampu mempercepat pembangunan sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan pengelolaan dan pemeliharaan infrastruktur
- Efisien, yakni kerja sama penyediaan infrastruktur mencukupi kebutuhan pendanaan secara berkelanjutan dalam penyediaan infrastruktur melalui dukungan dana swasta.

Penerapan KPBU untuk penyediaan infrastruktur terbatas pada beberapa jenis infrastruktur. Adapun infrastruktur yang dapat dikerjasamakan adalah infrastruktur ekonomi dan sosial secara detail tercantum dalam Peraturan Menteri PPN/Bappenas No.4 Tahun 2015 yang terdiri dari:

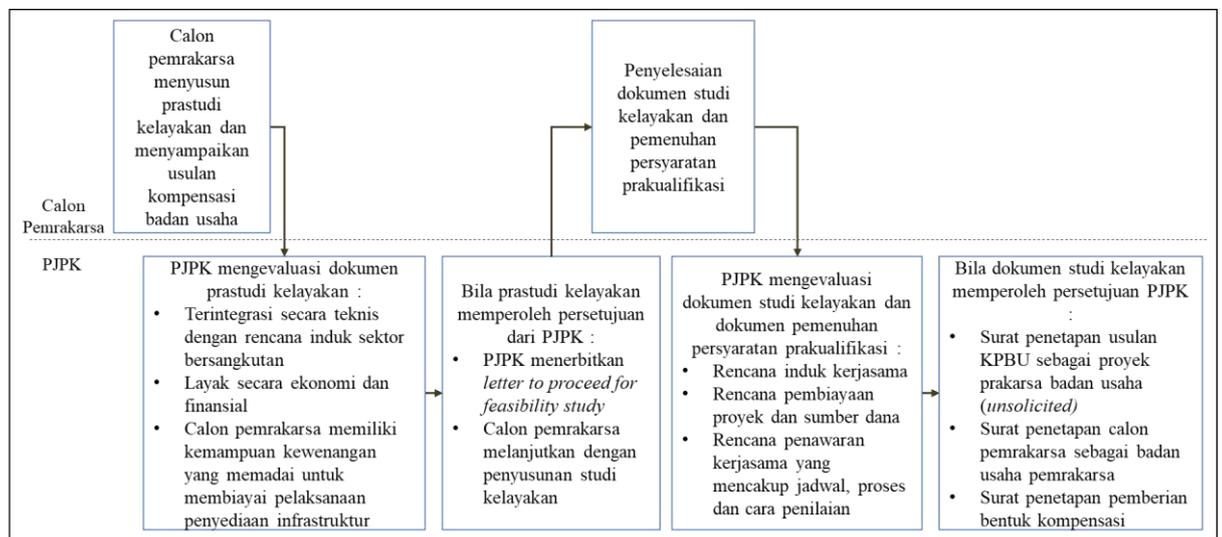
- a. Infrastruktur transportasi: penyediaan dan/atau pengelolaan fasilitas dan/atau pelayanan jasa kebandarudaraan, termasuk fasilitas pendukung seperti terminal penumpang dan kargo; penyediaan dan/atau pengelolaan fasilitas dan/atau pelayanan jasa kepelabuhan; sarana dan/atau prasarana perkeretaapian; sarana dan prasarana angkutan massal perkotaan dan lalu lintas; dan/atau sarana dan prasarana penyeberangan laut, sungai, dan/atau danau.
- b. Infrastruktur jalan: jalan arteri, jalan kolektor dan jalan lokal; jalan tol dan/atau jembatan tol.
- c. Infrastruktur sumber daya air dan irigasi: saluran pembawa air baku; dan/atau jaringan irigasi dan prasarana penampung air beserta bangunan pelengkapannya, antara lain waduk, bendungan, dan bendung.
- d. Infrastruktur air minum: unit air baku; unit produksi; dan/atau unit distribusi.
- e. Infrastruktur sistem pengelolaan air limbah terpusat: unit pelayanan; unit pengumpulan; unit pengolahan; unit pembuangan akhir; dan/atau saluran pembuangan air dan sanitasi.
- f. Infrastruktur sistem pengelolaan air limbah setempat: unit pengolahan setempat; unit pengangkutan; unit pengolahan lumpur tinja; unit pembuangan akhir; dan/atau saluran pembuangan air, dan sanitasi.

- g. Infrastruktur sistem pengelolaan persampahan: pengangkutan; pengolahan; dan/atau pemrosesan akhir sampah.
- h. Infrastruktur telekomunikasi dan informatika: jaringan telekomunikasi; infrastruktur e-government; dan/atau infrastruktur pasif seperti pipa saluran media transmisi kabel (ducting).
- i. Infrastruktur energi dan ketenagalistrikan: infrastruktur energi ketenagalistrikan dan/atau minyak dan gas bumi.
- j. Infrastruktur konservasi energi: penerangan jalan umum dan/atau efisiensi energi.
- k. Infrastruktur ekonomi fasilitas perkotaan: saluran utilitas (tunnel); dan/atau pasar umum.
- l. Infrastruktur kawasan: kawasan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan inovasi (termasuk science and techno park) dan/atau kawasan industri
- m. Infrastruktur pariwisata antara lain pusat informasi pariwisata
- n. Infrastruktur fasilitas pendidikan, pelatihan dan pengembangan: sarana pembelajaran; laboratorium; pusat pelatihan; pusat penelitian; inkubator bisnis; galeri pembelajaran; ruang praktik siswa; perpustakaan dan/atau fasilitas pendukung pembelajaran dan pelatihan.
- o. Infrastruktur fasilitas sarana olahraga, kesenian dan budaya: gedung/stadion olahraga dan/atau gedung kesenian dan budaya.
- p. Infrastruktur kesehatan: rumah sakit; fasilitas pelayanan kesehatan dasar; dan/atau laboratorium kesehatan.
- q. Infrastruktur pemasyarakatan: lembaga pemasyarakatan; balai pemasyarakatan; rumah tahanan negara; rumah penyimpanan benda sitaan dan barang rampasan negara; lembaga penempatan anak sementara; lembaga pembinaan khusus anak; dan/atau rumah sakit pemasyarakatan.
- r. Infrastruktur perumahan rakyat: perumahan rakyat untuk golongan rendah dan/atau rumah susun sederhana sewa.

Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) memiliki tanggung jawab besar pada pelaksanaan proyek KPBU. Adapun penentuan PJPK tercantum dalam Pasal 6-9 Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 :

- Apabila Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah sebagai PJPK maka penentuan dilakukan dengan memperhatikan peraturan perundangan di bidang sektor. Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah yang memiliki kewenangan terhadap sektor infrastruktur yang akan dikerjakamkan, menandatangani nota kesepahaman yang berisi kesepakatan pihak koordinator PJPK, pembagian tugas dan anggaran dalam penyiapan, transaksi dan manajemen KPBU, serta jangka waktu pelaksanaan KPBU.
- Apabila Badan Usaha Milik Negara/Daerah bertindak sebagai PJPK, maka penetapannya memperhatikan peraturan perundangan sektor dan KPBU dilaksanakan melalui perjanjian dengan Badan Usaha Pelaksana.

Dalam hal, proyek KPBU adalah proyek atas prakarsa badan usaha, maka hal pertama yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut.



Gambar II. 1 KPBU atas Prakarsa Badan Usaha (Peraturan Menteri No. 4 Tahun 2015)

Selanjutnya, tahapan pelaksanaan proyek KPBU terdiri dari tahap perencanaan, penyiapan dan pelaksanaan berdasarkan Peraturan Presiden No. 38 tahun 2015 dan Peraturan Menteri No. 4 tahun 2015 yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel II. 1 Rincian Tahapan Pelaksanaan KPBU (Hasil Sintesis Peraturan Presiden No. 38 Tahun 2015 dan Peraturan Menteri PPN No.4 Tahun 2015, 2020)

Tahapan	Kegiatan	Aktor dan Peran	Dokumen yang Dihasilkan
-	KPBU atas Prakarsa Badan Usaha	<ul style="list-style-type: none"> • Badan usaha dapat mengajukan prakarsa KPBU kepada Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah dengan memenuhi kriteria terintegrasi secara teknis dengan rencana induk pada sektor bersangkutan, layak secara ekonomi dan finansial, memiliki kemampuan keuangan memadai untuk membiayai pelaksanaan penyediaan infrastruktur • Badan usaha pemrakarsa wajib menyusun studi kelayakan. 	Studi kelayakan yang terdiri dari : <ul style="list-style-type: none"> • Rencana bentuk KPBU • Rencana pembiayaan proyek dan sumber dana • Rencana penawaran KPBU • Kajian lingkungan hidup • Kajian pengadaan tanah
Perencanaan	Identifikasi dan penetapan KPBU : <ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian dengan RPJMN/RPJMD dan rencana strategis sektor infrastruktur • Kesesuaian dengan RTRW • Keterkaitan antar sektor infrastruktur dan antar wilayah • Analisa biaya manfaat dan sosial • Analisa nilai manfaat uang (Value for Money) 	<ul style="list-style-type: none"> • Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah mengidentifikasi penyediaan infrastruktur yang akan dikerjasamakan dengan Badan Usaha • Dalam melakukan identifikasi KPBU, Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah melakukan konsultasi publik. • Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah menetapkan daftar usulan rencana KPBU berdasarkan hasil studi pendahuluan dan konsultasi publik, selanjutnya disampaikan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perencanaan pembangunan nasional • Menteri perencanaan melakukan penyeleksian dan penilaian terhadap usulan Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah/direksi BUMN/BUMD berdasarkan dokumen pendukung 	Studi pendahuluan yang memuat: <ul style="list-style-type: none"> • Rencana bentuk KPBU • Rencana skema pembiayaan proyek dan sumber dananya • Rencana penawaran kerjasama yang mencakup jadwal, proses, dan cara penilaian
	Penganggaran KPBU	Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah/Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah menganggarkan dana perencanaan, penyiapan, transaksi, dan manajemen KPBU sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.	-
	Pengkategorian KPBU	-	-

Tahapan	Kegiatan	Aktor dan Peran	Dokumen yang Dihasilkan
Penyiapan	Penyiapan prastudi kelayakan	<ul style="list-style-type: none"> • Penyiapan KPBU dapat dilakukan bersama dengan Badan Usaha atau lembaga/institusi/organisasi internasional berdasarkan kesepakatan dengan Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah. • Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah menyusun prastudi kelayakan atas infrastruktur yang akan dikerjasamakan 	<p>Dokumen prastudi kelayakan yang menghasilkan kesimpulan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumber pembiayaan KPBU • Identifikasi kerangka kontraktual, pengaturan, dan kelembagaan • Rancangan KPBU dari aspek teknis • Usulan dukungan pemerintah dan jaminan pemerintah yang diperlukan • Identifikasi risiko dan rekomendasi mitigasi, serta pengalokasian risiko tersebut • Bentuk pengembalian investasi Badan Usaha Pelaksana. <p>Dokumen studi lingkungan Dokumen perencanaan pengadaan tanah</p>
	Penjajakan minat pasar	PJPK dapat melaksanakan penjajakan minat pasar (<i>market sounding</i>) pada tahap penyiapan. Penjajakan minat pasar bertujuan untuk memperoleh masukan dan tanggapan terhadap KPBU dari pemangku kepentingan	-
	Pengajuan dukungan pemerintah dan jaminan pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> • Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang keuangan dan kekayaan negara dapat menyetujui pemberian dukungan dalam bentuk dukungan kelayakan dan/atau insentif perpajakan (bentuk dan tata cara pemberian dukungan diatur lebih lanjut) • Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah dapat memberikan dukungan pemerintah dalam bentuk lainnya 	Dukungan pemerintah dicantumkan dalam dokumen pengadaan badan usaha pelaksana
	Penetapan tata cara pengembalian investasi Badan Usaha Pelaksana	<p>PJPK menetapkan bentuk pengembalian investasi yang meliputi penutupan biaya modal, biaya operasional dan keuntungan badan usaha pelaksana. Pengembalian investasi bersumber dari pembayaran oleh pengguna dalam bentuk tarif, pembayaran ketersediaan layanan (<i>availability payment</i>) atau bentuk lainnya.</p> <p>Dalam hal pengembalian investasi Badan Usaha Pelaksana bersumber dari pembayaran oleh pengguna dalam bentuk tarif, PJPK menetapkan</p>	Jaminan pemerintah disertakan dalam dokumen pelelangan

Tahapan	Kegiatan	Aktor dan Peran	Dokumen yang Dihasilkan
		tarif awal atas penyediaan infrastruktur. Tarif dapat ditentukan berdasarkan tingkat kemampuan pengguna.	
	Pengadaan tanah untuk KPBU	<ul style="list-style-type: none"> • PJKP melakukan identifikasi kebutuhan atas tanah untuk KPBU berdasarkan hasil kajian akhir prastudi kelayakan • Pengadaan tanah untuk KPBU diselenggarakan oleh pemerintah sesuai ketentuan perundangan mengenai pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum. 	Jika membutuhkan pengadaan tanah, maka perlu penyusunan dokumen pengadaan tanah untuk memperoleh penetapan lokasi
Transaksi	Pengadaan Badan Usaha Pelaksana	<ul style="list-style-type: none"> • Dalam rangka melaksanakan fungsi PJKP, Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah dan direksi BUMN/BUMD melaksanakan pengadaan Badan Usaha Pelaksana. • Ketentuan lebih lanjut diatur melalui peraturan kepala lembaga di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah. 	Dokumen pengadaan badan usaha pelaksana
	Penandatanganan perjanjian KPBU	<ul style="list-style-type: none"> • PJKP menyiapkan perjanjian KPBU • Perjanjian KPBU ditandatangani oleh PJKP dengan Badan Usaha Pelaksana 	Perjanjian KPBU: Lingkup pekerjaan; Jangka waktu; Jaminan pelaksanaan; Tarif dan mekanisme penyesuaiannya; Hak dan kewajiban termasuk alokasi risiko; Standar kinerja pelayanan; Pengalihan saham sebelum KPBU beroperasi secara komersial; Sanksi; Pemutusan atau pengakhiran perjanjian; Status kepemilikan aset; Mekanisme penyelesaian sengketa, pengawasan kinerja BUP, perubahan pekerjaan, hak pengambilalihan oleh pemerintah dan pemberi pinjaman; Penggunaan dan kepemilikan aset; Pengembalian aset; Keadaan memaksa; Pernyataan dan jaminan para pihak (dokumen perjanjian penjaminan dan dokumen perjanjian regres); Hukum yang berlaku
	Pemenuhan pembiayaan penyediaan infrastruktur oleh Badan Usaha Pelaksana	Setelah Badan Usaha Pelaksana menandatangani perjanjian KPBU (maksimal 12 bulan), Badan Usaha Pelaksana harus telah memperoleh pembiayaan atas KPBU. Setiap perpanjangan jangka waktu dilakukan oleh Menteri/Kepala Lembaga/ Kepala Daerah	-
-	-	Menteri/Kepala Lembaga/ Kepala Daerah menunjuk unit kerja di lingkungan Kementerian/Lembaga/ Daerah sebagai Simpul KPBU yang bertugas menyiapkan perumusan kebijakan, sinkronisasi, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi pembangunan KPBU.	-

II.1.2 Acuan Alokasi Risiko Infrastruktur Air Minum

Acuan alokasi risiko diterbitkan oleh PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PII) untuk menjadi referensi utama bagi PJKP dalam menyiapkan perjanjian KPBU dan usulan penjaminan yang akan dievaluasi PT PII untuk perolehan penjaminan serta referensi bagi investor dan penyedia dana dalam mengevaluasi potensi investasi dan pembiayaan untuk proyek-proyek KPBU di Indonesia. Dalam penerapannya, beberapa alokasi risiko dapat berbeda dari penjabaran di dalam acuan alokasi risiko tersebut, mengingat adanya kondisi spesifik suatu proyek atau sektor tertentu, atau terkait posisi komersial yang disepakati para pihak. *Checklist* kategori risiko KPBU dikembangkan sebagai suatu daftar kelompok risiko yang generik, yang diharapkan dapat digunakan untuk membantu mengidentifikasi peristiwa-peristiwa risiko spesifik kepada setiap proyek KPBU. Adapun kategori risiko KPBU secara umum meliputi :

1. Risiko Lokasi : lahan proyek tidak tersedia atau tidak dapat digunakan sesuai jadwal yang sudah ditentukan dan dalam biaya yang diperkirakan, atau bahwa lokasi dapat menimbulkan suatu beban atau kewajiban bagi pihak tertentu.
2. Risiko Desain, Konstruksi dan Uji Operasi : elemen dari prosesnya dilakukan dengan cara yang menyebabkan dampak negatif terhadap biaya dan pelayanan proyek.
3. Risiko Sponsor : risiko dimana BU tidak dapat memenuhi kewajiban kontraktualnya kepada PJKP akibat tindakan pihak investor swasta sebagai sponsor proyek, kegagalan BU memenuhi persyaratan lender, ataupun kegagalan lender menyediakan pinjaman.
4. Risiko Finansial : terkait aspek kelayakan finansial proyek.
5. Risiko Operasional : risiko dimana proses penyediaan layanan infrastruktur sesuai kontrak atau suatu elemen dari proses tersebut akan terpengaruh dengan cara yang menghalangi BU dalam menyediakan layanan kontrak sesuai dengan spesifikasi yang disepakati dan/atau sesuai proyeksi biaya.
6. Risiko Pendapatan (Revenue) : risiko bahwa pendapatan proyek tidak dapat memenuhi proyeksi tingkat kelayakan finansial, karena perubahan yang tak

terduga baik permintaan layanan atau tarif yang disepakati atau kombinasi keduanya.

7. Risiko Konektivitas Jaringan : akibat perubahan dari kondisi jaringan saat ini atau rencana masa depan.
8. Risiko Interface : metode implementasi proyek oleh para pihak terkait atau standar penyediaan layanan menghalangi atau mengganggu penyediaan fasilitas dan layanan infrastruktur yang dilakukan sektor publik atau sebaliknya.
9. Risiko Politik : tindakan PJPK yang tidak dapat diprediksi sebelumnya yang merugikan secara material dan mempengaruhi pengembalian ekuitas dan pinjaman.
10. Risiko Kahar (*Force Majeure*) : risiko terjadinya kejadian kahar yang sepenuhnya di luar kendali kedua belah pihak (misalnya bencana alam atau akibat manusia) dan akan mengakibatkan penundaan atau *default* oleh BU dalam pelaksanaan kewajiban kontraknya.
11. Risiko Kepemilikan Aset : risiko terjadinya peristiwa seperti kejadian kehilangan (misalnya hilangnya kontrak, *force majeure*), perubahan teknologi, dan lainnya, yang menyebabkan nilai ekonomi aset menurun, baik selama atau pada akhir masa kontrak.

Pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur yang menggunakan skema *Build, Operate and Transfer* (BOT), maka matriks risiko untuk infrastruktur air minum dengan skema BOT dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel II. 2 Matriks Risiko untuk BOT Air Minum (PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia, 2017)

Kategori Risiko		Pembagian Risiko			Strategi Mitigasi Sesuai Best Practice
		Publik	BU	Bersama	
1. Risiko Lokasi					
a.	Keterlambatan dan kenaikan biaya pembebasan lahan	v			Pemerintah menyediakan lahan proyek sebelum proses pengadaan BU melalui penetapan lokasi, memastikan ketersediaan dana pembebasan lahan, terdapat tim yang melaksanakan pembebasan lahan dan sesuai ketentuan perundangan
b.	Lahan tidak dapat dibebaskan	v			Status hukum lahan dan prosedur yang jelas dalam pembebasan lahan proyek.
c.	Lahan tidak dapat digunakan setelah dibebaskan	v	v		Strategi komunikasi proyek termasuk, pemetaan isu sosial dan tokoh kunci yang terkait
d.	Proses pemukiman kembali yang rumit	v			Kompensasi yang wajar dan komunikasi yang baik dengan pihak yang terkena dampak
e.	Risiko Status Tanah	v			Melaksanakan validasi dan penyelesaian status kepemilikan lahan serta dukungan otoritas terkait (BPN)
f.	Kesulitan pada kondisi lokasi yang tak terduga	v	v		Pelaksanaan identifikasi utilitas pada saat perencanaan dengan didukung oleh data yang memadai.
g.	Keterbatasan ruang kerja / working space konstruksi		v		Metode konstruksi yang baik; Sosialisasi oleh pemerintah
h.	Kerusakan artefak dan barang kuno pada lokasi		v		Data historis penggunaan lahan dan penyelidikan tanah
i.	Kontaminasi ke lingkungan lokasi		v		Kesesuaian dengan studi Amdal yang baik
2. Risiko Desain, Konstruksi dan Uji Operasi					
a.	Ketidakjelasan spesifikasi output		v		Klarifikasi saat proses tender; Dokumen lelang sebaiknya tersaji dengan jelas dan mudah dipahami agar dapat meningkatkan kompetisi dan menurunkan biaya proyek
b.	Kesalahan desain		v		Konsultan desain atau EPC yang berpengalaman dan handal
c.	Gagal menjaga keamanan dan keselamatan dalam lokasi		v		Implementasi prosedur keamanan dan keselamatan kerja yang baik; EPC yang berpengalaman dan handal
d.	Terlambatnya penyelesaian konstruksi		v		Kontraktor yang handal dan klausul kontrak yang standar, termasuk klausul penalti atas <i>Liquidity Damages</i>
e.	Kenaikan biaya konstruksi		v		Kesepakatan prosedur persetujuan perubahan volume dan ambang batas perubahan; Akomodir perhitungan faktor eskalasi harga di dalam kontrak; Hubungan baik dengan supplier; Klausul penalti atas <i>Liquidity Damages</i>
f.	Kinerja kontraktor/subkontraktor yang buruk		v		Proses pemilihan kontraktor & subkontraktor yang kredibel ; Penerapan penalti
g.	Default kontraktor/subkontraktor		v		
h.	Risiko uji operasi (testing & comissioning)		v		Sistem komunikasi & koordinasi kontraktor, konsultan penguji, dan operator yang tepat; Konsultan testing & comissioning yang berpengalaman
3. Risiko Sponsor					
a.	Default BU		v		Konsorsium didukung sponsor yang kredibel dan solid
b.	Default sponsor proyek		v		Proses PQ untuk memperoleh sponsor yang kredibel
c.	Default lender proyek		v		Pemilihan lender yang kredibel; Kinerja BU memenuhi kontrak; dan Pemenuhan persyaratan lender
4. Risiko Finansial					

Kategori Risiko		Pembagian Risiko			Strategi Mitigasi Sesuai Best Practice
		Publik	BU	Bersama	
a.	Kegagalan mencapai financial close		v		Koordinasi dan konsorsium yang baik dengan lender yang kredibel dan potensial
b.	Risiko pencairan VGF	v			Memastikan proses penganggaran tepat waktu; Menyediakan dana talangan yang dikelola Unit BLU
c.	Risiko pengembalian dana talangan tanah	v			Kepastian ketersediaan dana BLU Tanah dengan kepastian penambahan dana dari APBN jika sudah mencapai treshold tertentu.
d.	Risiko nilai tukar mata uang		v		Pembiayaan dalam Rupiah; Indeks harga pembelian memperhitungkan fluktuasi mata uang; Instrumen lindung nilai, diantaranya kontrak berjangka dan opsi mata uang
e.	Risiko tingkat inflasi dan suku bunga		v		Faktor indeksasi tarif dan lindung nilai tingkat suku bunga
f.	Risiko asuransi		v		Konsultasi dengan spesialis/broker asuransi
5. Risiko Operasi					
a.	Ketersediaan fasilitas		v		Kontraktor yang handal
b.	Buruk atau tidak tersedianya layanan		v		Operator yang handal; Spesifikasi output yang jelas
c.	Aksi industri		v		Kebijakan SDM dan hubungan industrial yang baik
d.	Risiko sosial dan budaya local		v		Menerapkan program pengembangan masyarakat yang people-oriented; Pemberdayaan masyarakat
e.	Kegagalan manajemen proyek		v		Menyusun rencana manajemen operasi dan dijalankan oleh secara professional
f.	Kegagalan kontrol dan monitoring proyek	v	v		Menyusun rencana kontrol dan monitoring serta evaluasi berkala terhadap efektivitas rancangan dan pelaksanaan
g.	Kenaikan biaya O&M		v		Operator yang handal; Faktor eskalasi dalam kontrak
h.	Kesalahan estimasi biaya life cycle		v		Kesepakatan/kontrak dengan supplier seawal mungkin
i.	Kenaikan biaya energi karena inefisiensi unit biaya		v		Kualitas dan spesifikasi unit yang baik
j.	Tidak teraturnya ketersediaan utilitas		v		Tindakan antisipasi: fasilitas back up listrik/utilitas lainnya
k.	Berkurangnya kuantitas input	v			Regulasi dan koordinasi yang baik antar instansi terkait
l.	Menurunnya kualitas input	v			
m.	Ketidakpastian kontinuitas input	v			
n.	Berkurangnya kuantitas output		v		Operator yang handal; Mekanisme penalti
o.	Menurunnya kualitas output		v		
p.	Ketidakpastian kontinuitas output		v		
q.	Kehilangan dan kualitas air di jaringan transmisi		v		Standar kinerja operasi dan pengawasan yang baik
r.	Kehilangan dan kualitas air di jaringan distribusi	v			
6. Risiko Pendapatan					
a.	Risiko tingkat serapan di awal periode	v			Klausul 'take or pay' dalam perjanjian jual beli air
b.	Penurunan volume permintaan output proyek	v			Program marketing yang baik; Program penurunan NRW; Pengelolaan keuangan PDAM
c.	Kegagalan penetapan tarif awal	v			Dukungan kelayakan (VGF); Regulasi terkait mekanisme tarif dan juga insentif Regulasi
d.	Keterlambatan penyesuaian tarif periodik	v			Kinerja operasi yang baik; Regulasi yang mengatur tingkat dan periode penyesuaian tarif

Kategori Risiko		Pembagian Risiko			Strategi Mitigasi Sesuai Best Practice
		Publik	BU	Bersama	
e.	Tingkat penyesuaian tarif lebih rendah dari proyeksi	v			Kinerja operasi yang baik; Regulasi yang mengatur tingkat dan periode penyesuaian tarif
f.	Kesalahan perhitungan estimasi tarif		v		Survei kemampuan dan kemauan membayar konsumen yang handal
7. Risiko Konektivitas Jaringan					
a.	Risiko konektivitas jaringan distribusi dan fasilitas penghubung	v			Pemahaman kontrak yang baik oleh sektor publik; Sinkronisasi konstruksi
b.	Risiko pengelolaan jaringan distribusi	v			Peningkatan kapasitas pengelolaan jaringan distribusi
c.	Risiko fasilitas pesaing/kompetitor	v			Pemahaman kontrak yang baik oleh sektor publik; Regulasi pemanfaatan ABT tersedia; Mekanisme penegakan hukum tersedia & berjalan baik
8. Risiko Interface					
a.	Risiko ketimpangan waktu dan kualitas pekerjaan	v	v		Koordinasi dan integrasi jadwal pelaksanaan proyek; Pekerjaan perbaikan oleh pihak yang kualitas pekerjaannya lebih rendah
b.	Risiko perbedaan standar/metode layanan		v		Kesepakatan standar/ metode yang akan diterapkan para pihak sedini mungkin
c.	Risiko relasi	v	v		Sistem komunikasi dan koordinasi dirancang, disepakati, dan disosialisasikan dengan baik ke semua pihak terkait
9. Risiko Politik					
a.	Mata uang asing tidak dapat dikonversi	v			Pembiayaan domestik; Akun pembiayaan luar negeri; Penjaminan dari bank sentral
b.	Mata uang asing tidak dapat direpatriasi	v			
c.	Risiko ekspropriasi	v			Mediasi, negosiasi; Asuransi Risiko Politik; Penjaminan pemerintah
d.	Perubahan regulasi (dan pajak) yang umum		v		-
e.	Perubahan regulasi (dan pajak) yang diskriminatif dan spesifik	v			Mediasi, negosiasi; Asuransi Risiko Politik; Penjaminan pemerintah
f.	Keterlambatan perolehan persetujuan perencanaan	v			Provisi kontrak yang jelas termasuk kompensasinya
g.	Gagal/terlambatnya perolehan persetujuan	v			
h.	Keterlambatan perolehan akses ke lokasi proyek	v			
i.	Risiko parastatal	v			Asuransi Risiko Politik; Penjaminan pemerintah
10. Risiko Force Majeure					
a.	Bencana alam			v	Asuransi, bila dimungkinkan
b.	Force majeure politis			v	
c.	Cuaca ekstrim			v	
d.	Force majeure berkepanjangan			v	Setiap pihak dapat mengakhiri kontrak dan memicu terminasi dini
11. Risiko Kepemilikan Aset					
a.	Risiko nilai aset turun		v		Asuransi
b.	Transfer aset setelah kontrak KPBU berakhir		v		Pembuatan kontrak yang mengatur perihal transfer aset dengan jelas; Penilaian dilakukan oleh penilai independen yang disepakati bersama

II.1.3 Penjaminan Infrastruktur pada Proyek KPBU

Berdasarkan Peraturan Presiden No.78 tahun 2010, penjaminan infrastruktur adalah pemberian jaminan atas kewajiban finansial PJKP yang dilaksanakan berdasarkan perjanjian penjaminan. Adapun penjaminan infrastruktur diberikan terhadap risiko infrastruktur yang :

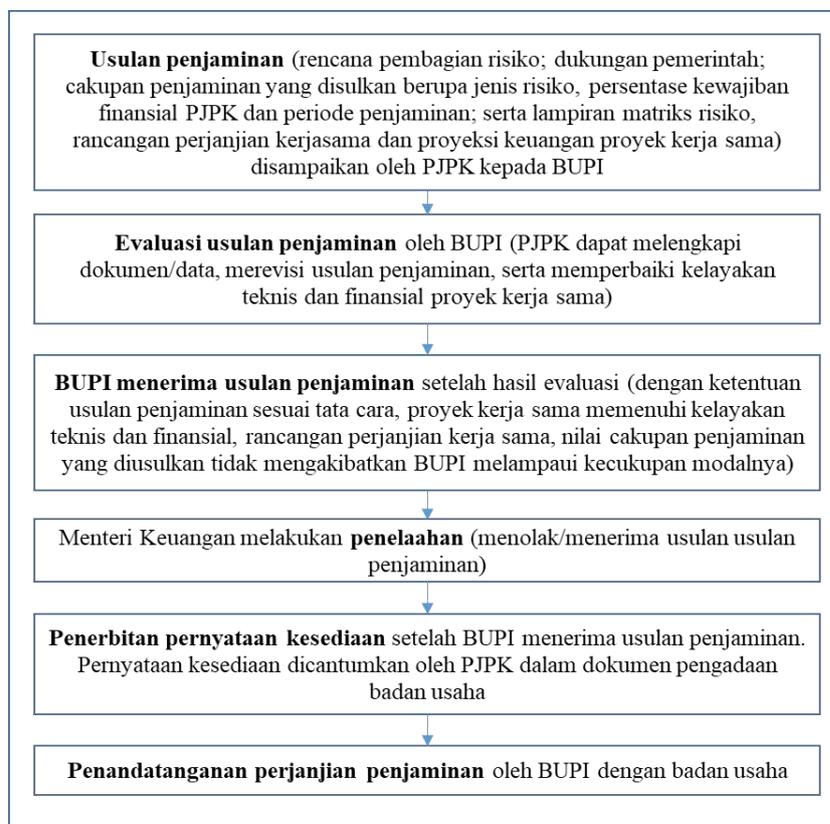
- Lebih mampu dikendalikan, dikelola atau dicegah terjadinya, atau diserap oleh Penanggung Jawab Proyek Kerja Sama daripada Badan Usaha
- Bersumber (*risk factor*) dari PJKP
- Bersumber (*risk factor*) dari pemerintah selain PJKP.

Penjaminan infrastruktur diberikan sepanjang perjanjian kerja sama memuat paling kurang ketentuan-ketentuan mengenai:

- Pembagian risiko infrastruktur antara kedua belah pihak sesuai dengan alokasi risiko
- Upaya mitigasi yang relevan dari kedua belah pihak untuk mencegah terjadinya risiko dan mengurangi dampaknya apabila terjadi
- Jumlah kewajiban finansial PJKP dalam hal risiko infrastruktur yang menjadi tanggung jawab PJKP atau cara perhitungan untuk menentukan jumlah kewajiban finansial PJKP dalam hal jumlah tersebut belum dapat ditentukan pada saat perjanjian kerja sama ditandatangani
- Jangka waktu yang cukup untuk melaksanakan kewajiban finansial PJKP termasuk masa tenggang (*grace period*)
- Prosedur yang wajar untuk menentukan kapan PJKP telah berada dalam keadaan tidak sanggup untuk melaksanakan kewajiban finansial PJKP
- Prosedur penyelesaian perselisihan yang mungkin timbul antara PJKP dan Badan Usaha sehubungan pelaksanaan Kewajiban Finansial
- Hukum yang berlaku adalah hukum Indonesia.

Penjaminan infrastruktur diberikan sepanjang PJKP sanggup: a) menerbitkan surat pernyataan mengenai keabsahan perjanjian kerja sama; b) memberikan komitmen tertulis kepada penjamin untuk melaksanakan usaha

terbaiknya dalam mengendalikan, mengelola atau mencegah, dan mengurangi dampak terjadinya risiko infrastruktur yang menjadi tanggung jawabnya sesuai alokasi risiko sebagaimana disepakati dalam perjanjian kerja sama selama berlakunya perjanjian penjaminan; serta memenuhi regres, yang dituangkan dalam bentuk perjanjian dengan Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur; dan c) penjaminan infrastruktur diberikan sesuai dengan kecukupan modal Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur.



Gambar II. 2 Prosedur Penjaminan pada Proyek KPBU (Peraturan Presiden No. 78 Tahun 2010)

Peraturan Presiden No.78 tahun 2010 juga menjelaskan mengenai pengajuan klaim dari penerima jaminan kepada penjamin; regres (PJKP berkewajiban untuk memenuhi regres dengan mekanisme korporasi sesuai peraturan perundangan jika PJKP merupakan BUMN/BUMD atau dengan mekanisme APBN jika PJKP merupakan Menteri/Kepala Lembaga); serta penjelasan mengenai imbal jasa penjaminan (BUPI dapat mengenakan imbal jasa

atas penjaminan infrastruktur yang diberikan dengan mempertimbangkan nilai kompensasi finansial dari jenis risiko infrastruktur yang akan dijamin, biaya yang dikeluarkan untuk memberikan jaminan maupun margin keuntungan yang wajar). Adapun pengertian dari regres adalah hak penjamin untuk menagih PJPk atas apa yang telah dibayarkannya kepada penerima jaminan dalam rangka memenuhi kewajiban finansial PJPk dengan memperhitungkan nilai waktu dari uang yang dibayarkan.

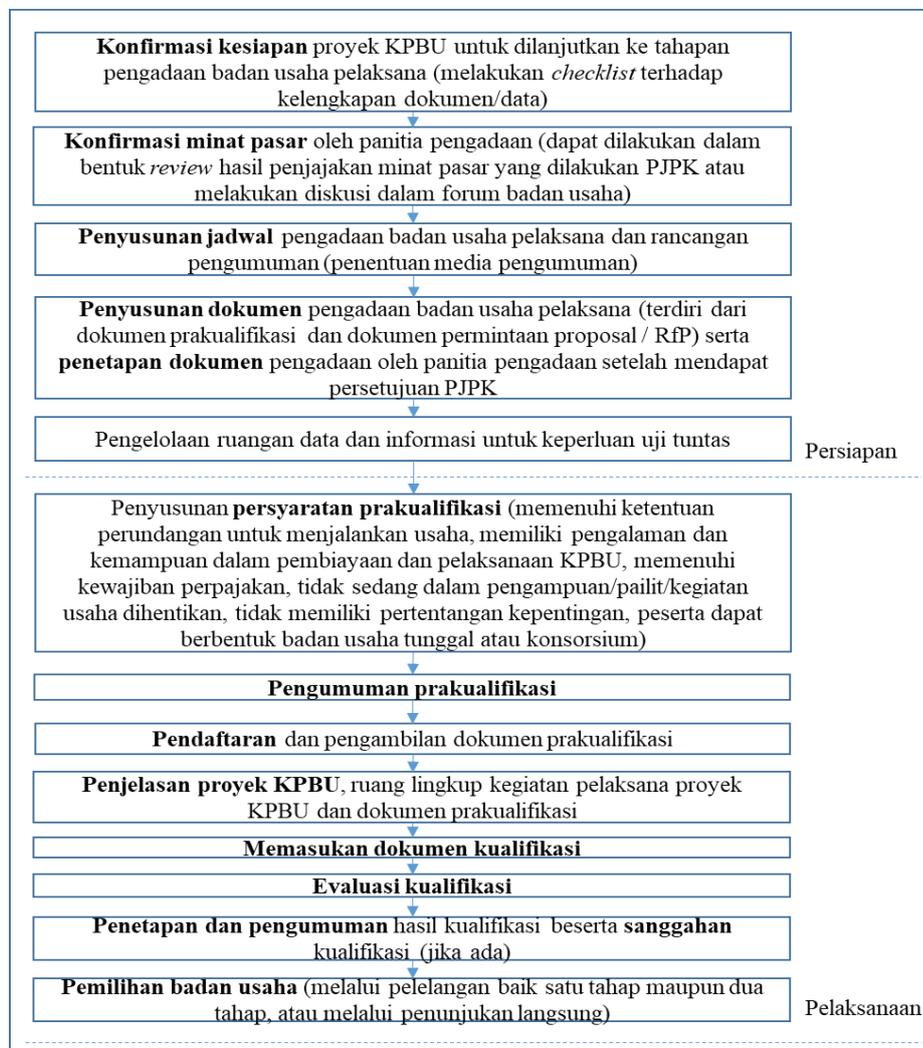
II.1.4 Pengadaan Badan Usaha Pelaksana

Tata cara pelaksanaan pengadaan badan usaha kerjasama pemerintah dan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur diatur pada Peraturan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) No. 19 tahun 2015. Pengadaan badan usaha pelaksana adalah rangkaian kegiatan pemilihan badan usaha untuk mendapatkan mitra kerjasama bagi PJPk untuk melaksanakan proyek KPBU. Ruang lingkup pengadaan badan usaha pelaksana meliputi proyek KPBU atas prakarsa Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah (*solicited*) maupun atas prakarsa badan usaha (*unsolicited*). Pada pengadaan badan usaha, PJPk memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar, meliputi :

- Menganggarkan biaya pelaksanaan pengadaan dan pelaksanaan perjanjian KPBU
- Menetapkan tim KPBU dan panitia pengadaan
- Menyediakan ruangan data dan informasi
- Memberikan persetujuan pada perubahan dokumen pengadaan yang diajukan oleh panitia pengadaan
- Melaksanakan peninjauan minat pasar dalam melaksanakan transaksi
- Menetapkan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) pada pemilihan badan penyiapan
- Menetapkan pemenang pelelangan atau seleksi
- Menerbitkan surat pemenang pelelangan atau seleksi
- Menerbitkan surat penunjukan badan usaha pelaksana dan badan penyiapan
- Menetapkan hasil penunjukan langsung

- Menjawab sanggah
- Menyatakan proses prakualifikasi atau pemilihan gagal
- Menandatangani perjanjian penyiapan
- Menandatangani perjanjian KPBU

PJPK dapat dibantu oleh tim KPBU dalam melaksanakan kegiatan pada tahap transaksi hingga tercapainya pemenuhan pembiayaan (*financial close*) dan kegiatan pengadaan badan usaha apabila diperlukan. Adapun prosedur pengadaan badan usaha dapat ditunjukkan melalui gambar berikut.



Gambar II. 3 Prosedur Pengadaan Badan Usaha Pelaksana (Peraturan Kepala LKPP No.19 Tahun 2015)

II.1.5 Peraturan Terkait Pengusahaan Air dan Sistem Penyediaan Air Minum

KPBU SPAM Regional Jatiluhur merupakan infrastruktur air minum yang berkaitan dengan peraturan mengenai pengusahaan Sumber Daya Air (SDA) dan juga peraturan mengenai SPAM. Berdasarkan PP No. 121 tahun 2015, pengusahaan sumber daya air adalah upaya pemanfaatan sumber daya air untuk memenuhi kebutuhan usaha. Izin pengusahaan sumber daya air diberikan dengan mempertimbangkan rekomendasi teknis dari pengelola sumber daya air yaitu institusi yang diberi wewenang untuk melaksanakan pengelolaan sumber daya air (air, sumber air dan daya air). Pada PP No. 122 tahun 2015, Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) diselenggarakan untuk memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat untuk memenuhi hak rakyat atas air minum. Adapun jenis SPAM meliputi SPAM jaringan perpipaan (unit air baku, produksi, distribusi dan pelayanan) dan SPAM bukan jaringan perpipaan. Adapun SPAM jaringan perpipaan, terdiri dari :

- Unit air baku : bangunan penampung air, bangunan pengambilan/ penyadapan, alat pengukuran dan peralatan pemantauan, sistem pemompaan dan/atau bangunan sarana pembawa serta perlengkapannya
- Unit produksi : bangunan pengolahan dan perlengkapannya, perangkat operasional, alat pengukuran dan peralatan pemantauan dan bangunan penampungan air minum
- Unit distribusi : jaringan distribusi dan perlengkapannya, bangunan penampungan dan alat pengukuran dan peralatan pemantauan
- Unit pelayanan : sambungan langsung, hidran umum dan/atau hidran kebakaran.

Penyelenggaraan SPAM meliputi pengembangan dan pengelolaan SPAM berlandaskan kebijakan dan strategi penyelenggaraan SPAM dan Rencana Induk SPAM. Penyelenggaraan SPAM menjadi tanggung jawab Pemerintah Pusat dan/atau Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya, yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel II. 3 Wewenang dan Tanggung Jawab Pemerintah dalam Penyelenggaraan SPAM (PP No. 122 Tahun 2015)

Wewenang dan Tanggung Jawab		
Pemerintah Pusat	Pemerintah Provinsi	Pemerintah Kab/Kota
Menyusun dan menetapkan Kebijakan dan Strategi Nasional Penyelenggaraan SPAM	Menyusun dan menetapkan Kebijakan dan Strategi Provinsi Penyelenggaraan SPAM	Menyusun dan menetapkan Kebijakan dan Strategi Kabupaten/Kota Penyelenggaraan SPAM
Menyusun dan menetapkan Rencana Induk SPAM Lintas Provinsi	Menyusun dan menetapkan Rencana Induk SPAM Lintas Kabupaten/Kota	Menyusun dan menetapkan Rencana Induk SPAM Kabupaten/Kota
Melaksanakan Penyelenggaraan SPAM yang bersifat khusus, kepentingan strategis nasional, dan lintas provinsi	Melaksanakan Penyelenggaraan SPAM yang bersifat khusus, kepentingan strategis provinsi, dan lintas kabupaten/kota	Melaksanakan Penyelenggaraan SPAM di wilayahnya
Membentuk BUMN dan/atau UPT	Membentuk BUMD dan/atau UPTD provinsi	Membentuk BUMD dan/atau UPTD provinsi; melakukan pencatatan laporan yang disampaikan oleh kelompok masyarakat
Memberikan izin kepada Badan Usaha untuk melakukan Penyelenggaraan SPAM	Memberikan izin kepada Badan Usaha untuk melakukan Penyelenggaraan SPAM	Memberikan izin kepada Badan Usaha untuk melakukan Penyelenggaraan SPAM
Memberikan pembinaan dan pengawasan kepada Pemerintah Daerah	Melakukan pemantauan dan evaluasi Penyelenggaraan SPAM pada kabupaten/kota di wilayahnya; melakukan pembinaan dan pengawasan kepada pemerintah kabupaten/kota	Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap Penyelenggaraan SPAM di wilayahnya ; melakukan pembinaan dan pengawasan kepada pemerintah desa dan kelompok masyarakat di wilayahnya; menyampaikan laporan hasil pemantauan dan evaluasi Penyelenggaraan SPAM kepada pemerintah provinsi
Menjamin ketersediaan Air Baku untuk Penyelenggaraan SPAM lintas provinsi	Menjamin ketersediaan Air Baku untuk Penyelenggaraan SPAM lintas kabupaten/kota	Menjamin ketersediaan Air Baku untuk Penyelenggaraan SPAM di wilayahnya
Melakukan kerja sama dengan Pemerintah Daerah	Melakukan kerja sama dengan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah lain	Melakukan kerja sama dengan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah lain

Adapun penyelenggaraan SPAM dapat dilaksanakan oleh BUMN/BUMD (dengan menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik), UPT/UPTD, kelompok masyarakat; dan/atau badan usaha (melalui izin penyelenggaraan SPAM). Pembinaan terhadap BUMN, BUMD, UPT, UPTD, kelompok masyarakat dan badan usaha untuk memenuhi kebutuhan sendiri yang melaksanakan

penyelenggaraan SPAM dilaksanakan oleh Menteri, Gubernur, dan/atau Bupati/Walikota sesuai dengan kewenangannya mengenai pendampingan penerapan norma, standar, prosedur dan kriteria; bimbingan, supervisi dan konsultasi; bantuan teknis dan bantuan program; serta pendidikan dan pelatihan.

II.2 Tata Kelola Multi-Level

Menurut Cairney (2012), tata kelola multi-level dijelaskan sebagai penyebaran kekuasaan (*power*) dari otoritas pemerintah pusat kepada beberapa level pemerintahan dan aktor non-pemerintah. Pendekatan tata kelola multi-level tidak menyangkal pentingnya pengambilan keputusan di arena nasional, tetapi menegaskan bahwa pembuatan kebijakan tidak lagi dimonopoli oleh pemerintah pusat (Stoker, 1998). Kunci utama tata kelola multi-level adalah penyebaran wewenang dan pengambilan keputusan kepada berbagai institusi melalui proses negosiasi sehingga kegiatan yang berpusat pada negara, menjadi campuran yang kompleks antara hierarki, jaringan, dan pasar (Richard dan Smith, 2004 dalam Cairney, 2012). Namun, sistem tata kelola multi-level dihadapkan pada kompleksitas dan otonomi, maka terdapat kecenderungan kuat dari kepemimpinan secara politik untuk berupaya memaksakan ketertiban dan menetapkan arahan (Stoker, 1998).

Tata kelola multi-level mengeksplorasi perbedaan antara kekuasaan (*power*) dalam hal kapasitas maupun pelaksanaan kekuasaan tersebut sehingga *power* dapat terkonsentrasi secara formal, dan pusat-pusat pengambilan keputusan dapat dikelilingi oleh banyak aktor yang memiliki pengaruh informal (Cairney, 2012). Dengan demikian, hal tersebut membawa argumen normatif bahwa penyebaran pemerintah di berbagai yurisdiksi lebih efisien dan secara normatif lebih unggul daripada monopoli terpusat (Hooghe dan Marks, 2003 dalam Cairney, 2012). Penyebaran otoritas tersebut dianggap berpotensi untuk mengatasi heterogenitas preferensi warga negara dan terdapat kedekatan antara pembuat kebijakan dan populasi yang terkena dampak serta akan tercipta manfaat dari kompetisi antar otoritas (Hooghe dan Marks, 2003 dalam Cairney, 2012).

Dalam hal *Public Private Partnership* (PPP), Petersen (2011) menyatakan bahwa PPP dibuat dalam permainan kebijakan (*policy games*) dengan melibatkan partisipasi aktor strategis di beberapa tingkat pemerintahan. Pada saat yang sama, permainan kebijakan tersebut tersusun pada kerangka kerja kelembagaan yang terdiri dari aturan formal dan informal di berbagai tingkat pemerintahan. Hal tersebut menciptakan ketergantungan vertikal antara aktor dan struktur keputusan institusional. Kemungkinan bahwa permainan kebijakan dapat dimainkan di beberapa jaringan (misalnya jaringan sektor bangunan dan jaringan sektor transportasi) dan pada berbagai tingkat pemerintahan membuat pengambilan keputusan mengenai PPP tunduk pada kompleksitas kelembagaan baik dalam dimensi horizontal maupun dalam dimensi vertikal. Permainan kebijakan berlangsung di arena yang saling berhubungan dengan berbagai aktor dominan, yang dianggap menyulitkan untuk menghubungkan berbagai interaksi (Klijn dan Teisman, 2003). Secara konkret, dalam hal ini perlu memperhatikan aktor dan berbagai strategi yang akan mereka capai serta berbagai tingkat kelembagaan dimana kebijakan tentang PPP dimainkan.

II.3 Teori Konflik

Terdapat dua pendekatan utama dalam teori konflik, yaitu pada tingkat mikro yang berkonsentrasi pada konflik dari diri individu, intrapersonal dan interpersonal (Nye, 1973 dalam Lewicki dkk, 1992) serta pada tingkat makro yang berfokus pada kelompok, departemen, divisi dan bahkan seluruh organisasi sebagai unit analisis untuk memahami dinamika konflik (March dan Simon, 1958; Pondy, 1967 dalam Lewicki dkk, 1992). Menurut Lumineau, Eckerd dan Handley (2015), terdapat perbedaan-perbedaan penting antara konflik antar individu dengan konflik antar organisasi, meliputi :

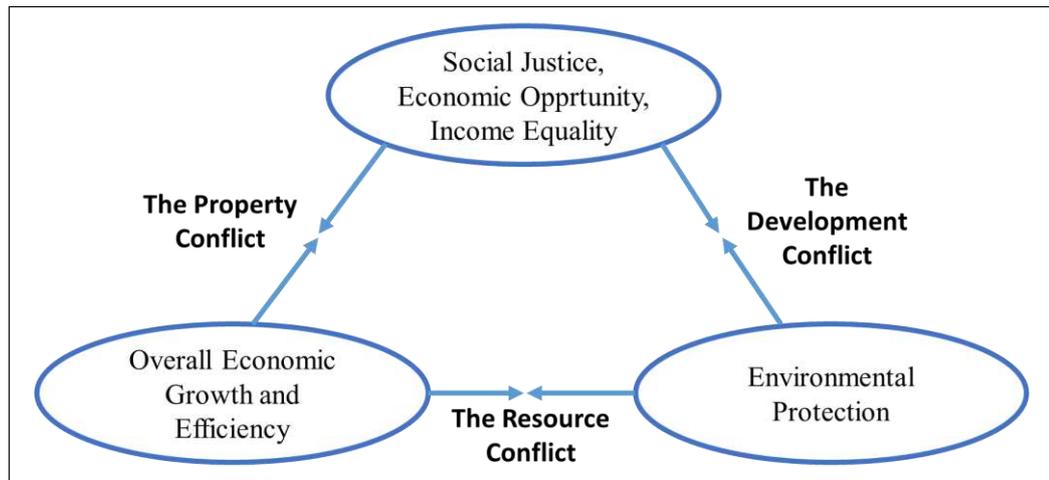
- Para pihak pembuat keputusan dan tingkat interaksi
- Insentif dan motivasi dari para pemangku kepentingan
- Struktur tata kelola untuk mencegah dan mengelola konflik
- Mekanisme perbaikan yang tersedia untuk menyelesaikan sengketa
- Peran konteks kelembagaan.

Konflik juga dianggap sebagai karakteristik utama pada hubungan antar organisasi karena pada hubungan tersebut terdapat kontradiksi perilaku antara kerjasama atau kompetisi, kontradiksi temporal antara jangka pendek atau jangka panjang, dan kontradiksi struktural antara bersifat kaku atau fleksibel (Das & Teng, 2000 dalam Lumineau dkk, 2015).

Konflik merupakan bagian dari kehidupan manusia yang tidak dapat dihindari. Menurut Campbell (1996), sumber utama konflik perencanaan kota berasal dari 3 sudut pandang yaitu sosial/*equality*, lingkungan dan ekonomi yang berpotensi memicu konflik.

- Konflik pertama, antara pertumbuhan ekonomi dan *equality* muncul dari persaingan klaim dan penggunaan properti (bangunan/perumahan/tanah/aset) sehingga memicu konflik kepemilikan/properti. Sifat properti sendiri adalah kontradiktif mengingat properti dapat dianggap sebagai milik pribadi dan milik publik.
- Konflik sumber daya merupakan benturan perbedaan sudut pandang antara pelestarian lingkungan dengan kegiatan ekonomi.
- Konflik pembangunan adalah konflik yang sangat sulit, mengingat konflik tersebut muncul akibat perbedaan sudut pandang antara sosial/*equality* dengan lingkungan.

Adapun konseptualisasi mengenai segitiga konflik dalam perencanaan dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar II. 4 Segitiga Konflik dalam Perencanaan (Campbell, 1996)

Selanjutnya, Pondy (1967) memiliki pandangan bahwa konflik adalah proses dinamis yang terdiri dari beberapa tahapan (Pondy, 1967 dalam Minnery 1985), yang terdiri dari :

- Konflik tersembunyi (latent conflict) : tidak ada konflik yang langsung, akan tetapi berpotensi untuk sewaktu-waktu muncul ke permukaan. Konflik tersembunyi dapat disebabkan oleh kompetisi terhadap sumber daya, perbedaan sasaran dan dorongan untuk otonomi (Pondy, 1967).
- Perceived conflict : aktor yg terlibat mulai mengkonsepsi situasi-situasi konflik termasuk cara mereka memandang, menentukan pentingnya isu-isu, membuat asumsi-asumsi terhadap motif-motif dan posisi kelompok lawan.
- Felt conflict : individu atau kelompok yang terlibat menyadari konflik dan merespon secara emosional satu sama lain, dan sikap polarisasi menjadi us versus them
- Konflik yang termanifestasi (manifest conflict) : salah satu pihak memutuskan bereaksi menghadapi kelompok dan sama-sama mencoba saling menyakiti dan menggagalkan tujuan lawan
- Dampak dari konflik (conflict aftermath) : konflik dapat diselesaikan dengan baik hasilnya berpengaruh baik pada organisasi (fungsional) atau sebaliknya (disfungsional).

Fisher dkk (2000) juga menyatakan bahwa terdapat berbagai pendekatan untuk mengelola konflik secara umum, yaitu dengan cara :

- Pencegahan konflik: bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras
- Penyelesaian konflik: bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku yang positif bagi pihak-pihak yang terlibat
- Pengelolaan konflik: bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku yang positif bagi pihak-pihak yang terlibat
- Resolusi konflik: menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru di antara kelompok-kelompok yang berkonflik
- Transformasi konflik: mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Adapun pendekatan untuk mengelola konflik untuk masing-masing tipe konflik dapat dilihat melalui gambar berikut.

	Konflik Laten	Konflik di Permukaan	Konflik Terbuka
Pencegahan Konflik			
Penyelesaian Konflik			
Pengelolaan Konflik			
Resolusi Konflik			
Transformasi Konflik			

Gambar II. 5 Respon terhadap Berbagai Konflik (Fisher dkk, 2000)

Sedangkan menurut Lumineau dkk (2015), ketika konflik antar organisasi (*inter-organizational conflict*) terjadi, maka penyelesaian harus melalui sistem formal (seperti kontrak) maupun melalui mekanisme informal. Kedua mekanisme tersebut pada umumnya memerlukan pihak ketiga.

II.4 Teori Kepercayaan

Kepercayaan didefinisikan dalam banyak cara. Terlepas dari berbagai definisi kepercayaan, umumnya terdapat kesepakatan bahwa mempercayai seseorang berarti berharap bahwa orang lain akan menahan diri dari perilaku oportunistik, bahkan jika ada kesempatan (Deakin dan Michie 1997; Deakin dan Wilkinson 1998) . Aktor yang percaya menganggap bahwa pihak lain akan mempertimbangkan kepentingannya, meskipun ia tidak memastikannya (Rousseau dkk. 1998; Nooteboom 2002). Ketika aktor berkomunikasi secara terbuka tentang niat dan tujuan mereka, menghormati komitmen yang ada, atau berkolaborasi tanpa menyalahgunakan kerentanan satu sama lain, kepercayaan akan berkembang (Warsen dkk, 2018). Sebagian besar peneliti setuju bahwa kepercayaan terkait erat dengan risiko. Salah satu risikonya adalah bahwa seorang aktor akan menyalahgunakan kekuasaannya dalam proyek atau meninggalkan kerjasama, memaksa aktor lain untuk menanggung biayanya (Warsen dkk, 2018). Kompleksitas strategis dalam KPBU menyulitkan para aktor untuk meramalkan semua kemungkinan atau menghitungnya secara akurat (Deakin dan Wilkinson 1998; Koppenjan dan Klijn 2004). Kepercayaan sangat penting agar kerjasama berjalan dengan baik. Sehingga, kepercayaan adalah konsep yang sangat diperlukan ketika mempelajari KPBU.

Castaldo (2002) dalam Castelfranchi dan Falcone (2011), merangkum definisi *trust*/ kepercayaan berdasarkan lima kategori yang saling terkait, yaitu:

- *The construct* : kepercayaan dipahami sebagai harapan, keyakinan, kemauan dan sikap/perilaku (Castaldo, 2002)
- *The trustee* : biasanya individu, kelompok, perusahaan, maupun organisasi (Castaldo, 2002). Mengingat sifat trustee yang berbeda, maka terdapat berbagai jenis kepercayaan (pribadi, antar-organisasi dan kelembagaan). Trustee sering digambarkan dengan karakteristik yang berbeda dalam definisi yang dianalisis, dapat dilihat dari kompetensi, kapasitas, motivasi non-oportunistik, nilai-nilai pribadi, kecenderungan untuk mempercayai orang lain dan sebagainya (Castaldo, 2002)

- *Actions and behaviors* : tindakan dan perilaku, sebagaimana dinyatakan oleh penulis lain seperti Zaltman dan Desphande (1992). Perilaku kepercayaan adalah dasar untuk mengenali konsep kepercayaan itu sendiri (Castaldo, 2002); baik perilaku trustor maupun trustee harus memperhitungkan konsistensi hubungan kepercayaan. Perilaku kepercayaan juga telah menunjukkan sifat multi-dimensional (Cummings dan Bromiley, 1996)
- *Results and outputs of behavior* : hasil dan keluaran dari perilaku, tindakan *trustee* dianggap dapat diprediksi dan positif bagi *trustee*. Prediktabilitas perilaku orang lain dan fakta bahwa perilaku tersebut menghasilkan hasil yang menguntungkan dalam mencapai tujuan dari *trustor* merupakan dua hasil kepercayaan (Busacca dan Castaldo, 2002)
- *The risk* : risiko, tanpa ketidakpastian dan tanpa adanya risiko maka belum tentu terdapat kepercayaan. Risiko, ketidakpastian dan ambiguitas (Johannisson, 2001) adalah dasar kepercayaan, atau lebih tepatnya elemen-elemen yang menggambarkan situasi di mana kepercayaan memiliki beberapa kepentingan untuk tujuan prediktif.

Selanjutnya, model kepercayaan dapat dikaitkan dengan manajemen proyek sebagaimana yang dikemukakan oleh Hartman (2002). Model kepercayaan tersebut dilihat melalui tiga hal yaitu:

- *Integrity trust* : kepercayaan atau keyakinan bahwa suatu pihak akan menjaga kepentingan pihak lainnya. Hal ini berkaitan erat dengan sifat hubungan bisnis/proyek
- *Competence trust* : keyakinan bahwa pihak lain memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Hal ini terkait dengan aspek teknis tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan sifat hubungan bisnis/proyek
- *Intuitive trust* : kepercayaan intuitif/emosional yaitu merasa bahwa satu pihak dapat mempercayai niat dan tindakan pihak lainnya. Hal ini dapat menjadi indikator yang dapat menggambarkan keberlanjutan hubungan bisnis/proyek.

II.5 Teori Jejaring Sosial

Jejaring sosial adalah seperangkat hubungan yang terdiri dari kumpulan entitas atau individu dengan melihat relasi antar individu di dalamnya (Prell, 2012). Analisis jejaring sosial adalah bentuk penelitian yang berasal dari ilmu sosial dan perilaku didasarkan pada asumsi pentingnya hubungan antar individu yang berinteraksi sehingga keterkaitan antar individu merupakan komponen fundamental dari teori jaringan (Wasserman dan Faust, 1994). Untuk analisis jejaring sosial lebih lanjut, digunakan pengukuran sentralitas dalam mengkuantifikasikan kepentingan dan pengaruh aktor sebagai individu dalam sebuah jaringan. Terdapat empat ukuran sentralitas yang sering digunakan dalam *Social Network Analysis* (SNA) yaitu *degree centrality*, *closeness centrality* dan *betweenness centrality* (Freeman, 1979 dalam Knoke dan Yang, 2008)

- *Degree centrality*

Menurut Prell (2012:97), derajat sentralitas digunakan untuk mengetahui jumlah kontak yang dimiliki aktor dalam suatu jaringan atau dengan kata lain derajat sentralitas dapat digunakan untuk melihat tingkat keterlibatan aktor dalam kegiatan di jaringan tersebut. Dalam hubungan komunikasi antaraktor, jika suatu aktor memiliki derajat sentralitas tertinggi maka aktor tersebut adalah aktor utama dalam menyampaikan informasi di jaringan tersebut.

- *Closeness centrality*

Closeness centrality menunjukkan seberapa dekat sebuah node ke node lain dalam jejaring sosial (Sabidussi, 1966 dalam Knoke dan Yang, 2008). *Closeness centrality* mengacu pada seberapa cepat seorang aktor dapat berinteraksi dengan orang lain, misalnya dengan berkomunikasi secara langsung atau hanya melalui perantara yang sangat sedikit (Knoke dan Yang, 2008) sehingga *closeness centrality* juga dapat menggambarkan tingkat kemandirian suatu aktor dalam jaringan karena aktor tersebut dapat memobilisasi jaringan dengan mudah (Prell, 2012). Derajat kedekatan tersebut tidak hanya menunjukkan tingkat kemandirian, beberapa peneliti telah menghubungkan derajat kedekatan dengan kemampuan aktor dalam mengakses informasi (Leavitt, 1951 dalam Prell, 2012), melalui

kekuasaan (Coleman, 1973 dalam Prell,2012) dan pengaruh (Friedkin, 1991 dalam Prell,2012). Derajat kedekatan ditentukan oleh jarak terpendek yang menghubungkan aktor. Untuk mengetahui aktor yang paling memiliki kedekatan dengan aktor lain, dapat dilihat melalui nilai kedekatan tertinggi (*closeness*) atau jarak terjauh (*farness*).

- *Betweenness Centrality*

Betweenness centrality mengukur sejauh mana aktor-aktor lain berada pada jalur geodesik (jarak terpendek) antara pasangan aktor dalam jaringan dan hal tersebut merupakan indikator penting dari kontrol atas pertukaran informasi atau aliran sumber daya dalam suatu jaringan (Knoke dan Yang, 2008). Misalkan aktor j harus melalui aktor i untuk berkomunikasi dengan aktor k, maka aktor i memiliki tanggung jawab atau kendali atas konten dan waktu dalam mengirimkan pesan antara aktor j dan k (Knoke dan Yang, 2008). Dalam jaringan komunikasi, *betweenness centrality* juga dapat melihat seberapa besar seorang aktor memiliki potensi kontrol jika aktor tersebut dilalui oleh arus informasi yang banyak (Prell, 2012).

Selain *Social Network Analysis* (SNA), terdapat beberapa alat analisis yang memiliki tujuan serupa dalam mengidentifikasi aktor diantaranya adalah *stakeholders analysis* dan *Dynamic Actor Networks Analysis* (DANA). Pada penelitian ini, SNA dianggap relevan untuk melihat hubungan antar aktor pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur karena memiliki keunggulan dalam melihat hubungan antar aktor baik secara formal maupun informal serta dapat mengidentifikasi aktor yang sangat berpengaruh dan dapat menjangkau berbagai aktor dalam jejaring. Adapun penjelasan antara ketiga analisis tersebut, secara lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel II. 4 Perbandingan *Stakeholder Analysis*, SNA dan DANA (Hasil Sintesis, 2020)

	Stakeholders Analysis	Social Network Analysis (SNA)	Dynamic Actor Network Analysis (DANA)
Tujuan	Mengevaluasi dan memahami pemangku kepentingan dari perspektif kelembagaan/proyek/kebijakan dengan mengidentifikasi minat, kepentingan, dan pengaruh para pemangku kepentingan terhadap kegiatan program atau proyek yang sedang berjalan (Brugha, 2002).	Menggambarkan pola-pola yang mendasari struktur sosial dan direpresentasikan sebagai jaringan sebagai set node dan serangkaian ikatan yang menggambarkan interkoneksi aktor (Wellman, 1999 dalam Knoke dan Yang, 2008) Menunjukkan seperangkat keterkaitan spesifik di antara sekelompok orang tertentu (Mitchell, 1969 dalam Knoke dan Yang, 2008)	Mendukung analisis kebijakan dalam analisis aktor (organisasi, kelompok pemangku kepentingan, atau individu) yang berperan dalam beberapa situasi kebijakan (dana.actoranalysis.com). Menunjukkan bagaimana para aktor melihat isu kebijakan. Metode tersebut didasarkan pada gagasan bahwa perilaku dari aktor-aktor dalam satu kebijakan adalah hasil dari <i>frame rationality</i> (Bots, 2009)
Keunggulan	Analisis dapat menunjukkan aktor kunci, aktor penghubung dan aktor pendukung dalam satu kebijakan.	Bentuk relasional menunjukkan intensitas, frekuensi, atau kekuatan interaksi antara pasangan aktor dan arah hubungan antara kedua anggota pasangan (Knoke dan Yang, 2008). Peneliti SNA mengkonseptualisasikan dan meneliti jejaring sosial dari pendekatan multi-level. Sehingga memungkinkan peneliti untuk mempelajari bagaimana tingkat-tingkat ini berinteraksi satu sama lain (Prell, 2012).	Kombinasi dari <i>stakeholder analysis</i> dan <i>strategic decision analysis</i> . Analisis dapat membuat peta sebab-akibat (disebut sebagai <i>perception graph</i>) untuk melihat bagaimana setiap aktor yang terlibat dalam kebijakan memandang suatu masalah, tindakan apa yang mungkin dilakukan, dan bagaimana aspek-aspek ini saling berkaitan (Bots, 2009).
Kelemahan	Penilaian kepentingan dan pengaruh 1-5 sangat relatif berdasarkan sudut pandang peneliti.	Keterkaitan antar aktor hanya dijelaskan melalui pendekatan biner “0” (tidak ada hubungan) dan “1” (terdapat hubungan).	DANA hanya dapat mengidentifikasi persepsi aktor dan tidak dapat menunjukkan keterkaitan antar aktor.

II.6 Tinjauan Penelitian Terkait

Mengenai tinjauan terkait, maka terdapat beberapa jurnal/publikasi ilmiah terutama terkait tata kelola pada implementasi proyek yang menggunakan skema Public Private Partnership (PPP) atau yang dikenal dengan KPBU untuk konteks di Indonesia. Tabel berikut menjelaskan ringkasan tinjauan dari penelitian-penelitian yang terkait dengan penelitian ini.

Tabel II. 5 Tinjauan Penelitian Terkait (Hasil Sintesis, 2020)

No.	Sumber	Sitasi	Pertanyaan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian/ <i>Lesson Learned</i>	Relevansi dengan Topik Penelitian
1.	Ole Helby Petersen (2011)	Dua kasus tersebut memperlihatkan kompleksitas kelembagaan yang membuat PPP menantang skema tata kelola untuk semua pemain yang berpartisipasi dalam permainan. Kedua kasus ini menggambarkan bahwa pelaksanaan proyek KPS sebenarnya membutuhkan penyelesaian sejumlah aspek peraturan multi-level (seperti pajak, masalah hukum, aspek keuangan, pengadaan, dan lainnya).	Bagaimana pengembangan PPP di Irlandia dapat dipertanggungjawabkan melalui konsep tata kelola multi-level? Bagaimana Uni Eropa dan tingkat nasional Irlandia berinteraksi untuk mendukung atau menghambat proyek-proyek PPP di Irlandia?	Menilai kasus empiris PPP di Irlandia, dimulai dengan tinjauan umum perkembangan terakhir kebijakan dan peraturan PPP di tingkat Uni Eropa. Selanjutnya memeriksa pengembangan kebijakan dan peraturan PPP di Irlandia. Pada akhirnya, menguraikan dua kasus terperinci pada proyek PPP di Irlandia. Data dikumpulkan dari berbagai sumber. Untuk melihat tata kelola multi-level, data empiris dikumpulkan di beberapa tingkat pemerintahan: (1) di tingkat Uni Eropa (masalah-masalah utama PPP seperti pengadaan dan masalah <i>on/off-balance-sheet</i> diatur; (2) di tingkat kebijakan nasional Irlandia (pemain kebijakan pusat memandu dan mengarahkan kegiatan PPP Irlandia; (3) di tingkat proyek menggunakan dua studi kasus Sekolah Musik Cork dan Sekolah Tinggi Maritim Irlandia.	Dua kasus tersebut dimulai pada saat yang sama dan keduanya melibatkan kontrak DBFOM (<i>design, build, finance, operation, maintenance</i>) yang sama, namun kedua proyek menunjukkan pengalaman yang sangat berbeda. Sekolah Tinggi Maritim Irlandia dinilai berjalan relatif lancar dari fase perencanaan dan pengadaan untuk menjadi proyek sekolah PPP (tingkat ketiga) pertama di Irlandia. Kelompok kerja pakar antar departemen dibentuk untuk melakukan analisis yang cermat tentang biaya pengadopsian model PPP untuk proyek ini. Laporan tersebut mendukung model PPP, dan pada bulan Mei 2000, pemerintah Irlandia memutuskan untuk memulai proyek tersebut.	Mendukung argumen bahwa pelaksanaan proyek PPP/KPBU dapat diselesaikan dengan sejumlah aspek peraturan multi level. Sehingga tinjauan mengenai peraturan menjadi sasaran 2 dalam penelitian. Literatur ini juga membantu penulis dalam membuat konseptualisasi dan merumuskan rekomendasi tata kelola multi-level (aspek peraturan).
2.	Christian Koch dan Martine Buser (2006)	Tata kelola dan jejaring dipandang sebagai elemen untuk mewujudkan PPP. Metagovernance menunjukkan pengaturan terkait mekanisme dan proses yang dapat	Bagaimana jejaring PPP berkembang seiring dengan munculnya pengaturan tata kelola PPP?	Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif. Penelitian ini merupakan pendekatan multidisiplin dengan menggabungkan beberapa teori termasuk inovasi ekonomi, teori manajemen dan organisasi, manajemen konstruksi dan penelitian sektor publik.	Metagovernance dipahami sebagai kerangka kerja peraturan untuk jejaring PPP. Literatur ini berawal dari gagasan bahwa kondisi untuk mewujudkan PPP terdiri dari interaksi yang berkesinambungan. Pemerintah Denmark telah berhasil mengembangkan seperangkat	Literatur ini menguatkan argumen bahwa instrumen tata kelola (hukum, insentif, pedoman dan kegiatan perantara) dan jejaring aktor dapat mendukung implementasi PPP/KPBU. Literatur tersebut

No.	Sumber	Sitasi	Pertanyaan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian/ <i>Lesson Learned</i>	Relevansi dengan Topik Penelitian
		mendorong atau membatasi PPP dalam jejaring. Instrumen tata kelola meliputi berbagai jenis hukum, insentif, pedoman dan kegiatan perantara.			pedoman/ guidelines, pendanaan, kompetensi, jejaring aktor dan unit pusat untuk mendukung PPP. Konsep metagovernance telah terbukti berperan dalam melihat hubungan antara tata kelola proyek PPP dengan kerangka kerja peraturan. Terdapat perbedaan yang jelas ketika Pemerintah Denmark telah memperkenalkan metagovernance sebagai suatu kerangka.	memperkuat argumen penulis dalam membuat konseptualisasi penelitian. Implementasi KPBU ditinjau pada sasaran 1. Instrumen tata kelola dalam hal peraturan yang menjadi dasar pelaksanaan proyek ditinjau pada sasaran 2 dalam penelitian. Jejaring aktor menjadi masukan untuk menetapkan sasaran 3 pada penelitian.
3.	Rianne Warsen dkk (2018)	Umumnya terdapat kesepakatan bahwa mempercayai seseorang berarti berharap bahwa orang lain akan menahan diri dari perilaku oportunistik, bahkan jika ada kesempatan (Deakin dan Michie 1997; Deakin dan Wilkinson 1998). Kepercayaan terkait erat dengan risiko. Kompleksitas strategis dalam KPBU menyulitkan para aktor untuk meramalkan semua kemungkinan atau menghitungnya secara akurat (Deakin dan Wilkinson 1998; Koppenjan dan Klijn 2004). Kepercayaan sangat penting agar kerjasama berjalan	Apa pengaruh kepercayaan di antara pihak-pihak yang terlibat dalam proyek-proyek PPP dan upaya manajerial dalam proyek tersebut terhadap kinerja PPP yang dirasakan?	Kuesioner diisi oleh 144 responden yang bekerja di proyek PPP Belanda yang berbeda baik berupa DBM (<i>design, build, maintenance</i>) maupun DBFMO (<i>design, build, maintenance, operation</i>). Pertama, variabel kontrol berupa level proyek dan fase proyek. Kemudian variabel kontrol berupa profil responden seperti perbedaan latar belakang organisasi. Kuesioner Terakhir, variabel kontrol dilihat dari kompleksitas proyek secara teknis. Tiga hal tersebut dinilai dengan variabel dummy (0 atau 1). Dari pendekatan kepercayaan, penilaian kepercayaan direntang dari 0-10. Terdapat model dua tingkat dengan pengukuran pada tingkat orang (n = 144) dan tingkat proyek (n = 68). Analisis menggunakan pemodelan linear hierarkis / <i>hierarchical linear modelling</i> (HLM) karena lebih	Menyimpulkan bahwa kepercayaan dan manajemen penting untuk persepsi kinerja PPP dan kerjasama antara para aktor dalam proyek-proyek tersebut. Kepercayaan dikaitkan dengan persepsi kinerja dan kerja sama. Manajemen jaringan hanya dikaitkan dengan kinerja yang dirasakan. Uji korelasi menunjukkan bahwa manajemen berkorelasi dengan kepercayaan, maka hal itu mungkin secara tidak langsung terkait dengan kerja sama antar aktor dalam PPP melalui kepercayaan. Analisis menunjukkan bahwa kerja sama berhubungan positif dengan kinerja. Proyek PPP berdurasi lama, dan banyak hal tak terduga dapat terjadi. Ini berarti bahwa memelihara kemitraan secara terus-menerus, kemampuan untuk mengatasi peristiwa tak terduga yang tidak ditentukan dalam	Teori kepercayaan dapat digunakan untuk menjawab sasaran 3 mengenai persepsi aktor terhadap aktor lainnya untuk menemukan potensi konflik pada kelembagaan KPBU SPAM Regional Jatiluhur.

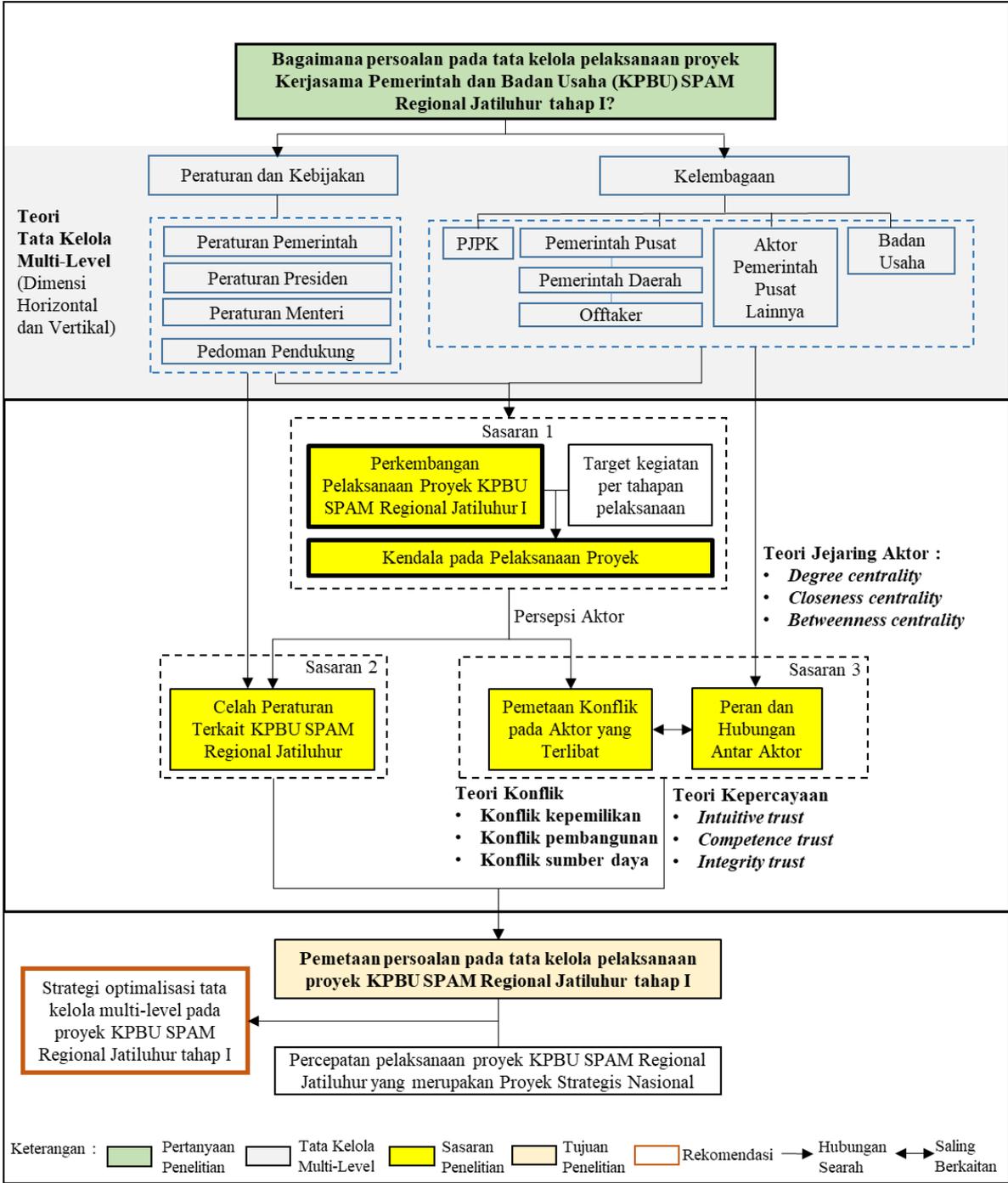
No.	Sumber	Sitasi	Pertanyaan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian/ <i>Lesson Learned</i>	Relevansi dengan Topik Penelitian
		dengan baik. Sehingga, kepercayaan adalah konsep yang sangat diperlukan ketika mempelajari KPBU.		cocok untuk berurusan dengan analisis <i>multi-level</i> .	kontrak, dan mengelola hubungan sangat penting untuk keberhasilan proyek.	
4.	Steven De Schepper, Michael Dooms, Elvira Haezendonek (2013)	Ketika infrastruktur publik harus direalisasikan dengan PPP, kompleksitas lingkungan pemangku kepentingan menjadi meningkat. Adapun tiga konsekuensi utama pengaturan PPP dari perspektif atribut pemangku kepentingan: (1) menjadi sulit untuk menunjuk tanggung jawab dan akuntabilitas pemangku kepentingan antara organisasi (stakeholder legitimacy); (2) tingkat perhatian / inklusi pemangku kepentingan mungkin berbeda (stakeholder power); (3) kemampuan pemangku kepentingan untuk mengekspresikan klaim meningkat tetapi secara bersamaan PPP membatasi sifat klaim bergantung pada pemangku kepentingan (stakeholder urgency)	Ketika infrastruktur publik harus direalisasikan dengan PPP, kompleksitas lingkungan pemangku kepentingan menjadi meningkat. Pengalokasikan tanggung jawab pemangku kepentingan antara publik dan swasta dapat menjadi permasalahan sehingga diperlukan identifikasi struktur tata kelola pada proyek PPP dengan melihat pembagian tanggung jawab antara pemangku kepentingan.	Pertama, pengumpulan data sekunder seperti berita, artikel, laporan pemerintah. Setelah itu, <i>timeline</i> dibangun untuk mengidentifikasi momen-momen penting yang menandai titik kulminasi dari perubahan sebelumnya atau titik balik dari opsi yang tersedia. Kemudian identifikasi pemangku kepentingan dan tujuan utama mereka. Untuk memvalidasi data sekunder, diwawancarai 12 manajer senior dari publik dan swasta. Temuan tersebut dipresentasikan kepada total lima konsultan dan penasihat (hukum, teknis, keuangan) dengan pengalaman lintas kasus. Membuat matriks antara power dengan urgensi para aktor untuk dapat mengidentifikasi tiga perbedaan mengenai pengaruh potensial tersebut.	Penelitian mengasumsikan bahwa lingkungan pemangku kepentingan seperti ini menjadi lebih kompleks untuk dikelola dibandingkan dengan konteks proyek infrastruktur publik tradisional. Temuan studi kasus tersebut mengkonfirmasi asumsi ini, menambahkan bahwa masalah pemangku kepentingan harus dipahami dalam konteks interaksi pemangku kepentingan, khususnya oposisi politik dan pemangku kepentingan lainnya dalam lingkungan proyek, serta aspek dinamis dari hubungan pemangku kepentingan.	Literatur ini menguatkan argumen bahwa kompleksitas hubungan antar pemangku kepentingan yang terlibat dalam pelaksanaan KPBU menjadi penting untuk ditinjau. Peran aktor juga akan dikaitkan dengan pengaruhnya sehingga selanjutnya akan terpetakan hubungan antar aktor dari SNA. Penjelasan mengenai peran dan hubungan aktor menjadi sasaran 3 dalam penelitian.

No.	Sumber	Sitasi	Pertanyaan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian/ <i>Lesson Learned</i>	Relevansi dengan Topik Penelitian
5.	Koen Verhoest, Ole Helby Petersen, Walter Scherrer, dan Raden Murwantara Soecipto (2014)	<p>Terdapat beberapa variabel dan indeks dari governmental support yang meliputi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen kebijakan dan politik (kerangka kebijakan umum PPP, program PPP, dukungan politik terhadap PPP serta stabilitasnya) • Kerangka hukum dan peraturan (konsesi hukum, lingkup dan batas hukum, elemen yang disediakan dalam kerangka hukum) • Lembaga penunjang PPP (unit pendukung PPP, tata cara penilaian proyek dan peran utama aktor dalam tahapan-tahapan proyek, proses yang dibakukan dan dokumen untuk PPP dalam transportasi) 	Sejauh mana pemerintah dapat menyediakan kerangka kerja kelembagaan yang kondusif untuk pengenalan dan difusi PPP dalam infrastruktur?	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan data dilakukan oleh tim pada 15 negara Eropa dengan memberikan profil negara tersebut (terdiri dari analisis undang-undang, kebijakan, dokumen lainnya). Data yang dikirim oleh tim-tim tersebut diperiksa untuk melihat kelengkapan dan konsistensinya. Terdapat proses looping hingga data dinyatakan lengkap. Setelah terumuskannya variabel dan indikator maka ditentukan pembobotan. • Indeks dukungan pemerintah (governmental support) dalam PPP di suatu negara dikembangkan dengan metode Quality Rating (QR) yaitu sebuah metodologi sederhana untuk mengukur kualitas penilaian tertentu. Skor kualitas dari indikator merupakan bobot nilai rata-rata setiap faktor kualitas dikalikan dengan nilai setiap kualitas komponen 	<p>Hasil dari penilaian dukungan pemerintah (kebijakan dan dukungan politik, hukum dan kerangka peraturan dan lembaga pendukung PPP) dalam implementasi PPP di 15 negara menunjukkan kelebihan dan kekurangan masing-masing negara yang ditunjukkan pada masing-masing indikator.</p> <p>Penelitian telah menunjukkan bahwa negara-negara dengan tradisi administratif Anglo-Amerika dan Skandinavia dibandingkan dengan negara-negara dengan tradisi administratif Napoleon dan Jerman telah mengambil reformasi yang diilhami oleh konsep NPM sebelumnya (Pollitt dan Bouckaert 2011).</p>	Literatur ini menguatkan argumen bahwa dukungan pemerintah merupakan hal penting dalam KPBU. Secara umum penelitian ini mengelompokkan dukungan pemerintah ke dalam dua bagian yaitu dukungan kerangka hukum dan kebijakan serta dukungan kelembagaan. Dua bagian besar tersebut menjadi kerangka konseptualisasi dari tata kelola pada pelaksanaan KPBU.

II.7 Konseptualisasi

Tata kelola multi-level melihat penyebaran otoritas pemerintah pusat secara horizontal kepada aktor lain di pemerintah pusat serta badan usaha, juga secara vertikal terhadap aktor pada level pemerintahan daerah yang memiliki hubungan secara hierarkis. Pelaksanaan PPP/KPBU akan tunduk pada kompleksitas kelembagaan baik dalam dimensi horizontal maupun dalam dimensi vertikal yang selanjutnya akan mulai ditinjau dari peraturan dan kebijakan serta kelembagaan, mengingat bahwa dukungan pemerintah dalam pelaksanaan *Public Private Partnership* (PPP), diantaranya adalah melalui kerangka hukum dan peraturan serta lembaga penunjang PPP (Verhoest dkk, 2014).

Pertama, dilakukan analisis terhadap perkembangan pelaksanaan proyek berdasarkan kegiatan-kegiatan pada tahap pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Perkembangan pelaksanaan dan target kegiatan per tahapan dapat menunjukkan kendala pada pelaksanaan proyek tersebut. Informasi dari sasaran 1 dan persepsi aktor dapat menjadi input untuk sasaran 2 dan 3. Tinjauan mengenai peraturan menghasilkan informasi terkait skema peraturan yang menjadi dasar pelaksanaan KPBU SPAM Regional Jatiluhur dan persepsi aktor dapat membantu identifikasi celah peraturan terkait proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Pada tinjauan kelembagaan, perlu dilihat peran aktor mengingat pernyataan Schepper dkk (2013) yang menyatakan bahwa konsekuensi utama pengaturan PPP dari perspektif atribut pemangku kepentingan diantaranya karena perhatian/inklusi pemangku kepentingan dapat berbeda antar aktor. Tinjauan kelembagaan menghasilkan informasi peran dan hubungan antar aktor. Persepsi aktor juga dapat memberikan informasi mengenai pemetaan konflik laten berdasarkan tinjauan teori konflik dan teori kepercayaan. Dengan demikian, dapat diperoleh pemetaan persoalan tata kelola pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I. Dalam rangka percepatan pelaksanaan proyek tersebut, maka dirumuskan strategi optimalisasi tata kelola multi-level pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I. Adapun konseptualisasi penelitian dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar II. 6 Kerangka Konseptualisasi Penelitian

BAB III METODOLOGI

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai metodologi penelitian yang terdiri dari pendekatan penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis dan operasionalisasi penelitian.

III.1 Pendekatan Penelitian

Secara keseluruhan, penelitian ini menerapkan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan persoalan tata kelola pelaksanaan proyek SPAM Regional Jatiluhur I. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka tahapan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Kajian kepustakaan peraturan perundangan yang mendasari pelaksanaan proyek KPBU *unsolicited* sektor air minum.
2. Menjelaskan perkembangan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I berdasarkan tahapan pelaksanaan proyek KPBU.
3. Mengidentifikasi celah peraturan terkait KPBU SPAM Regional Jatiluhur berdasarkan tinjauan peraturan dan persepsi aktor.
4. Mengidentifikasi peran aktor dan bentuk hubungan aktor pada tahap perencanaan, tahap penyiapan dan tahap transaksi pada proyek SPAM Regional Jatiluhur.
5. Memvisualisasikan hubungan antar aktor yang terlibat dalam tahap perencanaan, tahap penyiapan dan tahap transaksi proyek SPAM Regional Jatiluhur.
6. Mengidentifikasi persepsi antar aktor berdasarkan kepercayaan dalam berkoordinasi dan persepsi terkait konflik laten.
7. Memetakan persoalan tata kelola pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I.
8. Merumuskan strategi tata kelola multi-level dalam mendukung percepatan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I.

III.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data ditentukan berdasarkan kebutuhan data yang dapat menjawab tujuan dan sasaran penelitian. Secara umum, data yang digunakan dalam penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder.

III.2.1 Metode Pengumpulan Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti sebagai objek penulisan. Pengumpulan data primer pada penelitian ini adalah melalui wawancara. Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2007:72), wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Esterberg dalam Sugiyono (2007:73) mengemukakan tiga jenis wawancara, yaitu wawancara terstruktur, semi struktur, dan tidak terstruktur. Namun, dalam penelitian ini akan digunakan wawancara semi terstruktur yang termasuk dalam kategori wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan dalam pelaksanaannya dapat dikatakan lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Pada wawancara semi terstruktur, terdapat pedoman wawancara yang cenderung sistematis tetapi pertanyaan juga dapat terus dikembangkan lebih dalam untuk memperoleh informasi detail. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dari narasumber.

Untuk mendapatkan data, maka teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *nonprobability sampling* yaitu teknik yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Hal pertama yang perlu dilakukan dalam wawancara ini adalah menentukan informan dengan metode *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Sugiyono (2007:53) menyatakan bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pemilihan sekelompok subjek dalam *purposive sampling* didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah

diketahui sebelumnya, dengan kata lain unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian.

Sedangkan *snowball sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian sampel ini menunjuk orang lain untuk dijadikan sampel begitu seterusnya sehingga jumlah sampel semakin banyak ibarat bola salju yang menggelinding semakin lama semakin besar Sugiyono (2007:54). Dengan kata lain, *snowball sampling* adalah pemilihan informan/narasumber selanjutnya berdasarkan rekomendasi dari informan/narasumber yang telah dihubungi sebelumnya. Informan sebelumnya akan mengarahkan ke informan/narasumber selanjutnya sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. *Snowball* dianggap cukup ketika tidak ada lagi informasi baru dari informan/narasumber sebelumnya atau dapat dikatakan *snowball* berhenti ketika data telah jenuh.

Pada penelitian ini, unit analisis berupa organisasi sehingga informan kunci dari suatu organisasi dianggap mewakili organisasi tersebut. Dengan demikian, diperlukan kriteria pemilihan informan kunci yang dapat membantu pengumpulan data. Adapun informan kunci yang terpilih adalah informan yang memenuhi salah satu kriteria berikut :

- Sebagai pihak regulator/pihak yang mengarahkan langkah-langkah strategis terkait pelaksanaan KPBU pada proyek SPAM Regional Jatiluhur
- Penanggung Jawab Proyek Kerjasama yang mengetahui tahapan dan kegiatan pelaksanaan KPBU pada proyek SPAM Regional Jatiluhur
- Pemerintah daerah yang mempunyai pengaruh pada realisasi SPAM Regional Jatiluhur (memiliki posisi untuk sejalan atau bertentangan)
- Sebagai pihak yang mempunyai kepentingan terkait penyelenggaraan penyediaan air minum dan sebagai offtaker dari SPAM Regional Jatiluhur

Berdasarkan pertimbangan kriteria tersebut, maka wawancara ditujukan kepada 13 informan kunci. Adapun informan kunci yang sesuai dengan kriteria tersebut dapat ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel III. 1 Pemilihan Informan Kunci pada Penelitian

No.	Kriteria	Informan Kunci
1.	Sebagai pihak regulator/ pihak yang mengarahkan langkah-langkah strategis terkait pelaksanaan KPBU pada proyek SPAM Regional Jatiluhur	<ul style="list-style-type: none"> • Badan Peningkatan Penyelenggaraan SPAM (BPPSPAM), Kementerian PUPR • Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun (KPSRB), BAPPENAS • PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia
2.	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama yang mengetahui tahapan dan kegiatan pelaksanaan KPBU pada proyek SPAM Regional Jatiluhur	<ul style="list-style-type: none"> • PT. Perum Jasa Tirta II
3.	Pemerintah daerah yang mempunyai pengaruh terhadap realisasi SPAM Regional Jatiluhur (memiliki posisi untuk sejalan atau bertentangan)	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretaris Daerah Provinsi DKI Jakarta • Bappeda Provinsi DKI Jakarta • Sekretaris Daerah Kota Bekasi • Bappeda Kota Bekasi • Dinas Bina Marga dan SDA Kota Bekasi
4.	Sebagai pihak yang mempunyai kepentingan terkait penyelenggaraan penyediaan air minum dan sebagai <i>offtaker</i> dari SPAM Regional Jatiluhur	<ul style="list-style-type: none"> • PAM Jaya DKI Jakarta • PDAM TirtaPatriot Kota Bekasi • PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang • PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi

III.2.2 Metode Pengumpulan Data Sekunder

Pada pengumpulan data sekunder, maka data yang dibutuhkan untuk membantu analisis meliputi dokumen yang terdiri dari:

- Gambaran umum kondisi eksisting pelayanan air minum di DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karawang dan rencana pemenuhan kebutuhan air minum.

- Gambaran umum proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I yang terdiri dari cakupan wilayah proyek (lokasi IPA dan jaringan), target penyerapan air curah oleh DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karawang dan timeline rencana pelaksanaan proyek
- Kronologis/realisasi kegiatan KPBU SPAM Regional Jatiluhur dan dokumen pendukung lainnya pada pelaksanaan proyek.
- Dokumen rencana pengembangan SPAM pada tahun 2015-2019 dan 2020-2024.
- Peraturan perundangan terkait KPBU dan SPAM yang terdiri dari Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri hingga dokumen pendukung berupa pedoman/acuan.

III.3 Metode Analisis Data

Pada dasarnya, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014), penelitian kualitatif memiliki beberapa ciri, diantaranya :

- Peran peneliti adalah untuk memperoleh gambaran umum holistik (sistemik, mencakup, dan terintegrasi) dari konteks yang diteliti. Peneliti sendiri pada dasarnya adalah instrumen utama dalam penelitian.
- Peneliti mencoba untuk mengambil data tentang persepsi aktor.
- Sebagian besar analisis dilakukan dengan kata-kata. Kata-kata dapat dikumpulkan, disubkluster, atau dipecah menjadi segmen-segmen dan dapat ditata ulang untuk memungkinkan peneliti untuk membandingkan, menganalisis, dan membangun pola dari mereka.

Langkah pertama dalam analisis kualitatif adalah mengembangkan deskripsi fenomena yang diteliti secara menyeluruh dan komprehensif sehingga dikenal sebagai *thick description* (Geertz 1973, Denzin 1978 dalam Dey, 2005). *Thick description* mencakup informasi tentang konteks suatu tindakan, maksud dan makna yang mengatur tindakan (Denzin, 1978 dalam Dey, 2005). Tahapan analisis

kualitatif yang dilakukan pada penelitian ini berdasarkan tahapan analisis menurut Dey (2005), meliputi :

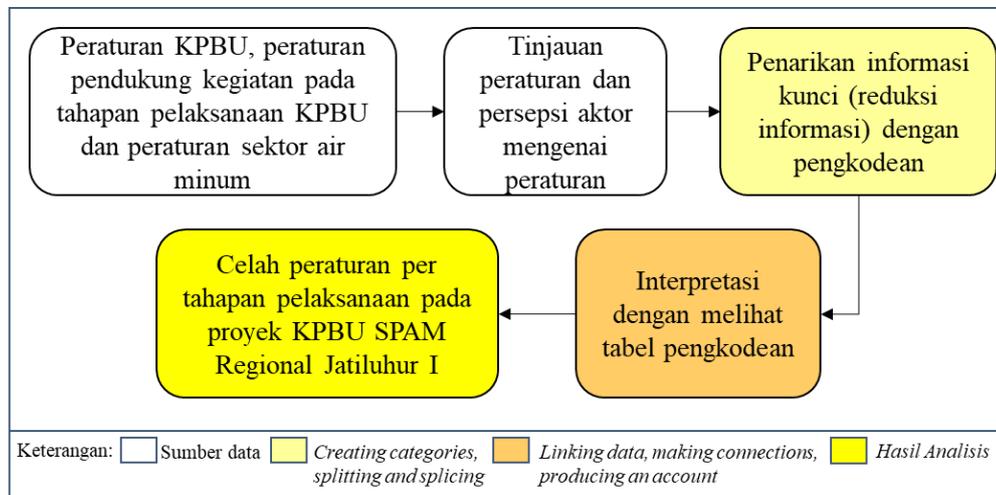
- *Finding a focus* : salah satu cara menemukan fokus untuk analisis adalah dengan merefleksikan data yang harus dianalisis. Pengalaman pribadi, budaya dan literatur dapat membantu peneliti dalam menemukan fokus.
- *Managing data* : data dicatat secara lengkap dan akurat, mengarsipkan data, reduksi data dan konsentrasi pada hal penting untuk dianalisis.
- *Reading and annotating* : membaca dan memberi anotasi adalah proses yang membantu dalam memahami data. Membuat ceklis data dan pengembangan gagasan termasuk pada bagian ini.
- *Creating categories* : proses dalam pengkategorian berhubungan dengan penamaan observasi, dan dalam literatur sering diistilahkan sebagai *data labeling* dan kategori terkadang disebut sebagai *label*. Kesimpulan data, pertanyaan penelitian, substansi, kebijakan, teoretis, intuisi dan pengetahuan dapat menjadi sumber untuk menghasilkan kategori.
- *Assigning categories* : setelah menetapkan set kategori awal, peneliti dapat mengategorikan data. Keputusan umum dalam menetapkan kategori dapat berdasarkan urutan atau secara acak.
- *Splitting and splicing* : *splicing* (penyambungan) mengacu pada kombinasi kategori untuk memberikan konseptualisasi yang lebih terintegrasi sedangkan *splitting* (pemisahan) mengacu pada tugas penyempurnaan kategori dengan membuat subkategori data.
- *Linking data and making connections* : memberikan label dan melihat pola dari label pada setiap kategori.
- *Producing an account* : memilih tema utama dan membuat konsep dan koneksi secara eksplisit

III.3.1 Analisis Isi/ Content Analysis

Analisis isi/content analysis adalah suatu teknik penelitian untuk membuat inferensi yang dapat direplikasi (ditiru) dan valid datanya dengan memerhatikan konteksnya (Krippendorff, 1991). Analisis isi juga didefinisikan sebagai pengujian

yang sistematis dan dapat direplikasi dari simbol-simbol komunikasi, dimana simbol ini diberikan nilai numerik berdasarkan pengukuran yang valid, dan analisis menggunakan metode statistik untuk menggambarkan isi komunikasi, menarik kesimpulan dan memberikan konteks, baik produksi ataupun konsumsi (Riffe et al, 1998).

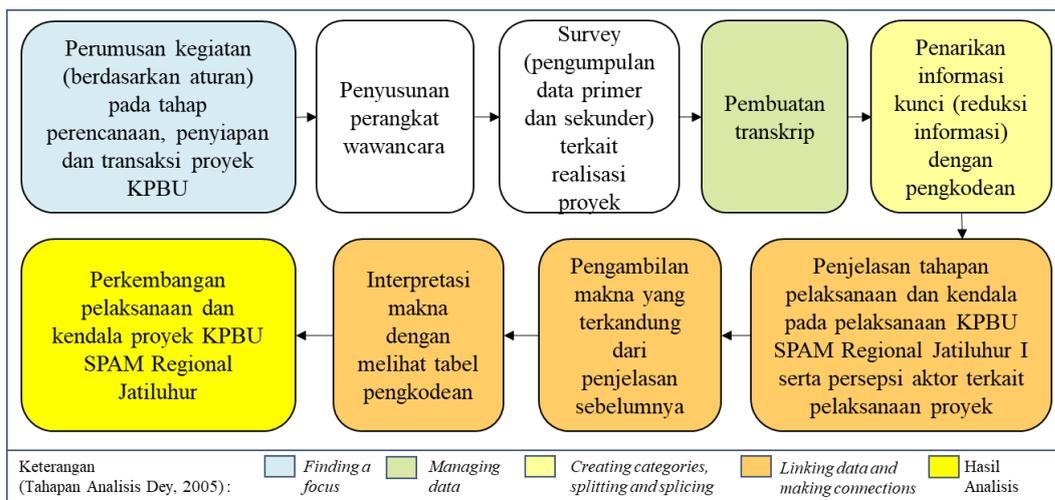
Dalam penelitian terkait perkembangan proyek SPAM Regional Jatiluhur, pertama kali akan dimulai dengan melakukan tinjauan peraturan perundangan terkait KPBU, peraturan pendukung kegiatan pada tahapan pelaksanaan proyek KPBU dan peraturan perundangan sektor air minum berdasarkan data sekunder. Tinjauan peraturan tersebut ditriangulasi dengan persepsi aktor mengenai peraturan yang didapatkan dari hasil wawancara (data primer). Selanjutnya dilakukan penarikan informasi kunci dengan pengkodean dan interpretasi, sehingga dapat diketahui celah peraturan per tahapan pelaksanaan pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I.



Gambar III. 1 Skema Analisis Isi Terkait Analisis Celah Peraturan yang Mendasari Pelaksanaan KPBU SPAM Regional Jatiluhur I

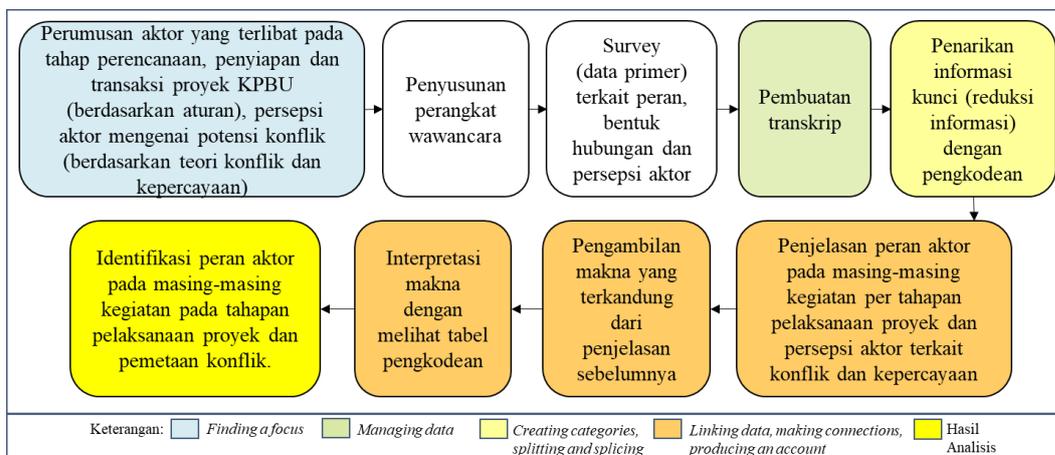
Analisis isi juga dilakukan untuk menjawab sasaran lainnya yaitu untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan dan kendala proyek SPAM Regional Jatiluhur. Penyusunan perangkat wawancara terkait pertanyaan pelaksanaan proyek KPBU (meliputi kegiatan per tahapan dan aktor yang terlibat) memperhatikan

tinjauan peraturan KPBU. Setelah melakukan survey dan pembuatan transkrip, maka informasi yang telah disederhanakan (reduksi data) akan dikelompokkan ke dalam tabel pengkodean. Selanjutnya analisis dilakukan dengan cara mengambil makna yang terkandung dari penjelasan sebelumnya dan diinterpretasikan dengan melihat tabel pengkodean. Sehingga penjelasan perkembangan pelaksanaan dan kendala proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I dapat diketahui.



Gambar III. 2 Skema Analisis Isi Terkait Analisis Perkembangan Pelaksanaan dan Kendala Proyek SPAM Regional Jatiluhur I

Tahapan serupa juga dilakukan untuk mengetahui peran aktor pada masing-masing kegiatan per tahapan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur serta pemetaan konflik pada pelaksanaan proyek tersebut.



Gambar III. 3 Skema Analisis Isi Terkait Pemetaan Konflik dan Peran Aktor pada Pelaksanaan Proyek SPAM Regional Jatiluhur I

III.3.2 Social Network Analysis

Terkait sasaran penelitian mengenai hubungan antar aktor dalam tahapan pelaksanaan pembangunan SPAM Regional Jatiluhur, maka analisis menggunakan analisis jejaring sosial (social network analysis). Berikut adalah langkah-langkah yang digunakan dalam melakukan analisis SNA (diadaptasi dari Springer dan Steiguer, 2011) .

- Identifikasi hubungan jaringan : tahap pertama dalam melakukan SNA adalah dengan mengidentifikasi aktor yang terlibat dalam suatu jaringan (Knoke dan Yang,2008 dalam Springer dan Steiguer, 2011).
- Pengumpulan data interaksi dalam struktur sosial : SNA dapat menguji beberapa tipe interaksi diantara individu seperti transaksi, komunikasi, kekuasaan dan kekuatan, atau kekeluargaan (Knoke dan Yang,2008 dalam Springer dan Steiguer, 2011).
- Pengolahan data interaksi menjadi matriks : input data relasi tersebut diolah menjadi matriks tabular dengan menggunakan pendekatan biner. Pendekatan biner merupakan pendekatan yang paling sederhana, mudah, dan sering digunakan dalam memberikan skala pada hubungan. Kode 1 memiliki arti bahwa terdapat hubungan yang terjalin antar aktor yang satu dengan aktor lainnya sementara kode 0 menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang terjalin antar aktor yang satu dengan aktor lainnya.

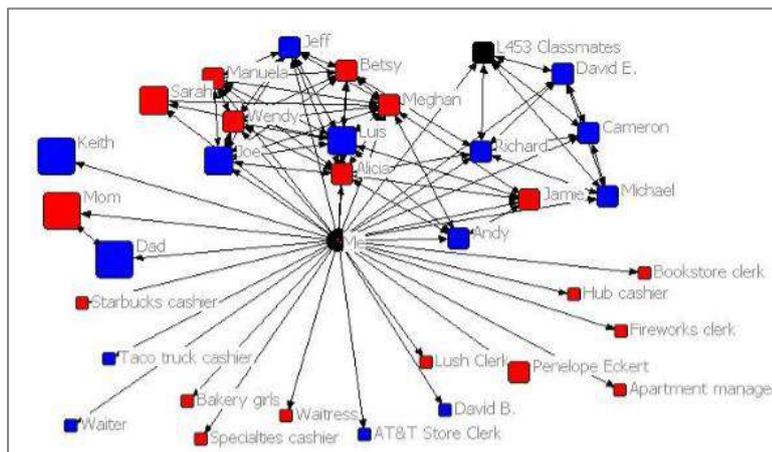
Tabel III. 2 Ilustrasi Matriks Hubungan

	A	B	C	D	E
A	0	1	1	0	0
B	1	0	1	1	0
C	1	1	0	0	1
D	0	1	0	0	1
E	0	0	1	1	0

- Pemilihan jenis data : perlu melakukan pemilihan jenis moda dalam jaringan yang akan digunakan terlebih dahulu. Diketahui terdapat dua moda dalam SNA yaitu one mode dan two mode. Menurut Prell (2012:16), pendekatan one mode dapat menunjukkan bagaimana semua aktor dapat terkait satu sama lain berdasarkan hubungan yang dimiliki sedangkan pendekatan two mode

dapat menunjukkan bagaimana aktor-aktor yang terlibat terikat pada suatu peristiwa tertentu. Sehingga pendekatan one mode hanya terdiri dari sekumpulan data (satu hubungan yang berkaitan dengan satu set aktor), sedangkan pendekatan two mode menangani dua kumpulan data yang berbeda. Pada penelitian ini akan digunakan pendekatan one mode.

- Menampilkan visualisasi hubungan jaringan aktor: menampilkan visualisasi data hubungan jejaring aktor berdasarkan teori graph dengan menggunakan fitur NetDraw yang tersedia pada software UCINET6.



Gambar III. 4 Ilustrasi Social Network Graph pada UCINET 6 (Wassink, 2018)

- Memilih pendekatan pengukuran jaringan : terdapat beberapa jenis pengukuran dalam SNA yang dapat digunakan dalam merepresentasikan posisi suatu aktor dalam jaringan atau merepresentasikan struktur jaringan secara keseluruhan. Pengukuran ini merupakan suatu bentuk kuantifikasi atas data interaksi yang diperoleh. Pengukuran sentralitas merupakan salah satu pengukuran dasar yang banyak digunakan. Penelitian ini menggunakan pengukuran sentralitas untuk mengetahui hubungan antar aktor pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.

III.4 Operasionalisasi Penelitian

Pada bagian ini ditunjukkan operasionalisasi penelitian yang dilihat berdasarkan metode analisis dan teknik pengumpulan data untuk masing-masing sasaran penelitian.

Tabel III. 3 Operasionalisasi Penelitian

No.	Sasaran	Kebutuhan Data	Analisis	Output	Metode Survey		Sumber	
					Primer	Sekunder		
1.	Menganalisis perkembangan pelaksanaan dan kendala proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I	Perkembangan proyek SPAM Regional Jatiluhur	Analisis Isi	Perkembangan pelaksanaan dan kendala yang dihadapi pada pelaksanaan proyek SPAM Regional Jatiluhur	v		Perum Jasa Tirta II, PT.PII, BPPSPAM, Direktorat KPSRB BAPPENAS, Sekretaris Daerah DKI Jakarta, PAM Jaya DKI Jakarta, PDAM Tirta Tarum Kab.Karawang, PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi, PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi, Sekretaris Daerah Kota Bekasi, Dinas SDA DKI Jakarta, Dinas Bina Marga dan SDA Kota Bekasi	
		<i>Timeline</i> rencana tahapan dan kegiatan pada proyek SPAM Regional Jatiluhur			v	v		
		Realisasi/kronologis kegiatan-kegiatan pelaksanaan			v	v		
		Dokumen prastudi kelayakan				v		
		Dokumen penjaminan				v		
		Persepsi aktor terkait pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur secara umum dan berdasarkan teori konflik				v		
		Kendala yang dihadapi pada tahap perencanaan dan penyiapan			v			
		Penyelesaian masalah/kendala			v			
		Gambaran umum proyek SPAM Regional Jatiluhur			v	v		
		Gambaran umum kondisi cakupan pelayanan air minum (jumlah rumah tangga yang belum dan sudah terlayani air minum)				v		PAM Jaya DKI Jakarta, PDAM Tirta Tarum Kab.Karawang, PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi, PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi
		Kinerja PDAM masing-masing daerah				v		<i>Website</i>
Rencana Induk SPAM masing-masing daerah		v	PAM Jaya DKI Jakarta, PDAM Tirta Tarum Kab.Karawang, PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi, PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi					
2.	Mengidentifikasi celah peraturan terkait KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I	Peraturan Presiden terkait KPBU	Analisis Isi	Celah peraturan terkait KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I		v	<i>Website</i>	
		Perturan Menteri terkait KPBU				v	<i>Website</i>	
		Peraturan perundangan sektor				v	<i>Website</i>	
		Pedoman KPBU lainnya				v	<i>Website</i>	

No.	Sasaran	Kebutuhan Data	Analisis	Output	Metode Survey		Sumber
					Primer	Sekunder	
		Persepsi aktor mengenai peraturan KPBU			v		BPPSPAM, KPSRB BAPPENAS, PT.PII, Perum Jasa Tirta II
3	Memetakan konflik, peran dan hubungan antar aktor pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur	Peran aktor berdasarkan peraturan	Analisis Isi	Peran aktor pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur		v	<i>Website</i>
		Peran aktor pada masing-masing kegiatan pada tahap perencanaan, persiapan dan transaksi			v		
		Persepsi aktor terhadap aktor lain mengenai potensi konflik (konflik kepemilikan, sumber daya, pembangunan)			v		
		Persepsi aktor terhadap aktor lain mengenai teori kepercayaan (<i>competence trust, integrity trust, intuitive trust</i>)			v		
		Koordinasi antar aktor pada masing-masing kegiatan per tahapan pelaksanaan proyek KPBU	Analisis Isi	Bentuk hubungan antar aktor dan sebagai dasar analisis SNA	v		
		Koordinasi antar daerah pada pelaksanaan proyek KPBU			v		
		Keterkaitan antar aktor dalam tahapan pelaksanaan proyek SPAM Regional Jatiluhur	<i>Social Network Analysis</i>	Visualisasi keterkaitan antar aktor dalam pelaksanaan proyek SPAM Regional Jatiluhur	v		

BAB IV GAMBARAN UMUM KONDISI EKSISTING PELAYANAN AIR MINUM DAN RENCANA PROYEK KPBU SPAM REGIONAL JATILUHUR

Bab ini menjelaskan mengenai kondisi eksisting pelayanan air minum dan proyeksi pemenuhan kebutuhan air minum pada wilayah proyek SPAM Regional Jatiluhur I (DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karawang), rencana pengembangan SPAM berdasarkan dokumen rencana serta gambaran umum proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I.

IV.1 Kondisi Eksisting Pelayanan Air Minum

Berdasarkan data BPPSPAM (2019), terdapat beberapa isu strategis terkait penyelenggaraan air minum di Indonesia. Pertama, cakupan akses layak air minum yang masih berada pada angka 61,29% di tahun 2018 sedangkan target RPJMN 2015-2019 berada pada angka 100% untuk akses air minum. Diketahui bahwa cakupan akses layak air minum pada tahun 2015 berada pada angka 58,92% dan mengalami peningkatan pada 2016 sehingga menjadi 61,12%. Namun, cakupan tersebut pada tahun 2017 mengalami penurunan sehingga besaran cakupan senilai 59,07% dan pada tahun 2018 kembali mengalami peningkatan cakupan pelayanan. Kedua, terdapat keterbatasan APBN untuk pembangunan infrastruktur yang diperkirakan memerlukan total investasi sebesar Rp 253.800.000.000,00 untuk mencapai cakupan pelayanan air minum sebesar 100%. Isu terakhir adalah terkait kinerja PDAM yang masih berada pada kategori kurang sehat (103 PDAM) dan sakit (54 PDAM). BPPSPAM bersama BPKP sejak tahun 2009 telah melakukan evaluasi kinerja PDAM menggunakan metode *balanced score card* dimana kinerja PDAM dinilai dari empat aspek yaitu aspek keuangan (bobot 25%), aspek pelayanan (bobot 25%), aspek operasional (bobot 35%) dan aspek SDM (bobot 15%). Pada penelitian ini, gambaran umum akan berfokus pada kondisi eksisting cakupan pelayanan air minum pada wilayah proyek SPAM Regional Jatiluhur I yaitu DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karawang.

IV.1.1 Kondisi Eksisting Pelayanan Air Minum Provinsi DKI Jakarta

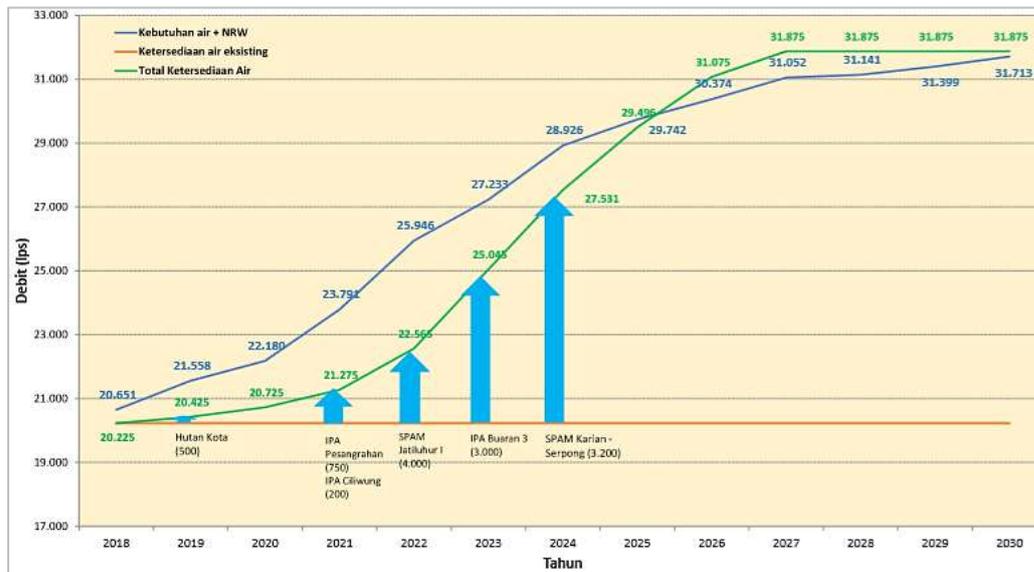
Data dari PAM Jaya (2019) menunjukkan bahwa total kebutuhan air termasuk *Non-Revenue Water* (NRW) di Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2019 sebesar 21.558 liter per detik (l/d), sedangkan ketersediaan air eksisting sebesar 20.425 l/d sehingga cakupan pelayanan air minum di Provinsi DKI Jakarta sebesar 63,49%. Terdapat peningkatan cakupan pelayanan air minum dari tahun 2018 yang hanya sebesar 60,33%. Adapun jumlah penduduk yang terlayani adalah 2.935.990 jiwa dari total penduduk DKI Jakarta 10.467.600 jiwa (BPPSPAM, 2019). Selanjutnya, penilaian kinerja PDAM dilihat dari aspek keuangan, pelayanan, operasi dan SDM. Kategori kinerja PDAM terdiri dari sehat (> 2.80), kurang sehat (2.20-2.80), dan sakit (< 2.20). Berdasarkan data BPPSPAM (2018), kinerja PAM Jaya pada tahun 2016-2018 berstatus sehat dengan nilai 3,28 pada tahun 2016, sedangkan pada tahun 2017 mengalami penurunan menjadi 3,16. Pada tahun 2018, nilai kinerja PDAM kembali meningkat dengan nilai 3,21. Secara rinci, hasil penilaian kinerja PAM Jaya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV. 1 Kinerja PAM Jaya 2016-2018 (BPPSPAM, 2019)

Aspek Kinerja	2016		2017		2018	
	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai
A. Keuangan						
1. Rentabilitas						
a. ROE	-13,35%	1	-25,54%	1	-64,50%	1
b. Ratio Operasi	0,96	2	0,96	2	0,94	2
2. Likuiditas						
a. Ratio Kas	49,27%	2	32,16%	1	49,00%	2
b. Efektivitas Penagihan	99,25%	5	96,62%	5	97,28%	5
3. Solvabilitas	52,51%	1	72,73%	1	82,76%	1
Bobot Kinerja Bidang Keuangan	0,58		0,53		0,58	
B. Pelayanan						
1. Cakupan Pelayanan	62,64%	4	62,22%	4	28,05%	2
2. Pertumbuhan Pelanggan	1,03%	1	1,44%	1	1,37%	1
3. Tingkat Penyelesaian Pengaduan	96,09%	5	99,84%	5	99,20%	5
4. Kualitas Air Pelanggan	100%	5	100%	5	99%	5
5. Konsumsi Air Domestik	23,11	3	23,04	3	26,03	4
Bobot Kinerja Bidang Pelayanan	0,90		0,90		0,85	
C. Operasi						
1. Efisiensi Produksi	98,84%	5	96,18%	5	97,60%	5
2. Tingkat Kehilangan Air	43,26%	1	44,16%	1	43,40%	1
3. Jam Operasi Layanan/hari	24	5	24	5	24	5
4. Tekanan Sambungan Pelanggan	51,95%	3	46,43%	3	46,74%	3

Aspek Kinerja	2016		2017		2018	
	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai
5. Penggantian Meter Air	12,56%	3	6,72%	2	7,87%	2
Bobot Kinerja Bidang Operasi	1,21		1,15		1,15	
D.SDM						
1. Rasio jumlah pengguna/1000 pelanggan	2,97	5	2,77	5	2,87	5
2. Ratio Diklat pegawai/peningkatan kompetensi	90,02%	5	125,63%	5	100%	5
3. Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai	1,31%	1	1,02%	1	2,54%	2
Bobot Kinerja Bidang SDM	0,59		0,59		0,63	
Total Nilai Kinerja	3,28		3,16		3,21	
Kategori	Sehat		Sehat		Sehat	

Kebutuhan air minum di Provinsi DKI Jakarta diproyeksikan hingga tahun 2030 akan mencapai 31.713 l/d dan ketersediaan air mencapai 31.875 l/d. Sehingga diharapkan pada tahun 2030, cakupan pelayanan air minum di DKI Jakarta mencapai 100%. Untuk mencapai target tersebut, terdapat beberapa program yang direncanakan dan diharapkan dapat meningkatkan ketersediaan air minum DKI Jakarta, seperti IPA Pesanggrahan (750 l/d) dan IPA Ciliwung yang ditargetkan beroperasi pada tahun 2021, SPAM Regional Jatiluhur I (4.000 l/d) pada tahun 2022, IPA Buaran 3 (3.000 l/d) pada tahun 2023 dan SPAM Karian-Serpong (3.200 l/d) pada tahun 2024. Adapun grafik antara ketersediaan air eksisting, kebutuhan air dan NRW serta total ketersediaan air dari tahun 2018-2030 dapat ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar IV. 1 Rencana Pengembangan SPAM di DKI Jakarta Tahun 2018-2030 (PAM Jaya, 2019)

IV.1.2 Kondisi Eksisting Pelayanan Air Minum Kota Bekasi

Berdasarkan data BPPSPAM (2019), jumlah penduduk di wilayah administratif Kota Bekasi adalah 2.943.859 jiwa sedangkan jumlah penduduk di wilayah pelayanan adalah 528.218 jiwa. Adapun penduduk yang terlayani mencakup 153.296 jiwa. PDAM Tirta Patriot belum memperbaharui data jumlah penduduk per kecamatan yang telah terlayani pada periode 2015-2019. Selanjutnya mengenai penilaian kinerja PDAM yang dilihat dari aspek keuangan, pelayanan, operasi dan SDM. Kategori kinerja PDAM terdiri dari sehat (> 2.80), kurang sehat (2.20-2.80), dan sakit (< 2.20). Berdasarkan data BPPSPAM (2018), kinerja PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi pada tahun 2016-2018 berstatus sehat dengan nilai 3,38 pada tahun 2016 dan mengalami peningkatan pada 2017 menjadi 3,48. Namun, kinerja PDAM Tirta Patriot mengalami penurunan kembali dengan nilai 3,40 pada tahun 2018. Secara rinci, hasil penilaian kinerja PDAM Tirta Patriot dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV. 2 Kinerja PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi 2016-2018 (BPPSPAM, 2019)

Aspek Kinerja	2016		2017		2018	
	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai
A. Keuangan						
1. Rentabilitas						
a. ROE	0,52%	2	1,25%	2	1,49%	2
b. Ratio Operasi	1	1	0,97	2	0,97	2
2. Likuiditas						
a. Ratio Kas	403,68%	5	244,30%	5	721,82%	5
b. Efektivitas Penagihan	84,19%	5	94,11%	5	95,95%	5
3. Solvabilitas	2729,09%	5	1794,78%	5	2934,21%	5
Bobot Kinerja Bidang Keuangan	0,76		0,92		0,92	
B. Pelayanan						
1. Cakupan Pelayanan	21,87	2	22,89	2	29,02%	2
2. Pertumbuhan Pelanggan	5,11%	2	4,63%	2	5,05%	2
3. Tingkat Penyelesaian Pengaduan	72,91%	4	53,02%	3	93,27%	5
4. Kualitas Air Pelanggan	88,04%	5	64,47%	4	60,40%	4
5. Konsumsi Air Domestik	15,93	2	16,03	2	16,47	2
Bobot Kinerja Bidang Pelayanan	0,78		0,68		0,73	
C. Operasi						
1. Efisiensi Produksi	92,24%	5	78,64%	3	77,59%	3
2. Tingkat Kehilangan Air	11,10%	5	8,91%	5	5,90%	5
3. Jam Operasi Layanan/hari	24	5	24	5	24	5
4. Tekanan Sambungan Pelanggan	87,23%	5	62,17%	4	67,74%	4
5. Penggantian Meter Air	4,96%	1	17,69%	4	9,40%	2
Bobot Kinerja Bidang Operasi	1,49		1,48		1,35	
D. SDM						
1. Rasio jumlah pengguna/1000 pelanggan	7,24	4	7,43	4	7,17	4
2. Ratio Diklat pegawai/peningkatan kompetensi	14,78%	1	31,65%	2	26,70%	2
3. Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai	0,73%	1	1,03%	1	1,03%	1
Bobot Kinerja Bidang SDM	0,36		0,40		0,40	
Total Nilai Kinerja	3,38		3,48		3,40	
Kategori	Sehat		Sehat		Sehat	

Mengenai skenario pemenuhan kebutuhan air di Kota Bekasi pada tahun 2015-2019 (belum diperbaharui), diketahui bahwa sistem dan unit produksi yang direncanakan akan dibangun meliputi SPAM Teluk Buyung, SPAM Jatisari, SPAM Pondok Gede, SPAM Regional Jatiluhur dan SPAM Mustika Jaya.

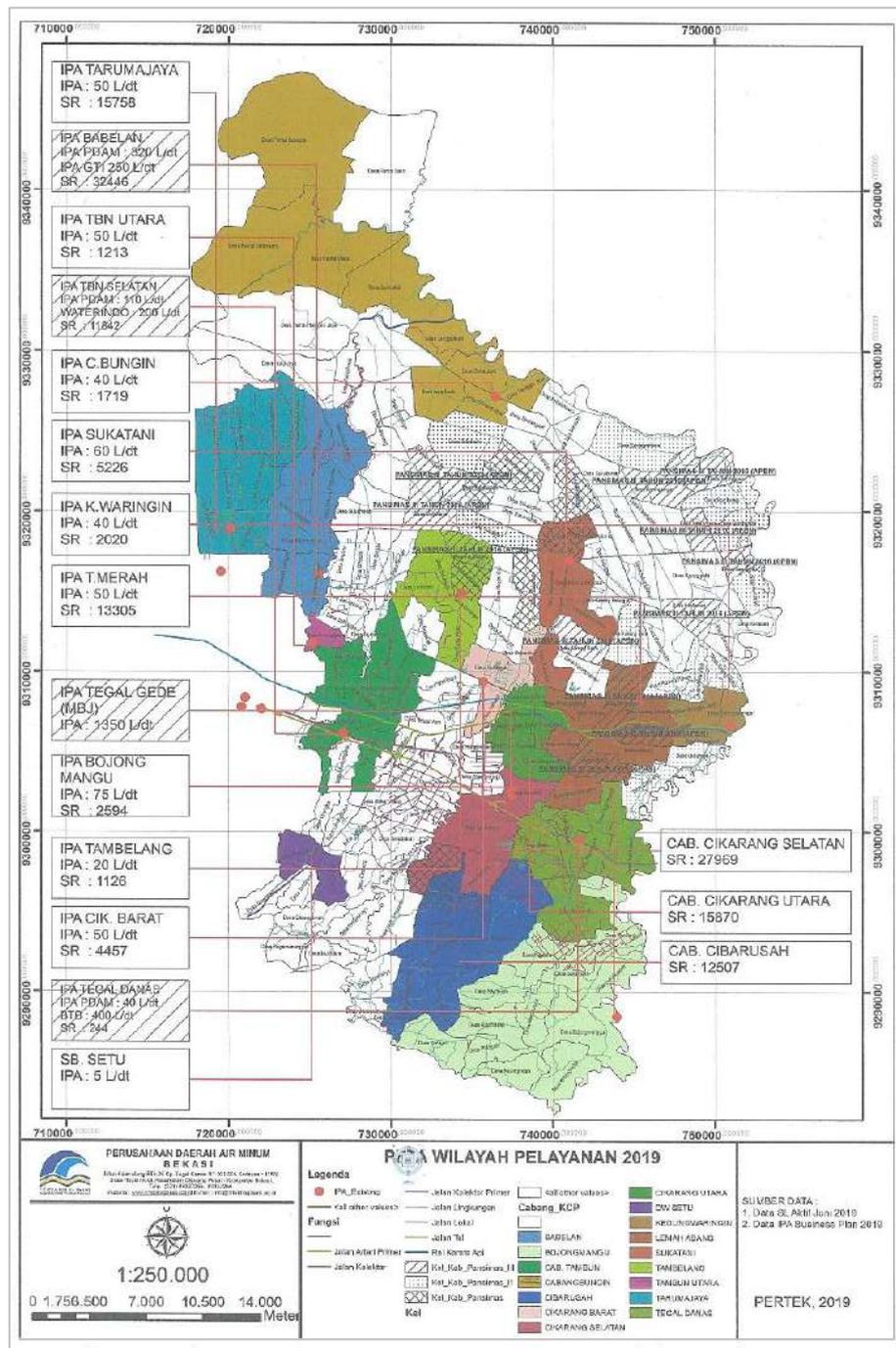
IV.1.3 Kondisi Eksisting Pelayanan Air Minum Kabupaten Bekasi

Berdasarkan data PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi (2019), jumlah penduduk di wilayah administratif Kabupaten Bekasi adalah 1.674.300 jiwa dan jumlah penduduk di seluruh wilayah Kabupaten Bekasi adalah 2.640.570 jiwa. Diketahui pada tahun 2018, tingkat pelayanan air minum terhadap penduduk di daerah pelayanan Kabupaten Bekasi mencapai 51,51%, sedangkan tingkat pelayanan terhadap seluruh penduduk wilayah Kabupaten Bekasi baru mencapai 32,66%. Diketahui bahwa terdapat tiga kecamatan yang belum terlayani, yaitu Sukawangi, Pebayuran dan Sukakarya. Tabel di bawah ini menunjukkan jumlah Sambungan Langganan (SL) eksisting pada tahun 2018 dan rencana SL hingga tahun 2024 per wilayah pelayanan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV. 3 Jumlah Sambungan Langganan Per Wilayah Pelayanan PDAM Tirta Bhagasasi (PDAM Tirta Bhagasasi, 2019)

No	Wilayah Pelayanan	SL Eksisting	SL Rencana					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.	Babelan	31.818	36.709	38.059	39.478	40.970	42.539	44.188
2.	Tambun	11.479	20.831	23.411	26.124	28.977	31.977	35.130
3.	Lemah Abang	12.878	15.585	16.332	17.117	17.943	18.812	19.724
4.	Cikarang Utara	15.721	18.262	18.963	19.701	20.476	21.291	22.148
5.	Cikarang Selatan	28.779	32.317	33.293	34.320	35.399	36.534	37.727
6.	Tarumajaya	15.736	18.003	18.629	19.287	19.979	20.706	21.471
7.	Bungin	1.725	2.965	3.308	3.668	4.046	4.444	4.862
8.	Tambelang	1.176	2.102	2.357	2.626	2.908	3.205	3.517
9.	Kedung Waringin	1.953	2.858	3.108	3.371	3.647	3.937	4.242
10.	Bojong Mangu	2.627	3.476	3.710	3.956	4.215	4.487	4.773
11.	Cibarusah	9.547	12.088	12.789	13.526	14.301	15.116	15.973
12.	Cikarang Barat	3.959	5.370	5.759	6.168	6.599	7.051	7.527
13.	Sukatani	5.114	7.295	7.897	8.530	9.195	9.895	10.630
14.	Tambun Utara	1.177	2.456	2.808	3.179	3.569	3.979	4.410
15.	Tegal Danas	40	647	815	991	1.176	1.371	1.576
Total		143.729	180.964	191.237	202.042	213.402	225.345	237.899
Jumlah Penduduk		1.674.300	1.820.801	1.891.266	1.964.458	2.040.482	2.119.449	2.201.471
Tingkat Pelayanan		51,51%	60,00%	61,12%	62,24%	63,36%	64,49%	65,61%

Selanjutnya, berdasarkan peta wilayah pelayanan tahun 2019 diketahui bahwa cakupan pelayanan air minum di Kabupaten Bekasi terpenuhi dari IPA eksisting serta Pamsimas I, II dan III. Berikut adalah peta cakupan pelayanan air minum eksisting per tahun 2019.



Gambar IV. 2 Peta Cakupan Pelayanan Air Minum Kabupaten Bekasi (PDAM Tirta Bhagasasi, 2019)

Berdasarkan data BPPSPAM (2018), kinerja PDAM Tirta Bhagasasi pada tahun 2016-2018 berstatus sehat dengan nilai 3,40 pada tahun 2016. Namun, kinerja PDAM Tirta Bhagasasi mengalami penurunan menjadi 3,30 pada tahun 2017 dan 3,19 pada tahun 2018. Secara rinci, hasil penilaian kinerja PDAM Tirta Bhagasasi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV. 4 Kinerja PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi 2016-2018 (BPPSPAM, 2019)

Aspek Kinerja	2016		2017		2018	
	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai
A. Keuangan						
1. Rentabilitas						
a. ROE	8,19%	4	7,09%	4	6,28%	3
b. Ratio Operasi	0,90	2	0,90	2	0,90	2
2. Likuiditas						
a. Ratio Kas	43,80%	2	21,92%	1	30,60%	1
b. Efektivitas Penagihan	95,92%	5	97,28%	5	98,01%	5
3. Solvabilitas	478,31%	5	698,05%	5	740,49%	5
Bobot Kinerja Bidang Keuangan	0,87		0,81		0,76	
B. Pelayanan						
1. Cakupan Pelayanan	47,39%	3	40,32%	3	37,33%	2
2. Pertumbuhan Pelanggan	4,68%	2	4,35%	2	5,23%	2
3. Tingkat Penyelesaian Pengaduan	100%	5	100%	5	100%	5
4. Kualitas Air Pelanggan	85,36%	5	68,81%	4	74,35%	4
5. Konsumsi Air Domestik	16,10	2	16,05	2	16,22	2
Bobot Kinerja Bidang Pelayanan	0,85		0,78		0,73	
C. Operasi						
1. Efisiensi Produksi	71,58%	3	71,64%	3	77,13%	3
2. Tingkat Kehilangan Air	27,63%	4	27,65%	4	27,05%	4
3. Jam Operasi Layanan/hari	24	5	24	5	24	5
4. Tekanan Sambungan Pelanggan	45,19%	3	97,42%	5	100%	5
5. Penggantian Meter Air	6,43%	2	3,19%	1	1,88%	1
Bobot Kinerja Bidang Operasi	1,22		1,28		1,28	
D. SDM						
1. Rasio jumlah pengguna/1000 pelanggan	3,34	5	3,36	5	3,42	5
2. Ratio Diklat pegawai/peningkatan kompetensi	23,44%	2	9,46%	1	18,92%	1
3. Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai	0,62%	1	0,41%	1	0,30%	1
Bobot Kinerja Bidang SDM	0,47		0,43		0,43	
Total Nilai Kinerja	3,40		3,30		3,19	
Kategori	Sehat		Sehat		Sehat	

Untuk mencapai target peningkatan pelayanan air minum hingga tahun 2024, PDAM Tirta Bhagasasi membuat skenario dan rencana penyediaan jaringan air minum yang terdiri dari jaringan eksisting, optimalisasi *idle capacity* 763 l/detik, IPA Tegal Danas 40 l/detik, IPA Baru Cikarang Barat 150 l/detik, IPA Baru Tanah Merah 150 l/detik, IPA Baru Kedung Waringin 150 l/detik dan Tarumajaya 150 l/detik, supply dari Waterindo 100 l/detik, dan SPAM Juanda (Tahap 1) 500 l/detik.

IV.1.4 Kondisi Eksisting Pelayanan Air Minum Kabupaten Karawang

Berdasarkan data PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang (2019), jumlah penduduk tahun 2018 di wilayah administratif Kabupaten Karawang adalah 2.316.489 jiwa, sedangkan jumlah penduduk berdasarkan wilayah pelayanan PDAM Tirta Tarum adalah 1.161.635 jiwa. Terhitung pada Desember 2018, tingkat pelayanan air minum terhadap jumlah penduduk administratif hanya sebesar 22,40%, sedangkan tingkat pelayanan air minum terhadap jumlah penduduk di daerah pelayanan sebesar 44,68%. Pada Agustus 2019, jumlah penduduk berdasarkan wilayah pelayanan PDAM Tirta Tarum meningkat menjadi 1.200.492 jiwa. Tingkat pelayanan air minum pada 2019 juga mengalami peningkatan. Cakupan pelayanan terhadap jumlah penduduk administratif meningkat menjadi 24,63% dan cakupan pelayanan terhadap jumlah penduduk daerah pelayanan meningkat menjadi 47,53%. Diketahui bahwa cakupan pelayanan air minum di Kabupaten Karawang belum sepenuhnya melayani semua wilayah pelayanan seperti Tegalwaru, Teluk Jambe Barat, Purwasari, Tirtamulya dan Cilamaya Kulon. Adapun rincian mengenai jumlah sambungan langganan eksisting per wilayah pelayanan ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel IV. 5 Jumlah Sambungan Langganan Per Wilayah Pelayanan PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang (PDAM Tirta Tarum, 2019)

No	Wilayah Pelayanan	Tahun	
		2018	2019
1.	Karawang	27.200	27.601
2.	Cikampek	2.755	2.755
3.	Rengasdengklok	3.880	3.910
4.	Rawamerta	506	572
5.	Telagasari	771	835
6.	Kota Baru	4.265	4.556
7.	Pedes	2.066	2.135
8.	Lemahabang	1.457	1.483
9.	Pangkalan	1.671	1.703
10.	Tirtajaya	5.258	5.404
11.	Klari	1.978	2.137
12.	Cibuaya	2.359	2.725
13.	Telukjambe	13.283	13.588
14.	Cilamaya	3.940	4.239
15.	Ciampel	1.429	1.435
16.	Cipule	1.712	1.810
17.	Karang Anyar	1.868	2.275
18.	Cilebar	1.058	1.045
19.	Mulya Sejati	201	627
20.	Telaga Jaya	306	441
21.	Majalaya/Karawang Timur	-	5.016
22.	Tegalwaru	-	-
23.	Telukjambe Barat	-	-
24.	Purwasari	-	-
25.	Tirtamulya	-	-
26.	Cilamaya Kulon	-	-
Total		77.963	83.537

Selanjutnya mengenai penilaian kinerja PDAM yang dilihat dari aspek keuangan, pelayanan, operasi dan SDM. Kategori kinerja PDAM terdiri dari sehat (> 2.80), kurang sehat ($2.20-2.80$), dan sakit (< 2.20). Berdasarkan data BPPSPAM (2018), kinerja PDAM Tirta Tarum pada tahun 2016-2018 berstatus sehat. Adapun nilai pada tahun 2016 sebesar 3,37. Namun, kinerja PDAM Tirta Tarum mengalami penurunan menjadi 3,17 pada tahun 2017 dan kembali mengalami peningkatan pada tahun 2018 dengan nilai 3,44. Secara rinci, hasil penilaian kinerja PDAM Tirta Tarum dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV. 6 Kinerja PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang 2016-2018
(BPPSPAM, 2019)

Aspek Kinerja	2016		2017		2018	
	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai
A. Keuangan						
1. Rentabilitas						
a. ROE	7,38%	4	4,53%	3	2,47%	2
b. Ratio Operasi	0,85	2	0,93	2	0,94	2
2. Likuiditas						
a. Ratio Kas	89,40%	4	25,20%	1	90,19%	4
b. Efektivitas Penagihan	97,89%	5	96,08%	5	90,56%	5
3. Solvabilitas	752,63%	5	708,18%	5	688,73%	5
Bobot Kinerja Bidang Keuangan	0,98		0,76		0,87	
B. Pelayanan						
1. Cakupan Pelayanan	49,82%	3	46,82%	3	42,75%	3
2. Pertumbuhan Pelanggan	1,13%	1	2,22%	1	6,98%	3
3. Tingkat Penyelesaian Pengaduan	79,77%	4	87,65%	5	92,01%	5
4. Kualitas Air Pelanggan	82,67%	5	70,78%	4	82,39%	5
5. Konsumsi Air Domestik	18,92	2	18,05	2	17,70	2
Bobot Kinerja Bidang Pelayanan	0,78		0,73		0,90	
C. Operasi						
1. Efisiensi Produksi	73,17%	3	73,99%	3	72,03%	3
2. Tingkat Kehilangan Air	25,14%	4	25,62%	4	24,52%	5
3. Jam Operasi Layanan/hari	21	5	22	5	20	4
4. Tekanan Sambungan Pelanggan	43,71%	3	68,10%	4	61,06%	4
5. Penggantian Meter Air	3,57%	1	1,89%	1	1,64%	1
Bobot Kinerja Bidang Operasi						
D. SDM						
1. Rasio jumlah pengguna/1000 pelanggan	5,34	5	5,00	5	4,93	5
2. Ratio Diklat pegawai/peningkatan kompetensi	34,04%	2	33,06%	2	34,74%	2
3. Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai	1,33%	1	0,40%	1	0,27%	1
Bobot Kinerja Bidang SDM	0,47		0,47		0,47	
Total Nilai Kinerja	3,37		3,17		3,44	
Kategori	Sehat		Sehat		Sehat	

Pada tahun 2022, target jumlah pelanggan air minum yang terlayani di Kabupaten Karawang adalah 126.482 sambungan. Untuk dapat memenuhi target tersebut, maka strategi dan program PDAM Tirta Tarum yang direncanakan meliputi:

- Pelaksanaan pembangunan Instalasi Produksi Air (IPA) Cabang Karawang dilakukan sesuai dengan jadwal yang direncanakan, sehingga IPA Cabang Karawang dengan kapasitas 300 l/d, akan ditingkatkan menjadi 500 lt/detik

(penambahan 200 l/d sesuai Perda RPJMD Kabupaten Karawang tahun 2016-2021) dan dapat dioperasikan seluruhnya pada akhir tahun 2019.

- Pelaksanaan pembangunan Instalasi Produksi Air (IPA) Cabang Klari melalui kerjasama dengan Perum Jasa Tirta II dilakukan sesuai dengan jadwal yang direncanakan, sehingga IPA Cabang Klari dengan kapasitas 40 l/d, akan ditingkatkan menjadi 260 l/d secara bertahap (tahap I dengan kapasitas 20 l/d, Tahap II dengan kapasitas 100 l/d, Tahap III dengan kapasitas 80 l/d) dan dapat dioperasikan pada akhir tahun 2019.
- Pelaksanaan pembangunan Instalasi Produksi Air (IPA) Cabang Telukjambe melalui kerjasama SPAM Regional Jatiluhur dilakukan sesuai dengan jadwal yang direncanakan, sehingga kapasitas IPA Cabang Telukjambe akan ditingkatkan (dari 150 l/d menjadi 400 l/d) secara bertahap dan dapat dioperasikan pada akhir tahun 2021.
- Pelaksanaan pembangunan Instalasi Produksi Air (IPA) IKK Batujaya melalui bantuan Pemerintah Provinsi Jawa Barat sesuai dengan jadwal yang direncanakan, sehingga IPA IKK Batujaya dengan kapasitas 20 l/d, akan ditingkatkan menjadi 40 l/d dan dapat dioperasikan pada akhir tahun 2019.
- Penambahan kapasitas produksi IPA Cabang Rengasdengklok yang saat ini berkapasitas 40 l/d perlu adanya peningkatan kapasitas sebesar 100 l/detik.
- Penambahan kapasitas produksi IPA IKK Cibuya yang saat ini berkapasitas 20 l/d perlu dibangun IPA dengan kapasitas sebesar 20 l/d.
- Penambahan kapasitas produksi IPA IKK Pedes yang saat ini berkapasitas 20 l/d perlu dibangun IPA dengan kapasitas sebesar 20 l/d.
- Penambahan kapasitas produksi IPA IKK Pangkalan yang saat ini berkapasitas 20 l/d perlu dibangun IPA dengan kapasitas sebesar 20 l/d.
- Pengembangan jaringan pipa distribusi di Cabang dan Unit IKK yang mempunyai kapasitas produksi air sesuai dengan pertambahan sambungan pelanggan, dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2022 dengan total panjang 201.850 km.
- Penambahan pelanggan baru sebanyak 21.360 sambungan selama 5 tahun dari pemanfaatan *idle capacity*.

IV.2 Program Pengembangan SPAM Berdasarkan Dokumen Rencana

Undang-Undang No. 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional tahun 2005-2025 menetapkan bahwa visi pembangunan nasional adalah untuk mewujudkan “Indonesia yang Mandiri, Maju, Adil dan Makmur”. RPJPN 2005-2025 dilaksanakan dalam empat tahapan rencana pembangunan jangka menengah (RPJMN) dengan rumusan arahan prioritas kebijakan sebagai berikut:

- RPJMN 1 (2005-2009) : Menata kembali dan membangun Indonesia di segala bidang yang ditujukan untuk menciptakan Indonesia yang aman dan damai, adil dan demokratis dan tingkat kesejahteraan rakyat meningkat.
- RPJMN 2 (2010-2014) : Memantapkan penataan kembali Indonesia di segala bidang dengan menekankan upaya peningkatan kualitas SDM termasuk pengembangan kemampuan ilmu dan teknologi serta penguatan daya saing perekonomian.
- RPJMN 3 (2015-2019) : Memantapkan pembangunan secara menyeluruh di berbagai bidang dengan menekankan pencapaian daya saing kompetitif perekonomian berlandaskan keunggulan sumber daya alam dan sumber daya manusia berkualitas serta kemampuan IPTEK yang terus meningkat
- RPJMN 4 (2020-2025) : Mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh SDM berkualitas dan berdaya saing.

Saat ini RPJMN berada pada tahap 3 (2015-2019) dengan visi pembangunan yaitu “Terwujudnya Indonesia yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”. Pada sasaran pembangunan sektor unggulan bagian infrastruktur dasar dan konektivitas, akses air minum layak ditargetkan mencapai 100% pada 2019 dengan baseline 2014 berada pada angka 70%. Pada sasaran pembangunan dimensi pemerataan bagian pelayanan dasar bagi penduduk rentan dan kurang mampu (40% penduduk berpendapatan rendah), akses air minum

juga ditargetkan mencapai 100% pada 2019 dengan baseline 2014 berada pada angka 55,7%.

Dalam RPJMN 2015-2019, terdapat beberapa poin sasaran yang menekankan penyediaan air minum, meliputi :

- Tercapainya 100 persen pelayanan air minum melalui optimalisasi dan pembangunan baru (supply side), peningkatan efisiensi layanan air minum (demand side), dan penciptaan lingkungan yang kondusif (enabling environment).
- Optimalisasi penyediaan layanan air minum dilakukan melalui (i) bantuan program PDAM menuju 100% PDAM Sehat dan pengembangan jaringan SPAM MBR di 5.700 kawasan dan (ii) fasilitasi SPAM non-PDAM yaitu bantuan program non-PDAM menuju 100% pengelola non-PDAM sehat dan pengembangan jaringan SPAM MBR di 1.400 kawasan. Sedangkan pembangunan baru dilakukan melalui (i) pembangunan SPAM kawasan khusus yaitu SPAM kawasan kumuh perkotaan untuk 661.600 sambungan rumah (SR), SPAM kawasan nelayan untuk 66.200 SR, dan SPAM rawan air untuk 1.705.920 SR; (ii) pembangunan SPAM berbasis masyarakat untuk 9.665.920 SR; (iii) pembangunan SPAM perkotaan yaitu SPAM IKK untuk 9.991.200 SR dan SPAM Ibukota Pemekaran dan Perluasan Perkotaan untuk 4.268.800 SR; (iv) pembangunan SPAM Regional untuk 1.320.000 SR di 31 kawasan.
- Peningkatan efisiensi layanan air minum melalui (i) pelaksanaan Rencana Pengamanan Air Minum (RPAM) pada komponen sumber, operator dan konsumen di seluruh kabupaten/kota; (ii) optimalisasi bauran air domestik di seluruh kabupaten/kota; (iii) penerapan efisiensi konsumsi air minum pada tingkat rumah tangga sekitar 10 liter/orang/hari setiap tahunnya dan pada tingkat komersial dan fasilitas umum sekitar 10 persen setiap tahunnya.
- Penciptaan lingkungan yang mendukung dilakukan melalui (i) penyusunan dokumen Rencana Induk Sistem Penyediaan Air Minum (RISPAM),

rencana strategis penyediaan air minum daerah (Jakstrada) dan rencana tahunan penyediaan air minum; (ii) peningkatan pendataan air minum sebagai rujukan perencanaan dan penganggaran air minum di seluruh kabupaten/kota; (iii) fasilitasi pengembangan peraturan di daerah yang menjamin penyediaan layanan air minum di seluruh kabupaten/kota.

Pada Rancangan Teknokratik Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional IV 2020-2024, penyediaan air minum dari sisi supply masih menghadapi tantangan yaitu terkait masih rendahnya cakupan layanan perpipaan yang saat ini baru mencapai 20,29 % , persentase PDAM yang sehat baru mencapai 59,6 % dan PDAM masih terkendala dengan sistem pengelolaan aset yang belum memadai yang mengakibatkan tingginya tingkat kehilangan air (Non-Revenue Water/NRW) yaitu sebesar 33 %. Pada RPJMN III, skema KPBU dalam penyediaan infrastruktur telah memfasilitasi pembangunan 8 SPAM (BPPSAM, 2017). Dalam RPJMN IV 2020-2024, sasaran terkait poin penyediaan akses air minum meliputi :

- Terpenuhinya 75% akses air minum layak (termasuk 30% akses perpipaan)
- Terpenuhinya 100% PDAM dengan kinerja sehat.

Dalam rangka mewujudkan visi pembangunan nasional pada periode 2015-2019, maka Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat menetapkan sasaran strategis untuk mendukung perwujudan visi pembangunan nasional. Adapun pengelompokan kegiatan pengembangan SPAM berdasarkan strategi pendekatan dan sasaran kegiatan pembangunan bidang Cipta Karya adalah sebagai berikut:

Tabel IV. 7 Sasaran Kegiatan Penyediaan Air Minum (Direktorat Jenderal Cipta Karya, 2015)

Strategi Pendekatan	Sasaran Kegiatan
Membangun sistem permukiman	Pembangunan infrastruktur SPAM Regional
	Pembangunan infrastruktur SPAM IKK
	Pembangunan SPAM Ibukota pemekaran/perluasan
	Pembangunan infrastruktur SPAM di Kawasan Kumuh Perkotaan
	Pembangunan infrastruktur SPAM di Kawasan Nelayan
	Pembangunan infrastruktur SPAM di Kawasan Rawan Air/Perbatasan/Pulau Terluar
	Pengembangan jaringan perpipaan air minum
Fasilitasi pemda provinsi/kab/kota	Fasilitasi PDAM
	Fasilitasi UPTD/Non-PDAM
	Penyelenggaraan, pengaturan, pembinaan dan pengawasan pengembangan air minum di Kab/Kota
Memberdayakan masyarakat	Pembangunan infrastruktur SPAM berbasis masyarakat

Selanjutnya, Direktorat Pengembangan SPAM menyusun rencana strategis mengacu pada arah dan kebijakan pembangunan air minum dalam RPJMN 2015-2019 dan rencana strategis Ditjen Cipta Karya. Rencana Strategis Direktorat Pengembangan SPAM diterjemahkan ke dalam program Pengaturan, Pembinaan, Pengawasan, Pengembangan, Sumber Pembiayaan Pengelolaan Pengembangan Infrastruktur Air Minum yang dijabarkan kedalam beberapa output kegiatan berikut.

Tabel IV. 8 Output Program Rencana Strategis Direktorat Pengembangan SPAM (Direktorat Pengembangan SPAM, 2015)

Wilayah	Output Program	
Perkotaan	SPAM Regional	
	Pembangunan SPAM Kawasan Perkotaan	Pembangunan SPAM IKK
		Pembangunan SPAM Ibu Kota Pemekaran
		Perluasan SPAM Perkotaan
		Pemanfaatan <i>Idle</i> SPAM Perkotaan
		Penurunan Kehilangan Air SPAM Perkotaan
SPAM Kawasan Perkotaan Terfasilitasi	Bantuan program	
	Pengembangan Jaringan Perpipaan di Kawasan Perkotaan	
Perdesaan	SPAM Berbasis Masyarakat	
		Pembangunan SPAM Kawasan Rawan Air

Wilayah	Output Program	
	Pembangunan SPAM Kawasan Rawan Air	Pemanfaatan <i>Idle</i> SPAM di Kawasan Rawan Air
	SPAM Kawasan Rawan Air Terfasilitasi	Bantuan Program Pengembangan Jaringan Perpipaan di Kawasan Rawan Air
Khusus	Pembangunan SPAM Kawasan Khusus	Pembangunan SPAM di Kawasan Kumuh
		Pembangunan SPAM di Kawasan Nelayan
		Pembangunan SPAM di Kawasan Perbatasan
		Pembangunan SPAM di Kawasan Pulau Terluar
		Pembangunan SPAM Strategis
	Pengembangan Jaringan Perpipaan di Kawasan Khusus	Pengembangan Jaringan Perpipaan di Kawasan Kumuh
		Pengembangan Jaringan Perpipaan di Kawasan Nelayan
		Pengembangan Jaringan Perpipaan di Kawasan Perbatasan
		Pengembangan Jaringan Perpipaan di Kawasan Pulau Terluar
		Pengembangan Jaringan Perpipaan Strategis

Salah satu output program Rencana Strategis Direktorat Pengembangan SPAM adalah SPAM Regional. Terdapat 27 daftar lokasi SPAM Regional yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV. 9 Daftar Lokasi SPAM Regional (Direktorat Pengembangan SPAM, 2015)

No.	Provinsi	Regional	Kab/Kota
1	Aceh	Aceh Utara dan Lhokseumawe	Kab. Aceh Utara dan Kota Lhokseumawe
2	Sumatera Utara	Mebidang	Kota Medan, Kota Binjai, Kab. Deli Serdang
3	Sumatera Barat	Payakumbuh Limapuluh Kota	Kota Payakumbuh dan Kab. Limapuluh Kota
4	Riau	Durolis	Kota Dumai, Kab. Rokan Hilir dan Kab. Bengkalis
5	Riau	Pekankampar	Kota Pekanbaru dan Kab. Kampar
6	Bengkulu	Benteng Kobema	Kota Bengkulu, Kab. Bengkulu Tengah dan Kab Seluma
7	Jawa Barat	Metro Bandung	Kota Bandung dan Kab. Bandung
8	Jawa Barat	Ciayumajamedang	Kota Cirebon, Cirebon, Majalengka, Indramayu dan Sumedang
9	Jawa Barat	Cimahi dan KBB	Kota Cimahi dan Kabupaten Bandung Barat

No.	Provinsi	Regional	Kab/Kota
10	Jawa Tengah	Keburejo Sistem Kebumen	Kab. Kebumen dan Kab. Purworejo
11	Jawa Tengah	Petanglong	Kota Pekalongan, Kab. Batang dan Kab. Pekalongan
12	Jawa Tengah	Wosusokas	Kab. Wonogiri, Kota Surakarta, Kab. Sukoharjo dan Kab. Karanganyar
13	DIY	Kartamantul	Kota Yogyakarta, Kab. Sleman dan Kab Bantul
14	Jawa Timur	Umbulan	Kota Surabaya, Kab. Sidoarjo, Kab. Pasuruan, Kota Pasuruan dan Kab Gresik
15	Jawa Timur	Majolamong	Kab. Mojokerto dan Kab. Lamongan
16	Kalimantan Utara	BulunganTarakan	Kab. Bulungan dan Kota Tarakan
17	Kalimantan Selatan	Banjar-bakula	Banjar, Kota Banjarbaru, Tanah Laut, Kota Banjarmasin dan Barito Kuala
18	Kalimantan Timur	Kukar-Bontang	Kab.Kutai Kartanegara dan Kota Bontang
19	Sulawesi Utara	Bimatara	Kota Bitung, Kota Manado dan Kab Minahasa Utara
20	Gorontalo	Gorontalo Raya	Kota Gorontalo, Gorontalo dan Bone Bolango
21	Sulawesi Tengah	Pasigala	Kota Palu, Kab.Sigi dan Kab.Donggala
22	Sulawesi Selatan	Mamminasata	Kota Makassar, Kab.Maros, Kab.Gowa dan Kab.Takalar
23	Bali	Burana	Kab.Buleleng dan Kab.Jembana
24	Papua	Jayatani	Kab.Jayapura dan Kota Jayapura
25	Papua Barat	Sorong-Sorong	Kota Sorong dan Kab.Sorong
26	Jabar dan DKI Jakarta	Jatiluhur Tahap I	DKI Jakarta, Kab.Bekasi, Kota Bekasi dan Kab.Karawang
27	Jabar dan DKI Jakarta	Jatiluhur Tahap II	DKI Jakarta

Program tersebut selanjutnya didetailkan pada rencana strategis BPPSPAM. Salah satu strategi BPPSPAM adalah fasilitasi alternatif pembiayaan dan kerjasama. Dengan demikian, terdapat 13 SPAM yang dikerjasamakan dengan Badan Usaha yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV. 10 Daftar KPBU SPAM (BPPSPAM, 2017)

No.	Lokasi	Bentuk Kerjasama	Kapasitas (L/dt)	Jumlah SR	Investasi (Rp.Milyar)
A.	Dalam Tahap Penyiapan KPBU				
1	SPAM Jatiluhur I	BOT	5.000	400.000	1.670
2	SPAM Karian	BOT	12.000	960.000	6.600
3	SPAM Semarang Barat	BOT	1.050	84.000	824
4	SPAM Kota Pekanbaru	BOT+	500	40.000	300
5	SPAM Kota Balikpapan	BOT	50	4.000	119
6	SPAM Bali Selatan	BOT	1.000	80.000	-
7	SPAM Ciawi Kabupaten Bogor	BOT	100	8.000	50
8	SPAM Cisadane Kabupaten Bogor	BOT	200	16.000	80
B.	Dalam Tahap Transaksi KPBU				
1	SPAM Kota Bandar Lampung	BOT+	750	64.000	1.100
2	SPAM Pondok Gede Kota Bekasi	BOT	300	24.000	325
3	SPAM Kabupaten Gresik	BOT+	1.000	80.000	790
C.	Dalam Tahap Tanda Tangan Kontrak KPBU				
1.	SPAM Jatisari Kota Bekasi	BOT	200	20.000	60
2.	SPAM Umbulan	BOT	4.000	320.000	2.068

Berdasarkan dokumen rencana pemerintah pusat, diketahui bahwa SPAM Regional Jatiluhur merupakan program SPAM Regional tahap I yang diharapkan dapat meningkatkan penyediaan air minum untuk 400.000 sambungan rumah di wilayah DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karawang. Selanjutnya, rencana penyediaan air minum di masing-masing wilayah tersebut akan ditinjau melalui dokumen Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW). Berikut adalah daftar rencana penyediaan air minum di empat wilayah tersebut.

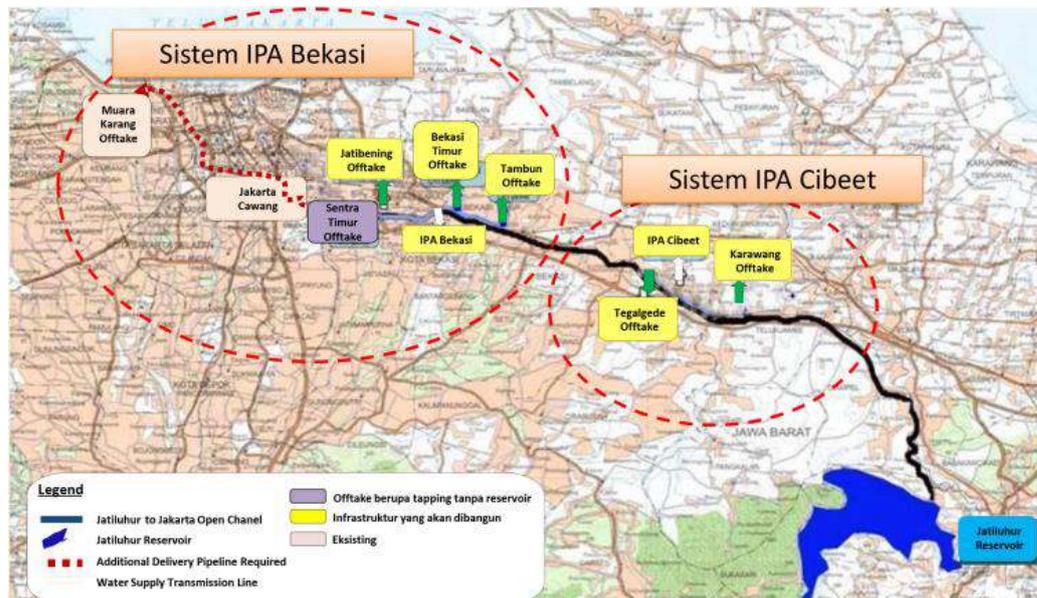
Tabel IV. 11 Rencana Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum di Wilayah Penerima SPAM Regional Jatiluhur

RTRW DKI Jakarta 2030	RTRW Kota Bekasi 2011-2031	RTRW Kab. Bekasi 2011-2031	RTRW Kab. Karawang 2011-2031
<p>a. Rencana pelayanan Jatiluhur</p> <p>b. Rencana pelayanan WTP Buaran III</p> <p>c. Rencana WTP Palyja</p>	<p>a. Saluran Tarum Barat (Kalimalang) sebagai sumber utama air baku untuk air minum, yang dialirkan melalui Saluran Sekunder Bekasi Tengah, Bekasi Utara, dan Bekasi Pangkal untuk sistem jaringan air minum</p> <p>b. Pengembangan dan perluasan pengelolaan IPA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IPA Pondok Ungu Kecamatan Medan Satria, Kelurahan Pejuang • IPA Teluk Buyung Kecamatan Bekasi Utara di Kelurahan Margamulya • IPA Poncol Kecamatan Bekasi Timur di Kelurahan Margahayu • IPA Rawalumbu Kecamatan Rawalumbu di Kelurahan Pengasinan • IPA Cikeas Kelurahan Jatirasa Kecamatan Jatiasih • IPA Mustikajaya Kecamatan Mustikajaya • IPA Jatibening Baru Kecamatan Pondok Gede <p>c. Penyediaan air minum sampai tahun 2014 terpusat pada kawasan pusat kota.</p> <p>d. Penyediaan air minum sampai tahun 2031 akan dikembangkan ke seluruh wilayah dengan tingkat pelayanan rata-rata mencapai 55% dan tingkat kebocoran maksimal 25%.</p>	<p>a. Peningkatan kapasitas IPA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IPA Babelan • IPA Tegal Gede • IPA Sukatani • IPA Cabangbungin • IPA Cibusrah • IPA Cikarang Baru • IPA Cikarang Lippo • Deep Well Setu • Deep Well Lemahabang • IPA Tanah Baru • IPA Tambun Selatan • IPA Tambun Utara • IPA Tambelang <p>b. Peningkatan jangkauan distribusi pelayanan jaringan air minum dengan sistem perpipaan hingga 60 (enam puluh) persen</p> <p>c. Pengembangan Instalasi Pengolahan Air seluruh kecamatan di Kabupaten Bekasi untuk memenuhi kebutuhan industri dan masyarakat.</p>	<p>a. Peningkatan jaringan air minum, terdiri atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kapasitas WTP di Kecamatan Karawang Barat, Cikampek, Rengasdengklok, Karawang Timur, Kotabaru, Klari, dan Kecamatan Telukjambe Timur • Pembangunan WTP baru yang disesuaikan dengan pola penyebaran penduduk • Pembangunan jaringan distribusi air minum untuk wilayah yang belum terlayani. <p>b. Peningkatan pelayanan air bersih hingga 90% di kawasan perkotaan dengan sistem perpipaan dan 70% di kawasan perdesaan dengan sistem hidran umum.</p>

IV.3 Gambaran Umum Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I

Berdasarkan profil KPBU SPAM Regional Jatiluhur yang diterbitkan oleh BPPSPAM (2019), proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur merupakan jenis proyek *unsolicited* dengan konsorsium pemrakarsa terdiri dari PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama Tbk, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk dan PT Tirta Gemah Ripah. Proyek tersebut juga merupakan salah satu Proyek Strategis Nasional yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2016 tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional. Pada proyek ini, Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) adalah Direktur Utama Perum Jasa Tirta II yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Menteri PUPR Nomor : 561/KPTS/M/2017 tanggal 24 Agustus 2017 tentang Penugasan untuk menjadi Penanggung Jawab Proyek Kerjasama Dalam Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) Regional I. Berdasarkan data Perum Jasa Tirta pada 1 November 2017, jangka waktu KPBU SPAM Regional Jatiluhur adalah 30 tahun, meliputi masa konstruksi (2,5 tahun) dan masa penyelenggaraan (27,5 tahun).

Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dengan perkiraan nilai investasi sebesar Rp 1,93 triliun tersebut bertujuan untuk meningkatkan cakupan pelayanan air minum pada wilayah penerima manfaat (*offtaker*). Delineasi wilayah dari proyek tersebut meliputi wilayah Kabupaten Purwakarta (lokasi waduk Jatiluhur), Kabupaten Karawang (sistem IPA Cibeet), Kabupaten Bekasi, Kota Bekasi (sistem IPA Bekasi) dan DKI Jakarta. Adapun peta rencana jaringan SPAM Regional Jatiluhur I dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar IV. 3 Ruang Lingkup Proyek KPBUSPAM Regional Jatiluhur (Perum Jasa Tirta, 2017)

Melalui proyek KPBUSPAM Regional Jatiluhur I, maka penerima manfaat (*offtaker*) dari operasional proyek KPBUSPAM Regional Jatiluhur terdiri dari PAM Jaya DKI Jakarta (menerima 4.000 l/d), PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi (menerima 300 l/d), PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi (menerima 350 l/d) dan PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang (menerima 350 l/d). Proyek tersebut ditargetkan akan meningkatkan jumlah sambungan rumah sebanyak 400.000 atau setara dengan 2 juta jiwa. Adapun manfaat yang akan diterima adalah peningkatan pelayanan air minum DKI Jakarta sebesar 4,58%, Kota Bekasi sebesar 1,74%, Kabupaten Bekasi sebesar 1,10% dan Kabupaten Karawang sebesar 2,33% terhadap jumlah total penduduk. Secara detail, perkiraan besaran manfaat dari SPAM Regional Jatiluhur I dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV. 12 Profil PDAM Penerima Manfaat dan Perhitungan Manfaat dari SPAM Regional Jatiluhur Tahap I (BPPSPAM, 2019)

Uraian	DKI Jakarta	Kota Bekasi	Kabupaten Bekasi	Kabupaten Karawang
Administrasi				
1. Jumlah Penduduk	9.818.240	2.783.484	5.129.270	2.156.279
2. Cakupan Pelayanan Air Minum	62,22%	22,89%	40,32%	46,82%
Profil PDAM (BPPSPAM, 2018)				
1. Jumlah SR	851.469	29.343	220.196	71.070
2. NRW	44,16%	8,91%	27,65%	25,62%
3. Tarif Rata-Rata (Rp/m ³)	8.160	5.618	8.192	4.459
4. HPP (Rp/m ³)	7.474	5.385	6.699	4.317
5. Kinerja	3,16 (sehat)	3,48 (sehat)	3,30 (sehat)	3,17 (sehat)
Perkiraan Manfaat SPAM Regional				
1. Target Manfaat (asumsi 1 SR=5 jiwa)	2.250.000 jiwa atau 450.000 SR	242.545 jiwa atau 48.509 SR	282.617 jiwa atau 56.523 SR	251.302 jiwa atau 50.260 SR
2. Tambahan Cakupan Pelayanan	4,58% terhadap jumlah total penduduk	1,74% terhadap jumlah total penduduk	1,10% terhadap jumlah total penduduk	2,33% terhadap jumlah total penduduk

Adapun rincian alokasi air curah SPAM Regional Jatiluhur I untuk masing-masing wilayah dapat ditunjukkan melalui tabel berikut.

Tabel IV. 13 Alokasi Air Curah SPAM Regional Jatiluhur Tahap I (Perum Jasa Tirta, 2017)

IPA	Alokasi Air Curah	Lokasi Penyerahan pada Offtake	Alokasi Air Curah pada Offtake
IPA Bekasi (4,45 m ³ /d)	DKI Jakarta (4 m ³ /d)	Sentra Timur	4,00 m ³ /d
		Jatibening	0,20 m ³ /d
	Kota Bekasi (0,3 m ³ /d)	Teluk Buyung	0,10 m ³ /d
		Kabupaten Bekasi (0,35 m ³ /d)	Tambun
IPA Cibeet (0,55 m ³ /d)	Kabupaten Karawang (0,35 m ³ /d)	Tegal Danas	0,20 m ³ /d
		Karawang	0,35 m ³ /d

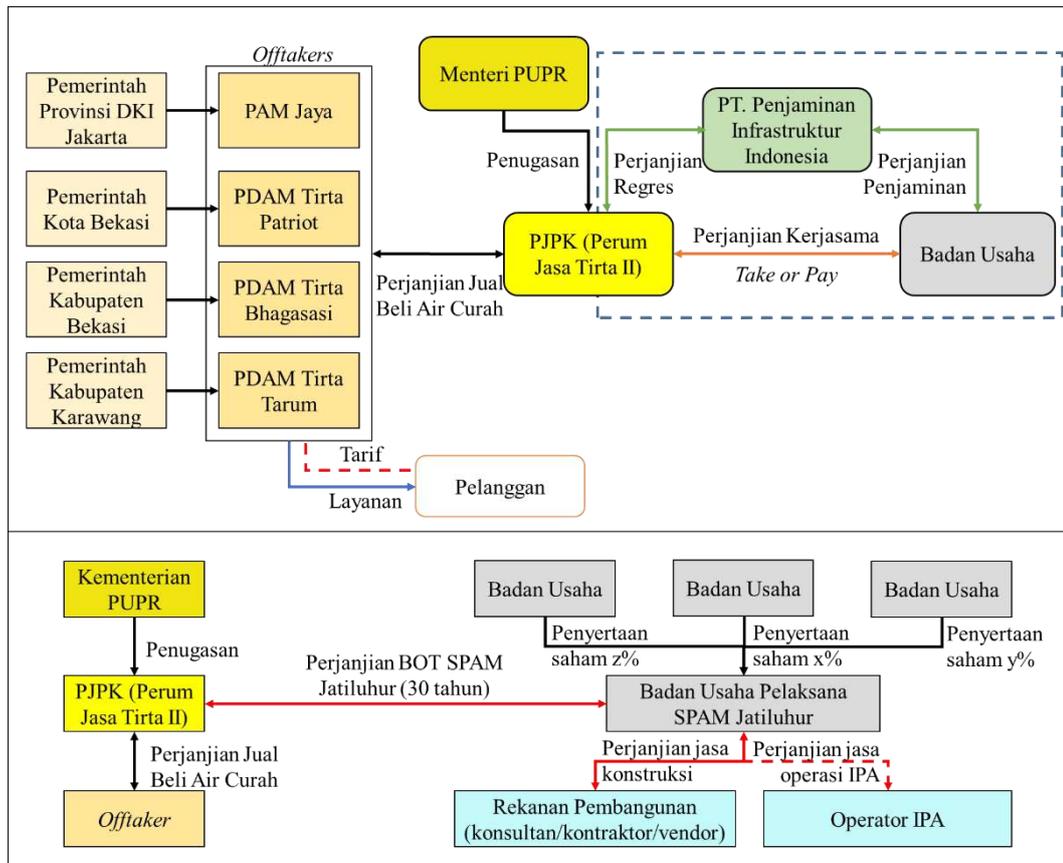
Proyek SPAM Regional Jatiluhur juga ditargetkan dapat melakukan penyerapan air curah sesuai dengan target yang ditentukan agar manfaat dari proyek dapat optimal. Berdasarkan dokumen *Feasibility Study* (FS) SPAM Regional

Jatiluhur I, dalam profil KPBU SPAM Regional Jatiluhur BPPSPAM, diketahui bahwa selama 5 tahun, *offtaker* ditargetkan mampu menyerap 100% dari alokasi air curah. Tabel berikut menunjukkan rincian rencana penyerapan air minum curah pada tahun 1-5 operasional.

Tabel IV. 14 Rencana Penyerapan Air Minum Curah (BPPSPAM, 2019)

No.	PDAM	Rencana Penyerapan Air Minum Curah				
		Tahun ke-1	Tahun ke-2	Tahun ke-3	Tahun ke-4	Tahun ke-5
1.	DKI Jakarta	880 l/d	1.360 l/d	2.040 l/d	3.240 l/d	4.000 l/d
		21%	34%	51%	81%	100%
2.	Kota Bekasi	90 l/d	150 l/d	210 l/d	300 l/d	300 l/d
		30%	50%	70%	100%	100%
3.	Kabupaten Bekasi	105 l/d	175 l/d	245 l/d	350 l/d	350 l/d
		30%	50%	70%	100%	100%
4.	Kabupaten Karawang	105 l/d	175 l/d	245 l/d	350 l/d	350 l/d
		30%	50%	70%	100%	100%
Total Penyerapan		1.180 l/d	1.860 l/d	2.740 l/d	4.240 l/d	5.000 l/d
% Penyerapan		24%	37%	55%	85%	100%

Dalam proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, struktur proyek secara sederhana terdiri dari pemerintah daerah dan penerima manfaat *offtaker*, Menteri PUPR dan PJPK, PT.PII, serta Badan Usaha. Pemerintah daerah dalam hal ini berfungsi untuk mendukung para penerima manfaat. Selanjutnya, penerima manfaat akan sering berkoordinasi dengan PJPK (yang telah ditugaskan oleh Menteri PUPR) terkait perjanjian jual beli air curah sehingga alokasi air curah dapat didistribusikan kepada pelanggan. Dalam KPBU tentu diperlukan penjaminan agar proyek dapat berjalan sesuai peraturan perundangan mengenai KPBU dan penyediaan air minum. PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia akan menganalisis risiko-risiko dari proyek tersebut dan menentukan alokasi masing-masing risiko maupun bentuk penjaminan kepada PJPK maupun Badan Usaha. Sedangkan antara Badan Usaha dan PJPK akan disepakati perjanjian kerjasama berupa *Build, Operate, Transfer* (BOT). Adapun struktur proyek dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar IV. 4 Struktur Proyek dan Skema Transaksi Proyek KPBU (Perum Jasa Tirta II, 2017 dan BPPSPAM, 2019)

Selanjutnya, mengenai rencana kegiatan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I berdasarkan perencanaan di tahun 2017 dan perubahan pada 2019 dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel IV. 15 Rencana Kegiatan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Perum Jasa Tirta II, 2019)

No.	Kegiatan	Tahun 2017				Tahun 2018				Tahun 2019				Tahun 2020				Tahun 2021				Tahun 2022			
		Q1	Q2	Q3	Q4																				
1.	Penyerahan FS dan Dokumen Kualifikasi Badan Usaha Pemrakarsa																								
2.	Penyerahan Rencana Dokumen Pengadaan (PQ, RfP, draft PKS																								
3.	Amandemen KSB dan PKS																								
4.	Koordinasi dengan PDAM offtakars perihal tarif																								
5.	Evaluasi FS dan RfP																								
6.	Confirmation to Proceed dari PII																								
7.	Market sounding																								
8.	Konsultasi publik																								
9.	Surat penetapan badan usaha pemrakarsa, pemberian hak eksklusif dan penetapan RfP																								

No.	Kegiatan	Tahun 2017				Tahun 2018				Tahun 2019				Tahun 2020				Tahun 2021				Tahun 2022			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
10.	Pengumuman prakualifikasi hingga masa sanggah																								
11.	Penetapan shortlist PQ																								
12.	Persetujuan prinsip dari PII, pengambilan dokumen lelang, anwijzing, RfP final																								
13.	Pemasukan dokumen penawaran dan evaluasi																								
14.	Pengumuman calon pemenang dan masa sanggah																								
15.	Penetapan pemenang																								
16.	Pembentukan SPV																								
17.	Penandatanganan perjanjian kerjasama, penjaminan dan regres																								
18.	Financial close																								
19.	Konstruksi																								
Keterangan			: Paparan Perum Jasa Tirta - Rencana KPBU SPAM Regional Jatiluhur 2017, diperoleh dari Bappenas																						
			: Paparan Perum Jasa Tirta - Rencana KPBU SPAM Regional Jatiluhur per Mei 2019, diperoleh dari Perum Jasa Tirta II																						

(Halaman ini Sengaja Dikosongkan)

**BAB V PEMETAAN PERSOALAN PADA TATA KELOLA
PELAKSANAAN PROYEK KPBU SPAM REGIONAL JATILUHUR
TAHAP I**

Bab ini menjelaskan perkembangan pelaksanaan dan kendala proyek SPAM Regional Jatiluhur tahap I, celah peraturan terkait KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I, serta pemetaan konflik, peran dan hubungan antar aktor pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I.

V.1 Menganalisis Perkembangan Pelaksanaan dan Kendala Proyek SPAM Regional Jatiluhur Tahap I

Berdasarkan Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas No.4 tahun 2015, Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) dilaksanakan dalam tiga tahap yaitu perencanaan KPBU, penyiapan KPBU dan transaksi KPBU. Pada bagian ini akan dijelaskan perkembangan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I sesuai dengan tahap pelaksanaan KPBU.

A. Tahap Perencanaan

Proyek SPAM Regional Jatiluhur disepakati sebagai proyek KPBU pada 22 Maret 2017 (Bappeda DKI Jakarta, 2019). Pada Peraturan Presiden No.38 tahun 2015, dijelaskan bahwa Badan Usaha dapat mengajukan prakarsa KPBU kepada Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah. Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur merupakan KPBU atas prakarsa Badan Usaha (*unsolicited*). Diketahui bahwa pemrakarsa proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur merupakan perusahaan konsorsium yang terdiri dari PT. Jaya Konstruksi Manggala, PT. Wijaya Karya dan PT. Gemah Ripah.

“Pertama, proyek ini unsolicited prakarsa swasta yaitu konsorsium dari PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama, PT. Wijaya Karya dan PT. Gemah Ripah...”
(Darmastyo – Staf Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun, Bappenas)

Selanjutnya, pada tahap perencanaan terdapat kegiatan identifikasi penyediaan infrastruktur. Dalam kegiatan tersebut, penyediaan infrastruktur yang akan dikerjasamakan dengan Badan Usaha wajib mempertimbangkan kesesuaian dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional/Daerah dan dan rencana strategis sektor infrastruktur, kesesuaian dengan Rencana Tata Ruang dan Wilayah, analisis biaya manfaat dan sosial serta analisis nilai manfaat uang (*value for money*). Diketahui bahwa Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur telah mempertimbangkan kesesuaian dengan RTRW dan rencana strategis sektor infrastruktur air minum berdasarkan *business plan* masing-masing PDAM.

“Semua skenario pemenuhan kebutuhan air bersih ada di Rencana Induk SPAM di DKI, Kota dan Kab Bekasi, Kab Karawang. Dari wilayah tersebut dinyatakan memang sudah perlu ada langkah pemenuhan tersebut...salah satu skenarionya mengenai SPAM Regional Jatiluhur I.”(Anton Mardiyono - Ketua Tim KPBU SPAM, Perum Jasa Tirta II)

“Tapi kita pernah buat Rencana Induk Air Minum itu terakhir 2011 atau 2012 gitu. Dan di RTRW kita juga sudah muncul pengembangan dari distribusi Jatiluhur...Sekarang masih sesuai dengan dokumen rencana kita (RTRW).” (Yowaldi - Kasie Fisik, Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah, Bappeda Kota Bekasi)

“Kalau di Karawang, proyek KPBU masih sejalan dengan RISPAM/business plan dan RTRW....Kalau rencana hilirnya, kita tetap mengikuti business plan dan RKP per tahun.”(Ali - Bagian Umum, PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang)

Kegiatan penetapan daftar rencana proyek KPBU pada tahap perencanaan dilaksanakan oleh Menteri di bidang perencanaan dan pembangunan. Pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, penetapan KPBU tercantum dalam buku rencana proyek KPBU 2019 (*PPP book*) yang diterbitkan oleh Bappenas.

“Kalau penetapannya, kita bisa masukan ke PPP book (buku rencana proyek infrastruktur yang diterbitkan Bappenas).” (Galih – Staf Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun, Bappenas)

Adapun interpretasi koding tahap perencanaan KPBU SPAM Regional Jatiluhur berdasarkan tabel pengkodean (*lampiran D) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel V. 1 Interpretasi Koding pada Kategori Pelaksanaan Tahap Perencanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis
Pelaksanaan Tahap Perencanaan	Prakarsa KPBU SPAM Jatiluhur	P1	KPBU atas prakarsa Badan Usaha pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dilaksanakan oleh perusahaan konsorsium yang terdiri dari PT.Jaya Konstruksi Manggala, PT. Wijaya Karya dan PT.Gemah Ripah.	KPBU atas prakarsa badan usaha yang dilaksanakan oleh perusahaan konsorsium.
		P2		
		P3		
		P4		
	Identifikasi SPAM Jatiluhur	P5	Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur telah mempertimbangkan kesesuaian dengan RTRW dan rencana strategis sektor infrastruktur air minum (RISPAM/business plan masing-masing PDAM) berdasarkan ketentuan Peraturan Presiden No. 38 tahun 2015.	Kegiatan pada tahap perencanaan yang meliputi identifikasi dan penetapan KPBU SPAM Regional Jatiluhur telah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 dan Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015.
		P6		
		P7		
	Penetapan KPBU	P8	Penetapan KPBU SPAM Regional Jatiluhur tercantum dalam PPP Book 2019 yang diterbitkan oleh Bappenas.	

*) Lampiran D Tabel Pengkodean Pemetaan Persoalan pada Tata Kelola Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I

B. Tahap Penyiapan

Pada Peraturan Presiden No.38 tahun 2015, penyiapan KPBU dapat dilakukan bersama dengan Badan Usaha atau lembaga/institusi/organisasi internasional berdasarkan kesepakatan dengan Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah. Dalam hal proyek KPBU berupa *unsolicited*, maka badan usaha pemrakarsa wajib menyusun prastudi kelayakan atas KPBU yang diusulkan. sehingga kegiatan penyusunan prastudi kelayakan termasuk pada tahap perencanaan dan penyiapan. Setelah diterbitkan *letter to proceed* dari PJPK kepada badan usaha pemrakarsa pada 25 Agustus 2017, maka pemrakarsa wajib melanjutkan untuk menyusun studi kelayakan (terdiri dari rencana bentuk KPBU, rencana pembiayaan proyek, kajian lingkungan hidup dan kajian pengadaan tanah) dan menyerahkan studi kelayakan tersebut pada Q3 2017 sesuai dengan *timeline* rencana (Perum Jasa Tirta II, 2017). Berdasarkan data kronologis BPPSPAM

(2019), badan usaha pemrakarsa telah menyerahkan dokumen studi kelayakan (termasuk dokumen kajian lingkungan) kepada PJKP pada 31 Agustus 2017 sehingga kegiatan tersebut sesuai dengan *timeline* rencana.

“Setiap proyek yang akan dilaksanakan biasanya akan dibahas dulu AMDAL... Ini kan pembangunan bangunan, jadi masing-masing daerah biasanya mengeluarkan izin mendirikan bangunan. Nah salah satunya harus mempunyai dokumen AMDAL. Tapi pas mereka bahas AMDAL, kita sudah diundang.” (Suroyo – Dinas Bina Marga dan SDA Kota Bekasi)

Pada tahap penyiapan juga terdapat kegiatan penyusunan rencana dukungan pemerintah dan/atau pemerintah. Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur yang merupakan proyek KPBU atas prakarsa badan usaha (*unsolicited*), diketahui hanya memperoleh jaminan pemerintah berdasarkan usulan jaminan pemerintah yang dilaksanakan oleh Perum Jasa Tirta II kepada PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia pada Juli 2019. Proyek tersebut tidak mendapatkan dukungan pemerintah karena proyek *unsolicited* dianggap sebagai proyek yang layak secara finansial.

“Pertama, proyek ini unsolicited prakarsa swasta yaitu konsorsium dari PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama, PT. Wijaya Karya dan PT. Gemah Ripah, sehingga dianggap udah tau bahwa proyek ini kan menguntungkan, maka tidak ada dukungan dari pemerintah.” (Darmastyo- Staf Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun, Bappenas)

“Kalau proses penjaminan di kita, inisiasi sudah dari tahun 2017. Ini kan unsolicited ya, prosesnya diajukan oleh pemrakarsa dan sudah di review oleh PJT2. Memang proyek ini, dimintakan penjaminan oleh PJKP nya yaitu PJT2 untuk memintakan penjaminan dan sedang di tahap appraisal (per 2 Juli 2019).” (Yuki M.A Wardhana - SVP Divisi Underwriting Penjaminan, PT. PII)

Selanjutnya, kegiatan pada tahap penyiapan adalah mengenai penetapan pengembalian investasi. Pengembalian investasi pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur berupa penggunaan dalam bentuk tarif (*user charge*) yang disepakati antara PJKP dengan *offtaker* (PDAM). Rencana rapat koordinasi dengan PDAM (*offtaker*) perihal pembahasan tarif ditargetkan dapat dilaksanakan pada Q4 2017 (Perum Jasa Tirta II, 2017) . Pada realisasinya, berdasarkan data kronologis

BPPSPAM (2019), pembahasan tarif dilaksanakan pada 14-15 November 2017 dan 20-22 November 2017 sehingga realisasi sesuai dengan rencana. Adapun tarif pada pasca kerjasama yang telah disepakati dengan *offtaker* adalah tarif yang berlaku pada tahun 2021 sesuai dengan tarif pada masing-masing wilayah (DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi, dan Kabupaten Karawang).

“Tarif pada pasca kerjasama yang telah disepakati dengan oftaker adalah tarif yang berlaku pada tahun 2021.” (Darmastyo- Staf Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun, Bappenas)

“...ada perjanjian-perjanjian kerjasama tentang penyerapan, tarif, tata cara pembayaran.” (Hidajat Edhy Liestianto - Senior Manager Bina Program, PAM Jaya)

Selain itu, kegiatan penjajakan minat pasar (*market sounding*) pada tahap penyiapan ditargetkan pada Q4 2017 (Perum Jasa Tirta II, 2017). Pada realisasinya, *market sounding* dilaksanakan pada 30 Oktober 2017 (BPPSPAM, 2019). Sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh kegiatan pada tahap penyiapan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Untuk mengetahui interpretasi koding pada tahap penyiapan KPBU SPAM Regional Jatiluhur secara keseluruhan, maka dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel V. 2 Interpretasi Koding pada Kategori Pelaksanaan Tahap Penyiapan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis
Pelaksanaan Tahap Penyiapan	Prastudi kelayakan SPAM Jatiluhur	S1	Badan usaha pemrakarsa (PT.Jaya Konstruksi Manggala, PT. Wijaya Karya dan PT.Gemah Ripah) telah menyusun prastudi kelayakan.	Penyusunan prastudi kelayakan sejak tahap prakarsa hingga studi kelayakan pada tahap penyiapan KPBU telah dilaksanakan oleh perusahaan konsorsium sesuai Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015.
		S2	Badan usaha pemrakarsa (PT.Jaya Konstruksi Manggala, PT. Wijaya Karya dan PT.Gemah Ripah) telah menyusun studi kelayakan termasuk dokumen kajian lingkungan (AMDAL).	

Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis	
	Dukungan pemerintah pada SPAM Jatiluhur	S2	Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur sebagai proyek KPBU <i>unsolicited</i> tidak mendapatkan dukungan pemerintah.	Kegiatan pengajuan jaminan pemerintah pada tahap persiapan telah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Presiden No.78 tahun 2010.	
		S3			
	Jaminan pemerintah pada SPAM Regional Jatiluhur	S4	PJKP mengajukan usulan jaminan pemerintah kepada PT. PII dan PT.PII melakukan penilaian pada tahun 2019 (informasi per Juli 2019).		
		S5			
	Pengembalian investasi SPAM Regional Jatiluhur	S6	Pengembalian investasi pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dalam bentuk tarif (<i>user charge</i>) yang berlaku pada tahun 2021.		Kegiatan penetapan pengembalian investasi dalam bentuk tarif pada tahap persiapan telah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Presiden No.38 tahun 2015.
		S7			
S8					

*) Lampiran D Tabel Pengkodean Pemetaan Persoalan pada Tata Kelola Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I

C. Tahap Transaksi dan Perkembangan Proyek

Kegiatan pertama pada tahap transaksi adalah pengadaan badan usaha. Pengadaan Badan Usaha Pelaksana dilakukan melalui pelelangan atau penunjukan langsung melalui prakualifikasi. Kegiatan tersebut diatur lebih lanjut dalam Peraturan Kepala LKPP No.19 tahun 2015. Pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, pengadaan badan usaha pelaksana dilakukan melalui pelelangan dan didahului dengan kegiatan prakualifikasi. Target pelaksanaan prakualifikasi dan pengumuman *short list* hasil prakualifikasi berdasarkan *timeline* Perum Jasa Tirta II (2017) yaitu pada Q4 2017. Pada realisasinya, prakualifikasi dilaksanakan pada Desember 2017 hingga Februari 2018 sehingga masih sesuai dengan rencana. Sedangkan pengumuman *shortlist* hasil prakualifikasi baru dilaksanakan pada 21 Maret 2018 (terjadi kemunduran realisasi).

“Sekarang masih tahap pelelangan , Rfp masih dikaji oleh PJKP (PJT2). Sudah ada shortlist dan mereka sudah kirimkan proposalnya. Nah tinggal review dan finalisasi Rfp nya.” (Charles Sianturi - Tim fasilitasi kerjasama, BPPSPAM)

“Iya sudah transaksi yaitu tahap PQ short list pemenang lelang.” (Darmastyo – Staf Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun, Bappenas)

Pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, kegiatan pada tahap transaksi berjalan lambat. Berdasarkan *timeline* rencana Perum Jasa Tirta (2017), persiapan proses pelelangan Badan Usaha Pelaksana ditargetkan pada Q4 2017. Namun, pada realisasi tersebut terjadi kemunduran pelaksanaan yaitu dari Q2 2018 hingga Q4 2019. Perkembangan proyek per 11 Juli 2019 meliputi pembahasan draft Perjanjian Kerja Sama (PKS) antara Ditjen SDA dan Cipta Karya Kementerian PUPR dengan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Pemerintah Daerah Kota Bekasi, Pemerintah Kabupaten Bekasi dan Pemerintah Kabupaten Karawang.

“Pernah pembahasan draft perjanjian proyek SPAM Regional Jatiluhur di PDAM Patriot. Terus rapat di Kementerian PUPR dua kali itu, pembahasan mengenai draft kerjasamanya. Pembahasan draft Perjanjian Kerja Sama (PKS) oleh Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi, Kabupaten Karawang dan DKI Jakarta dengan Kementerian PUPR. Itu yang pernah diikuti.(status per tanggal 11 juli).” (Yowaldi - Kasie Fisik, Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah, Bappeda Kota Bekasi)

Selanjutnya, perkembangan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur per 22 November 2019 mengalami perubahan yang signifikan yaitu ditandai dengan Keputusan Menteri PUPR No. 1136/KPTS/M/2019 tentang Pencabutan Keputusan Menteri PUPR No.561/KPTS/M/2017 tentang Penugasan Kepada Dirut Perum Jasa Tirta II sebagai PJPK Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I. PJPK saat ini adalah Ditjen Pembiayaan Infrastruktur, Ditjen Cipta Karya dan BPPSPAM Kementerian PUPR yang merupakan simpul KPBU.

“Update info per monev 23 desember dari tim info yaitu PJT II tidak menjadi PJPK. SK Pencabutan sudah diberlakukan. Setelah pencabutan PJT II sebagai PJPK, yang bertindak sebagai PJPK Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I adalah Menteri PUPR yang dalam pelaksanaannya akan didelegasikan kepada simpul KPBU Kementerian PUPR (Direktorat Jenderal Pembiayaan Infrastruktur) bersama Ditjen Cipta Karya dan BPPSPAM.” (Galih- Staf Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun, Bappenas)

Perubahan PJKP tersebut tidak berpengaruh pada sifat proyek KPBU yang merupakan proyek *unsolicited*.

“Ada perubahan PJKP, PJKP jadinya Kementerian PUPR..Tapi belum ada penetapan unit organisasi pelaksanaanya...Tanpa merubah skema kerjasama, masih konsorsium yg lama (tetap unsolicited).” (Yayuk - Tim fasilitasi kerjasama, BPPSPAM)

Adapun interpretasi koding pada tahap transaksi KPBU SPAM Regional Jatiluhur berdasarkan tabel pengkodean (*lampiran D) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel V. 3 Interpretasi Koding pada Kategori Pelaksanaan Tahap Transaksi Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis
Pelaksanaan Tahap Transaksi	Pengadaan Badan Usaha	T1	Pengadaan Badan Usaha Pelaksana pada Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dilakukan melalui pelelangan dengan melaksanakan prakualifikasi terlebih dahulu.	Proses prakualifikasi pada tahap pada tahap transaksi telah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Kepala LKPP No. 19 tahun 2015.
		T2		
	Perkembangan Proyek	U1	Telah dilaksanakan pembahasan draft Perjanjian Kerja Sama (PKS) proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.	Telah dilaksanakan pembahasan draft PKS sebagai salah satu dokumen yang dipersiapkan untuk penandatanganan perjanjian KPBU sebagaimana tercantum pada Presiden No.38 tahun 2015 dan Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015.
		U2		
		U3	Pencabutan penugasan PJT II sebagai PJKP dan dialihkan ke Kementerian PUPR melalui Ditjen Pembiayaan Infrastruktur, Ditjen Cipta Karya dan BPPSPAM.	Kegiatan pengadaan badan usaha pelaksana (pelelangan) pada tahap transaksi tertunda.
		U4		

*) Lampiran D Tabel Pengkodean Pemetaan Persoalan pada Tata Kelola Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I

D. Kendala Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, realisasi kegiatan-kegiatan pada tahap perencanaan dan penyiapan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dapat dikatakan sesuai dengan *timeline* rencana. Namun, setelah pengumuman *short list* calon pemenang lelang (prakualifikasi), terjadi kemunduran realisasi pelaksanaan proyek terhadap rencana. Pembahasan mengenai kepemilikan aset, pembahasan draft PKS serta pembahasan kapasitas PJT II membutuhkan waktu panjang dan berkontribusi terhadap kemunduran realisasi kegiatan pada proyek tersebut. Pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur juga terhenti pada kegiatan finalisasi RfP sehingga belum dapat mencapai *financial close*. Adapun gambaran kesesuaian realisasi kegiatan pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur terhadap *timeline* rencana dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel V. 4 Rencana, Realisasi dan Kendala Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

No.	Kegiatan	Tahun 2017				Tahun 2018				Tahun 2019				Keterangan Realisasi
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
1.	Disepakati proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur	■												22 Maret 2017
2.	LOI dari konsorsium kepada PJT II		■											4 Mei 2017
3.	Penyerahan dokumen prastudi kelayakan dari konsorsium ke PJT II, PJT menerbitkan letter to proceed untuk melanjutkan menyusun studi kelayakan			■										31 Juli- 21 Agustus 2017 ; 25 Agustus 2017
4.	SK Menteri PUPR mengenai penugasan baru kepada Dirut PJT II sebagai PJPB KPBU			■										24 Agustus 2017
5.	Penyerahan studi kelayakan dari konsorsium ke PJT II			■										31 Agustus 2017
6.	Penyerahan dokumen pelelangan (RfP dan PQ) dari konsorsium kepada PJT II			■										4 September 2017
7.	Pembahasan amandemen PKS			■	■									19 Oktober dan 10 November 2017
8.	Koordinasi dengan PDAM offtakers perihal tarif				■									14-15 November dan 20-22 November 2017
9.	Evaluasi FS dan RfP			■	■									15 November 2017
10.	Confirmation to Proceed dari PII				■									31 Oktober 2017
11.	Market sounding				■									30 Oktober 2017

No.	Kegiatan	Tahun 2017				Tahun 2018				Tahun 2019				Keterangan Realisasi	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
12.	Konsultasi publik													Informasi realisasi tidak diketahui	
13.	Surat penetapan badan usaha pemrakarsa, pemberian hak eksklusif dan penetapan RfP														
14.	Prakualifikasi dan pengumuman short list hasil prakualifikasi													Desember 2017-Februari 2018; 21 Maret 2018	
15.	Persiapan proses pelelangan BUP (finalisasi draft dokumen RfP dan PKS oleh tim pengadaan, pembahasan mekanisme penjaminan oleh PJPK dan PT.PII)													April 2018-Juli 2019. Kemunduran realisasi karena pembahasan kepemilikan aset, pembahasan draft PKS akibat perubahan titik offtake dan kapasitas produksi air serta pembahasan kapasitas PJT II	
Keterangan			: Paparan Perum Jasa Tirta - Rencana KPBU SPAM Regional Jatiluhur 2017, diperoleh dari Bappenas												
			: Data BPPSPAM, Perum Jasa Tirta II dan Bappeda DKI Jakarta – Sintesis Kronologis Kegiatan Pelaksanaan KPBU SPAM Regional Jatiluhur												

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur menghadapi beberapa kendala. Pertama, kompleksitas aktor yang terlibat pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur juga berpengaruh terhadap pengambilan keputusan yang tidak dapat dilakukan secara cepat, terutama ketika terdapat perubahan kebijakan atau pergantian pimpinan masing-masing instansi serta pergantian peserta rapat koordinasi dari masing-masing instansi.

“Kalau koordinasinya mungkin ga susah tapi responnya, kadang karena kesibukan stakeholder, faktor pilkada, politik, ganti bupati walikota gubernur. Kalau diundang sih dinasnya datang, begitu disuruh respon maka harus disampaikan dulu ke pimpinan. Pengambilan keputusannya tidak bisa cepat karena birokrasi di Indonesia juga seperti ini.” (Anton Mardiyono - Ketua Tim KPBU SPAM, Perum Jasa Tirta II)

“Kendala kecilnya kalau ada perubahan kerangka kebijakan dan pergantian pimpinan masing-masing. Kadang yang ikut rapat beda-beda, hal-hal seperti itu paling yang sering terjadi.” (Ali-Bagian Umum, PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang)

Pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, peran pemerintah pusat sangat signifikan dalam pelaksanaan proyek sedangkan *offtaker* masing-masing daerah cenderung menyesuaikan dengan arahan pemerintah pusat.

“Kalau masalah koordinasi sih, kita kayaknya hanya menunggu undangan (pasif), karena kita kan penerima ya. Paling diskusinya kalau saat kita diundang saja untuk rapat koordinasi. Yang memfasilitasi semuanya itu Kementerian PUPR.” (Rika-Kepala Bagian Perencanaan Teknik, PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi)

“Kita ngikut sih dengan mereka (pusat), karena ini proyek gede, ketika nanti mereka mulai jalan (konstruksi), kita juga udah mulai jalan.” (Cipta Aditya – Staf Bidang Sarana Prasarana Kota dan Lingkungan Hidup, Bappeda DKI Jakarta)

Kendala kedua yaitu terkait pembahasan beberapa topik pada rapat koordinasi yang memerlukan waktu cukup panjang yaitu mengenai kepemilikan aset setelah masa konsesi habis, perubahan teknis seperti perubahan titik *offtake* dan perubahan kapasitas air. Pembahasan-pembahasan tersebut tertuang dalam hasil rapat finalisasi penyusunan perjanjian kerjasama SPAM Regional Jatiluhur I pada 11 Juli 2019. Perihal kepemilikan aset, berdasarkan rekomendasi BPKP sesuai

dengan Peraturan Presiden No.38 tahun 2015, aset hasil kerjasama KPBU akan menjadi milik pemerintah atas nama Kementerian PUPR. Sebelum ditetapkannya status kepemilikan aset, terdapat 3 opsi mengenai kepemilikan aset yaitu akan dikelola oleh pemerintah pusat, *offtaker*/daerah atau dikelola bersama.

“Status aset juga mempengaruhi kenapa lambatnya proyek ini. Jadi begitu selesai akhir proyek, nanti di berita acara ada, nah itu nanti siapa yang menjadi pengelola. Nanti tetap menjadi pemerintah pusat bukan masing-masing PDAM. Apakah masih PJT2 sebagai pengelola aset atau badan lain, kita belum tau.” (Giri Widodo - Kepala Bagian Layanan Pengadaan, PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi)

*“Di PUPR kan based on peraturan, setelah masa konsesi habis, untuk proyek kerjasama jatuh ke PJPK dalam hal ini kan PUPR melalui PJT2...3 opsi tadi kan dimiliki pemerintah, oleh *offtaker* atau bersama. Keinginan kita kan dimiliki bersama. Sebenarnya sederhananya kalau mau dimiliki pemerintah pusat, *selling price* nya diturunkan karena komponen CAPEX bisa dikeluarkan. Jadi kalau sekarang posisinya masih pembahasan PKS (Perjanjian Kerja Sama).”* (Viki-Staf Biro Perekonomian, Sekretaris Daerah Provinsi DKI Jakarta)

Selain pembahasan aset, rapat koordinasi tanggal 11 Juli 2019 juga membahas perubahan lokasi titik *offtake* di Kabupaten Bekasi (semula menuju Kedung Waringin dan Setu, menjadi Tarumajaya). Perubahan tersebut tidak mengubah CAPEX dan tidak perlu mengubah dokumen studi kelayakan (cukup disampaikan saat *Aanwijzing*). Selanjutnya, mengenai kapasitas air untuk operasional SPAM Regional Jatiluhur 5.000 l/d, disepakati bahwa air baku yang dibutuhkan adalah 5.500 l/d. Dengan demikian terdapat perubahan kapasitas produksi air yaitu perubahan pada IPA Cibeet yaitu dari 550 l/d menjadi 350 l/d, perubahan pada IPA Bekasi yaitu dari 4.450 l/d menjadi 4.650 l/d.

*“Dari status per hari ini, kasus yang harus diselesaikan itu masalah lahan, dokumen lelang akibat skema penjaminan yang berubah tadi, dan finalisasi FS karena ada *offtaker* yang geser titiknya.”* (Anton Mardiyono - Ketua Tim KPBU SPAM, Perum Jasa Tirta II)

*“Ada perubahan alokasi air Kota Bekasi. Ada perubahan titik *offtaker* juga. Mungkin ada perubahan di FS dan DED.”* (Charles Sianturi - Tim fasilitasi kerjasama, BPPSPAM)

Kendala lain yang sangat signifikan dalam pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur adalah mengenai perubahan PJKP dari Perum Jasa Tirta II menjadi simpul KPBU.

“Update info per monev 23 desember dari tim info yaitu PJT II tidak menjadi PJKP. SK Pencabutan sudah diberlakukan. Setelah pencabutan PJT II sebagai PJKP, yang bertindak sebagai PJKP Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I adalah Menteri PUPR yang dalam pelaksanaannya akan didelegasikan kepada simpul KPBU Kementerian PUPR (Direktorat Jenderal Pembiayaan Infrastruktur) bersama Ditjen Cipta Karya dan BPPSPAM.” (Galih- Staf Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun, Bappenas)

“Ada perubahan PJKP, PJKP jadinya Kementerian PUPR..Tapi belum ada penetapan unit organisasi pelaksanaannya...Tanpa merubah skema kerjasama, masih konsorsium yg lama (tetap unsolicited).” (Yayuk - Tim fasilitasi kerjasama, BPPSPAM)

Pencabutan penugasan Dirut Perum Jasa Tirta II ditetapkan melalui Keputusan Menteri PUPR No. 1136/KPTS/M/2019 pada tanggal 22 November 2019. Dasar pencabutan penugasan tersebut disebabkan oleh proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur yang belum berjalan seperti yang diharapkan dan terdapat keterbatasan kemampuan kas Perum Jasa Tirta II. Sebelum pencabutan penugasan tersebut, terdapat indikasi bahwa berpotensi terjadi perubahan PJKP setelah diketahui kondisi kelayakan PJT II.

“Nah ternyata begitu terkait dengan kelayakan PJT2 , BUMN menganggap bahwa ini suatu hal yang sangat strategis untuk perusahaan ini. Coba dievaluasi secara lebih dalam dengan supervisi yang kompeten. Nah kami harus memproses itu sebagai salah satu prasyarat dari Kementerian BUMN, kalau kita boleh melanjutkan sebagai PJKP. Secara sekilas memang hasilnya mungkin tidak akan berubah, tapi (perlu) ada (proses) yang memvalidasi tadi. Prosesnya memerlukan waktu kira-kira 2-3 bulan.” (Anton Mardiyono - Ketua Tim KPBU SPAM, Perum Jasa Tirta II)

Dengan berubahnya PJKP, maka diperlukan penyesuaian terhadap dokumen hasil tahap penyiapan. Selain itu, PJKP baru (Kementerian PUPR) perlu melakukan proses prakualifikasi ulang dengan membatalkan hasil prakualifikasi (*shortlist* calon pemenang lelang) dan kembali melakukan konfirmasi minat pasar walaupun sifat proyek tidak berubah (tetap merupakan proyek *unsolicited*).

“Disampaikan tanggapan oleh LKPP melalui surat nomor 8051/D.1/07/2019 atas surat BPPSPAM tersebut bahwa apabila terjadi pergantian PJKP maka akan berdampak terhadap dokumen hasil penyiapan antara lain meliputi Surat Penetapan Pemrakarsa, Dokumen Studi Kelayakan, Rencana Dukungan/Jaminan Pemerintah, Perjanjian Kerjasama antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah serta Dokumen Pengadaan. Selain itu, telah disepakati bahwa akan melakukan Prakuualifikasi ulang...Kementerian PUPR perlu membatalkan hasil Prakuualifikasi yang telah dilakukan dan akan melakukan konfirmasi minat pasar (market confirmation) sebelum proses pelaksanaan Prakuualifikasi Ulang Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.” (Galih- Staf Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun, Bappenas)

Dengan perubahan PJKP tersebut, maka realisasi pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur diprediksi akan mengalami pergeseran/kemunduran untuk kegiatan *financial close* pada tahap transaksi serta tahap konstruksi. Adapun interpretasi koding pada kategori kendala pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur berdasarkan tabel pengkodean (*lampiran D) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel V. 5 Interpretasi Koding pada Kategori Kendala pada Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis
Kendala	Pembahasan aset	KA1	Pembahasan aset setelah masa konsesi habis (3 opsi) menjadi diskusi panjang pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.	Pembahasan teknis, koordinasi dan perubahan PJKP menjadi faktor penghambat pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I dan berkontribusi terhadap pergeseran realisasi di tahap transaksi.
		KA2		
		KA3		
		KA4		
		KA5		
		KA6		
	Koordinasi	KK1	Pengambilan keputusan masing-masing sektor pada kegiatan-kegiatan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tidak dapat dilakukan secara cepat.	
		KK2		
		KK3		
		KK4	Ketika terdapat perubahan kebijakan dan pergantian pimpinan pada masing-masing instansi yang terlibat proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dan peserta rapat koordinasi yang berganti, menjadi kendala kecil dalam koordinasi	

Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis
		KK5	Offtaker menyesuaikan arahan pemerintah pusat dalam koordinasi.	
		KK6		
	Perubahan teknis	KL1	Terdapat perubahan titik <i>offtake</i> di Kabupaten Bekasi	
		KL2		
		KL2		
	Perubahan PJK	KP1	Terdapat indikasi perubahan PJK setelah diketahui kondisi kelayakan PJT II	
		KP2	Perubahan PJK tidak merubah sifat proyek <i>unsolicited</i>	
		KP3	Perubahan PJK dari PJT II ke simpul KPBU Kementerian PUPR (Direktorat Jenderal Pembiayaan Infrastruktur, Ditjen Cipta Karya dan BPPSPAM)	
		KP4	Perubahan PJK memerlukan waktu penyesuaian terhadap dokumen hasil penyiapan dan perlu melakukan prakualifikasi ulang	

*) Lampiran D Tabel Pengkodean Pemetaan Persoalan pada Tata Kelola Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I

Selain kendala pelaksanaan proyek yang telah disebutkan di atas, penyelenggaraan SPAM Regional Jatiluhur juga memiliki tantangan tersendiri bagi *offtaker* dalam memetakan potensi pelanggan dan merencanakan penyediaan jaringan air di hilir (aliran dari reservoir ke pelanggan/Sambungan Rumah) dalam rangka penyerapan air minum yang dialirkan dari hulu. Diketahui bahwa nilai investasi untuk penyediaan jaringan di hilir memerlukan anggaran yang besar sehingga penyediaan jaringan harus sinkron dengan bagian hulu (jaringan transmisi air baku).

“Yang banyak itu investasi untuk hilirnya. Projectnya kan 2 Triliun ya hulunya, tapi kita membutuhkan transmisi dan distribusi sampai ke pelanggan kita butuh 10,9 Triliun. Mungkin lewat PMD nanti secara bertahap atau mungkin DKI yang membangun, nanti diserahkan ke PAM, skema-skemanya lagi dikaj...Jadi harus sinkron, mereka bangun, kita siap menyerap. Yang paling sulit itu sisi hilirnya, membangun transmisi dan distribusinya..” (Hidajat Edhy Liestianto - Senior Manager Bina Program, PAM Jaya)

“Potensi pelanggannya harus benar, real demand survey nya untuk melihat kebutuhan eksistingnya...itu yang penting bagi PDAM, terkait penyerapan, nilai investasi jangan terlalu besar, pelanggan harus siap. Penyerapan di tahun pertama kan targetnya 30%.” (Giri Widodo - Kepala Bagian Layanan Pengadaan, PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi)

Selain itu, dalam penyelenggaraan SPAM Regional Jatiluhur, dari sisi offtaker mengharapkan penyerapan menggunakan skema *take and pay*, tidak dengan *take or pay*. Tetapi, dalam hal strategi mitigasi risiko tingkat serapan di awal periode (risiko pendapatan) yang tercantum pada acuan alokasi risiko infrastruktur air minum, dinyatakan bahwa *take or pay* adalah sebagai suatu strategi. Selanjutnya, saran/masukan dari Perum Jasa Tirta II terkait pelaksanaan proyek tersebut adalah diperlukan evaluasi kapasitas PJPK sejak awal atau komitmen pemerintah pusat untuk meningkatkan kapasitas PJPK dengan metode/skema penguatan korporasi sehingga isu mengenai kapasitas PJPK yang berpengaruh terhadap perubahan PJPK pada proyek tersebut akan dapat diminimalisasi.

“Idealnya kapasitas PJPK nya sudah bisa terpenuhi dari awal, bukan sudah mampu. Mampu dan terpenuhi itu beda. Kalau terpenuhi itu tadinya tidak mampu, di treat oleh pemerintah menjadi mampu. Kalau PJT2 sudah ketauan sudah tidak punya kapasitas dari awal dari tahun 2017 dulu, lalu pemerintah komit untuk treat PJT2 menjadi mampu. Itu bisa karena banyak metode/skema penguatan korporasi diantaranya PMN, penyertaan aset, penyertaan keuangan deviden, pemberian keuangan dengan usaha, dan masih banyak caranya. Nah, tapi peningkatan kapasitas perusahaan itu lama 2-4 tahun, jadi harus didesain dari awal.” (Anton Mardiyono - Ketua Tim KPBU SPAM, Perum Jasa Tirta II)

Tabel V. 6 Interpretasi Koding Persepsi Aktor Terkait Pelaksanaan Proyek (Hasil Analisis, 2020)

Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis
Persepsi Aktor	Tantangan bagi offtaker	PT1	Penyediaan jaringan di bagian hilir (hingga jaringan distribusi ke pelanggan) dan terkait penyerapan, harus direncanakan dengan tepat, mengingat penyediaan tersebut memerlukan anggaran besar (bersumber dari PMD maupun APBD)	Penyediaan jaringan di hilir menjadi tantangan bagi offtaker (PAM Jaya, PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi, PDAM Tirta Bhagasasi dan PDAM Tirta Tarum).
		PT2		
		PT3		
		PT4		

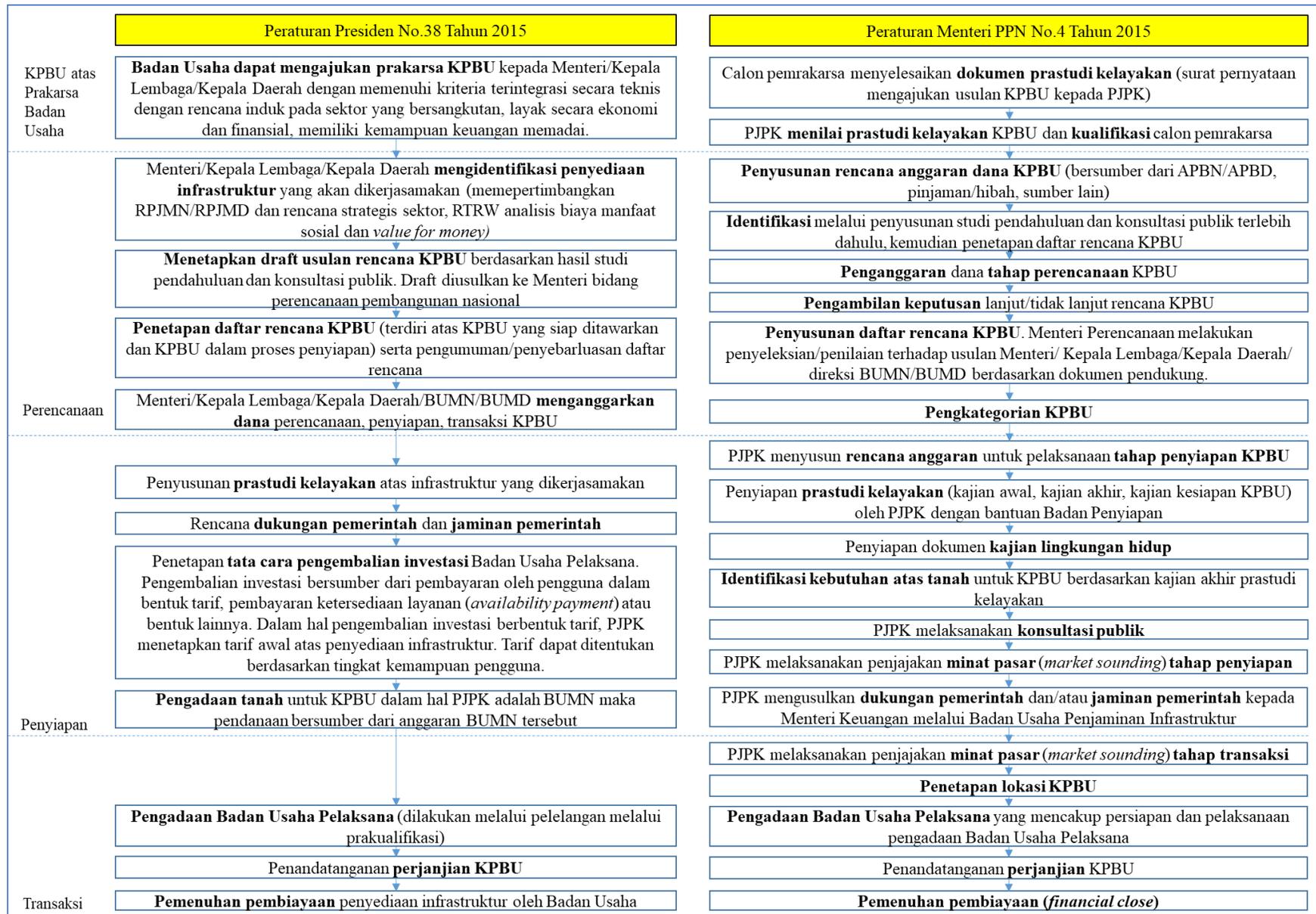
Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis
	Harapan/ Masukan untuk Pelaksanaan Proyek	PH1	Mengevaluasi kapasitas PJPK sejak awal atau pemerintah pusat memiliki komitmen untuk meningkatkan kapasitas PJPK dengan metode/skema penguatan korporasi.	Penentuan PJPK dari BUMN perlu mempertimbangkan kapasitas perusahaan.
		PH2	<i>Offtaker</i> mengharapkan skema <i>take and pay</i> terkait penyelenggaraan SPAM Regional Jatiluhur di hilir, tidak dengan skema <i>take or pay</i>	Perjanjian kerja sama akan menggunakan skema <i>take or pay</i> , yang merupakan strategi mitigasi risiko pendapatan (tingkat serapan di awal) berdasarkan acuan alokasi risiko yang diterbitkan PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia
		PH3		

*) Lampiran D Tabel Pengkodean Pemetaan Persoalan pada Tata Kelola Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I

V.2 Mengidentifikasi Celah Peraturan KPBU SPAM Regional Jatiluhur

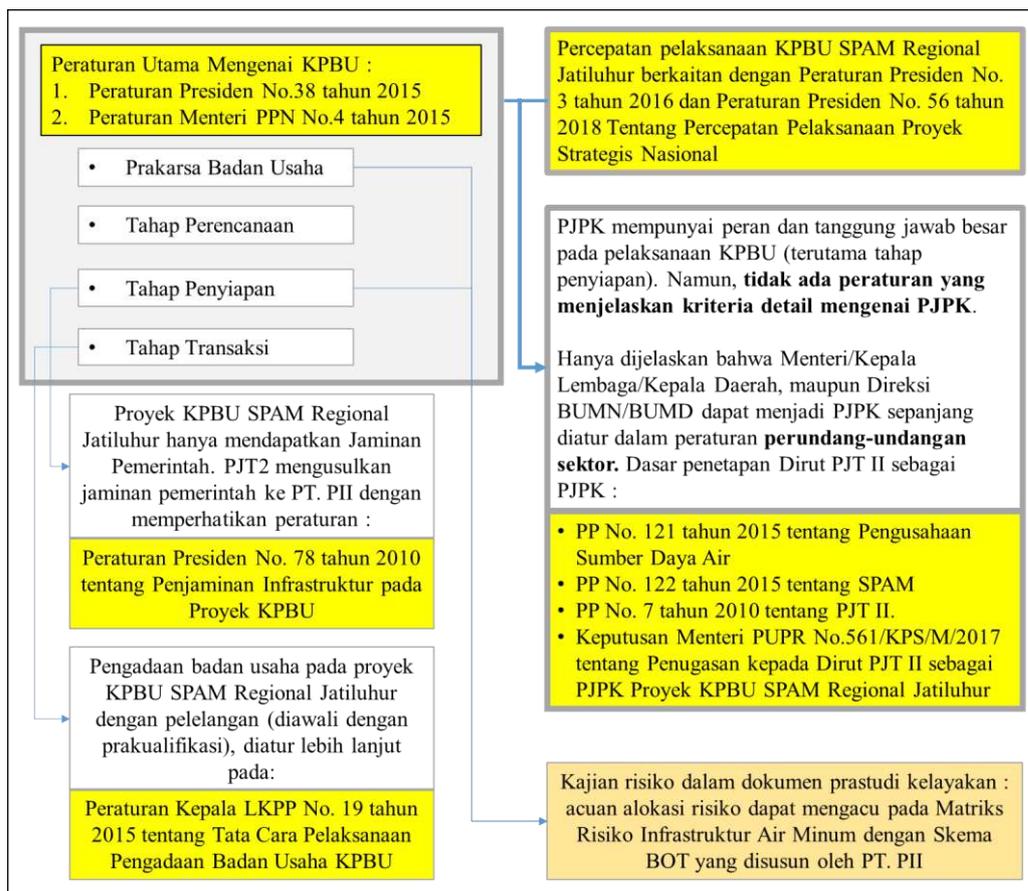
Tahap I

Peraturan utama mengenai Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) tercantum dalam Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 dan diperjelas pada Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan KPBU dalam Penyediaan Infrastruktur. Kedua peraturan tersebut menyatakan bahwa KPBU dilaksanakan dalam tiga tahap yaitu perencanaan KPBU, penyiapan KPBU dan transaksi KPBU. Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur merupakan proyek KPBU atas prakarsa badan usaha (*unsolicited*) sehingga badan usaha diwajibkan menyusun prastudi kelayakan dan menyerahkan kepada PJPK. Kegiatan prakarsa yang dilakukan oleh badan usaha mengawali tahap perencanaan proyek KPBU. Kegiatan-kegiatan per tahapan pelaksanaan proyek KPBU atas prakarsa badan usaha (*unsolicited*) maupun prakarsa pemerintah (*solicited*) tidak dibedakan secara eksplisit pada peraturan tersebut. Tambahan penjelasan pelaksanaan proyek KPBU atas prakarsa badan usaha tercantum pada Bab VII Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 dan Bab V Peraturan Menteri PPN No. 4 tahun 2015. Dengan demikian, kegiatan-kegiatan per tahapan pelaksanaan proyek KPBU berdasarkan peraturan dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar V. 1 Kegiatan per Tahapan Pelaksanaan Proyek KPBU Berdasarkan Peraturan (Hasil Sintesis Peraturan, 2020)

Selain kedua peraturan tentang KPBU tersebut, terdapat peraturan lain yang menjadi dasar pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur yaitu Peraturan Presiden No. 78 tahun 2010 tentang Penjaminan Infrastruktur dalam Proyek KPBU yang dilakukan melalui Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur, Peraturan Kepala LKPP No. 19 tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pengadaan Badan Usaha Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur, serta acuan alokasi risiko untuk infrastruktur air minum dengan skema BOT yang diterbitkan oleh PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia. Terdapat pula peraturan perundangan sektor yang berkaitan dengan SPAM Regional Jatiluhur yaitu PP No. 121 tahun 2015 tentang Pengusahaan Sumber Daya Air dan PP No. 122 tahun 2015 tentang Sistem Penyediaan Air Minum. Adapun skema peraturan yang menjadi dasar pelaksanaan KPBU SPAM Regional Jatiluhur dapat dilihat melalui gambar berikut.



Gambar V. 2 Skema Peraturan KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

Berdasarkan skema peraturan tersebut, selanjutnya akan ditinjau mengenai celah peraturan yang menjadi dasar pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur per tahapan pelaksanaan.

A. Tahap Perencanaan

Pelaksanaan KPBU SPAM Regional Jatiluhur merupakan salah satu Proyek Strategis Nasional dalam Penyediaan Air Minum. Hal tersebut tercantum pada Peraturan Presiden No. 3 Tahun 2016 dan Peraturan Presiden No. 56 Tahun 2018 Tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional. Dengan demikian, pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur diharapkan dapat selesai sesuai target. Dalam rangka percepatan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, perlu ditinjau peraturan terkait yang dapat mendukung pelaksanaan proyek. Dalam hal proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (*unsolicited*) maka diawali dengan kegiatan prakarsa badan usaha yang tercantum pada Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 dan Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015.

Pada awal tahapan pelaksanaan, penentuan PJKP dalam proyek KPBU menjadi hal penting dalam pelaksanaan KPBU. Pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, penentuan PJKP mempertimbangkan peraturan perundangan sektor yaitu PP No. 121 tahun 2015 , PP No.122 tahun 2015 dan PP No.7 tahun 2010. Dasar penentuan BUMN Perum Jasa Tirta II sebagai PJKP adalah dengan mempertimbangkan PP No.7 tahun 2010 tentang Perum Jasa Tirta II. Perum Jasa Tirta II dianggap sesuai untuk menjadi PJKP proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, mengingat lingkup usaha Perum Jasa Tirta II meliputi :

- Pelayanan air baku untuk air minum, industri, pertanian, penggelontoran, pelabuhan, pembangkit tenaga listrik, dan pemenuhan kebutuhan air lainnya
- Penyediaan tenaga listrik kepada PT Perusahaan Listrik Negara dan/atau selain PT Perusahaan Listrik Negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

- Pambangkitan, penyaluran listrik tenaga air, air minum, usaha jasa konsultasi di bidang teknologi Sumber Daya Air, penyewaan alat besar, dan jasa laboratorium kualitas air
- Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum.

Namun, diketahui bahwa belum terdapat peraturan yang mengatur kriteria detail dalam penentuan PJKP proyek KPBU. Penilaian terhadap kelayakan dan kapasitas suatu instansi tidak menjadi pertimbangan dalam menentukan PJKP terutama apabila PJKP merupakan BUMN/BUMD seperti pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Hal tersebut merupakan salah satu celah dari peraturan terkait KPBU dan selaras dengan kendala yang dihadapi pada pelaksanaan (tahap penyiapan dan transaksi) proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur terkait perubahan PJKP.

“Belum ada regulasi yang dapat men-secure kapasitas /kelayakan proyek dari sisi PJKP....Nah ketika sebagai PJKP ternyata ada dua faktor yang harus didesain dari awal yaitu kelayakan proyek dan kapasitas PJKP nya...Yang missed dari proyek ini adalah evaluasi terhadap kapasitas PJKP dari awal... Ternyata PJKP risiko terbesarnya kapasitas finansial untuk menanggung regres.” (Anton Mardiyono - Ketua Tim KPBU SPAM, Perum Jasa Tirta II)

“Sepertinya memang ada masalah di PJKP..Sepertinya alasan pencabutannya terkait kapasitas fiskal PJT2.” (Galih – Staf Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun, Bappenas)

B. Tahap Penyiapan

Pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, terdapat kegiatan penting pada tahap penyiapan yaitu mengenai penyiapan prastudi kelayakan, rencana dukungan pemerintah dan/atau jaminan pemerintah dan penetapan tata cara pengembalian investasi. Mengingat bahwa proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur adalah proyek *unsolicited*, maka penyusunan prastudi kelayakan telah dilakukan oleh badan usaha pemrakarsa. Pada tahap penyiapan, prastudi kelayakan akan dievaluasi oleh PJKP hingga diperoleh kajian akhir prastudi kelayakan. Adapun muatan dari prastudi kelayakan meliputi kajian hukum dan kelembagaan, kajian teknis, kajian ekonomi dan komersial, kajian lingkungan dan sosial, kajian

bentuk kerjasama dalam penyediaan infrastruktur, kajian risiko, kajian kebutuhan dukungan pemerintah dan/atau jaminan pemerintah serta kajian mengenai hal-hal yang perlu ditindaklanjuti.

Pembahasan pada bagian ini, yang akan ditekankan adalah mengenai kajian risiko, mengingat bahwa inti dari proyek KPBU adalah mengenai pembagian risiko yang mungkin terjadi kepada para aktor yang terlibat (risiko yang dibebankan kepada pemerintah yang direpresentasikan dari PJPK, risiko yang dibebankan kepada badan usaha serta risiko yang dibebankan secara bersama). Pada kajian risiko, terdapat acuan alokasi risiko yang diterbitkan oleh PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PII) untuk menjadi referensi utama bagi PJPK dalam menyiapkan perjanjian KPBU serta referensi bagi investor dan penyedia dana dalam mengevaluasi potensi investasi dan pembiayaan untuk proyek KPBU. Namun, perlu diingat bahwa acuan alokasi risiko tersebut bersifat umum, sehingga perlu kajian secara spesifik untuk masing-masing proyek KPBU. Dalam hal alokasi risiko untuk proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, maka perlu mempertimbangkan matriks alokasi risiko infrastruktur air minum dengan skema BOT. Dokumen prastudi kelayakan KPBU SPAM Regional Jatiluhur (termasuk kajian risiko) tidak dapat diperoleh untuk analisis alokasi risiko. Namun, kekhawatiran para aktor mengenai risiko dapat terlihat dari beberapa pernyataan yang dapat dilihat pada tabel pengkodean (lampiran D). Adapun interpretasi mengenai alokasi risiko pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel V. 7 Interpretasi Koding pada Kategori Persepsi Mengenai Alokasi Risiko pada Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis
Persepsi	Risiko pada KPBU SPAM Regional Jatiluhur	PR1	Risiko finansial (termasuk risiko gagal bayar dan terminasi) ditanggung oleh PJPK	Risiko finansial lebih dibebankan kepada PJPK. Untuk risiko gagal bayar telah dialihkan dari PJPK ke badan usaha karena PJPK menilai bahwa perusahaan tidak
		PR7		
		PR2	Regres dibebankan kepada PJPK	
		PR3	Risiko gagal bayar dibebankan kepada Badan	

Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis
			Usaha Pelaksana (setelah risiko tersebut dicabut dari PJKP)	mampu menanggung risiko tersebut.
		PR4	Risiko finansial sebagian besar dibebankan kepada PJKP	
		PR5 PR6	<i>Offtaker</i> dinilai memiliki kemampuan membayar sehingga risiko gagal bayar kemungkinan kecil terjadi	Risiko gagal bayar kemungkinan kecil terjadi.
		PR8 PR9	<i>Offtaker</i> menyoroti risiko operasi (berkurangnya kuantitas output, kehilangan air di jaringan transmisi, kehilangan air di jaringan distribusi)	Risiko operasi sangat mungkin terjadi dan <i>offtaker</i> mengkhawatirkan risiko kehilangan air di jaringan distribusi karena risiko tersebut dibebankan kepada publik.

*) Lampiran D Tabel Pengkodean Pemetaan Persoalan pada Tata Kelola Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, risiko finansial (gagal bayar), risiko operasi dan regres (kewajiban finansial PJKP kepada Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur atas penjaminan yang telah diberikan kepada badan usaha pelaksana) masih belum termitigasi dengan baik di tahap penyiapan sehingga masih terdapat kekhawatiran para aktor pada risiko tertentu yang berkaitan dengan kepentingan masing-masing aktor. Berdasarkan acuan alokasi risiko pada infrastruktur air minum yang diterbitkan oleh PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia, risiko gagal bayar tidak tercantum secara eksplisit pada matriks tersebut. Pada risiko operasi mengenai berkurangnya kuantitas output dan kehilangan air di jaringan transmisi akan dibebankan pada badan usaha dan risiko kehilangan air di jaringan distribusi dibebankan kepada publik, dalam hal ini yaitu dibebankan kepada PJKP. Sedangkan mengenai kewajiban PJKP dalam membayar regres, diatur dalam Peraturan Presiden No. 78 tahun 2010.

Pada tahap penyiapan mengenai kegiatan penyusunan rencana dukungan pemerintah dan/atau jaminan pemerintah, diketahui bahwa pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, maka dukungan pemerintah tidak diberikan karena

proyek KPBU tersebut merupakan *unsolicited* dan dianggap telah layak secara finansial. Namun, jaminan pemerintah pada proyek ini tetap diberikan oleh PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia berdasarkan usulan Perum Jasa Tirta II sebagai PJPK dengan memperhatikan ketentuan Peraturan Presiden No. 78 tahun 2010 tentang Penjaminan Infrastruktur pada Proyek KPBU. Selanjutnya mengenai penetapan tata cara pengembalian investasi, diketahui bahwa pengembalian investasi pada proyek KPBU SPAM bersumber dari pembayaran oleh pengguna tarif hanya tercantum pada Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 tentang KPBU. Dalam hal pengembalian investasi Badan Usaha Pelaksana bersumber dari pembayaran oleh pengguna dalam bentuk tarif, maka PJPK menetapkan tarif awal atas penyediaan infrastruktur. Tarif awal dan penyesuaiannya ditetapkan untuk memastikan pengembalian investasi yang meliputi penutupan biaya modal, biaya operasional, dan keuntungan dalam kurun waktu tertentu. Penjelasan mengenai tata cara pengembalian investasi dalam bentuk tarif tidak dijelaskan secara detail dari peraturan KPBU maupun peraturan lain. Hal tersebut berbeda dengan pengembalian investasi dalam bentuk ketersediaan layanan yang dijelaskan pada Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 dan diperjelas pada PMK No. 260 /PMK.08/2016 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 96 tahun 2016 tentang Pembayaran Ketersediaan Layanan pada Proyek KPBU.

C. Tahap Transaksi

Pada tahap transaksi, diketahui bahwa hanya kegiatan pengadaan badan usaha yang dijelaskan secara detail. Pada Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 dan Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015, dijelaskan bahwa pengadaan badan usaha pelaksana dapat dilakukan melalui pelelangan atau penunjukan langsung yang didahului dengan prakualifikasi. Pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, pengadaan badan usaha akan dilaksanakan melalui pelelangan. Adapun ketentuan lebih lanjut mengenai kegiatan tersebut telah tercantum pada Peraturan Kepala LKPP No. 19 tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pengadaan Badan Usaha Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur. Pada tahap transaksi, tidak ditemukan celah dari sisi peraturan.

V.3 Memetakan Konflik, Peran dan Hubungan Antar Aktor pada Pelaksanaan Proyek SPAM Regional Jatiluhur Tahap I

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai peran dan hubungan aktor pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur serta pemetaan konflik berdasarkan persepsi aktor pada jejaring. Bagian ini merupakan analisis aspek kelembagaan pada tata kelola multi-level proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Untuk mengetahui aktor yang berperan pada kegiatan per tahapan pelaksanaan proyek KPBU secara umum, perlu ditinjau terlebih dahulu peran aktor yang telah tercantum pada Peraturan Presiden No. 38 tahun 2015 dan Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015. Peran aktor pada pelaksanaan proyek KPBU berdasarkan peraturan dapat dilihat melalui tabel sintesis peraturan berikut.

Tabel V. 8 Peran Aktor pada Pelaksanaan Proyek KPBU Berdasarkan Peraturan Perundangan (Hasil Sintesis, 2020)

Tahapan	Kegiatan	Aktor dan Peran
Perencanaan	KPBU atas Prakarsa Badan Usaha	<ul style="list-style-type: none"> • Badan usaha dapat mengajukan prakarsa KPBU kepada Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah • Badan usaha pemrakarsa wajib menyusun studi kelayakan.
	Identifikasi dan penetapan KPBU	<ul style="list-style-type: none"> • Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah mengidentifikasi penyediaan infrastruktur yang akan dikerjasamakan dengan Badan Usaha dan menetapkan daftar usulan rencana KPBU , selanjutnya disampaikan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perencanaan pembangunan nasional • Menteri perencanaan melakukan penyeleksian dan penilaian terhadap usulan Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah/direksi BUMN/BUMD berdasarkan dokumen pendukung
	Penganggaran KPBU	Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah/Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah
Penyiapan	Penyiapan prastudi kelayakan	<ul style="list-style-type: none"> • Penyiapan KPBU dapat dilakukan bersama dengan Badan Usaha atau lembaga/institusi/organisasi internasional berdasarkan kesepakatan dengan Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah. • Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah menyusun prastudi kelayakan atas infrastruktur yang akan dikerjasamakan
	<i>Market sounding</i>	PJPK
	Pengajuan dukungan pemerintah dan	Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang keuangan dan kekayaan negara dapat menyetujui pemberian dukungan dalam bentuk dukungan kelayakan

Tahapan	Kegiatan	Aktor dan Peran
	jaminan pemerintah	dan/atau insentif perpajakan (bentuk dan tata cara pemberian dukungan diatur lebih lanjut) Jaminan pemerintah dapat diberikan oleh Menteri di bidang keuangan dan kekayaan negara melalui badan usaha penjaminan infrastruktur.
	Penetapan tata cara pengembalian investasi BUP	PJPK
	Pengadaan tanah untuk KPBU	<ul style="list-style-type: none"> • PJPK melakukan identifikasi kebutuhan atas tanah untuk KPBU • Pengadaan tanah untuk KPBU diselenggarakan oleh pemerintah sesuai peraturan mengenai pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum.
Transaksi	Pengadaan Badan Usaha Pelaksana	PJPK
	Penandatanganan perjanjian KPBU	<ul style="list-style-type: none"> • PJPK menyiapkan perjanjian KPBU • Perjanjian KPBU ditandatangani oleh PJPK dengan Badan Usaha Pelaksana
	Pemenuhan pembiayaan penyediaan infrastruktur oleh Badan Usaha Pelaksana	Setiap perpanjangan jangka waktu pemenuhan pembiayaan kepada BUP, dilakukan oleh Menteri/Kepala Lembaga/ Kepala Daerah
-	-	Menteri/Kepala Lembaga/ Kepala Daerah menunjuk unit kerja di lingkungan Kementerian/Lembaga/ Daerah sebagai Simpul KPBU yang bertugas menyiapkan perumusan kebijakan, sinkronisasi, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi pembangunan KPBU.

Berdasarkan pelaksanaan proyek SPAM Regional Jatiluhur, diketahui bahwa pemrakarsa adalah perusahaan konsorsium yang terdiri dari PT. Pembangunan Jaya (dengan anak perusahaan yaitu PT. Jaya Konstruksi Manggala), PT. Wijaya Karya dan PT. Tirta Gemah Ripah.

“Pertama, proyek ini unsolicited prakarsa swasta yaitu konsorsium dari PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama, PT. Wijaya Karya dan PT. Gemah Ripah.”
(Darmastyo - Staf Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun, Bappenas)

Pada tahap perencanaan yaitu pada kegiatan identifikasi dan penetapan daftar proyek KPBU dilaksanakan oleh Bappenas dengan mencantumkan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur pada *PPP Book 2019*. Selanjutnya mengenai tahap penyiapan, berdasarkan peraturan telah terlihat bahwa peran PJPK sangat signifikan. Pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur maka PJPK adalah Perum

Jasa Tirta II berdasarkan Keputusan Menteri PUPR No.561/KPTS/M/2017 tentang Penugasan Kepada Dirut Perum Jasa Tirta II sebagai PJKP Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur yang ditetapkan pada 24 Agustus 2017. Selain PJKP, simpul KPBU juga memiliki peran yang signifikan dalam perumusan kebijakan, sinkronisasi, koordinasi dan evaluasi pelaksanaan KPBU. Simpul KPBU pada proyek tersebut adalah Kementerian PUPR yang meliputi Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM), Direktorat Jenderal Cipta Karya, Direktorat Jenderal Sumber Daya Air serta Direktorat Jenderal Pembiayaan Infrastruktur (baru terbentuk pada tahun 2017).

“Kalau SDA itu mengenai air baku. Kalau CK lebih kepada Perjanjian Kesepakatan Bersama (KSB) dan Perjanjian Kerjasama (PKS) dengan kepala daerahnya... BPPSPAM koordinasi ke PDAM dan Pemda masing-masing daerah seperti Sekda, Bappeda.... ada direktorat baru yaitu Direktorat Pembiayaan Infrastruktur yang khusus menangani KPBU.”
(Charles Sianturi - Tim fasilitasi kerjasama, BPPSPAM)

Perlu diingat bahwa proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur merupakan salah satu Proyek Strategis Nasional sehingga sebagian besar aktor berasal dari unsur pemerintah pusat, diantaranya adalah Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Pusat (KPIIP) terkait percepatan pelaksanaan proyek dan penyelesaian masalah terkait koordinasi antar instansi, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) mengenai keputusan mengenai kepemilikan aset serta Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) terkait pengadaan Badan Usaha Pelaksana pada proyek KPBU. Untuk mengetahui peran aktor pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur maka dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel V. 9 Peran Aktor dalam Pelaksanaan Proyek SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

No.	Aktor	Tugas dan Fungsi Formal *	Peran dalam Kegiatan KPBU SPAM Regional Jatiluhur **	Keterangan (sumber/ID)
1.	Perusahaan Konsorsium (Jaya Konstruksi Manggala, TGR, Wika)	(Memiliki bidang kerja yang berbeda)	<ul style="list-style-type: none"> Sebagai pemrakarsa proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Menyusun dokumen studi kelayakan dan berkoordinasi dengan Perum Jasa Tirta II Sebagai calon badan usaha pelaksana (telah ditetapkan sebagai <i>short list</i> calon pemenang lelang) 	AP1, AP2, AP3, AP4 **
2.	Badan Peningkatan Penyelenggaraan SPAM (BPPSPAM), Kementerian PUPR	Penilaian kinerja dan fasilitasi peningkatan kinerja penyelenggaraan SPAM yang dilaksanakan oleh BUMN/BUMD dalam rangka pemenuhan persyaratan kualitas, kuantitas dan kontinuitas pelayanan SPAM.	<ul style="list-style-type: none"> Sebagai simpul KPBU dalam proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Menyelenggarakan rapat koordinasi dengan seluruh pemangku kepentingan yang terlibat dalam proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur BPPSPAM (Badan) mengkoordinasikan PJT2 dengan bagian hilir meliputi PAM Jaya, PDAM Tirta Tarum, PDAM Tirta Patriot, PDAM Tirta Bhagasasi. 	sim.ciptakarya.pu.go.id * AS2, AS3, AS4 **
3.	Ditjen Cipta Karya, Kementerian PUPR	Menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan kawasan permukiman, pembinaan penataan bangunan, pengembangan sistem penyediaan air minum, pengembangan sistem pengelolaan air limbah dan drainase lingkungan serta persampahan	<ul style="list-style-type: none"> Sebagai simpul KPBU dalam proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Menyelenggarakan rapat koordinasi dengan seluruh pemangku kepentingan yang terlibat dalam proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Berperan pada penyusunan draft dan penandatanganan Perjanjian Kesepakatan Bersama (KSB) dan Perjanjian Kerjasama (PKS) dengan masing-masing kepala daerah (DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karwang). 	ciptakarya.pu.go.id * AS1, AS4, draft PKS 11 Juli 2019 **
4.	Ditjen SDA, Kementerian PUPR	Menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan sumber daya air	<ul style="list-style-type: none"> Sebagai simpul KPBU dalam proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Menyelenggarakan rapat koordinasi dengan Perum Jasa Tirta II terkait pengelolaan sumber daya air (air baku) dari Purwakarta untuk didistribusikan ke <i>offtaker</i> Berperan pada penyusunan draft dan penandatanganan Perjanjian Kesepakatan Bersama (KSB) dan Perjanjian Kerjasama (PKS) dengan masing-masing kepala daerah (DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karwang). 	sda.pu.go.id * AS1, AS4, draft PKS 11 Juli 2019 **
5.	Ditjen Pembiayaan Infrastruktur, Kementerian PUPR	Menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembiayaan infrastruktur bidang pekerjaan umum dan perumahan, diantaranya menjalankan fungsi pelaksanaan percepatan KPBU.	<ul style="list-style-type: none"> Sebagai simpul KPBU dalam proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Baru terbentuk pada tahun 2017 untuk menangani KPBU pada pembiayaan infrastruktur pekerjaan umum dan perumahan (dalam hal ini SPAM) 	pembiayaan.pu.go.id * AS1 **

No.	Aktor	Tugas dan Fungsi Formal *	Peran dalam Kegiatan KPBU SPAM Regional Jatiluhur **	Keterangan (sumber/ID)
6.	Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun (KPSRB), BAPPENAS	Melaksanakan pengoordinasian, perumusan dan pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, evaluasi, dan pengendalian perencanaan pembangunan nasional di bidang kerjasama pemerintah dan swasta.	<ul style="list-style-type: none"> Sebagai regulator untuk KPBU (diantaranya menetapkan Peraturan Menteri Bappenas No.4 tahun 2015) Mereview studi pendahuluan proyek KPBU Identifikasi dan menetapkan daftar rencana proyek KPBU dengan mempublikasikan proyek KPBU pada PPP book 	Bappenas.go.id * AI1 **
7.	PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia	Sebagai Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur, perpanjangan tangan Menteri Keuangan yang dapat menyediakan penyediaan penjaminan atas risiko kontraktual terkait tindakan pemerintah pada proyek KPBU.	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun acuan alokasi risiko untuk proyek KPBU dan merekomendasikan mitigasi risiko Melakukan penilaian terhadap penjaminan infrastruktur yang diajukan oleh PJKP Memberikan jaminan pemerintah kepada badan usaha pelaksana. 	Iigf.co.id * AG1, AG2, AG3, acuan alokasi risiko 2017 **
8.	Perum Jasa Tirta II	Melaksanakan pengusahaan dan pengelolaan Sumber Daya Air (SDA) wilayah sungai sesuai ketentuan PP No.7 tahun 2010	<ul style="list-style-type: none"> Sebagai PJKP proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Menyelenggarakan rapat koordinasi dengan <i>offtaker</i> (PAM Jaya, PDAM Tirta Patriot, PDAM Tirta Bhagasasi, PDAM Tirta Tarum) Melaksanakan penyiapan KPBU dan kerjasama SPAM Regional Jatiluhur sesuai dengan Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 Melaksanakan pengadaan badan usaha pelaksana KPBU SPAM Jatiluhur sesuai dengan Peraturan Kepala LKPP No.19 tahun 2015. 	PP No.7 tahun 2010 * Keputusan Menteri PUPR No.561/KPTS/M/2017, AO2 **
9.	KPPIP	Merupakan <i>point of contact</i> dalam implementasi koordinasi untuk <i>debottlenecking</i> Proyek Strategis Nasional dan Proyek Prioritas.	Mendorong penyelesaian masalah yang muncul akibat kurang efektifnya koordinasi beragam pemangku kepentingan pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dalam rangka percepatan pelaksanaan proyek tersebut yang merupakan PSN	kppip.go.id * AC1, AC2, AC3**
10.	BPKP	Perumusan kebijakan nasional pengawasan intern terhadap akuntabilitas keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional, pengawasan intern terhadap perencanaan dan pelaksanaan pemanfaatan aset negara/daerah.	Memberikan alternatif skenario kepada para pemangku kepentingan dan merekomendasikan pengelolaan aset proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur setelah masa konsesi habis.	bcpk.go.id * AA1, AA2, AA3**
11.	LKPP	Melaksanakan pengembangan, perumusan, dan penetapan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah.	Memberikan acuan/pedoman bagi seluruh pemangku kepentingan dalam pelaksanaan pengadaan Badan Usaha Pelaksana KPBU dalam penyediaan infrastruktur melalui Perka LKPP No.19/2015.	lkpp.go.id * AB1, AB2 **
12.	Setda Provinsi DKI Jakarta	Membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya,	<ul style="list-style-type: none"> Biro Perekonomian berperan sebagai pembina BUMD dalam hal ini PAM Jaya Biro Tata Pemerintahan berperan dalam mengawal Perjanjian Kerja Sama (PKS) antara pemerintah daerah dengan Kementerian PUPR 	UU No.23 tahun 2014 *

No.	Aktor	Tugas dan Fungsi Formal *	Peran dalam Kegiatan KPBU SPAM Regional Jatiluhur **	Keterangan (sumber/ID)
		sekretaris daerah bertanggung jawab kepada Kepala Daerah.	<ul style="list-style-type: none"> Biro Penataan Kota dan Lingkungan Hidup (PKLH) sebagai koordinator dinas teknis, dalam hal proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur yaitu Dinas SDA Mengoordinasi dan memonitor pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur di daerah 	AM2, AM3, AM4, AM5, AT1**
13.	Setda Kota Bekasi		<ul style="list-style-type: none"> Biro perekonomian berperan sebagai pembina BUMD dalam hal ini PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi Mengoordinasi dan memonitor pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur di daerah 	
14.	Bappeda DKI Jakarta	Menyusun, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan rencana pembangunan daerah, penyelenggaraan penelitian dan pengembangan, dan pengelolaan statistik daerah	<ul style="list-style-type: none"> Sinkronisasi rencana pemerintah pusat dengan pemerintah daerah dalam hal ini terkait pembangunan SPAM Regional Jatiluhur Memastikan keselarasan dokumen rencana (antara RTRW, RPJMD, Rencana Induk SPAM terhadap rencana SPAM Regional Jatiluhur) Menyusun penganggaran di daerah berkaitan dengan Penyertaan Modal Daerah (PMD) ke PAM/PDAM 	Bappeda.jakarta.go.id *
15.	Bappeda Kota Bekasi	diantaranya menjalankan fungsi untuk mengoordinasikan perencanaan pembangunan, dokumen rencana dan penyusunan anggaran.		AU1, AU2, AU3 **
16.	Dinas SDA DKI Jakarta	Melaksanakan perencanaan, pengelolaan, pembangunan, pemeliharaan, perawatan, pengendalian, pemantauan, evaluasi, penelitian, pengembangan dan pengamanan sumber daya air	Dinas SDA ditugaskan untuk membangun jaringan transmisi di DKI Jakarta dengan skema multi years	sumberdayaair.jakarta.go.id *
17.	Dinas Bina Marga dan SDA Kota Bekasi		Dinas Bina Marga dan SDA hanya dilibatkan saat proses penyusunan AMDAL terkait pembangunan IPA Bekasi	AM6** AM7**
18.	PAM Jaya DKI Jakarta	Menyelenggarakan pengelolaan dan pelayanan air bersih di wilayah kerja masing-masing daerah dan menjalankan fungsi diantaranya merumuskan kebijakan teknis pengelolaan dan pelayanan air bersih, pelaksanaan kebijakan teknis, serta koordinasi dengan instansi pemerintah dan swasta.	Sebagai offtaker proyek SPAM Regional Jatiluhur di DKI Jakarta : membeli air curah (take or pay) dan menyediakan jaringan distribusi di DKI Jakarta	SOTK Tupoksi PDAM Tirta Tarum Karawang*
19.	PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi		Sebagai offtaker proyek SPAM Regional Jatiluhur di Kota Bekasi : membeli air curah (take or pay) , mengelola IPA Bekasi dan menyediakan jaringan distribusi di Kota Bekasi	AM1, AM2**
20.	PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi		Sebagai offtaker proyek SPAM Regional Jatiluhur di Kabupaten Bekasi : membeli air curah (take or pay) dan menyediakan jaringan distribusi di Kabupaten Bekasi	
21.	PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang		Sebagai offtaker proyek SPAM Regional Jatiluhur di Kabupaten Karawang : membeli air curah (take or pay), mengelola IPA Cibee dan menyediakan jaringan distribusi di Kabupaten Karawang	

Setelah mengetahui peran masing-masing aktor, maka perlu ditinjau mengenai hubungan antar aktor tersebut. Dapat dikatakan bahwa Perum Jasa Tirta II dan simpul KPBU terutama BPPSPAM dan Ditjen Cipta Karya, selalu berkaitan dengan setiap aktor pada pelaksanaan proyek tersebut. PJKP dan simpul KPBU tersebut selalu berhubungan dengan pemrakarsa, *oftaker*, pemerintah daerah maupun dengan aktor dari pemerintah pusat lainnya.

“BPPSPAM koordinasi ke PDAM dan Pemda masing-masing daerah seperti Sekda, Bappeda.” (Yayuk - Tim fasilitasi kerjasama, BPPSPAM)

“PAM Jaya sering berhubungan dengan Kementerian PUPR dan BPPSPAM.”
(Hidajat Edhy Lestianto - Senior Manager Bina Program, PAM Jaya)

“Untuk masalah teknis, jelas PJKP sering berhubungan dengan PDAM... pada saat kami ditunjuk sebagai PJKP yang pertama tapi kami sebagai pelaku bisnis (masih B2B), wasitnya adalah mutlak BPPSPAM dan CK. Ketika kami telah ditunjuk sebagai PJKP pada KPBU, wasitnya adalah kami tapi kami selama ini selalu di advice oleh BPPSPAM dan CK...Setiap yang melibatkan pemda atau PDAM selalu dibantu mereka.” (Anton Mardiyono - Ketua Tim KPBU SPAM, Perum Jasa Tirta II)

Sedangkan aktor dari pemerintah pusat belum tentu berhubungan langsung dengan pemerintah daerah maupun *oftaker*. Begitu pula dengan hubungan antar daerah. Diketahui bahwa antar daerah tidak memiliki hubungan langsung. Pemerintah daerah dan *oftaker* hanya berhubungan dengan Perum Jasa Tirta II sebagai PJKP, BPPSPAM dan Ditjen terkait pada Kementerian PUPR.

“Ngga pernah koordinasi dengan PII, pernah PII diundang pas rapat di KPPIP dalam hal terkait dengan PJKP saja.” (Viki-Staf Biro Perekonomian, Sekretaris Daerah Provinsi DKI Jakarta)

“Waktu itu PJT2 memanggil perwakilan pemda Bekasi, Karawang dan Jakarta. Tapi hubungan antar daerah ga langsung, karena masing-masing daerah koordinasinya ke BPPSPAM dan PJT2 dulu.” (Ali-Bagian Umum, PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang)

Untuk dapat melakukan *Social Network Analysis*, maka perlu diketahui gambaran mengenai hubungan antar aktor pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Adapun interpretasi koding pada kategori peran dan hubungan

aktor pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur berdasarkan tabel pengkodean (*lampiran D) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel V. 10 Interpretasi Koding Hubungan Antar Aktor pada Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis
Peran dan Hubungan Aktor per Tema	Hubungan PJPK dengan regulator	AJ1	PJT II berhubungan dengan BPPSPAM dan Ditjen terkait pada Kementerian PUPR pada seluruh tahap pelaksanaan	Porsi peran PJPK dan simpul KPBU seimbang karena berhubungan dengan seluruh aktor pada masing-masing tahapan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur didominasi oleh aktor dari pemerintah pusat.
		AJ2	PJT II berhubungan dengan Bappenas pada kegiatan penilaian studi pendahuluan (tahap penyiapan)	
		AJ3	PJT II berhubungan dengan PT.PII dalam kegiatan usulan jaminan pemerintah (tahap penyiapan)	
		AJ4	PJT II berhubungan dengan seluruh aktor pemerintah pusat terkait pembahasan di tahap penyiapan dan transaksi	
	Hubungan PJPK dengan Offtaker	AO1	PJT II berhubungan dengan <i>offtaker</i> terkait hal teknis (tarif, titik <i>offtake</i>)	
	Hubungan Simpul KPBU dengan Pemda dan <i>Offtaker</i>	AS1	Simpul KPBU terdiri dari BPPSPAM, Ditjen Cipta Karya, Ditjen SDA dan Ditjen Pembiayaan Infrastruktur	
		AS2	BPPSPAM berhubungan dengan Setda terkait pembahasan PKS (tahap transaksi)	
		AS5		
		AS6		
		AS3	BPPSPAM (sebagai pembina) berhubungan dengan PDAM (seluruh tahap)	
		AS4		
	Hubungan Simpul KPBU dengan Regulator	AR1	BPPSPAM berhubungan dengan PII terkait penilaian studi kelayakan dan pembahasan jaminan pemerintah (tahap penyiapan)	
		AR2	BPPSPAM berhubungan dengan LKPP terkait pembahasan pengadaan BUP (tahap transaksi)	
		AR3	BPPSPAM berhubungan dengan KPPIP terkait percepatan proyek (seluruh tahap)	
		AR4	BPPSPAM berhubungan dengan BPKP terkait pembahasan aset (tahap transaksi)	

Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis	
	Hubungan Aktor Penjamin dengan Pemda dan Offtaker	AR5	BPPSPAM berhubungan dengan PJPK (seluruh tahap)	Aktor pemerintah pusat (selain PJPK dan simpul KPBU) tidak berhubungan langsung pada semua aktor di daerah.	
		AG1	PII berhubungan dengan offtaker dalam penilaian potensi risiko gagal bayar (tahap penyiapan)		
		AG2	Pemerintah daerah tidak berhubungan langsung dengan PII		
	Hubungan Aktor di Daerah (Internal)		AM1	Terdapat empat <i>offtaker</i> (DKI Jakarta, Kota dan Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karawang)	Sekretaris Daerah, Bappeda, Dinas SDA dan <i>offtaker</i> pada masing-masing wilayah penerima manfaat berkoordinasi pada level daerah dalam pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.
			AM2	Setda sebagai pembina BUMD	
			AM3	berhubungan dengan PDAM dalam	
			AM4	hal monitoring proyek (seluruh	
			AM5	tahap) dan PKS (tahap transaksi)	
			AM6	Dinas SDA DKI Jakarta berhubungan dengan Setda, Bappeda dan PDAM dalam membangun jaringan transmisi di DKI Jakarta (setelah <i>financial close</i>)	
			AM7	Dinas SDA Kota Bekasi berhubungan dengan Setda, Bappeda dan PDAM pada penyusunan AMDAL (tahap perencanaan)	
			AM8	Bappeda berhubungan dengan	
			AM9	Setda, PDAM dan Dinas SDA	
			AM10	terkait penyesuaian dokumen rencana dan anggaran (tahap perencanaan dan penyiapan)	
	Hubungan Aktor Antar Daerah		AD1	Tidak ada hubungan langsung antar daerah. Masing-masing daerah berhubungan langsung dengan PJT II dan simpul KPBU.	Antar daerah tidak melakukan koordinasi langsung.
AD2					

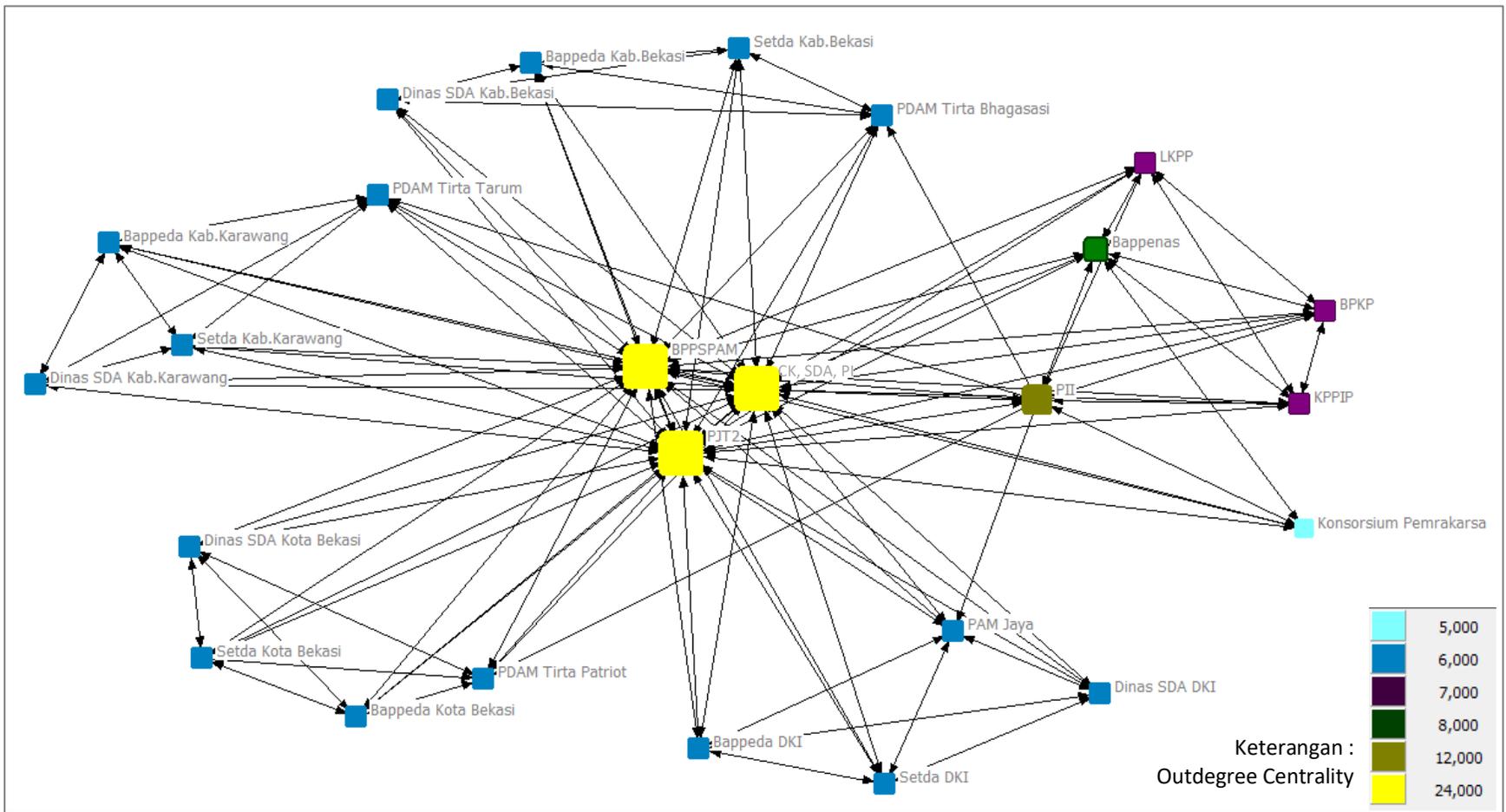
*) Lampiran D Tabel Pengkodean Pemetaan Persoalan pada Tata Kelola Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I

Untuk melihat keterkaitan antar aktor, digunakan *Social Network Analysis* dengan menggunakan bantuan aplikasi UCINET 6 sebagai bentuk dari pendekatan *graph theory* yang dapat memvisualisasikan hubungan atau interaksi antar aktor. Aktor digambarkan dengan node/nodal dan keterkaitannya yang digambarkan dengan garis atau panah (Prell, 2012). Untuk melihat keterkaitan antar aktor dalam pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, maka matriks hubungan

jaringan antar aktor tercantum pada lampiran E. Terdapat empat ukuran sentralitas yang sering digunakan dalam SNA yaitu *degree centrality*, *closeness centrality*, *betweenness centrality* (Freeman, 1979 dalam Knoke dan Yang, 2008).

A. Degree Centrality

Menurut Prell (2012:97), derajat sentralitas digunakan untuk mengetahui jumlah kontak yang dimiliki aktor dalam suatu jaringan atau dengan kata lain derajat sentralitas dapat digunakan untuk melihat tingkat keterlibatan aktor dalam kegiatan di jaringan tersebut. Pada umumnya, antara *indegree centrality* dengan *outdegree centrality* akan memiliki nilai yang sama karena aktor yang memiliki *indegree centrality* tertinggi disebut sebagai pihak yang menonjol (*prominent*) dan pihak yang memiliki *outdegree centrality* tertinggi disebut sebagai pihak yang berpengaruh (*influencer*). Berdasarkan hasil pengolahan UCINET 6, diketahui bahwa **aktor yang memiliki nilai *indegree centrality* dan *outdegree centrality* tertinggi bernilai 24 terdiri dari 3 instansi yaitu Perum Jasa Tirta II sebagai PJPK serta simpul KPBU yang terdiri dari BPPSPAM dan Direktorat Jenderal di Kementerian PUPR (Ditjen Cipta Karya, Ditjen SDA dan Ditjen Pembiayaan Infrastruktur)**. Sehingga diketahui bahwa 3 instansi tersebut merupakan aktor yang sangat menonjol dan berpengaruh pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Terlihat pula bahwa pemerintah daerah dan *offtaker* (PDAM) memiliki porsi peran yang sama. Sedangkan perusahaan konsorsium dianggap sebagai aktor yang kurang berpengaruh/menonjol dari aktor lainnya, meskipun perusahaan konsorsium merupakan pemrakarsa proyek tersebut. Adapun derajat sentralitas para aktor yang terlibat dalam proyek tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

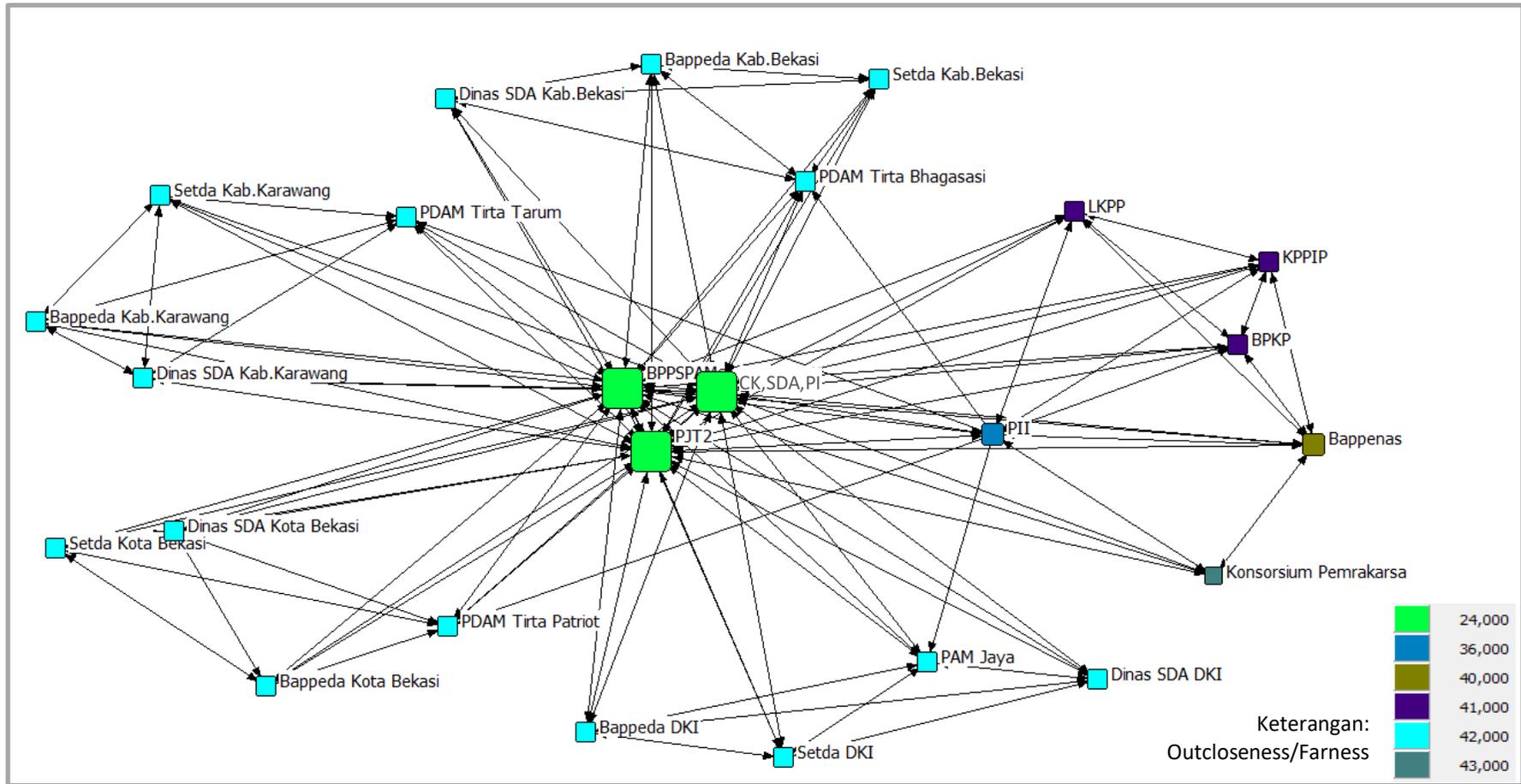


Gambar V. 3 Social Network Graph Degree Centrality pada Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

B. Closeness Centrality

Closeness centrality menunjukkan seberapa dekat sebuah node ke node lain dalam jejaring sosial (Sabidussi, 1966 dalam Knoke dan Yang, 2008). *Closeness centrality* mengacu pada seberapa cepat seorang aktor dapat berinteraksi dengan orang lain, misalnya dengan berkomunikasi secara langsung atau hanya melalui perantara yang sangat sedikit (Knoke dan Yang, 2008) sehingga *closeness centrality* juga dapat menggambarkan tingkat kemandirian suatu aktor dalam jaringan karena aktor tersebut dapat memobilisasi jaringan dengan mudah (Prell, 2012). *Closeness centrality* adalah fungsi dari jarak geodesiknya ke semua node lainnya (jarak geodesik adalah panjang jalur terpendek yang menghubungkan *dyad*). Sehingga indeks sentralitas kedekatan aktor dihitung sebagai kebalikan dari jumlah jarak geodesik (Knoke dan Yang, 2008).

Dengan demikian, nilai ***OutCloseness* atau *Farness* terendah pada jejaring dengan nilai 24, dimiliki oleh 3 instansi yaitu Perum Jasa Tirta II sebagai PJPK serta simpul KPBU yang terdiri dari BPPSPAM dan Direktorat Jenderal di Kementerian PUPR (Ditjen Cipta Karya, Ditjen SDA dan Ditjen Pembiayaan Infrastruktur)**. Dapat dikatakan bahwa ketiga instansi tersebut sangat mudah untuk menjangkau aktor lain pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Hal tersebut disebabkan oleh besarnya *power* berdasarkan tugas dan fungsi secara formal yang menjadi dasar ketiga instansi tersebut berperan dalam pelaksanaan proyek. Selanjutnya, *closeness centrality* juga terlihat pada aktor pemerintah pusat lainnya yang terdiri dari PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (36), Bappenas (40), serta KPPIP, BPKP dan LKPP (41). Sehingga diketahui bahwa dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab terkait pelaksanaan proyek, pemerintah daerah dan *offtaker* pada empat wilayah (DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karawang) sangat memerlukan pihak perantara dalam berkomunikasi pada jejaring tersebut dan perlu menunggu arahan dari pemerintah pusat dalam pelaksanaan proyek. Hal tersebut juga berlaku bagi perusahaan konsorsium. Adapun gambar jejaring sosial yang menunjukkan *closeness centrality* dapat dilihat pada gambar berikut.

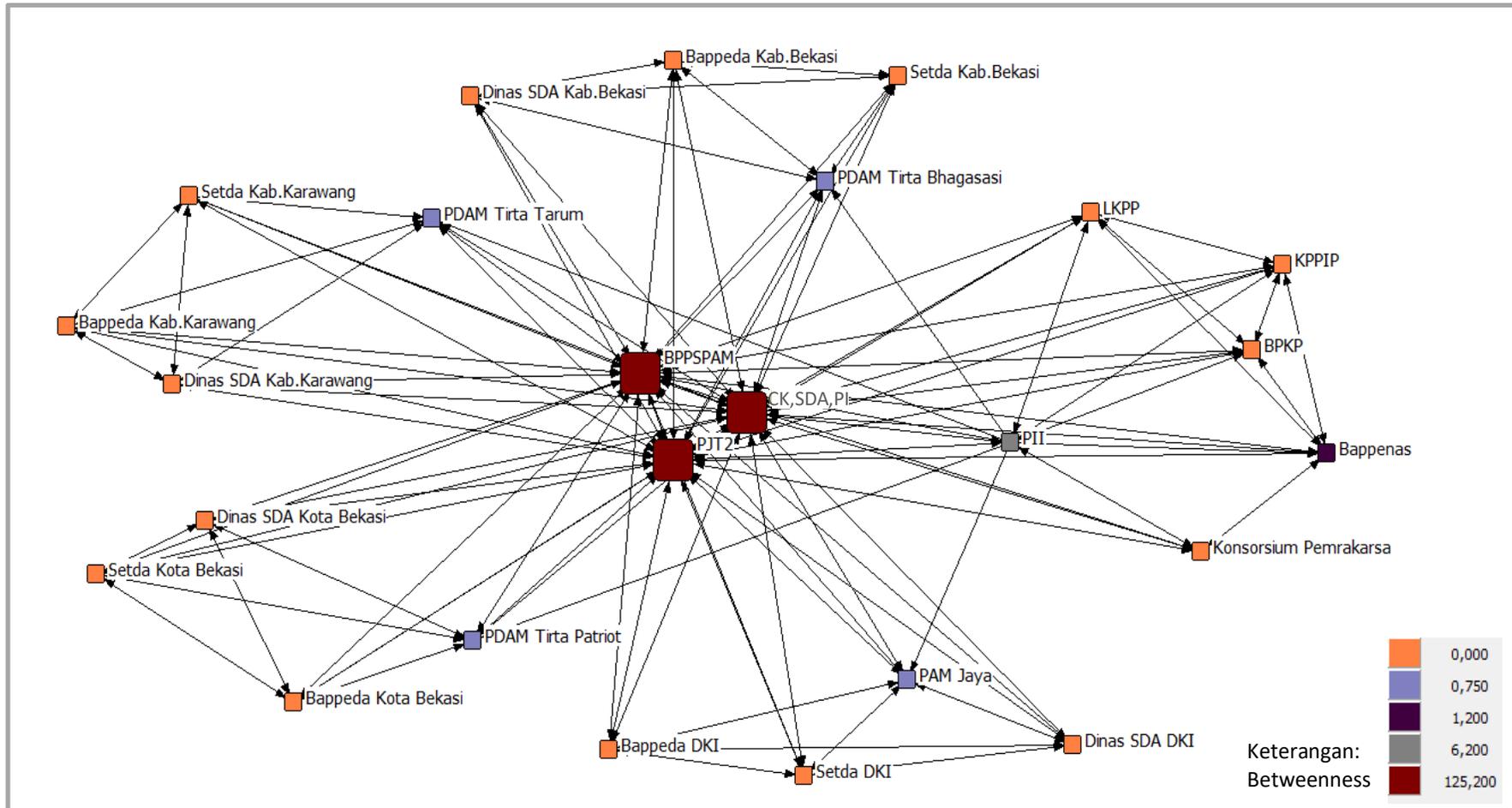


Gambar V. 4 Social Network Graph Closeness Centrality pada Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

C. Betweenness Centrality

Betweenness centrality mengukur sejauh mana aktor-aktor lain berada pada jalur geodesik (jarak terpendek) antara pasangan aktor dalam jaringan dan hal tersebut merupakan indikator penting dari kontrol atas pertukaran informasi atau aliran sumber daya dalam suatu jaringan (Knoke dan Yang, 2008). Misalkan aktor j harus melalui aktor i untuk berkomunikasi dengan aktor k, maka aktor i memiliki tanggung jawab atau kendali atas konten dan waktu dalam mengirimkan pesan antara aktor j dan k (Knoke dan Yang, 2008). Dengan demikian, *betweenness centrality* juga dapat melihat seberapa besar seorang aktor memiliki potensi kontrol untuk menahan, meneruskan, atau mendistorsi informasi jika aktor tersebut dilalui oleh arus informasi yang banyak (Prell, 2012).

Diketahui bahwa nilai *Betweenness* tertinggi dengan nilai 125,2 pada jejaring berada pada 3 instansi yaitu Perum Jasa Tirta II, BPPSPAM dan Direktorat Jenderal di Kementerian PUPR (Ditjen Cipta Karya, Ditjen SDA dan Ditjen Pembiayaan Infrastruktur). Ketiga instansi tersebut memiliki tanggung jawab besar dalam menyampaikan informasi kepada aktor lain dalam jejaring. Segala informasi mengenai rencana proyek, perkembangan proyek dan sebagainya diketahui oleh 3 instansi tersebut. Aktor lain yang dapat memiliki potensi kontrol atas informasi adalah PT. PII (6,2) , Bappenas (1,2) dan *offtaker* (0,75). Sedangkan aktor lain dianggap tidak memiliki potensi kontrol dalam menyampaikan informasi atau dapat dikatakan tidak memiliki peran signifikan dalam menyampaikan informasi terkait proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Adapun gambar jejaring sosial yang menunjukkan *betweenness centrality* dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar V. 5 Social Network Graph Betweenness Centrality pada Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

Selain mengetahui peran dan hubungan aktor, perlu diketahui potensi konflik dari hal tersebut. Konflik dianggap sebagai karakteristik utama pada hubungan antar organisasi karena pada hubungan tersebut terdapat kontradiksi perilaku antara kerjasama atau kompetisi, kontradiksi temporal antara jangka pendek atau jangka panjang, dan kontradiksi struktural antara bersifat kaku atau fleksibel (Lumineau dkk, 2015 dalam Das & Teng, 2000). Dalam hal ini, persepsi aktor diperlukan untuk melihat konflik tersembunyi (*latent conflict*) dalam pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur sebelum proyek berada di tahap konstruksi. Pada penelitian ini, potensi konflik ditinjau dari pandangan Campbell (1996) mengenai segitiga konflik yang terdiri dari 3 sumber utama konflik (sosial/equality, ekologi dan ekonomi) dan potensi konflik yang dihasilkan dari dua benturan sumber konflik. Pada pelaksanaan KPBU SPAM Regional Jatiluhur, diketahui terdapat konflik tersembunyi terkait konflik kepemilikan/properti berdasarkan persepsi aktor yang terlibat dalam proyek tersebut.

“Tentang pembagian aset, harga yang terbentuk kan untuk 3 perhitungan tadi, CAPEX, OPEX, keuntungan. Pemda lain sepakat dengan kita, kalau ada modal yang kita keluarkan maka harusnya setelah masa konsesi habis 25tahun, maka kita juga jadi pemilik...Di PUPR kan based on peraturan, setelah masa konsesi habis, untuk proyek kerjasama jatuh ke PJPk dalam hal ini kan PUPR melalui PJT2...3 opsi tadi kan dimiliki pemerintah, oleh offtaker atau bersama. Keinginan kita kan dimiliki bersama. Sebenarnya sederhananya kalau mau dimiliki pemerintah pusat, selling price nya diturunkan karena komponen CAPEX bisa dikeluarkan.” (Viki-Staf Biro Perekonomian, Sekretaris Daerah Provinsi DKI Jakarta)

“Pengadaan tanah sebenarnya wewenang PJT2. Tapi ada opsi kedua yaitu pemda yang menyediakan lahannya, IPA Cibeet. Kalau ada kekurangan, baru disediakan pemda....Di lokasi tersebut, ada tanah warga, ada yang tanah pemda seperti fasum fasos dan waqaf. Berdasarkan estimasi karena rencana berubah terus, mungkin tanah warga yang perlu dibebaskan sekitar 500-1.000 m2. Tergantung design IPA juga.”(Ali-Bagian Umum, PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang)

Potensi konflik terhadap kepemilikan aset telah sering dibahas dalam rapat koordinasi dan telah disepakati bahwa kepemilikan aset akan kembali ke pemerintah pusat, dalam hal ini Kementerian PUPR. Namun, konflik di masa mendatang terkait kepemilikan aset masih berpotensi muncul, mengingat belum

ditandatangani Perjanjian Kerja Sama (PKS) dan belum beroperasinya penyelenggaraan SPAM Regional Jatiluhur. Potensi konflik kepemilikan/properti lainnya terkait pengadaan tanah untuk IPA Cibeet di Karawang, mengingat belum terdapat finalisasi desain IPA Cibeet.

Kepercayaan aktor pada jejaring aktor yang terlibat pada tahapan pelaksanaan proyek juga perlu ditinjau, mengingat bahwa kepercayaan terkait erat dengan risiko diantaranya adalah bahwa seorang aktor akan menyalahgunakan kekuasaannya dalam proyek atau meninggalkan kerja sama dan memaksa aktor lain untuk menanggung biayanya (Warsen dkk, 2018). Pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, terlihat bahwa terdapat ketidakpercayaan aktor terkait kompetensi aktor lain terutama mengenai Perum Jasa Tirta II sebagai Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK). Terdapat isu *competence trust* terkait kapasitas Perum Jasa Tirta II dari aspek fiskal dan bidang usaha.

“Nah untuk kapasitas mungkin iya, karena dia kan operator air baku core nya, bukan air minum. Dan bukan di bawah KemenPUPR tapi di Kementerian BUMN....kalau core intinya sih di PJT2, tapi kapasitas mereka yang masih kurang, sementara tuntutan proyek ini harus cepat selesai....Ga jalan-jalan (progress) PJT2 juga.” (Charles Sianturi - Tim fasilitasi kerjasama, BPPSPAM)

“Sepertinya memang masih ada masalah di PJPK. Salah satu alasan pencabutannya terkait kapasitas fiskal PJT2.” (Galih - Staf Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun, Bappenas)

Di sisi lain, para aktor menunjukkan kepercayaan mengenai *competence trust* terkait kesesuaian tugas dan fungsi Perum Jasa Tirta II dalam menjalankan peran sebagai PJPK. Kepercayaan tersebut dengan kesesuaian antara tugas dan fungsi PJPK yang tercantum pada peraturan perundangan (PP No. 121 tahun 2015 tentang Pengusahaan SDA, PP No. 122 tahun 2015 tentang SPAM dan PP No. 7 tahun 2010 tentang Perum Jasa Tirta II).

“Memang kalau dari aturan sudah benar PJPK nya PJT2. Jadi ada keputusan No.7/2010 terkait kewenangan PJT2 mengenai pengelolaan air minum tapi harus ada izin persetujuan dari daerah. Misal kita mau kerjasama secara langsung dengan PJT2 itu boleh, dan mengelolanya di hulu lalu kita sebagai offtaker itu juga boleh. Makanya terkait regulasi PJPK ini oleh PJT2 memang sudah tugasnya dia. Tidak bertentangan secara aturan.” (Giri Widodo - Kepala Bagian Layanan Pengadaan, PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi)

Adapun pemetaan konflik pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel V. 11 Interpretasi Koding Pemetaan Konflik pada Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

Kategori	Koding Tertutup	ID*	Interpretasi	Sintesis
Potensi Konflik	Konflik Kepemilikan /Properti	PP1	Potensi konflik kepemilikan/properti pada proyek SPAM Regional Jatiluhur berkaitan dengan status kepemilikan dan pengelolaan aset pasca kerjasama.	Terdapat konflik laten yaitu konflik kepemilikan.
		PP2		
		PP3	Potensi konflik kepemilikan/properti pada proyek SPAM Regional Jatiluhur berkaitan dengan pengadaan tanah untuk IPA Cibeet di Karawang.	
Trust / Kepercayaan	Competence Trust (Kapasitas)	TK1	Terdapat persepsi aktor lain bahwa kapasitas Perum Jasa Tirta II tidak sesuai dari segi bidang usaha perusahaan	Terdapat ketidakpercayaan aktor terhadap kompetensi Perum Jasa Tirta II sebagai PJPK dalam hal kapasitas perusahaan dan bidang usaha
		TK2		
		TK3	Kapasitas fiskal Perum Jasa Tirta II sebagai PJPK dinilai kurang baik dan menghambat pelaksanaan proyek (tahap transaksi), sementara proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur memerlukan percepatan realisasi.	
		TK4		
	Competence Trust (Tugas dan Fungsi)	TF1	Penunjukan Perum Jasa Tirta II sebagai PJPK sudah sesuai dengan tugas dan fungsi serta peraturan perundangan terkait.	Terdapat kepercayaan aktor terhadap kompetensi PJT II sebagai PJPK dalam hal kesesuaian tugas dan fungsi berdasarkan peraturan perundangan sektor air minum
		TF2		
		TF3		

*) Lampiran D Tabel Pengkodean Pemetaan Persoalan pada Tata Kelola Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I

(Halaman ini Sengaja Dikosongkan)

BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab ini menjelaskan mengenai temuan studi, kesimpulan dan rekomendasi dari penelitian ini. Rekomendasi yang dirumuskan dalam bagian ini merupakan rekomendasi yang didapatkan dari hasil analisis yang ditujukan sebagai masukan dalam percepatan realisasi proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur secara khusus serta masukan untuk pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional secara umum. Selain itu, bab ini juga menjelaskan tentang kelemahan studi dan saran untuk studi lanjutan yang dapat menyempurnakan studi yang telah dilakukan.

VI.1 Temuan Studi

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, didapatkan temuan studi yang terkait dengan sasaran dalam penelitian ini. Sasaran tersebut terkait dengan identifikasi peraturan KPBU dalam mendukung proyek SPAM Regional Jatiluhur, perkembangan pelaksanaan dan kendala proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dan identifikasi peran dan hubungan antar aktor pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Berikut adalah temuan studi yang didapatkan :

1. Perkembangan Pelaksanaan dan Kendala Proyek SPAM Regional Jatiluhur Tahap I

Realisasi kegiatan-kegiatan pada tahap perencanaan dan penyiapan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dapat dikatakan sesuai dengan *timeline* rencana dan sesuai dengan peraturan KPBU. Namun, pada tahap transaksi terdapat gap antara *timeline* rencana dan realisasi yang signifikan. Berdasarkan *timeline* rencana Perum Jasa Tirta (2017), persiapan proses pelelangan Badan Usaha Pelaksana ditargetkan pada Q4 2017. Namun, pada realisasi tersebut terjadi kemunduran pelaksanaan yaitu dari Q2 2018 hingga Q4 2019. Perkembangan proyek per 11 Juli 2019 meliputi pembahasan draft Perjanjian Kerja Sama (PKS) antara Ditjen SDA dan Cipta Karya Kementerian PUPR dengan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Pemerintah Daerah Kota Bekasi, Pemerintah Kabupaten Bekasi dan Pemerintah Kabupaten Karawang. Selanjutnya,

perkembangan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur per 22 November 2019 mengalami perubahan yang signifikan yaitu ditandai dengan Keputusan Menteri PUPR No. 1136/KPTS/M/2019 tentang Pencabutan Keputusan Menteri PUPR No.561/KPTS/M/2017 tentang Penugasan Kepada Dirut Perum Jasa Tirta II sebagai PJKP Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Dengan demikian, pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur terhenti pada kegiatan finalisasi RfP sehingga belum dapat mencapai *financial close*.

Adapun kendala utama yang ditemukan dalam pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, meliputi:

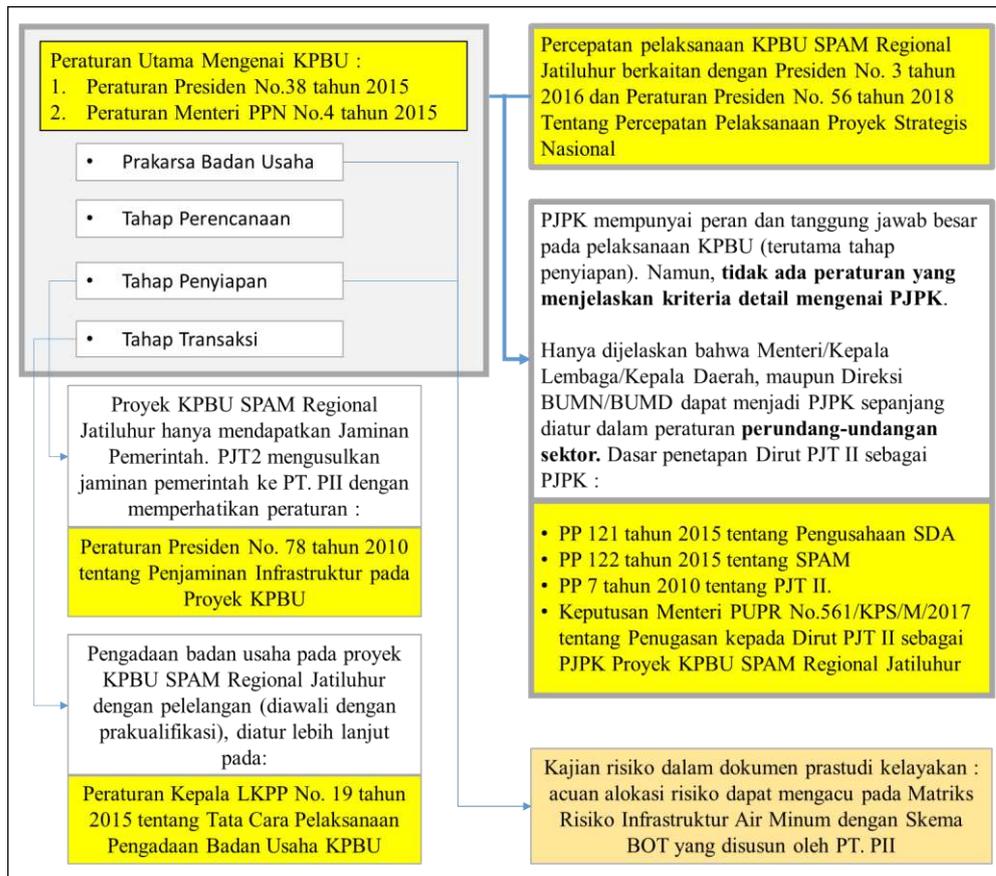
- Kompleksitas aktor yang terlibat pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur juga berpengaruh terhadap pengambilan keputusan yang tidak dapat dilakukan secara cepat, terutama ketika terdapat perubahan kebijakan atau pergantian pimpinan masing-masing instansi serta pergantian peserta rapat koordinasi dari masing-masing instansi.
- Pembahasan beberapa topik pada rapat koordinasi yang memerlukan waktu cukup panjang yaitu mengenai kepemilikan aset setelah masa konsesi habis, perubahan teknis seperti perubahan titik *offtake* dan perubahan kapasitas air yang berpengaruh pada draft Perjanjian Kerja Sama (PKS). Status kepemilikan dan pengelolaan aset pasca kerjasama dapat menjadi konflik tersembunyi dan memicu terjadinya konflik kepemilikan/properti di masa mendatang. Perubahan teknis desain IPA Cibeet di Karawang (belum finalisasi) dan berpengaruh pada pengadaan tanah juga berpotensi menjadi konflik sumber daya di masa mendatang.
- Terjadi perubahan PJKP dari Perum Jasa Tirta II menjadi Kementerian PUPR yang meliputi Ditjen Pembiayaan Infrastruktur, Ditjen Cipta Karya dan BPPSPAM akibat lemahnya kapasitas fiskal Perum Jasa Tirta II dalam menjalankan peran sebagai PJKP. Dengan berubahnya PJKP, maka diperlukan penyesuaian terhadap dokumen hasil tahap penyiapan. Selain itu, PJKP baru (Kementerian PUPR) perlu melakukan proses prakualifikasi

ulang dengan membatalkan hasil prakualifikasi (*shortlist* calon pemenang lelang) dan kembali melakukan konfirmasi minat pasar walaupun sifat proyek tidak berubah (tetap merupakan proyek *unsolicited*). Sehingga realisasi pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur diprediksi akan mengalami pergeseran/kemunduran untuk kegiatan *financial close* pada tahap transaksi serta tahap konstruksi. *Financial close* semula ditargetkan terlaksana pada Q2-Q4 2018 dan bergeser menjadi Q3 2019 – Q1 2020. Walaupun *timeline* rencana telah berubah, realisasi *financial close* juga belum tercapai.

Selain itu, persepsi aktor terhadap pelaksanaan proyek menunjukkan bahwa penyelenggaraan SPAM Regional Jatiluhur menjadi tantangan tersendiri bagi *offtaker* dalam memetakan potensi pelanggan dan merencanakan penyediaan jaringan air di hilir (aliran dari reservoir ke jaringan pelanggan/sambungan rumah) dalam rangka penyerapan air minum yang dialirkan dari hulu. Para *offtaker* juga memiliki harapan bahwa perjanjian kerja sama dapat menggunakan skema *take and pay*, bukan dengan *take or pay*.

2. Celah Peraturan Terkait KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I

Peraturan utama mengenai Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) tercantum dalam Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 dan diperjelas pada Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan KPBU dalam Penyediaan Infrastruktur. Kegiatan-kegiatan per tahapan pelaksanaan proyek KPBU atas prakarsa badan usaha (*unsolicited*) maupun prakarsa pemerintah (*solicited*) tidak dibedakan secara eksplisit pada peraturan tersebut. Tambahan penjelasan pelaksanaan proyek KPBU atas prakarsa badan usaha tercantum pada Bab VII Pasal 14 Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 mengenai KPBU atas Prakarsa Badan Usaha dan Bab V Peraturan Menteri PPN No. 4 tahun 2015 mengenai Tata Cara Pelaksanaan Proyek KPBU atas Prakarsa Badan Usaha. Selain kedua peraturan tersebut, terdapat peraturan lain yang menjadi dasar pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur yang dapat dilihat melalui skema berikut.



Gambar VI. 1 Skema Peraturan KPBU SPAM Regional Jatiluhur (Hasil Analisis, 2020)

Adapun penjelasan kegiatan pada tahapan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur berdasarkan peraturan perundangan terkait, meliputi :

A. Tahap perencanaan (penentuan PJK)

Belum terdapat peraturan yang mengatur kriteria detail dalam penentuan PJK proyek KPBU terutama apabila PJK merupakan BUMN/BUMD. Hal tersebut selaras dengan kendala yang dihadapi pada pelaksanaan (tahap penyiapan dan transaksi) KPBU SPAM Regional Jatiluhur yaitu tidak dipertimbangkannya kapasitas Perum Jasa Tirta II dalam penentuan PJK sehingga lemahnya kapasitas PJK menjadi kendala dalam percepatan pelaksanaan proyek.

B. Tahap penyiapan (prastudi kelayakan dan penetapan pengembalian investasi)

Risiko finansial (gagal bayar), risiko operasi dan regresi masih belum termitigasi dengan baik di tahap penyiapan sehingga masih terdapat kekhawatiran para aktor mengenai risiko tersebut. Berdasarkan acuan alokasi risiko pada infrastruktur air minum yang diterbitkan oleh PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia, risiko gagal bayar tidak tercantum secara eksplisit pada matriks tersebut. Pada risiko operasi mengenai berkurangnya kuantitas output dan kehilangan air di jaringan transmisi akan dibebankan pada badan usaha dan risiko kehilangan air di jaringan distribusi dibebankan kepada publik, dalam hal ini yaitu dibebankan kepada PJPK. Di sisi lain, kewajiban PJPK dalam membayar regres diatur dalam Peraturan Presiden No. 78 tahun 2010.

Pengembalian investasi pada proyek KPBU SPAM bersumber dari pembayaran oleh pengguna tarif hanya tercantum pada Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 tentang KPBU. Hal tersebut berbeda dengan pengembalian investasi dalam bentuk ketersediaan layanan yang dijelaskan pada Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 dan diperjelas pada PMK No. 260 /PMK.08/2016 serta Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 96 tahun 2016 tentang Pembayaran Ketersediaan Layanan pada Proyek KPBU.

C. Tahap transaksi

Pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, pengadaan badan usaha akan dilaksanakan melalui pelelangan yang dijelaskan lebih lanjut pada Peraturan Kepala LKPP No. 19 tahun 2015. Pada tahap transaksi, tidak ditemukan gap dari sisi peraturan.

3. Pemetaan Konflik, Peran dan Hubungan Antar Aktor pada Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I

Berdasarkan peraturan telah terlihat bahwa Perum Jasa Tirta II sebagai PJPK dan simpul KPBU (BPPSPAM, Ditjen Cipta Karya, Ditjen SDA dan Ditjen

Pembiayaan Infrastruktur) berperan pada seluruh tahapan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I. Perusahaan konsorsium yang terdiri dari PT. Jaya Konstruksi Manggala, PT. Tirta Gemah Ripah dan PT. Wijaya Karya berperan dalam memprakarsai proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, menyusun dokumen prastudi kelayakan dan berkoordinasi dengan Perum Jasa Tirta II. Pada tahap perencanaan, Bappenas berperan dalam identifikasi KPBU dan penetapan daftar rencana proyek KPBU. Selain itu, PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia juga berperan pada tahap penyiapan dalam hal pemberian penjaminan pemerintah atas usulan PJPk, KPPIP berperan dalam menyelesaikan permasalahan *bottleneck* dalam rangka percepatan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dan peran BPKP terkait pembahasan aset. PJPk dan simpul KPBU juga berperan dalam proses transaksi. Ditjen SDA dan Ditjen Cipta Karya sebagai simpul KPBU berperan pada penyusunan draft dan penandatanganan Perjanjian Kesepakatan Bersama (KSB) dan Perjanjian Kerjasama (PKS) dengan masing-masing kepala daerah (DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karwang). Pada tahap transaksi, PJPk berkoordinasi dengan LKPP pada pengadaan badan usaha sesuai dengan Peraturan Kepala LKPP No.19 tahun 2015. Adapun peran aktor pada masing-masing kegiatan per tahapan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel VI. 1 Peran Aktor pada Kegiatan per Tahapan Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I (Hasil Analisis, 2020)

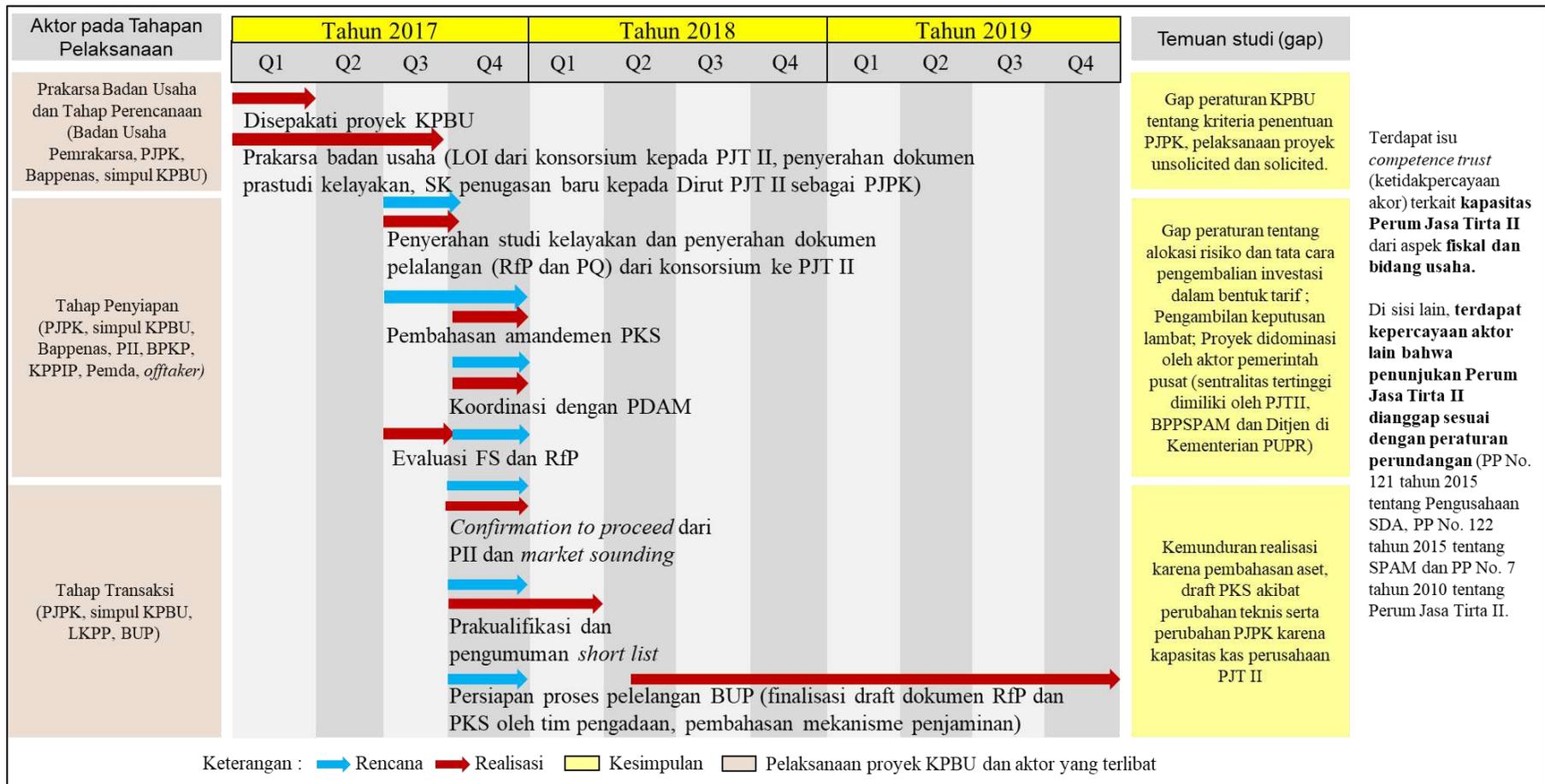
Tahapan Pelaksanaan	Kegiatan	Aktor
Prakarsa KPBU	Pengajuan prakarsa KPBU, penyusunan prastudi kelayakan beserta penilaian	Perusahaan konsorsium (Jaya Konstruksi Manggala, TGR, Wika); PJPk; simpul KPBU
Perencanaan	Identifikasi dan penetapan proyek KPBU	Bappenas; simpul KPBU
Penyiapan	Penyusunan prastudi kelayakan hingga studi kelayakan (termasuk kajian lingkungan/AMDAL) beserta penilaian/evaluasi	Perusahaan konsorsium (Jaya Konstruksi Manggala, TGR, Wika); PJPk; simpul KPBU; Bappenas; Dinas SDA pada empat wilayah
	Dukungan pemerintah dan/atau jaminan pemerintah	PJPk; simpul KPBU; PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia

Tahapan Pelaksanaan	Kegiatan	Aktor
	Tata cara pengembalian investasi Badan Usaha Pelaksana (termasuk pembahasan tarif)	PJPK; simpul KPBU; <i>offtaker</i> (PAM Jaya, PDAM Tirta Patriot, PDAM Tirta Bhagasasi, PDAM Tirta Tarum)
	Pembahasan Perjanjian Kerja Sama (PKS) termasuk pembahasan aset dan teknis, sebagai persiapan penandatanganan perjanjian KPBU	PJPK; simpul KPBU; BPKP; KPPIP; Sekretaris Daerah pada 4 wilayah; Bappeda pada 4 wilayah; <i>offtaker</i> pada 4 wilayah (PAM Jaya, PDAM Tirta Patriot, PDAM Tirta Bhagasasi, PDAM Tirta Tarum).
Transaksi	Pengadaan Badan Usaha Pelaksana (proses prakualifikasi, <i>shortlist</i> pemenang lelang)	PJPK; simpul KPBU; LKPP
	Penandatanganan perjanjian KPBU	PJPK; simpul KPBU; PT. PII; Badan Usaha Pelaksana, <i>offtaker</i>
Konstruksi dan Operasi		PJPK; <i>offtaker</i> pada 4 wilayah (PAM Jaya, PDAM Tirta Patriot, PDAM Tirta Bhagasasi, PDAM Tirta Tarum); Dinas SDA DKI Jakarta; Badan Usaha Pelaksana

Berdasarkan *Social Network Analysis*, ditinjau dari *degree centrality* tertinggi, *outcloseness/farness* terendah dan *betweenness centrality* tertinggi, maka terdapat 3 instansi yaitu Perum Jasa Tirta II, BPPSPAM dan Direktorat Jenderal di Kementerian PUPR (Ditjen Cipta Karya, Ditjen SDA dan Ditjen Pembiayaan Infrastruktur) yang merupakan aktor yang sangat menonjol/berpengaruh, dapat dengan mudah menjangkau aktor lain, memiliki tanggung jawab besar/potensi kontrol dalam menyampaikan informasi terkait pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Besarnya *power* (berdasarkan tugas dan fungsi secara formal) menjadi dasar ketiga instansi tersebut berperan signifikan dalam pelaksanaan proyek. *Closeness centrality* juga terlihat pada aktor pemerintah pusat lainnya, sehingga diketahui bahwa dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab terkait pelaksanaan proyek, pemerintah daerah dan *offtaker* pada empat wilayah (DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karawang) sangat memerlukan pihak perantara dalam berkomunikasi pada jejaring tersebut dan perlu menunggu arahan dari pemerintah pusat dalam pelaksanaan proyek. Pihak pemerintah daerah dan *offtaker* dianggap lemah dalam jejaring tersebut.

Persepsi aktor juga menunjukkan terdapat ketidakpercayaan aktor terhadap Perum Jasa Tirta II terkait kompetensi aktor dari aspek fiskal dan bidang usaha. Di sisi lain, terdapat kepercayaan aktor lain bahwa penunjukan Perum Jasa Tirta II dianggap sesuai dengan peraturan perundangan (PP No. 121 tahun 2015 tentang Pengusahaan SDA, PP No. 122 tahun 2015 tentang SPAM dan PP No. 7 tahun 2010 tentang Perum Jasa Tirta II). Selanjutnya, terdapat persepsi aktor terkait konflik tersembunyi (*latent conflict*) pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I terkait aset pasca kerjasama dan pengadaan tanah untuk IPA Cibeet. Konflik tersebut berpotensi muncul, mengingat belum ditandatangani Perjanjian Kerja Sama (PKS) dan belum beroperasinya penyelenggaraan SPAM Regional Jatiluhur.

Adapun temuan studi pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I dapat dilihat melalui gambar berikut.



Gambar VI. 2 Realisasi dan Kendala pada Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I (Hasil Analisis, 2020)

VI.2 Kesimpulan

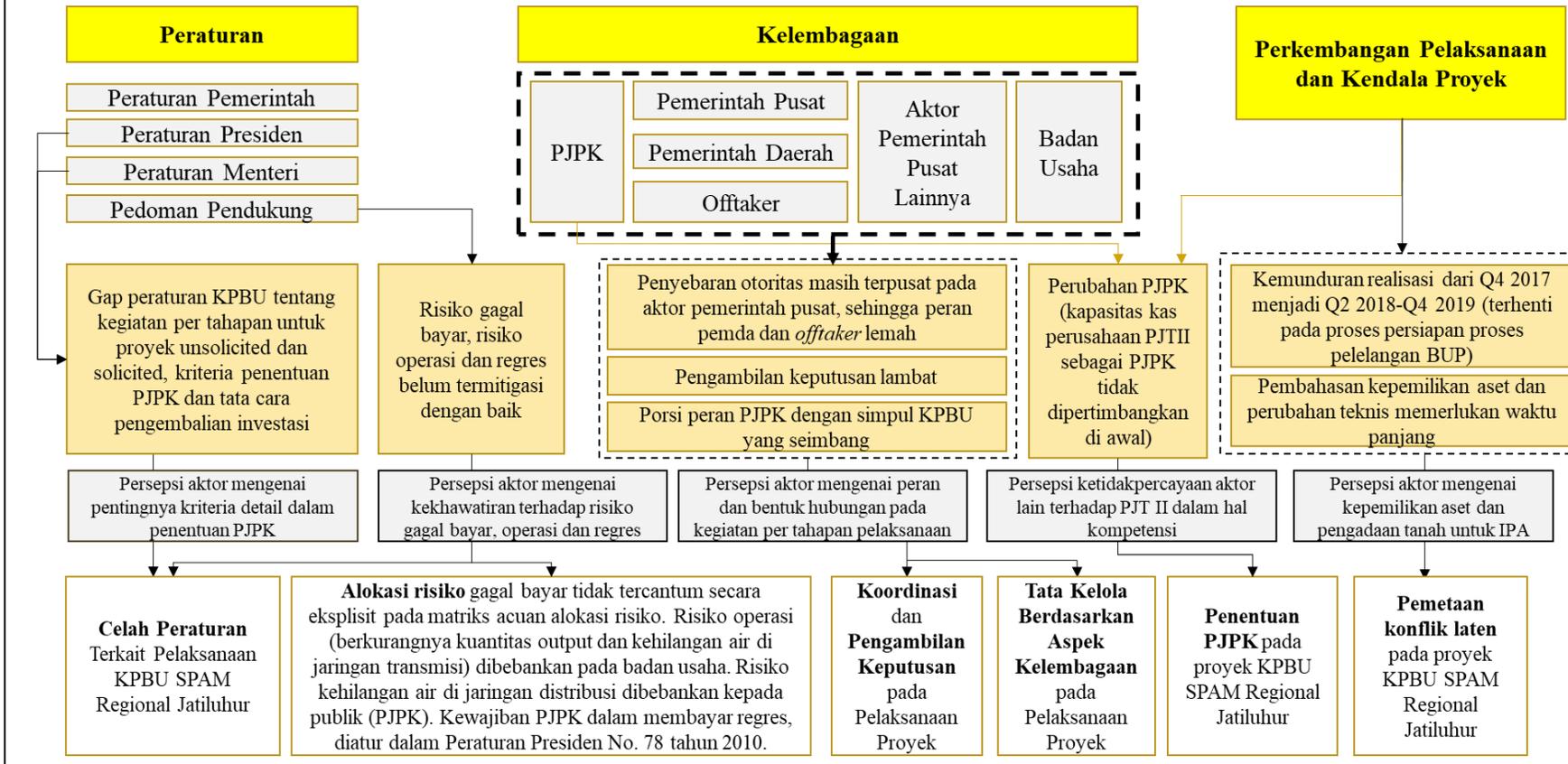
Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan sesuai dengan konseptualisasi penelitian. Kesimpulan dari penelitian ini menjawab tujuan penelitian yaitu memetakan persoalan tata kelola pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I. Adapun persoalan yang ditemukan pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I, meliputi:

1. Terdapat celah peraturan utama terkait KPBU yaitu Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 dan Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015 dalam penjelasan kegiatan per tahapan pelaksanaan proyek KPBU atas prakarsa badan usaha (*unsolicited*), kriteria dalam penetapan PJPk dan penjelasan tata cara pengembalian investasi dalam bentuk tarif. Selain itu, risiko gagal bayar belum tercantum pada acuan alokasi risiko pada pelaksanaan KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I.
2. Persoalan pada alokasi risiko terutama mengenai risiko gagal bayar, risiko operasi dan regres yang belum termitigasi dengan baik di tahap penyiapan sehingga masih terdapat kekhawatiran para aktor mengenai risiko tersebut. Berdasarkan acuan alokasi risiko, untuk risiko operasi (berkurangnya kuantitas output dan kehilangan air di jaringan transmisi) maka akan dibebankan pada badan usaha. Risiko kehilangan air di jaringan distribusi dibebankan kepada publik (PJPk). Selain itu, kewajiban PJPk dalam membayar regres, diatur dalam Peraturan Presiden No. 78 tahun 2010.
3. Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur memiliki kelembagaan yang kompleks dengan hubungan hierarki (vertikal) maupun horizontal. Kekuasaan (*power*) dari pemerintah pusat mengenai kapasitas dan pelaksanaan *power* tersebut masih didominasi oleh aktor pemerintah pusat (terutama BPPSPAM dan Ditjen Cipta Karya). PJPk dan simpul KPBU juga memiliki peran yang seimbang. Sedangkan penyebaran otoritas hingga pemerintah daerah, *oftaker* dan badan usaha belum terlihat signifikan pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur sehingga tiga aktor tersebut dinilai lemah dalam jejaring aktor.

4. Tidak ditemukan konflik *manifest* antar aktor, tetapi kompleksitas aktor pada pelaksanaan proyek SPAM Regional Jatiluhur berpengaruh terhadap pengambilan keputusan yang lambat pada masing-masing instansi. Pembahasan mengenai aset dan perubahan teknis memerlukan waktu diskusi yang panjang, mengingat bahwa hal tersebut akan dicantumkan pada draft Perjanjian Kerja Sama (PKS).
5. Persoalan pada penentuan PJKP pada Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Kapasitas Perum Jasa Tirta II sebagai PJKP tidak dipertimbangkan di awal tahapan pelaksanaan KPBU. Kondisi kemampuan Perum Jasa Tirta II sebagai PJKP baru diketahui pada tahap transaksi dan hal tersebut menjadi dasar pencabutan penugasan Perum Jasa Tirta II.
6. Pemetaan konflik menunjukkan bahwa status kepemilikan dan pengelolaan aset pasca kerja sama serta pengadaan tanah untuk IPA Cibeet dapat menjadi konflik tersembunyi dan memicu terjadinya konflik kepemilikan/properti di masa mendatang. Selain itu, terdapat ketidakpercayaan aktor terkait kompetensi Perum Jasa Tirta II sebagai PJKP dalam hal kapasitas perusahaan secara finansial maupun berdasarkan bidang usaha.

Pada gambar berikut akan menunjukkan pemetaan persoalan tata kelola pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I berdasarkan konseptualisasi.

Dukungan pemerintah dalam pelaksanaan Public Private Partnership (PPP), diantaranya adalah melalui kerangka hukum dan peraturan serta lembaga penunjang PPP (Verhoest dkk, 2014).



Gambar VI. 3 Pemetaan Persoalan Tata Kelola Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I Berdasarkan Konseptualisasi Penelitian (Hasil Analisis, 2020)

Untuk dapat melihat persoalan dari sudut pandang tata kelola multi-level, maka persoalan akan dikategorikan berdasarkan sasaran yaitu peraturan, kelembagaan dan pelaksanaan proyek yang akan ditinjau dari lingkup pemerintah pusat secara horizontal, pemerintah daerah secara horizontal dan pemerintah pusat dengan pemerintah daerah secara vertikal. Adapun tabel pemetaan persoalan tata kelola pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur berdasarkan multi-level dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel VI. 2 Pemetaan Persoalan Tata Kelola Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I Berdasarkan Multi-Level (Hasil Analisis, 2020)

	Peraturan	Kelembagaan	Pelaksanaan Proyek
Pemerintah Pusat (Horizontal)	<p>MP1 : Terdapat celah peraturan utama terkait KPBU yaitu Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 dan Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015 dalam penjelasan kegiatan per tahapan pelaksanaan proyek KPBU atas prakarsa badan usaha (unsolicited), kriteria dalam penetapan PJPK dan penjelasan tata cara pengembalian investasi dalam bentuk tarif.</p> <p>MP2: Risiko gagal bayar belum tercantum pada acuan alokasi risiko pada pelaksanaan KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I.</p>	<p>MK1 : Kekuasaan (power) dari pemerintah pusat mengenai kapasitas dan pelaksanaan power tersebut masih didominasi oleh aktor pemerintah pusat terutama BPPSPAM dan Ditjen Cipta Karya.</p>	<p>MR1 : Persoalan pada alokasi risiko gagal bayar dan regres belum termitigasi dengan baik di tahap penyiapan sehingga masih terdapat kekhawatiran para aktor mengenai risiko tersebut.</p> <p>MR2 : Kapasitas Perum Jasa Tirta II sebagai PJPK tidak dipertimbangkan di awal tahapan pelaksanaan KPBU. Kondisi kemampuan kas Perum Jasa Tirta II menjadi dasar pencabutan penugasan Perum Jasa Tirta II sebagai PJPK.</p>
Pemerintah Daerah (Horizontal)	<p>(Tidak ditemukan peraturan pada level daerah yang dapat menjadi dasar pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I)</p>	<p>MK2 : Penyebaran otoritas hingga pemerintah daerah, offtaker dan badan usaha belum terlihat signifikan pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dan tiga aktor tersebut dinilai lemah dalam jejaring aktor.</p>	<p>MR3 : Persoalan pada alokasi risiko operasi (kehilangan air di jaringan distribusi) belum termitigasi dengan baik di tahap penyiapan sehingga masih terdapat kekhawatiran para aktor di wilayah penerima manfaat.</p> <p>MR4 : Pengadaan tanah untuk IPA Cibeet dapat menjadi konflik tersembunyi dan memicu terjadinya konflik kepemilikan/ properti di Kabupaten Karawang pada masa mendatang.</p>
Pemerintah Pusat dan Daerah (Vertikal)		<p>MK3 : Kompleksitas aktor pada pelaksanaan proyek SPAM Regional Jatiluhur menyebabkan pengambilan keputusan menjadi lambat pada masing-masing instansi.</p> <p>MK4 : Terdapat ketidakpercayaan aktor terkait kompetensi Perum Jasa Tirta II sebagai PJPK dalam hal kapasitas perusahaan secara finansial maupun berdasarkan bidang usaha.</p>	<p>MR5 : Kepemilikan dan pengelolaan aset pasca kerja sama dapat menjadi konflik tersembunyi dan memicu terjadinya konflik kepemilikan/ properti antara pemerintah pusat dan daerah di masa mendatang.</p>

VI.3 Rekomendasi Kebijakan dan Perencanaan

Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan, maka dirumuskan rekomendasi optimalisasi tata kelola multi-level untuk mewujudkan percepatan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur tahap I, mengingat bahwa pengambilan keputusan mengenai *Public Private Partnership* (PPP) tunduk pada kompleksitas kelembagaan baik dalam dimensi horizontal maupun dalam dimensi vertikal (Petersen, 2011). Berikut adalah rekomendasi studi yang diusulkan:

- Revisi peraturan Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 dan Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015 meliputi : penjelasan kegiatan per tahapan pelaksanaan proyek KPBU proyek *unsolicited* dan *solicited* secara terpisah agar peran badan usaha dapat tercantum pada tahapan pelaksanaan proyek *unsolicited*, tambahan penjelasan mengenai kriteria penentuan PJKP yang berasal dari BUMN/BUMD (tahap perencanaan) terutama mengenai pertimbangan kapasitas kas perusahaan serta penjelasan lebih lanjut mengenai tata cara pengembalian investasi dalam bentuk tarif (tahap transaksi).
- Risiko gagal bayar dalam proyek infrastruktur air minum perlu ditambahkan pada acuan alokasi risiko yang diterbitkan oleh PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia.
- Dalam hal PJKP berasal dari BUMN/BUMD sudah teridentifikasi sejak awal bahwa kapasitas kas perusahaan lemah, maka skema penguatan korporasi dapat dilaksanakan sejak awal dengan memperhatikan peraturan UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Pemerintah dapat memberikan pinjaman/hibah/penyertaan modal kepada perusahaan negara/daerah maupun melalui peningkatan dividen BUMN dengan mempertimbangkan *cashflow* BUMN dan kemampuan keuangan BUMN dengan pengembangan usaha dan menjalankan penugasan Pemerintah.
- Berdasarkan *social network analysis* dan hasil analisis kualitatif, aktor yang secara eksplisit sering berhubungan dengan seluruh aktor (pihak pemerintah pusat, pemerintah daerah, *offtaker* dan badan usaha) adalah BPPSPAM.

sehingga BPPSPAM berpotensi menjadi PJKP baru pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Namun, untuk saat ini belum terdapat peraturan atau keputusan yang dapat menjadi dasar penentuan BPPSPAM sebagai PJKP sehingga ketika BPPSPAM ditentukan sebagai PJKP maka perlu didukung dari aspek peraturan. Secara peraturan, PP No. 121 tahun 2015 dan PP No. 122 Tahun 2015, dinyatakan bahwa dalam rangka pengusahaan sumber daya air dan penyelenggaraan SPAM maka dapat dilaksanakan oleh BUMN maupun BUMD. Diketahui bahwa secara peraturan, penentuan Perum Jasa Tirta II sebagai PJKP yang merupakan BUMN di bidang penyelenggaraan SPAM masih sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan. Dengan demikian, diperlukan revisi terhadap PP No. 121 tahun 2015 dan PP No.122 tahun 2015 sebagai peraturan perundangan sektor yang menjadi dasar pertimbangan penentuan PJKP dan diperlukan Surat Keputusan Menteri PUPR terbaru sebagai dasar penentuan PJKP. Untuk membantu peran PJKP, maka pihak yang berpotensi menjadi simpul KPBU adalah Direktorat Jenderal Pembiayaan Infrastruktur dan Direktorat Jenderal Cipta Karya.

- Peran pemerintah pusat masih mendominasi pelaksanaan proyek dan otoritas dalam pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur memang tidak sepenuhnya dapat terdispersi hingga ke pemerintah daerah dan *offtaker*. Sehingga diperlukan penguatan aktor kunci dari pemerintah pusat (BPPSPAM, Ditjen Cipta Karya, Ditjen Pembiayaan Infrastruktur) dalam hal kapasitas serta pelaksanaan kekuasaan (*Power*) dalam percepatan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.
- Melihat peran pemerintah daerah dan *offtaker* yang cenderung pasif dalam jejaring, maka diperlukan peningkatan peran pemerintah daerah dan *offtaker* dalam mengawal pelaksanaan proyek agar sesuai dengan rencana (sebagai bentuk penyebaran otoritas) dan mempercepat pelaksanaan proyek dengan melakukan pengambilan keputusan yang cepat, mengingat SPAM Regional

Jatiluhur merupakan salah satu skenario pemenuhan kebutuhan air DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Karawang.

- Simpul KPBU dapat menjalankan perannya dalam hal sinkronisasi, koordinasi dan evaluasi KPBU agar koordinasi antar aktor dan proses pengambilan keputusan terkait pembahasan rapat dapat dilakukan dengan cepat.
- Strategi mitigasi risiko perlu disepakati bersama oleh para aktor sebelum kegiatan penandatanganan perjanjian KPBU pada tahap transaksi (termasuk alokasi risiko, dokumen perjanjian penjaminan dan dokumen perjanjian regres), mengingat bahwa acuan alokasi risiko yang diterbitkan oleh PT. PII masih bersifat umum.
- Penyediaan jaringan di bagian hilir (hingga jaringan pelanggan/sambunggannn rumah) harus direncanakan dengan tepat dengan melakukan survey terhadap permintaan/*real demand survey* untuk meminimalisasi risiko gagal bayar dan risiko tingkat serapan di awal periode (risiko pendapatan), koordinasi dengan PJPK dan diperlukan penyesuaian *timeline* rencana dengan penyediaan jaringan di bagian hulu (transmisi) pada tahap konstruksi. Mengingat penyediaan jaringan bagian hilir memerlukan anggaran besar yang bersumber dari PMD maupun APBD dan skema kerjasama menggunakan *take or pay* sebagai strategi mitigasi risiko tingkat serapan di awal periode (risiko pendapatan) yang tercantum pada acuan alokasi risiko infrastruktur air minum.
- Untuk mengelola konflik kepemilikan mengenai status aset pasca kerja sama (termasuk risiko kepemilikan aset), disepakati bahwa kepemilikan aset akan kembali ke pemerintah pusat, dalam hal ini Kementerian PUPR (melalui PJPK). Diperlukan respon terhadap konflik laten melalui pencegahan. Dalam hal ini, bentuk pencegahan adalah dengan menyatakan status kepemilikan aset pasca kerja pada perjanjian KPBU (sebagai sistem formal dalam manajemen konflik antar organisasi) sesuai dengan Peraturan Menteri PPN No. 4 tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan KPBU dalam

Penyediaan Infrastruktur. Menjelang masa berakhirnya perjanjian KPBU, simpul KPBU mempertimbangkan pengalihan kembali aset kepada PJKP dan mengatur secara spesifik kondisi proyek yang dikehendaki pada saat jangka waktu perjanjian KPBU berakhir dan KPBU dialihkan kepada PJKP.

- Untuk mengelola konflik kepemilikan mengenai pengadaan tanah, diperlukan pencegahan terhadap konflik melalui finalisasi desain IPA Cibeeet sebagai sistem mekanisme informal dalam manajemen konflik antar organisasi (lingkup pemerintah pusat), agar dapat diketahui kebutuhan lahan untuk pembangunan IPA dan identifikasi warga yang terdampak pembebasan lahan dapat segera dilaksanakan. Dalam pelaksanaan pengadaan tanah untuk IPA Cibeeet di Karawang, perlu memperhatikan peraturan perundangan terkait pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum (UU No.2 tahun 2012, Peraturan Presiden No.71 tahun 2012 dan Peraturan Presiden No.148 tahun 2015) untuk meminimalisasi konflik pada lingkup daerah.

Tabel VI. 3 Rekomendasi Tata Kelola Multi-Level dalam Mendukung Percepatan Pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur Tahap I (Hasil Analisis, 2020)

	Peraturan	Kelembagaan	Pelaksanaan Proyek
Pemerintah Pusat (Horizontal)	P1 : Jika BPPSPAM ditentukan sebagai PJKK baru (K1), maka diperlukan revisi pada PP No.121 tahun 2015 dan PP No. 122 tahun 2015 sebagai dasar penentuan PJKK dari aktor pemerintah (selain BUMN/BUMD) serta diperlukan SK Menteri PUPR terbaru. (Rekomendasi MK1, MK4 dan MR2)	K1 : BPPSPAM berpotensi menjadi PJKK baru pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I. Dalam menjalankan perannya, PJKK dapat dibantu oleh simpul KPBU yang terdiri dari Direktorat Jenderal Pembiayaan Infrastruktur dan Direktorat Jenderal Cipta Karya. (MK1, MK4 dan MR2)	PP1 : Dalam hal PJKK merupakan BUMN dan telah diketahui bahwa kapasitas perusahaan dinilai lemah (seperti kondisi Perum Jasa Tirta II sebagai PJKK), maka dapat menggunakan skema penguatan korporasi sejak awal melalui penyertaan modal atau peningkatan dividen BUMN dengan memperhatikan peraturan UU No. 17 tahun 2003 untuk mendukung kapasitas finansial PJKK. (MR2 dan MK4)
	P2 : Revisi peraturan Peraturan Presiden No.38 tahun 2015 dan Peraturan Menteri PPN No.4 tahun 2015, dengan memisahkan penjelasan kegiatan per tahapan pelaksanaan proyek KPBU <i>unsolicited</i> dan <i>solicited</i> , mendetailkan kriteria dalam penetapan PJKK yang berasal dari BUMN/BUMD (terutama perihal kapasitas kas perusahaan) dan penjelasan lebih lanjut mengenai tata cara pengembalian investasi dalam bentuk tarif. (MP1) P3 : Risiko gagal bayar perlu dicantumkan secara eksplisit pada acuan alokasi risiko PT.PII. (MP2)	K2 : Penguatan aktor kunci dari pemerintah pusat (BPPSPAM, Ditjen Cipta Karya, Ditjen Pembiayaan Infrastruktur) dalam hal kapasitas serta pelaksanaan kekuasaan (<i>power</i>) dalam percepatan pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. (MK1) K3 : Simpul KPBU dapat menjalankan perannya dalam hal sinkronisasi, koordinasi dan evaluasi KPBU. (MK1 dan MK3)	PP2 : Pencegahan konflik dengan menyatakan status kepemilikan aset pasca kerjasama pada perjanjian KPBU (sebagai sistem formal) sesuai dengan Peraturan Menteri PPN No. 4 tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan KPBU dalam Penyediaan Infrastruktur. (MR5) PP3: Pencegahan terhadap konflik melalui finalisasi desain IPA Cibeeet sebagai mekanisme informal dalam manajemen konflik antar organisasi. (MR4)

	Peraturan	Kelembagaan	Pelaksanaan Proyek
Pemerintah Daerah (Horizontal)	-	K4 : Peningkatan peran pemerintah daerah dan offtaker dalam mengawal pelaksanaan proyek dan melakukan pengambilan keputusan yang cepat. (MK2 dan MK3)	<p>PP4 : Penyediaan jaringan di bagian hilir harus direncanakan dengan tepat dengan melakukan survey terhadap permintaan/<i>real demand survey</i>. (MR1 dan MR3)</p> <p>PP5 : Pelaksanaan pengadaan tanah untuk IPA Cibeet perlu memperhatikan peraturan perundangan terkait pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum seperti pada UU No.2 tahun 2012, Peraturan Presiden No.71 tahun 2012 dan Peraturan Presiden No.148 tahun 2015. (MR4)</p>
Pemerintah Pusat dan Daerah (Vertikal)	-	-	<p>PP6 : Penyediaan jaringan di hilir memerlukan koordinasi dengan PJPK dan penyesuaian timeline rencana dengan penyediaan jaringan di bagian hulu pada tahap konstruksi. (MR1 dan MR3)</p> <p>PP7 : Strategi mitigasi risiko perlu disepakati bersama oleh para aktor sebelum kegiatan penandatanganan perjanjian KPBU pada tahap transaksi. (MR1)</p>

VI.4 Kelemahan Studi

Dalam pelaksanaan penelitian ini, terdapat keterbatasan-keterbatasan sehingga menyebabkan adanya beberapa kelemahan pada studi ini. Beberapa kelemahan studi ini adalah sebagai berikut:

- Melihat kompleksitas aktor pada proyek tersebut, maka tidak semua aktor dapat diwawancarai untuk konfirmasi lebih lanjut mengenai pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur, terutama aktor dari badan usaha pemrakarsa.
- Beberapa dokumen bersifat rahasia seperti dokumen prastudi dan studi kelayakan (termasuk kajian risiko) serta pernyataan mengenai jaminan pemerintah sehingga kedua hal tersebut tidak dapat dianalisis lebih lanjut.
- DKI Jakarta, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi tidak memiliki Rencana Induk SPAM terbaru, sehingga rencana SPAM masing-masing daerah dilihat melalui skenario pemenuhan kebutuhan air minum untuk mengetahui kesesuaian rencana SPAM Regional Jatiluhur dengan rencana sektor air minum di daerah.

VI.5 Saran untuk Studi Lanjutan

Setelah melihat kelemahan studi yang terdapat pada penelitian ini, maka terdapat beberapa saran untuk studi lanjutan agar dapat menjadi masukan awal bagi studi-studi selanjutnya yang serupa atau berkaitan dengan topik tata kelola pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Berikut adalah beberapa saran untuk studi selanjutnya, yaitu:

- Identifikasi persoalan pada pelaksanaan proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur setelah tahap transaksi
- Penilaian terhadap alokasi risiko dan strategi mitigasi risiko pada proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur
- Konseptualisasi tata kelola multi-level pada proyek KPBU dengan pendekatan lain

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, E.R. 2005. *Institutional Transformation and Planning : From Institutionalization Theory to Institutional Design*. London : SAGE Publications.
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. 2000. *Stakeholder Analysis: A Review*. Oxford U'niversity Press. Health policy and planning, 15(3), 239 – 246
- Bots, Pieter W.G. 2009. *Analysis Conflict within Actor Networks Using DNA*. Delft University of Technology.
- Cairney, Paul. 2012. *Understanding Public Policy Theories And Issues*. New York : Palgrave Macmillan.
- Campbell, Scott. 2003. *Green Cities, Growing Cities, Just Cities? Urban Planning and the Contradiction of Sustainable Development*. American Planning Association. Journal of the American Planning Association; Summer 1996; 62, 3.
- Castelfranchi, C dan Falcone, R. 2010. *Trust Theory : A Socio-Cognitive and Computational Model*. United Kingdom : John Wiley & Sons Ltd.
- Dey, I. 2003. *Qualitative data analysis: A user friendly guide for social scientists*. Routledge.
- De Schepper, S., Dooms, M., Haezendonek, E. (2013). *Stakeholder Dynamics and Responsibilities in Public-Private Partnerships: A Mixed Experience*. Science Direct International Journal of Project Management 32 (2014) 1210-1222.
- Fisher, Simon (et.al). 2000. *Mengelola Konflik: Keterampilan dan Strategi Untuk Bertindak*. Indonesia, The British Council.
- Hammami, M., Ruhashyankiko, J & Yehoue, E. 2006. *Determinants of Public-Private Partnerships in Infrastructure*. International Monetary Fund
- Hartman, F. T., Blakeney, D., DeMaere, R., Krahn, J., Skulmoski, G. J., Ren, L., Sennary, M., & Zaghloul, R. (2002). *Update on trust: a collection of trust-based research findings*. Paper presented at PMI® Research Conference 2002: Frontiers of Project Management Research and Applications, Seattle, Washington. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Knoke, D & Yang, S. 2008. *Introduction to Social Network Analysis*. SAGE Publications, Ltd.
- Koch, C & Buser, M. *Emerging Metagovernance as an Institutional Framework for Public Private Partnership Networks in Denmark*. International Journal of Project Management 24 (2006) 548-556.

- Krippendorff, Klaus. 1991. *Content Analysis: An Introduction on Its Methodology*. London: SAGE Publications, 1991
- Lewicki R.J., Weiss S., & Lewin D. 1992. *Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention*. USA : Journal of Organizational Behavior.
- Lumineau, F., Eckerd, S., & Handley, S. 2015. *Interorganizational Conflict : Overview, Challenges and Opportunities*. Research Gate <https://www.researchgate.net/publication/273316394>.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. 1984. *Qualitative data analysis: A sourcebook*. Beverly Hills.
- Minnery, John R. 1985. *Conflict Management in Urban Planning*. Hampshire, Gower Publishing Company Limited.
- Petersen, O.H. 2011. *Multi-Level Governance of Public-Private Partnerships : An Analysis of the Irish Case*. *Administrative Culture* 2, 162-188.
- Pondy, L. R. 1967. *Organizational Conflict: Concepts and Models*. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296–320.
- Prell, Christina. 2012. *Social Network Analysis: History, Theory, and Methodology*. India : SAGE Publications.
- Springer, Adam C. dan Steiguer, J. E. 2011. *Social Network Analysis: A Tool to Improve Understanding of Collaborative Management Groups*. *Journal of Extension* Volume 49 Number 6, Article Number 6RIB7.
- Stoker, Gerry. 1998. *Governance as Theory : Five Propositions*. Oxford : Blackwell Publishers.
- Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung:Alfabeta.
- Verhoest, K., Petersen, O.H., Scherrer, W. & Soecipto, R.M. Ponz, J.L. 2014. *Policy Commitment, Legal and Regulatory Framework, and Institutional Support for PPP in International Comparison : Indexing Countries' Readiness for Taking Up PPP*. Working Papers in Economics and Finance, No 2014-03. Department of Social Sciences and Economics. University of Salzburg : Austria.
- Warsen, R., Nederhand, J., Kijn, E.H., dkk. (2018). *What Makes Public-Private Partnerships Work? Survey Research into the Outcomes and the Quality of Cooperation in PPPs*. Informa UK Limited ISSN: 1471-9037 (Print) 1471-9045 (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/rpxm20>
- Wasserman, Stanley dan Faust, Katherine. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Application*. United States of America:Cambridge University Press.

Wassink, Alicia. 2018. UCINet Quick Guide. <https://depts.washington.edu/sociolab/researchtools/networkanalysis/documents/UCINetQuickGuide2018.pdf>

World Bank. 1994. *World Development Report 1994*. Washington, D.C.

Kelompok Dokumen

Bappeda DKI Jakarta. 2019. Kronologis Pelaksanaan KPBU SPAM Regional Jatiluhur.

Bappenas. 2014. Konektivitas Infrastruktur Wilayah dan Antar Wilayah.

Bappenas. 2015. *Sustaining Partnership : Media Informasi Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha*. Jakarta : Edisi Khusus Kelembagaan 2015 ISSN 2088-9194.

Bappenas. 2016. Penyusunan Toolkit KPBU Berbasis Website.

BPPSPAM. 2019. Kinerja BUMD SPAM 2019.

BPPSPAM. 2019. Profil KPBU SPAM Regional Jatiluhur I.

Direktorat Jenderal Cipta Karya. 2019. Risalah Rapat Finalisasi Penyusunan Perjanjian Kerjasama SPAM Regional Jatiluhur I pada 11 Juli 2019.

PAM Jaya. 2019. Eksisting Pelayanan Air Minum dan Skenario Rencana Pemenuhan Kebutuhan Air Minum DKI Jakarta.

Perum Jasa Tirta II. Presentasi 01 November 2017. Profil SPAM Regional Jatiluhur I.

Perum Jasa Tirta II. Presentasi Mei 2019. Realisasi Rencana SPAM Regional Jatiluhur I.

PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia. 2013. Optimisme KPS di Indonesia

PT. Sarana Multi Infrastruktur. 2014. Panduan Penyelenggaraan Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS) dalam Penyediaan Infrastruktur.

Tirta Patriot. 2019. Eksisting Pelayanan Air Minum dan Skenario Rencana Pemenuhan Kebutuhan Air Minum Kota Bekasi.

Tirta Bhagasasi. 2019. Eksisting Pelayanan Air Minum dan Skenario Rencana Pemenuhan Kebutuhan Air Minum Kabupaten Bekasi.

Tirta Tarum. 2019. Eksisting Pelayanan Air Minum dan Skenario Rencana Pemenuhan Kebutuhan Air Minum Kabupaten Karawang.

Kelompok Peraturan

Undang-Undang No. 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional tahun 2005-2025

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019 – Buku I Agenda
Pembangunan Nasional

Rancangan Teknokratik Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional IV 2020-2024

UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara

PP No. 121 tahun 2015 tentang Pengusahaan Sumber Daya Air

PP No. 122 tahun 2015 tentang Sistem Penyediaan Air Minum.

PP No. PP 7 tahun 2010 tentang Perum Jasa Tirta II.

Peraturan Presiden No.38 Tahun 2015 Tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha
dalam Penyediaan Infrastruktur

Peraturan Presiden No. 3 tahun 2016 Tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis
Nasional

Peraturan Presiden No. 56 tahun 2018 Tentang Perubahan Peraturan Presiden No. 3 tahun
2016 Tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional

Peraturan Presiden No. 78 Tahun 2010 Tentang Penjaminan Infrastruktur dalam Proyek
Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha

Peraturan Menteri PPN/Bappenas No.4 Tahun 2015 Tentang Tata Cara Pelaksanaan
Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur

Peraturan Kepala LKPP No. 19 tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pengadaan Badan
Usaha Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur

Keputusan Menteri PUPR No.561/KPS/M/2017 tentang Penugasan kepada Dirut PJT II
sebagai PJPK Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.

Keputusan Menteri PUPR No. 1136/KPTS/M/2019 tentang Pencabutan Keputusan Menteri
PUPR No.561/KPTS/M/2017 tentang Penugasan Kepada Dirut Perum Jasa Tirta II
sebagai PJPK Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.

PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia. 2017. Acuan Alokasi Risiko Kerjasama Pemerintah
dan Badan Usaha di Indonesia

Kelompok Media Populer

Dynamic Actor Network Analysis <http://dana.actoranalysis.com> (Diakses pada 11 Januari
2020)

Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas. Proyek Strategis Nasional-Proyek
Penyediaan Air Minum <https://kppip.go.id/proyek-strategis-nasional/m-proyek-penyediaan-air-minum/> (Diakses pada 22 Februari 2019 dan 23 September 2019)

Kontan.co.id. 15 Januari 2019. “Hingga 2018, sudah 57 proyek infrastruktur gunakan skema KPBU” <https://nasional.kontan.co.id/news/hingga-2018-sudah-57-proyek-infrastrukturgunakan-skema-kpbu> (Diakses pada 25 Oktober 2019)

New Zealand Infrastructure Fund. 2009. “What is Social Infrastructure?”
<http://www.nzsif.co.nz/Social-Infrastructure/What-is-Social-Infrastructure/>
(Diakses pada 28 Juli 2019)

Direktorat Jenderal Cipta Karya. “Target Akses Universal 2019 Hadapi Tantangan Berat”.
<https://www.pu.go.id/berita/view/15465/target-akses-universal-2019-hadapi-tantangan-berat> (Diakses pada 20 Juni 2019)

Ekonomi.bisnis.com. 20 Maret 2019. “Pemenang SPAM Jatiluhur Diumumkan Juni”
<https://ekonomi.bisnis.com/read/20190320/45/902275/pemenang-spam-jatiluhur-diumumkan-juni> (Diakses pada 11 Agustus 2019)

Ekonomi.bisnis.com. 10 April 2019. “Proyek SPAM Jatiluhur Tunggu Penjaminan”
<https://ekonomi.bisnis.com/read/20190410/45/910126/proyek-spam-jatiluhur-tunggu-penjaminan> (Diakses pada 19 Agustus 2019)

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN

LAMPIRAN A : PERANGKAT SURVEY

Profil Responden

Nama : _____
Jabatan dan Asal Instansi : _____
Lama Pengalaman di Proyek KPBU : _____
Jenis Kelamin : L/ P

A. Pertanyaan Pembuka

1. Bagaimana pendapat Anda mengenai pembangunan proyek SPAM Regional Jatiluhur?
2. Bagaimana proses perencanaan/inisiasi yang terjadi pada proyek tersebut?
3. Apa saja dampak yang dirasakan ketika proyek tersebut ditetapkan menggunakan skema KPBU?
4. Apakah menurut Anda peraturan perundangan dan kebijakan yang ada dari level pusat hingga daerah telah mendukung pelaksanaan proyek tersebut?

B. Pertanyaan Terkait Peran dan Hubungan Antar Aktor

1. Siapa saja instansi yang terlibat pada tahap **perencanaan** proyek tersebut? (penetapan KPBU, penganggaran KPBU dan pengkategorian KPBU)
2. Apa saja peran dan tanggung jawab dari masing-masing aktor yang terlibat dalam tahap perencanaan?
3. Bagaimana pembagian kewenangan/koordinasi antaraktor dalam tahap perencanaan ?
4. Apakah masyarakat dilibatkan dalam proses perencanaan/inisiasi pada proyek tersebut?
5. Apakah terdapat permasalahan terkait koordinasi antar aktor pada tahap perencanaan?
6. Jika Ya, bagaimana cara menangani kendala tersebut?
7. Siapa saja instansi yang terlibat pada tahap **penyiapan** proyek tersebut? (prastudi kelayakan, rencana dukungan pemerintah dan jaminan pemerintah, penetapan tata cara pengembalian investasi Badan Usaha Pelaksana, pengadaan tanah untuk KPBU)
8. Apa saja peran dan tanggung jawab dari masing-masing aktor yang terlibat dalam tahap penyiapan?
9. Bagaimana pembagian kewenangan/koordinasi antaraktor dalam tahap penyiapan?
10. Apakah terdapat permasalahan terkait koordinasi antar aktor pada tahap penyiapan ?
11. Jika Ya, bagaimana cara menangani kendala tersebut?
12. Apakah terdapat lembaga/tim khusus yang dibentuk secara formal yang ditunjuk sebagai koordinator seluruh aktor yang terlibat dalam pelaksanaan proyek SPAM Regional Jatiluhur?
13. Jika Ya, apa saja peran dan tanggung jawab lembaga/tim tersebut?
14. Kepada pihak mana Anda lebih sering berkoordinasi terkait permintaan dan pengiriman data terkini mengenai proyek SPAM Regional Jatiluhur? Alasan berkoordinasi dengan pihak tersebut?
15. Kepada pihak mana Anda lebih sering mengadakan rapat koordinasi? Alasan berkoordinasi dengan pihak tersebut?
16. Kepada pihak mana Anda lebih sering melaksanakan survey bersama? Alasan berkoordinasi dengan pihak tersebut?
17. Kepada pihak mana Anda lebih sering menyampaikan permasalahan terkait proyek? Alasan berkoordinasi dengan pihak tersebut?

C. Pertanyaan Terkait Perkembangan Proyek

1. Sejauh mana proyek SPAM Regional Jatiluhur telah berjalan?
2. Untuk masing-masing tahapan dan kegiatan pelaksanaan proyek KPBU, pertanyaan yang relevan meliputi informasi *timeline*, waktu pelaksanaan, dan kendala yang dihadapi maupun informasi detail terkait masing-masing tahapan dan kegiatan.

Tahapan dan Kegiatan Secara Umum	Timeline	Realisasi	Kendala yang Dihadapi / Keberhasilan / Informasi Tambahan
Tahap Perencanaan <ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi dan penetapan KPBU(termasuk konsultasi publik) • Penganggaran KPBU • Pengkategorian KPBU. 			
Tahap Penyiapan <ul style="list-style-type: none"> • Prastudi kelayakan • Rencana Dukungan Pemerintah dan Jaminan Pemerintah • Penetapan tata cara pengembalian investasi Badan Usaha Pelaksana • Pengadaan tanah untuk KPBU. 			
*Observasi : Lokasi SPAM Regional Jatiluhur untuk melihat perkembangan			

3. Apakah terdapat monitoring dan evaluasi untuk memantau kesesuaian pelaksanaan proyek dengan timeline yang ditentukan?
4. Siapa pihak yang bertanggung jawab untuk monitoring dan evaluasi tersebut?
5. Berapa jumlah alokasi anggaran untuk proyek tersebut? Bagaimana pembagian alokasi resiko pada proyek tersebut?*

D. Pertanyaan Terkait Persepsi Aktor terhadap aktor lainnya?

1. Pihak mana yang paling Anda percaya bahwa mereka akan menjalankan peran secara optimal? Alasan percaya dengan pihak tersebut?
2. Pihak mana yang paling Anda tidak percaya bahwa mereka akan menjalankan peran secara optimal? Alasan tidak percaya dengan pihak tersebut.
3. Apakah sejauh ini terdapat pihak yang bertentangan/tidak sejalan dalam pelaksanaan proyek tersebut? Siapa saja dan bagaimana pengaruhnya terhadap pelaksanaan proyek?
4. Apakah sejauh ini terdapat aktor yang berusaha untuk menguasai sumber daya? Siapa saja?
5. Apakah sejauh ini terdapat aktor yang memiliki tujuan berbeda? Siapa saja?
6. Apakah Anda mempercayai bahwa pihak lain dapat menjaga hubungan/koordinasi dalam melaksanakan proyek tersebut?
7. Bagaimana pendapat Anda mengenai kemampuan para aktor dalam berkoordinasi pada pelaksanaan proyek selama ini?
8. Bagaimana harapan Anda untuk aktor lain dalam mewujudkan efektivitas proyek tersebut?

LAMPIRAN B : KEBUTUHAN DATA SEKUNDER

No.	Kebutuhan Data	Instansi	Check List	Ket
1.	Peraturan Presiden terkait KPBU	-	v	Website
2.	Perturan Menteri terkait KPBU	-	v	Website
3.	Peraturan perundangan sektor	-	v	Website
4.	Pedoman KPBU lainnya	-	v	Website
5.	<i>Timeline</i> rencana tahapan dan kegiatan pada proyek SPAM Regional Jatiluhur	PJT 2, BPPSPAM	v	
	Realisasi/kronologis pelaksanaan proyek	PJT 2, BPPSPAM	v	
6.	Gambaran umum proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur	PJT 2, BPPSPAM, Bappenas	v	
7.	Gambaran umum kondisi cakupan pelayanan air minum (jumlah rumah tangga yang belum dan sudah terlayani air minum)	PAM Jaya, PDAM Tirta Tarum, PDAM Tirta Patriot dan PDAM Tirta Bhagasasi	v	
8.	Kinerja PDAM		v	
9.	Rencana Induk SPAM		x	Dapat digantikan dengan RTRW dan <i>Business Plan</i> PDAM
10.	Dokumen prastudi kelayakan	Perum Jasa Tirta II / BPPSPAM	x	Bersifat rahasia; terkait risiko, dapat digantikan dengan persepsi aktor
11.	Dokumen penjaminan	PT. PII	x	Bersifat rahasia

LAMPIRAN C : TRANSKRIP WAWANCARA

1. Bappeda DKI Jakarta

Nama : Cipta Aditya (L), Ronald Tirta Mulya (L); Tezza Nur Ghina Rasikha (P)
Instansi : Bidang Sarana Prasarana Kota dan Lingkungan Hidup Bappeda DKI Jakarta; Bidang Perencanaan dan Pendanaan Pembangunan Bappeda DKI Jakarta
Hari/tanggal : Kamis , 22 Agustus 2019
Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; C -> Cipta ; R -> Ronald ; T -> Tezza

W : Pagi pak, bu . Saya Wisely sedang melakukan penelitian terkait optimalisasi tata kelola multi-level proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dan akan menanyakan mulai dari perkembangan proyek, kendala yang dihadapi serta keterlibatan Bappeda DKI dan hubungan dengan aktor lain seperti apa.

C : Kalau proyeknya sih inisiasinya udah dari sekitar 2010. Kemudian ada beberapa skema , pertama ada yang langsung dialiri dari Jatiluhur pakai pipa, ada yang dialiri dari Bekasi Karawang seperti sekarang ini. Cuma yang dipakai waktu itu skema nya SPAM Regional yaitu dilebarin saluran Tarum Barat nya , ada potensi air lebih share antara Karawang Bekasi itu. Kemudian pemerintah pusat membangun IPA nya ya dan jaringan sampai batas-batas Jakarta. Setelah itu kesepakatan antar pemerintah daerah, namun waktu itu ada masalah. Singkatnya waktu itu ga jalan karena ada beberapa pasal yang kurang pas. Waktu itu UU SDA nya dicabut, jadi jalan di tempat proyeknya. Dan diinisiasi lagi, digiatkan lagi tahun 2017. Sebenarnya itu terus berjalan di internal DKI, karena kewajiban kita harus bikin pipa dan mengalirkan ke utara Jakarta sana. Nah investasi itu kurang lebih 3 kali lipatnya kalau dari total investasi untuk SPAM Regional Jatiluhur.

W : Yang 10,9 T ya pak?

C : Iya betul. Kita udah berusaha untuk diskusi apakah dibangunnya oleh PAM atau Dinas SDA. Di satu sisi, kita kan harus paralel dengan pemerintah pusatnya. Begitu pemerintah pusat gong, kita disini harus siap juga . Kalau tidak , nanti luber airnya. Kemudian masalah lainnya kita gatau mulainya kapan karena waktu itu mulainya mundur-mundur kan ya. Kita disini akhirnya bingung. Kajiannya pun saat ini masih direview lagi oleh PAM Jaya untuk extend DED nya. Ada beberapa skema juga yang masih perlu direview untuk alokasi air (ini udah pasti) dan masalah staging nya. Kalau dalam 3 tahun, langsung 30% harus sudah diserap. Itu kan yang lumayan PR.

W : Kalau masalah tarif belum fix juga ya pak?

R : Udah dibahas, hampir selesai dibahas. Tarif awalnya 4000, sekarang jadi 3200/m3.

C : Plus ada lagi wacana dari sisi barat mau dapet air juga dari SPAM Kariyan. Kalau nanti kita investasi terlalu besar di SPAM Jatiluhur, sedangkan ada rencana SPAM Kariyan juga, takutnya jadi tidak efektif. Makanya itu yang jadi dasar kenapa harus direview oleh PAM Jaya. Itu yang saya ingat.

W : Kalau mekanisme penganggaran yang 10,9 T itu DKI sudah menyiapkan?

C : Kalau yang 10,9T itu kita mulai menyiapkan skema. Jadi 10,9 T itu terdiri dari pipa besarnya (transmisi), ada pipa distribusi dan komponen. Untuk pipa transmisi direncanakan dibangun oleh Dinas SDA, pertimbangannya adalah koordinasinya lebih mudah dan sempat diomongin oleh Pak Gubernur. Jadi 10,9 T itu transmisinya dibangun oleh Dinas SDA dengan skema multi years. Kemudian untuk distribusi, karena kita anggap sebagai tupoksinya PAM melalui PMD termasuk komponen NRW tadi. Komponen NRW itu untuk mengoptimalkan pelayanannya, karena kebocoran air kan lumayan tinggi di Jakarta sekitar 40%. Walaupun itu bukan kebocoran secara fisik semua tapi sistem ya, jadi tidak hanya terkait fisik (seperti umur aset, umur pipa untuk mengurangi

kebocoran) tapi juga komersial nya seperti meteran air nya. Proses rencananya start di 2020 udah konstruksi.

R : 495 M itu untuk total kebutuhan pipa transmisi. Cuma pelaksanaannya mau dibagi 3 paket.

W : 495 M untuk anggaran pipa transmisi yang dibangun Dinas SDA aja ya? Sisanya PAM Jaya?

C : Iya, tapi PAM Jaya nanti melalui PMD. Tapi sama juga sih itu pemerintah daerah ngasih. Terkait kerjasamanya, yang pemerintah pusat masih proses terus

W : Terakhir yang shortlist itu ya pak?

C : Iya, dan mulai ada draft MoU

W : Ke masing-masing setda ya?

C : Iya ke masing-masing setda daerah dan mungkin masih menunggu pemerintahan baru nya gimana

W : Terakhir rapat berarti yang 11 Juli ya pak?

C : Saya lagi gaada waktu itu. Kalau dari sisi KPBU nya mungkin Tezza bisa cerita dulu ya

T : Waktu itu sempat diusulkan KPBU untuk jaringannya di DKI tapi gajadi. Saya lupa itu kenapa

C : Jadi waktu itu terkait pendanaan untuk pipa transmisi dan sebagainya di DKI Jakarta, sempat ada wacana untuk di KPBU-kan. Waktu itu berpotensi untuk dimasukan list, tapi pertimbangannya kan penyiapan KPBU akan memakan waktu lama dan kita masih belum dapat success story nya. Yang mirip terkait air bersih itu di SPAM Umbulan, nah tapi treat nya juga agak beda. Pemerintah mensubsidi juga untuk VGF nya. Ada beberapa karakteristik yang membedakan kita gabisa sama dengan SPAM Umbulan. Itu masih jadi pertimbangan . Waktu Dinas SDA masuk pun untuk membangun jaringan transmisi itu menjadi salah satu pertimbangan. Akhirnya masih dikerjakan langsung oleh SKPD untuk jaringan. Dan untuk urusan aset pun jadi bahan pertimbangan. Karena begitu masuk di PAM, itu akan ada depresiasi.

W : Untuk kebutuhan anggarannya gimana pak?

C : Total kebutuhannya kan 3,3 T. Di tahun 2020 kurang lebih 495 M, tahun 2021 itu 1,48 T dan yang 2022 itu 1,32 T.

W : Yang 3,3 T berarti yang Dinas SDA aja ya pak

C : Iya betul

W : Kalau perencanaan KPBU nya itu memang full dari pemerintah pusat ya?

T : Kan tadinya kerjasama regional dan itu batal pas awal. Kemudian ada inisiator dari Gemah Ripah, Jaya Konstruksi dan Wika. Kemudian ditawarkan dari pusat ke daerah.

W : Sempat geser dari B2B jadi KPBU juga kan ya?

C : Iya waktu itu kan B2B masih ada cantelannya ke UU SDA 2011, begitu dicabut UU nya karena dianggap pro privatisasi.

W : Berarti kalau untuk Bappeda DKI dilibatkannya mulai tahapan penyiapannya berarti pak?

C : Pada saat penyiapannya sih kita bantu. Kalau di DKI pasti ada beberapa yang tetap terlibat yaitu Bappeda terkait kebijakan dan cantelannya dengan RPJMD nya dan dampak ke Penganggarannya, Dinas SDA sebagai bagian dari teknikal nya dengan PAM Jaya, Biro Perekonomian terkait tarifnya, Biro BKLH biasanya terkait perizinannya, Biro BP BUMD, Biro Tapem terkait kerjasamanya.

W : Biro itu di bawah Setda pak?

C : Iya Setda

W : Kalau Bappeda itu yang terlibat 2 bidang yang SPKLN dan PPP nya pak?

C : Sebenarnya 3 bidang yang terlibat, pertama SPKLN itu koordinasinya dengan Kementerian PUPR dan Dinas SDA juga, bidang perekonomian terkait BUMD dalam hal ini PAM Jaya nya, dan PPP terkait KPBU nya

T : Pusat kan menentukan tarif, itu kan berdampak dengan tarif yang di DKI juga. Investasinya di DKI bagaimana. Kita sempat mengkaji di hilirnya, untuk transmisi dibangun siapa. Kalau dilihat dari kacamata nya BUMD, sebesar nya di SDA semua.

C : Intinya buat tau, tepat ga kalau transmisi dibangun Dinas SDA. Neracanya PAM Jaya kan juga neracanya udah ga bagus.

T : Ditambah penyusutan aset segala macem. Kalau di Dinas SDA kan gaada depresiasi aset. Tapi dari segi pengalaman, Dinas SDA kan minim untuk pengelolaan dan dari pembangunannya pun kita belum ada pengalaman untuk bangun proyek sebesar ini.

C : Ada juga pertimbangan lain, kalau sampai ke distribusi kan akan masuk ke wilayah private sampai ke pelanggan kan itu wewenang nya PAM Jaya dan mereka bisa mengadakan kerjasama dengan swasta sekarang sampai tahun 2022 itu.

W : Kalau tentang risiko gagal bayar PAM Jaya dan PDAM di daerah lainnya, menurut bapak gimana?

C : Kalau gagal bayar kan berkaitan dengan kemampuan finansial nya daerah kan. Sejauh ini sih DKI ada uangnya karena kan sebenarnya bisa dikatakan kita gaada hutang. Kemampuan fiskal kita masih cukup dan ada juga penjamin nya untuk proyek-proyek PSN. Seharusnya sih ga masalah, apalagi investasi di air ya. Pastikan ada tarif nya dan pasti dipakai. Istilah nya kalau investasi sekarang, bulan depan air udah dipake kan berarti udah bayar gitu kan. Masalah untuk gagal bayar kayak nya gaada. Setau kita sih WTP dan affordability nya ada. Karena tarif yang kita minta dari mereka kan tarif air curah, kita jual kira-kira 7500an/m³. Jadi kalau ada penjamin dan dilihat dari kemampuan fiskal kita sih bisa, kalau ga dari PAM, ya DKI bisa bantu.

T : Kita tidak ada rencana menaikkan tarif ke pelanggan, karena itu kan politis sebenarnya. Kalau di pusat ada kenaikan berkala setiap 2 tahun, sementara di kita tidak ada kenaikan. Nah itu berpengaruh dengan proyeksi reventuennya.

C : Kita tidak bisa menjamin kenaikan, karena beberapa harus persetujuan Gubernur. Tapi beberapa hal dengan dibangun nya transmisi oleh Dinas SDA, cost yang ditanggung PAM semakin kecil kan
T : Dan semakin lama ditunda, biayanya akan semakin besar

W : Berarti harus segera beroperasi ya?

C : Begitu semua investasi jadi, kalau dihitung finansial kan itu jadi beban yang harus dicicil. Dan masuk lagi beban operasional nya. Kan ada target-target jg untuk penyerapannya. Berarti harus balapan lagi dengan investasi jaringan. Di satu sisi kan nanti ada depresiasi tadi.

W : Berarti kalau untuk DKI dialirin dari IPA Bekasi ya pak?

C : Iya IPA dari Bekasi dibangun pusat. Kalau kita pipa transmisi, pemompaannya, distribusi dan komponen NRW nya.

W : Untuk hubungan dengan aktor lain itu lebih sering berkaitan dengan mana pak? Kementerian PUPR atau BPPSPAM?

C : Sama sih, kalau terkait urusannya kerjasama antar daerah itu sering dengan Kementerian PUPR nya. Kalau untuk urusan teknis, PJT2, tarif, kesehatannya PDAM yang siap dibantu dan sebagainya itu sering ke BPPSPAM. Skemanya di pusat, dan pusat pasti nanya lagi DKI mau ga 4000 l/d dan mau ga harganya sekian, dan staging nya diserap kapan. Itu didiskusikan dengan kami. Sekalinya itu udah keiket, itu kan kontrak 20 tahun ya kalau ga salah.

W : Kalau untuk peran PJT2 sebagai PJPK menurut bapak udah tepat belum?

C : Mungkin harusnya ditanyainnya ke pusat ya karena yang nugasin PJT2 sebagai PJPK kan Kementerian PUPR ya. Kita hanya sebagai bagian dari user dan konsumen terbesarnya emang di kita. Kita sih ngikut aja, makanya ada beberapa hal yang masih didiskusikan terkait aset setelah ini gimana? Kita berharap, biar ini tetap sustain, kita masih coba usahain apa saja yang bisa kita dapat setelah perjanjian ini selesai? Apakah balik ke PUPR lagi atau dikelola siapa.

W : Itu belum ada kesepakatan pak?

R : Dinas SDA sudah meminta arahan dari BPKP yang terkait dengan aset. Kayaknya sih diarahkan untuk dikelola oleh PJT2 tetapi meminta kepastian dari Kementerian untuk terdapat supply air.

C : Tapi masih belum ada tertulisnya

R : Sudah bersurat dari Kementerian PUPR ke Gubernur dan sedang menunggu jawaban Gubernur

W : Opsinya ada apa saja pak?

C : Kalau ga salah 3 itu, nantinya aset dikelola PJT2 atau opsi keduanya dikelola bersama. Dan satu lagi dialihkan ke offtaker. Kalau kita maunya sih 3 ya, tapi condongnya ke opsi 1 sih ya.

W : Kalau DKI berharapnya opsi 3 ya pak berarti?

C : Karena kita konsumen terbesar, kita berharapnya bisa jadi punya bagian hak kelola di aset itu. Tapi sih emang otoritasnya karena itu proyek Jatiluhur, yang kelolanya jadi PJT. Daerah lain juga berharapnya opsi 3. Kalau bicara setelah return nya selesai, konsesinya selesai, harusnya ini balik lagi ke pemerintahan. Ada hubungannya dengan tarif, potensi lain yang bisa kita manfaatkan di sekitaran situ. Kalau di swasta kan naik lagi tarifnya.

W : Kemudian untuk hambatan yang ditemukan selama proyek ini ada ga pak?

C : Pertama kan hambatan hukum, kita belum punya UU Sumber Daya Air. KPBU tuh agak mendingan karena udah aturan sampai Kemendagri, jadi ada cantelan buat kita terkait dengan Availability Payment. Kemudian mengenai masalah kesepakatan.

T : Tadinya kan mau diputuskan sebelum lebaran ya

C : Iya draft nya belum diputuskan sampai sekarang. Belum dituangkan di PKS. Terus selanjutnya hambatannya mungkin di teknis, mungkin di level pusat tidak masalah karena sampai batas Jakarta.

Tapi yang masalah adalah yang di kita. Kita mau jalani di 2020, tapi kan review FS dan DED masih di PAM. Berarti kalaupun jadi 2020, harus balapan. Kalau kita bangun, pusat juga harus bangun

R : Karena harus sinkron

C : Iya, kalau pusat duluan kita salah, kalau kita duluan ya kita rugi

R : Kalau ga salah tuh di Bekasi apa dimana, dia udah bikin

W : Kabupaten Bekasi bukan?

R : Nah iya, dia udah bikin tapi airnya belum ada

C : Nah itu kan jadi serba salah ya. Karena investasinya tidak kecil, di kita kan 10,9 T.

T : KPBU nya aja cuma 2 T ya

C : Kita masih diskusi juga dengan dewan. Uang segitu besar, manfaatnya besar untuk Jakarta harusnya. Cuma masih proses juga, komitmen internal kita juga. Terus masalah teknis dan perizinan masih belum bisa jalan karena masih review DED tadi. Kalau finansialnya masih diomongin sama dewan. Kalau masalah aset yang 3 opsi tadi. Mengenai tarif itu juga sedang di bahas bagian perekonomian. Kita masih terus berusaha, agar nanti pas deal kita gaada masalah dengan mitra. Kalau mulai juga nanti kelembagaannya PR juga kayaknya.

W : Iya gimana tuh pak?

C : Ya sementara sih PAM akan mengelola dan dapat 2 kerjaan besar , yang satu mengelola yang Jatiluhur dan satu lagi ketika mitra selesai, masuk di PAM.

T : Belum lagi nanti ada SPAM Kariyan yang mengaliri di barat

W : Target konstruksi masih 2020 kan pak?

C : Start awal iya di 2020.

W : Kalau dengan daerah lain berarti ada koordinasi gitu ga pak? Atau memang sendiri-sendiri?

C : Sebenarnya yang menghubungkan itu memang pemerintah pusat, makanya sebutannya SPAM Regional mengambil dari Tarum Barat. Kalau untuk DKI nya aja sih kita seneng aja, tapi ada kewajiban pemerintah pusat juga untuk ngasih ke daerah lain.

W : Kalau untuk perjanjian kerjasama memang antara Setda dengan Ditjen CK dan SDA ya pak?

C : Kan semua ini diikat dengan akadnya dulu yang namanya MoU. Oh kalau ini draft PKS ya

T : Kalau sebelumnya kan regional itu udh ada PKS nya, ketika bahas perjanjian kerjasama ini, praktis membuat pengakhiran kerjasama sebelumnya juga. Jadi yang sekarang baru draft PKS terbaru itu

C : Saya gatau di pusatnya kenapa PKS duluan, sebelumnya harusnya MoU dulu. Kalau awalnya kan bicara "oke kita semua sepakat ya". Kalau PKS kan udah bicara ada hak dan kewajibannya, itu mungkin juga dituntut temen-temen daerah lain untuk kepastian alokasi air curahnya.

W : Berarti draftnya baru yang itu kan ya pak?

C : Sementara sih yang itu, nanti di tanda tangan sekda. Itu sebagai dasar, mengenai teknisnya juga nanti ada tertulisnya dengan PAM lagi atau gimana. Kita ngikut sih dengan mereka (pusat), karena ini proyek gede, ketika mereka mulai jalan kita juga udah mulai jalan.

W : Kalau rencana SPAM Regional Jatiluhur masih sesuai dengan RI SPAM ga pak?

C : Kalau DKI belum menyusun RI SPAM. Kenapa PAM belum punya, karena kerjasama dengan swasta ya mungkin dan tiap beberapa tahun ada review masterplan nya operator. Harusnya kita sih punya RI SPAM nya, tapi masih berproses tahun depan kalau ga salah.

W : Berarti emang belum ada ya pak, soalnya beberapa daerah lain juga belum ada sih. Sebenarnya udah beres sih pak wawancaranya....(closing)

2. Bappeda Kota Bekasi

Nama : Yowaldi (L)

Instansi : Kasie Fisik, Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah Bappeda Kota Bekasi

Hari/tanggal : Rabu , 21 Agustus 2019

Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; Y -> Yowaldi

W : Selamat siang pak . Saya Wisely sedang melakukan penelitian terkait optimalisasi tata kelola multi-level proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dan secara garis besar akan menanyakan mulai dari perkembangan proyek, kendala yang dihadapi serta keterlibatan Bappeda Kota Bekasi dan hubungan dengan aktor lain seperti apa.

Y : Pernah pembahasan draft perjanjian proyek SPAM Regional Jatiluhur di PDAM Patriot. Terus rapat di Kementerian PUPR dua kali itu, pembahasan mengenai draft kerjasamanya. Ada proses pengambilan kerjasama yang pernah dilakukan dan proses pembaharuan kerjasama.

W : Ada 2 ya pak berarti?

Y : Iya perjanjian kerjasama oleh Setda Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi, Kabupaten Karawang dan DKI Jakarta dengan Kementerian PUPR. Itu yang pernah diikuti.

W : Berarti mulai dilibatkan rapat terkait SPAM Jatiluhur sejak kapan pak?

Y : Pernah ada pertemuan yang diadakan Kementerian PUPR dan minjem tempat ke Bappeda tentang sosialisasi pembangunan SPAM Jatiluhur. Tahun 2018 akhir kalau ga salah. Dan peninjauan lapangan juga, kebetulan di Bekasi lokasi pembangunan IPA nya di Kalimati.

W : Itu ada pergeseran titik atau uda tetap disana pak?

Y : Terakhir memang disitu, dari RTRW kita juga ada pengembangan buat rencana SPAM memang disitu. Cuma namanya agak beda, kalau di kajian RTRW kita itu SPAM Rawa Panjang atau apa gitu. Tapi lokasi tetap di daerah itu.

W : Itu IPA nya ya pak berarti?

Y : Iya

W : Berarti untuk anggaran, nanti PDAM mengajukan proposal ke pemda atau gimana?

Y : Kalau PDAM gabisa ngajuin anggaran ke pemda . Kalau kita sifatnya, penyertaan modal ke PDAM. Dia kan BUMD ya.

W : Dari mereka udah keluar angkanya belum pak?

Y : Kalau penyertaan modal tergantung dari proposal dari dia. Nanti itu ada di bidang anggaran. Harusnya sih udah masukin proposal ya.

W : Terus yang pernah saya denger kan itu tahun 2012 sudah mulai. Itu Bappeda sudah terlibat pak?

Y : Kalau itu sih saya belum ada ya disini. Tapi kita pernah buat Rencana Induk Air Minum itu terakhir 2011 atau 2012 gitu. Dan di RTRW kita juga sudah muncul sih pengembangan dari distribusi Jatiluhur.

W : Berarti dari IPA Bekasi dialirin ke DKI juga ya?

Y : Iya dari Kab.Bekasi, Kota Bekasi baru ke Jakarta

W : Kalau sejauh ini, Bappeda sering berkoordinasi dengan siapa pak?

Y : Ke PDAM aja paling

W : Kalau ke Setda?

Y : Setda sih biasanya kalau pas rapat, kita ajuin nota dinas kita tembusan ke Walikota, Setda, Asda. Tapi karena kegiatan ini ada di PDAM harusnya sih ke PDAM langsung.

W : Kalau Bappeda kan melihat rencana jaringan harus sesuai dengan dokumen rencana? Sekarang masih sesuai pak?

Y : Iya kita perencanaan induknya. Sekarang masih sesuai dengan dokumen rencana kita (RTRW)

W : Kalau dinas lain ada yang terlibat juga ga pak? Soalnya kemarin ke Dinas SDA tapi agak kurang gitu perannya

Y : Kalau SDA memang kurang terlibat langsung, gaada hubungan dengan jaringan air minum. Justru ada di Dinas Perumahan, Permukiman dan Pertanahan. Disitu ada bidang permukiman yang menangani masalah air minum juga. Soalnya PDAM dan Perkimtan pernah kerjasama, pembangunannya pipa distribusi dilakukan oleh Perkimtan dan ke pelanggannya oleh PDAM. Dulu proyeknya ada di Bantargebang sama di Jatias (proyek beda).

W : Kalau kayak gitu bisa dianggarkan ya pak ke Perkimtan?

Y : Iya bisa kalau ke Disperkimtan

W : Kalau penyertaan modal tadi mekanismenya gimana pak?

Y : Kalau itu yang paham di bidang ESDA Bappeda yang menangani itu. Kalau saya kurang paham.

W : Berarti progress terakhir itu sudah sampai mana pak?

Y : Yang saya ikuti sih yang buat draft perjanjian kerjasama Setda dengan Kementerian PUPR itu.

W : Kalau asetnya itu punya pemerintah pak berarti?

Y : Kalau DKI sih mengajukannya setelah 20 tahun, aset itu jadi punya pemerintah daerah. Tapi terakhir sih dibahasnya tetap dikelola di PJT2. Tapi belum tau lagi ada perubahannya atau ngga.

W : Kalau koordinasi dengan daerah lain itu berarti tidak ada ya pak?

Y : Iya sendiri-sendiri daerah dengan pusat. Karena kita offtaker

W : Terus rapat terakhirnya berarti yang 11 juli ya pak?

Y : Iya terakhir itu, belum ada lagi

W : Kalau kendala yang dihadapi pada proyek ini ada ga pak?

Y : Kendala paling di PDAM nya ya untuk penyediaan pipa distribusi itu. Kalau di pemerintah kota sih gaada kendala, karena kita kan ga menyiapkan seperti proyek kita sendiri seperti nyiapin lahan dan sebagainya.

W : Kalau lahan untuk IPA itu ga disiapin pemkot pak?

Y : Itu punya pemerintah pusat

W : Karena di wilayah jaringan ya pak?

Y : Iya punya PJT

W : Waktu itu pernah dibahas risiko gagal bayar ya pak? Pendapatnya gimana?

Y : Itu kan core bisnis PDAM dan ada business plan nya. Tapi kalau pelaksanaan tergantung dari sananya, bisa atau ngga. Selama PDAM yakin bisa sih kita mengikuti aja.

W : Berarti kalau Bappeda, yang sering dilibatkan rapat itu bagian mana aja?

Y : Kalau yang hadir sih bagian ini (fisik, infrastruktur dan pengembangan wilayah), karena terkait kesesuaian rencana air minum dan tata ruang yang kita buat. Masih sesuai atau ngga. Tapi masalah penganggaran itu bagian ESDA (Ekonomi dan Sumber Daya Air) seperti untuk pengajuan proposal, penyertaan modal. Tapi kalau yang selalu diundang sih memang bagian ini.

W : Kalau untuk masalah-masalah koordinasi ada ga pak?

Y : Kalau koordinasi kan kita hanya berhubungan dengan PDAM untuk menanyakan teknis seperti kapan pelaksanaan dan lainnya.

W : Kalau Setda bagian perekonomian kan sebagai pembinanya PDAM. Kalau Bappeda berarti monitoring dalam hal?

Y : Iya kalau kita monitoring perencanaan teknisnya aja. Tapi Bappeda bagian ESDA itu masalah penganggarannya.

W : Berarti kalau perencanaan pas awal, itu pure dari pusat pak?

Y : Iya rencana dari pusat, sosialisasi ke kita waktu 2018 itu dia mengundang Kab.Karawang, Kab.Bekasi dan Kota Bekasi. Lokasinya di Kota Bekasi

W : Jakarta ga ikut pak?

Y : Jakarta ngga ikut waktu itu

W : Kalau menurut bapak, untuk KPBU sendiri pendapatnya bagaimana?

Y : Kalau KPBU saya malah ga ngerti tahapannya

W : (menjelaskan KPBU singkat)

Y : (sharing proyek Bekasi yang menggunakan KPBU)

Closing

3. **BAPPENAS**

Nama : Darmastyo W Sudarto (L), Nurachmad (L), Indi Galih Handana (L)

Instansi : Direktorat Kerjasama Pemerintah-Swasta dan Rancang Bangun (KPSRB) BAPPENAS

Hari/tanggal : Selasa, 9 Juli 2019

Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; D -> Darmastyo ; N -> Nurachmad; G -> Galih

W : Siang, saya Wisely sedang melakukan penelitian terkait optimalisasi tata kelola multi-level proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur dan akan menanyakan mulai dari perkembangan proyek, penjaminan/dukungan, stakeholder terlibat, dan pertanyaan lainnya yang berkaitan.

D : Pertama, proyek ini unsolicited prakarsa swasta yaitu konsorsium dari PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama, PT. Wijaya Karya dan PT. Gemah Ripah, sehingga dianggap udah tau bahwa proyek ini kan menguntungkan, maka tidak ada dukungan dari pemerintah. Biasanya untuk proyek yang solicited dan tingkat pengembalian rendah maka ada dukungan. Dukungan itu ada beberapa yaitu Viability Gap Fund (VGF) bentuknya lump sum untuk menutupi maksimal 49% dari CAPEX proyek (Kemenkeu), Project Development Facility (PDF) berupa pembuatan dokumen studi proyek (Kemenkeu). Penjaminan sebenarnya semacam asuransi. Investor kan perlu kepastian untuk uangnya kembali, karena banyak birokrasi jadi investor minta kepastian gimana kalau misal terjadi suatu hal maka uang mereka bisa balik. Kalau pemerintah ga bayar, mereka bisa claim ke PT. PII sebagai perpanjangan tangan Kemenkeu. Anggapannya PII sebagai bagian dari pemerintah.

W : Kalau proyek Jatiluhur ini kontraknya berapa lama ya?

G : Kalau di teaser, 30 tahun

W : Kalau sekarang berarti tahapannya sudah di transaksi ya?

D : Iya sudah transaksi yaitu tahap PQ short list pemenang lelang , ternyata ga berubah dari 2017

W : Itu yang menyebabkan terhambatnya karena apa?

D : PJT2 sebagai PJPK nya perlu dicek pembentukannya untuk apa. Apakah termasuk menjadi PDAM? Setau saya ngga. Itu sebabnya PJT2 tidak mampu karena core bisnis yang dia kerjakan itu berbeda dengan proyek ini. Itu dua hal berbeda, tapi coba dicek lagi. Setau saya dia awalnya mengerjakan area bendungan (air baku) bukan untuk air minum. Kalau PDAM kan core bisnisnya air minum.

W : Berarti yang menetapkan PJT2 sebagai PJPK siapa?

D : Kementerian PUPR yang mengusulkan PJT2 sebagai PJPK (lanjut memberikan data)

W : Kalau stakeholder hulu dan hilir beda gitu ya berarti?

D : Nah itu juga jadi masalah lain juga, karena untuk proyek ini offtakernya PDAM kab/kota.

W : Selain itu, hambatan yang ditemukan di proyek ini ada apa saja ya?

D : Benar hipotesanya tadi sih. Stakeholder yang banyak dan kompleks, jadi agak bingung siapa yang berwenang. Umbulan juga kan regional tapi PJPK nya pemprov. Nah ini kan lintas provinsi ya

DKI dan Jawa Barat jadi BUMN yang ditunjuk. Kemudian untuk SPAM peraturannya PP 121 dan 122 Tahun 2015. Cerita yang menariknya PPP air pertama di Indonesia itu Palyja dan Aetra, awalnya mereka boleh mengusahakan SPAM langsung ke masyarakat. Di tahun 2012 atau berapa gitu ada clash action ke masyarakat menurut negara karena dianggap privatisasi. Nah semenjak itu keluar PP 121 dan 122 tahun 2015 itu ada.

W : Oh berarti dari peraturan juga ada perubahan-perubahan ya. Kemudian untuk koordinator semua stakeholder selama ini berarti siapa ya?

D : Karena SPAM infrastrukturnya PUPR, peran utamanya pada dasarnya dipimpin oleh Menteri PUPR.

W : Selanjutnya untuk koordinasi proyek ini masih berjalan intens?

D : Masih rutin untuk proyek SPAM Jatiluhur, untuk semua proyek KPBU selalu dibahas setiap minggu di Kantor Bersama KPBU yang dibentuk dari 2017.

W : Itu aktornya siapa saja?

G : Disana ada 7 pihak yaitu Bappenas, Kemenko Perekonomian, Kementerian Keuangan, Kemendagri, PII, LKPP dan BPKM. Nah Kantor Bersama itu untuk membahas semua proyek KPBU. Kalau khusus SPAM Regional berarti itu proyeknya memang punya Kementerian PUPR memang (BPPSPAM, Ditjen SDA).

W : Kalau untuk Bappenas berarti hanya ada KPSRB yang terlibat atau ada bagian lain?

D : KPSRB hanya untuk urusan KPBU nya. Kalau untuk bendungannya itu bagian pengairan dan irigasi. Sedangkan untuk SPAM itu bagiannya permukiman.

W : Kalau selama ini pernah ada konflik seperti ada yang menghambat gitu pada proyek ini?

D : Kalau menghambat secara sengaja sih gaada, tapi kalau memang kendala kecil dalam berkoordinasi pasti ada dan wajar pada suatu proyek.

W : Kalau selama ini yang sering mengundang rapat koordinasi siapa saja?

D : Dari PJT2, BPPSPAM dan Kementerian PUPR pernah mengundang

W : Kemudian untuk KPSRB, berperan sejauh mana dalam proyek KPBU ini?

D : Kalau kita sebagai regulator untuk KPBU saja. Peran bappenas itu ada di e-book bappenas, dan di Perpres 38/2015. Untuk unsolicited , kita akan review studi pendahuluan dan dokumen lainnya kalau PJKP minta bantuan kita.

W : Kalau selama ini, peraturan yang ada dapat dikatakan tumpang tindih atau ngga?

D : Mungkin bisa dicek dari status PSN atau ngga. Kalau PSN tanggung jawabnya di KPPIP, sehingga mungkin yang mengurus proyek ini menjadi banyak dan peraturan yang berkaitan cukup banyak.

W : Mengenai manajemen risiko terhadap potensi risiko di proyek ini seperti apa?

D : Sebenarnya tanggung jawab besarnya di PJKP dan mereka bisa meminta masukan dari kementerian-kementerian, tetapi kita tidak bisa intervensi secara langsung dan mengarahkan harus seperti apa.

W : Setelah ini berarti pembahasan tarif ya?

D : Setelah ini tahap terakhir financial close dan ada perjanjian kontrak yang bisa berbeda satu sama lain (partisi)

G : Oiya disini (Perpres/e-book) ga dibilang peran bappenas dalam unsolicited

D : Iya karena memang unsolicited masih baru saat itu dibuat. KPPIP berusaha membuat aturan baru unsolicited seperti langkah-langkah lelangnya.

W : Kalau untuk proyek ini tetap ada konsultasi publik atau ngga?

D : Setiap KPBU harus ada, tapi untuk proyek unsolicited ini maka konsultasi publik jadi bagian urusannya PJKP dan dilaksanakan setelah ada penetapan pemrakarsa.

(diskusi santai, hadir Pak Nurachmad)

N : Penentuan PJKP pada proyek SPAM Jatiluhur memang agak lama. Bukan karena aturannya tidak jelas, tapi agak bingung menentukan siapa yang dapat menjadi PJKP, mungkin juga ada beberapa kepentingan yang membuat penentuan PJKP saat itu agak lama. Nah untuk SPAM kan banyak yang mau ikut mengurus proyek ini. Sebenarnya kelemahan dari pemerintah memang koordinasi antar stakeholder. (Menjelaskan contoh proyek lain). Untuk SPAM Regional Jatiluhur juga bisa dilihat ruang lingkupnya dan kewenangannya. Dari segi aturan juga harus dicek per sektor. Sebagai masukan, mungkin perlu dicek juga UU 23/2014 mengenai kerjasama daerah untuk bisa lihat kewenangannya. Siapa yang harusnya bertanggung jawab juga bisa dicek secara peraturannya seperti apa.

Kalau untuk perencanaan SPAM itu yang paham BPPSPAM. KPSRB sering berkomunikasi dengan PII

Pemrakarsa dapat memilih di antara 3 keuntungan : Dari awal sudah menyusun prastudi kelayakan (punya data); mendapat 10% dari penilaian / scoring proyek; hak right to match (menurunkan harga untuk memenangkan lelang).

W : Oke baik pak, untuk wawancaranya sudah cukup sebenarnya. Saya pamit ya pak, mas. Terima kasih banyak pak telah meluangkan waktu

G, N : Iya gapapa mba

W : Mungkin kalau ada hal lain, nanti saya izin tanyakan selanjutnya ya pak

N : Iya ga masalah, kalau mau ngobrol lagi silakan ya mba. (closing)

Update melalui WA

W : Pada tahap perencanaan, KPBU SPAM Jatiluhur itu ditetapkan oleh bappenas ya? Apa ada dokumen yg menyatakan bahwa badan usaha pemrakarsa itu layak secara finansial?

G : Secara resmi ngga ada mba, tapi bisa dibuktikan dengan laporan keuangan, atau misalnya di unsolicited di nyatakan layak melalui penetapan pemrakarsa.

W : Kalau penetapannya di bappenas ada surat atau apa gitu mas dalam menetapkan kpbu spam jatiluhur?

G : Engga ada mba, paling kita bisa masukan ke PPP book (buku rencana proyek infrastruktur yang diterbitkan Bappenas).

W : Untuk update progress proyek kpbu spam jatiluhur, apa masih di pembahasan Perjanjian Kerja Sama dgn DKI, Kota dan Kab Bekasi, dan Kab Karawang atau sudah ada progress lain?

G : Update info per monev 23 desember dari tim infonya seperti ini mba: PJT II tidak menjadi PJPK, proyek diarahkan untuk menjadi proyek solicited; SK Pencabutan sudah diberlakukan, BPPSPAM perlu ada perubahan di peraturan; Pra FS selesai 20 Januari 2020; Bukan sekedar pencabutan pjpk, perlu dilihat status unsolicitednya, waktu penetapan proyek ini sebagai kpbu, insentif kek gimana yang diminta oleh BUP, kalau mau balik ke PU, PU belum punya hak untuk tenderin proyek ini, PU harus selesaikan kewajibannya ke BUP. Perlu ada runutan kronologis proyek dari awal untuk menghindari outstanding issues akibat belum terselesaikannya proses awal dan preseden atas proses pada proyek spam yang kurang sesuai. Dengan tindak lanjut perlu investigasi proses dan dokumentasi.

(Forward Hasil Pembahasan perubahan PJPK Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I pada tanggal 9 Desember 2019) :

- Rapat dibuka oleh Bapak Haryo selaku Direktur Pelaksanaan Pembiayaan Infrastruktur Permukiman, Direktorat Jenderal Pembiayaan Infrastruktur, serta dihadiri oleh Bapak Herry T.Z. selaku Direktur Perumusan Kebijakan dan Evaluasi DJPI, Pak Andreas selaku Kepala Sekretariat BPPSPAM, perwakilan Dit. PSPAM, perwakilan dari LKPP, perwakilan dari konsorsium PT. Jaya Konstruksi Mangala Pratama, PT Wijaya Karya dan PT. Tirta Gemah Ripah, PT Adaro Tirta Mandiri, konsorsium PT Aetra Air Jakarta dan PT Moya Indonesia, serta perwakilan dari PT PP dan PT Jakarta Properindo.
- Perum Jasa Tirta II (PJT II) telah melaporkan Pelaksanaan Tugas sebagai PJPK Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I kepada Menteri PUPR melalui surat Direktur Utama PJT II Nomor SD-644/DIR/UL/2019 tertanggal 4 Desember 2019.
- Pembahasan pada pertemuan ini didasari oleh Keputusan Menteri PUPR No. 1136/KPTS/M/2019 tentang Pencabutan Keputusan Menteri PUPR Nomor 561/KPTS/M/2017 tentang Penugasan PJPK SPAM Regional Jatiluhur I kepada Direktur Utama PJT II yang didasari oleh surat Direktur Utama PJT II kepada Menteri PUPR pada bulan April 2019.
- BPPSPAM telah berkirir surat kepada LKPP nomor HRA.05.01-6a/192 pertanggal 23 Juli 2019 terkait Permohonan Petunjuk Proses Pengadaan Badan Usaha yang menginformasikan bahwa terdapat keterbatasan kemampuan keuangan PJT II dalam menanggung regres atas resiko terminasi dan resiko gagal bayar dan meminta arahan terkait proses lelang yang telah dilakukan atas kemungkinan pergantian PJPK.
- Disampaikan tanggapan oleh LKPP melalui surat nomor 8051/D.1/07/2019 atas surat BPPSPAM tersebut bahwa apabila terjadi pergantian PJPK maka akan berdampak terhadap dokumen hasil penyiapan antara lain meliputi Surat Penetapan Pemrakarsa, Dokumen Studi Kelayakan, Rencana Dukungan/Jaminan Pemerintah, Perjanjian Kerjasama antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah serta Dokumen Pengadaan.
- Setelah pencabutan PJT II sebagai PJPK, yang bertindak sebagai PJPK Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I adalah Menteri PUPR yang dalam pelaksanaannya akan didelegasikan kepada simpul KPBU Kementerian PUPR (DJPI) bersama Ditjen Cipta Karya dan BPPSPAM.
- Setelah proses yang cukup lama dan panjang, perwakilan dari konsorsium yang hadir berharap akan ada progres lebih lanjut dan jadwal yang lebih jelas terkait pelaksanaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I.
- Telah disepakati antara BPPSPAM, BKP dan TGUPP serta berdasarkan surat Gubernur DKI Jakarta kepada Menteri PUPR tanggal 3 Desember 2019 bahwa setelah masa kerjasama berakhir, asset akan dikembalikan kepada Menteri PUPR sebagai PJPK.
- Tarif pada pasca kerjasama yang telah disepakati dengan oftaker adalah tarif yang berlaku pada tahun 2021.

- Perwakilan dari konsorsium yang hadir dalam pembahasan ini menyatakan siap mengikuti proses Prakuualifikasi ulang sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- Telah disepakati bahwa akan melakukan Prakuualifikasi ulang, sehubungan dengan berubahnya entinitas yang melaksanakan pengadaan akan berdampak secara signifikan terhadap Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I.
- Tindak lanjut : 1) Kementerian PUPR akan segera membentuk Tim KPBU dan panitia Pengadaan Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I; 2) Kementerian PUPR perlu membatalkan hasil Prakuualifikasi yang telah dilakukan dan akan melakukan konfirmasi minat pasar (market confirmation) sebelum proses pelaksanaan Prakuualifikasi Ulang Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.

W : Oh jadinya yg champion nya BPPSPAM mas?

G : Kalau melihat gelagat bahwa PJKP nya diserahkan ke DJPI, artinya status unsolicitednya masih berjalan, terkait PKS atau MOU antara offtaker, kalau tidak salah baru MoU, PKS nya masih difinalisasi kalau tidak salah. mau tau kapan finalisasi pks nya, bisa tanya pii, krn mereka yg dampingin. Sepertinya memang masih ada masalah di pjkp mba.

W : DJPI itu apa mas? Dan alasan pencabutan PJT2 sebagai PJKP karena apa ya?

G : DJPI itu Dirjen Pembiayaan Infrastruktur PUPR mba. Kayaknya alasan pencabutannya terkait kapasitas fiskal PJT2, mba

W : Ooh yang baru dibentuk kurang dari setahun kalau ga salah ya. Kalau kapasitas fiskalnya ada bukti yang menunjukkan kapasitasnya rendah mas?

G : Kita kayaknya ngga ada dokumennya sih, mba. Mungkin tadi itu, bisa dilihat dari laporan keuangannya PJT2

W : Keterbatasan menanggung regres atas risiko terminasi dan gagal bayar tadi ya. Dan utk mitigasi risiko itu adanya di kajian konsorsium ya? Soalnya saya tanya PII, katanya itu ada di penyusun. Apa KPSRB ada dokumen studi nya konsorsium terkait bahasan mitigasi risiko di awal?

4. BPPSPAM

Nama : Charles Sianturi (L) dan Yayuk (P)

Instansi : Tim fasilitasi kerjasama BPPSPAM

Hari/tanggal : Jumat, 19 Juli 2019

Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; Y -> Yayuk ; C -> Charles Sianturi

W : Siang, saya sedang mengumpulkan data terkait proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Untuk informasi yang diharapkan dari wawancara ini mungkin akan saya sederhanakan menjadi pertanyaan mengenai progress dari proyek tersebut, faktor penghambat dan stakeholder yang terlibat di proyek tersebut.

C : Kalau progress ya masih berjalan walaupun tidak sesuai dengan yang tertulis di ppt. Tahap transaksi bisa 6 bulan-1 tahun, bahkan tahap transaksi udah dari tahun lalu ya (Maret 2018). Sekarang masih tahap pelelangan , Rfp masih dikaji oleh PJKP (PJT2). Sudah ada shortlist dan mereka sudah kirimkan proposalnya. Nah tinggal review dan finalisasi Rfp nya.

W : Kalau tahap awalnya itu di tahun berapa ya?

C : Nah itu udah lama, tapi kita baru taunya pas tahap transaksi ini aja.

W : Kalau dari kronologis itu dari tahun 2013 ya?

C & Y : Kayaknya lebih lama dari itu ya. Dulu kan masa-masa awal diprakarsai oleh swasta, mungkin pemikiran tentang Jatiluhur dari situ sudah mulai ada.

C : Mungkin perlu googling lagi ide muncul proyek Jatiluhur kapan.

W : Kalau timeline awalnya dipegang siapa ya?

C : Timeline di PJKP biasanya

W : Itu PJKP nya ditentukan / ditunjuk KemenPUPR atau gimana?

C : Itu udah ada aturannya di PP 122, itu otomatis BUMN/BUMD. Kalau di Perpres 38/2015 , PJKP bisa Menteri/kepala daerah.

W : Selama ini ada masalah ga ketika PJT2 jadi PJKP?

C : Nah untuk kapasitas mungkin iya, karena dia kan operator air baku core nya, bukan air minum. Dan bukan di bawah KemenPUPR tapi di Kementerian BUMN.

W : Jadi koordinasinya agak sulit atau gimana?

C : Kalau koordinasinya seperti rapat-rapat sih ngga terlalu sulit, tapi untuk pengambilan keputusan jadi lebih lama karena harus diskusi di Kementerian BUMN dulu. Proyek ini cukup kompleks juga karena lintas kementerian dan lintas provinsi.

W : Berarti kalau selama ini ada pergeseran timeline atau on track?

C : Sebenarnya on track, cuma tahapannya yang lama. Misalkan tahapan lelang ini hampir setahun, karena ada kendala disitu. Salah satunya kapasitas PJKP nya dalam penjaminan.

W : Kalau soal stakeholder, untuk BPPSPAM dengan Kementerian PUPR perannya seperti apa?

C : Sebenarnya perannya sama, tapi karena kita BPPSPAM (Badan) makanya kita fokusnya ke hilir yaitu ke PDAM nya . Apakah mereka dapat manfaat dari proyek ini. Jangan sampai proyek ini membebani PDAM, misal menambah kebocoran dan tidak bisa menyerap air curahnya. Kalau sekarang lebih sering BPPSPAM yang mengurus itu.

W : BPPSPAM jadi koordinatornya atau gimana?

C : Bisa dibilang koordinator sih, tapi kalau jadi core intinya sih di PJT2. Tapi kapasitas mereka yang masih kurang, sementara tuntutan proyek ini harus cepat selesai.

W : Targetnya berarti konstruksinya kapan?

C : Konstruksi mungkin tahun depan tapi kalau transaksi selesai tahun ini

Y : Tergantung PJT2 nya siap kapan lelangnya. Harusnya sudah selesai lelang

C : Paling tinggal 6 bulan lagi sebelum persyaratan pendahuluan , financial close

W : KPBU kan 1,9 T, itu anggaran keseluruhan atau gimana?

Y : Itu keseluruhan, transaksinya sampai reservoir offtake. Dari reservoir ke masing-masing PDAM itu mereka (PDAM) yang bangun.

C : Ini 1,9 T masih indikasi/perkiraan sesuai FS . Nah ini yang dilelangkan, apakah BU itu bisa menurunkan perkiraan investasi ini dengan teknologi mereka.

Y : Semakin bisa turun, semakin besar peluang menang

W : Kalau untuk konsorsium pemrakarsa di awal itu yg 3 perusahaan ya?

C : Iya jadi proyek ini kan unsolicited dengan pemrakarsanya PT.Jaya Konstruksi, PT. Tirta Gemah Ripah dan PT. Wijaya Karya. Mereka masuk shortlist juga.

W : Kalau unsolicited berarti dukungan pemerintahnya tidak ada ya?

C : Kalau SPAM Jatiluhur tidak dapat dukungan pemerintah

W : Kalau mengenai risiko gagal bayar seperti apa?

Y : PDAM ya maksudnya yang gagal bayar, itu dibahas di SKB. Jadi perjanjian kerjasama itu isinya bahwa Pemda menugaskan PDAM di daerahnya untuk menyerap sekian sesuai kapasitasnya.

W : Ini sistemnya take or pay ya?

C&Y : Iya benar

C : Kalau dilihat dari strukturnya, PJT2 ada perjanjian dengan PII yaitu ada perjanjian regres dan perjanjian penjaminan.

W : Bahas tentang stakeholder lagi, berarti BPPSPAM lebih berhubungan dengan hilir (PDAM), kalau koordinasi dengan Pemda nya seperti Sekda atau dinas lain di masing-masing kota/kab nya seperti apa?

C : Iya termasuk koordinasi dengan Sekda. Tapi Sekda perannya sebagai atasan dari PDAM saja. Sekda/Kepala Daerah harusnya sudah memberikan mandat ke PDAM harusnya. Seperti di DKI sudah ada surat Gubernur kepada PAM Jaya sebagai salah satu offtaker dari proyek tersebut. Kalau daerah lain belum. Itu sebagai dukungan/komitmen Pemda terhadap PSN.

W : Kalau dinas PUPR di daerah terlibat juga?

C : Mungkin juga, tapi tergantung kebutuhan. Misal butuh investasi lagi untuk jaringan, kalau tidak punya dana mungkin bisa minta ke dinas atau struktural lainnya.

W : Kalau selama ini, yang menyebabkan tahapan proyek ini lama itu karena apa saja?

C : Lebih karena proses pengambilan keputusannya

Y : PJT2 awalnya ikut sebagai peserta dan selanjutnya sudah tidak menjadi peserta dan ada masukan dari MK juga. Perubahan-perubahan dan peraturan seperti itu yang mempengaruhi realisasi proyek ini.

W : Kalau proses unsolicited sama seperti tahapan KPBU pada umumnya?

C : Sama prosesnya, hanya beda pada dukungan pemerintah (fisik dan finansial). KPBU sekarang ini sebenarnya dimulai di 2017 dimulai dengan penunjukan PJT2 sebagai PJPK. Sebenarnya tahapan KPBU dari 2017 ke 2019 tergolong cepat, tapi konsep yang lama dan perubahan-perubahannya itu yang mungkin lama.

W : Kalau untuk Ditjen CK dan SDA itu perannya seperti apa?

Y : Kalau SDA itu mengenai air baku.

C : Kalau CK lebih kepada Perjanjian Kesepakatan Bersama (KSB) dan Perjanjian Kerjasama (PKS) dengan kepala daerahnya.

W : Kalau dengan Kementerian BUMN juga sering berkoordinasi?

C : Koordinasinya langsung dengan PJT2 nya sebagai bagian dari BUMN.

W : Kalau untuk masalah kepemilikan aset pasca kerjasama itu sudah clear?

C : Belum, itu masih dikaji. Soalnya offtakernya belum punya kesamaan persepsi tentang konsep KPBU. Jadi ini kan jual beli air curah, harusnya asetnya tidak dimiliki oleh offtaker.

Y : Memang ada SK Gubernur DKI yang menyatakan setiap BUMD yang kerjasama harus memiliki aset. Tapi kan posisi Pergub di bawah PP. Kalau PP baliknya ke Pemerintah Pusat.

W : Kemudian, apa ada rekomendasi yang menyatakan bahwa PJKP harusnya tidak hanya PJT2?

C : SPAM itu kalau lintas kota/kab di dalam provinsi, PJKP nya Pemprov. Biasanya ada PDAB , kalau lintas kota/kab contohnya Kamijoro, Umbulan. Kalau lintas provinsi, yang jadi PJKP nya adalah BUMN dan sejauh ini yang tusunya sesuai hanya PJT2.

W : Kalau ada perubahan PJKP berarti ada perubahan keseluruhan?

C : Iya ngaruh, mungkin ada revisi peraturan dan FS.

W : Kemungkinan bisa mundur lagi?

C : Kalau Jatiluhur kayaknya ngga. Sepertinya tetap PJT2. Soalnya PJKP kan hanya penugasan saja, delegasi menteri

W : Kalau dari Pemda DKI, yang berperan ada siapa lagi?

Y : Kemarin ada Bappeda

C : Sebenarnya semua yang berhubungan dengan air minum juga iya. Misalkan PAM Jaya butuh lokasi offtake, nah itu kan harus minta lahan ke dinas mana.

W : Hubungan dengan Kota dan Kab Bekasi serta Kab.Karawang seperti apa?

Y : Sama sih ke PDAM dan Pemda masing-masing daerah seperti Sekda, Bappeda.

W : Kalau selama ini, apa sudah ada masalah dengan offtaker?

C : Ada perubahan alokasi air Kota Bekasi. Ada perubahan titik offtaker juga. Mungkin ada perubahan di FS dan DED.

W : Untuk hubungan BPPSPAM dan PII seperti apa?

C : Sering sih koordinasi dalam hal penyiapan khususnya mengenai studi kelayakan. BPPSPAM sering disuruh mengevaluasi studi kelayakan bersama PII. Soalnya PII harus yakin apakah proyek ini bisa dijamin atau tidak.

W : Kalau di tahap perencanaan seperti penetapan KPBU itu peran siapa?

C : Kalau PermenPUPR ada tahap 4 nya yaitu monitoring setelah perencanaan, penyiapan dan transaksi. Kalau unsolicited kan sudah punya studi kalau itu udah layak, makanya langsung bisa masuk ke tahap penyiapan. Kalau solicited tahap perencanaannya bisa dilakukan oleh Pemda atau Bappenas mungkin.

W : Kalau tahap sekarang berarti masih shortlist pemenang lelang, dan untuk kendala lainnya apa lagi yang ditemukan?

C : Paling mengenai kapasitas PJT2 nya. Tapi kalau sekarang masih lanjut PJPk nya PJT2.

W : Kalau tata cara pengembalian investasi berarti seperti apa?

C : Nah itu hitungan konsultan, pay back nya gimana. Soalnya KPBU ini banyak yang ngurusin. KPPIP juga ngurusin. BPKP untuk urusan audit dan LKPP untuk pengadaan. Karena PSN jadi stakeholdernya banyak. Di PUPR juga banyak kan salah satunya ada direktorat baru yaitu Direktorat Pembiayaan Infrastruktur yang khusus menangani KPBU

W : Berarti di tahap ini sudah terlibat?

C : Iya tapi masih belum banyak informasi karena baru terlibat

W : Kalau untuk koordinator proyek ini berarti BPPSPAM kah?

C : Sebenarnya gaada pihak yang benar-benar punya porsi kuat di SPAM Jatiluhur ini. Istilahnya gaada championnya. Karena hubungannya pemerintah dengan pemerintah jadi porsinya tidak terlalu kuat.

W : Kalau untuk pihak yang menghambat apakah ada?

Y : Ngga ada sih kalau menghambat, karena peraturannya ketat jadi harus lebih hati-hati untuk pengambilan keputusan juga jadi mungkin lebih lama

C : Tapi dibandingkan dengan masa operasi yang 30 tahun, menurut saya ini prosesnya tidak terlalu lama sih.

W : Kalau yang pegang timeline berarti PJT2 ya?

C : Harusnya iya karena mereka championnya dan sudah diberikan delegasi untuk proyek ini. Ada lagi mba yang ditanyakan?

W : Oke cukup mas, mba untuk wawancaranya. Terima kasih banyak pak telah meluangkan waktu. Mungkin kalau ada hal lain, nanti saya izin tanyakan selanjutnya ya via chat.

Y : Iya boleh mba. (closing)

Update melalui WA

W : Untuk perkembangan proyek KPBU SPAM apakah ada update, mba? Terakhir saya dapat info kalau belum ada rapat lagi setelah 11 juli dan masih di tahap shortlist pemenang lelang ya?

Y : Ada perubahan PJPk mba. (memberikan soft file SK pencabutan PJT2 sebagai PJPk)

W : Bukan PJT2 lagi ya, jadinya siapa mba?

Y : Balik ke kementerian PUPR, langsung Menteri. Tapi belum ada penetapan unit organisasi pelaksanaanya.

W : Oooh status proyeknya jadi unsolicited atau menjadi solicited ya jadinya?

Y : Tanpa merubah skema kerjasama, masih konsorsium yg lama.

W : Oh begitu, kalau alasan pencabutan PJT2 sbg PJPk itu karena apa ya mba?

Y : Karena ga jalan-jalan (progressnya) sih mba sebenarnya PJT2 juga.

5. Dinas Bina Marga dan SDA Kota Bekasi

Nama : Suroyo (L)
Instansi : Dinas Bina Marga dan SDA Kota Bekasi
Hari/tanggal : Senin, 22 Juli 2019
Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; S -> Suroyo

W : Siang, saya sedang mengumpulkan data terkait proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Untuk informasi yang diharapkan dari wawancara ini terkait perkembangan proyek dan hubungan antar aktor yang terlibat.

S : Kalau PJT2 secara lembaga sebenarnya mereka udah bersurat juga ke kita. Mereka pernah mengundang kita juga dan secara aktif berkoordinasi dengan Kota Bekasi.

W : Berarti lebih ke AMDAL nya ya peran dinas ini di proyek?

S : Setiap proyek yang akan dilaksanakan biasanya akan dibahas dulu AMDAL. Kalo AMDAL sudah oke, dampak lingkungan yang ada seperti apa, setelah itu kalau mereka harus urus izin berarti dokumen ini sebagai bahan izin. Karena IMB itu butuh AMDAL. Ini kan pembangunan bangunan, jadi masing-masing daerah biasanya mengeluarkan izin mendirikan bangunan. Nah salah satunya harus mempunyai dokumen AMDAL. Tapi pas mereka bahas AMDAL, kita udah diundang

W : Itu tahun berapa pak?

S : Tahun 2019 tapi bulannya lupa saya. (Menunjukkan dokumen KA-ANDAL)

W : Setelah bahas ini terus gimana pak?

S : Habis KA, masuk ke AMDAL. Kalau AMDAL sudah oke, mereka langsung urus izin biasanya. Apakah dari AMDAL langsung ke izin atau bangunan itu kita gatau jadwalnya.

W : Selama ini pernah diundang rapat dengan seluruh stakeholder pak?

S : Pernah tapi saya ga ikut. Pasti saya ga tau

W : Terus kalau sampai sekarang masih dilibatkan ga pak? Atau ke PDAM gitu?

S : Saya kurang tau pegelolaannya ke PJT atau ke daerah(Jelasin gambaran umum proyeknya ke dinas)

W : Kalau SDA berarti lebih ke AMDAL aja ya pak?

S : Iya. Coba tanya ke PDAM aja untuk teknisnya. Kalau kita SDA juga ga fokus ke pengolahan air minum nya.

W : Kalau yang ngurus air baku berarti siapa?

S : Dinas LH berarti kalau air baku. Kalau kita emang diundang terkait AMDAL karena sebagai salah satu yang terdampak di kota. Tapi kalau proyeknya kita ga terlibat langsung. DED awal itu kita pasti udah dilibatkan.

(Dipinjamkan KA-ANDAL dan Closing).

6. PAM Jaya

Nama : Hidajat Edhy Liestianto (L)
Instansi : Senior Manager Bina Program, PAM Jaya
Hari/tanggal : Selasa, 9 Juli 2019
Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; H -> Hidajat

W : Siang, saya sedang mengumpulkan data terkait proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Jadi saya mau tanya terkait perkembangan proyek dan pertanyaan lainnya.

H : Memang SPAM Regional Jatiluhur sudah diinisiasi sejak lama

W : Tahun berapa pak?

H : Saya lupa tahunnya, kalau ga salah 2012 dan itu ada MoU antara kepala daerah DKI Jakarta , waktu itu masih Pak Jokowi Gubernurnya, kemudian ada Gubernur Jabar, ada Pemda lainnya seperti kabupaten dan kota di bekasi dan kab.karawang. Itu yang akan menerima air curah dari SPAM Jatiluhur. Itu MoU nya dan ada perjanjian kerjasamanya, ada dua dokumen kalau ga salah. Tapi memang udah habis waktunya dan perlu diperbaiki, waktu itu mau dibangun 5000 l/s di Bekasi, 4000 untuk DKI Jakarta. Ambil airnya dari sungai yang di Jatiluhur. Nah mereka itu bikin IPA nya, yang KPBU itu IPA nya. DKI Jakarta bikin pipa transmisi dan distribusi sampai ke pelanggan.

W : Kalau ini berarti unsolicited ya pak?

H : Keliatannya unsolicited ya, yaitu proyek ini dianggap layak dan diprakarsai badan usaha. Tapi layaknya dari sisi mana dulu? Layak bagi mereka

W : Mereka nya siapa pak?

H : Bagi konsorsium yang membangun IPA nya. Tapi belum tentu layak jika satu sistem SPAM hulu hingga hilir. Yang banyak itu investasi untuk hilirnya. Di hulu mungkin hanya berapa persen, yang 3-4x lipat di hilirnya. Projectnya kan 2 Triliun ya hulunya, tapi kita membutuhkan transmisi dan distribusi sampai ke pelanggan kita butuh 10,9 Triliun. Saat ini sedang dibuat FS nya untuk di review. Dulu kita punya FS dan DED, udah siap di DKI. Tapi waktu itu belum ada Karian masuk ke DKI Jakarta lewat Daan Mogot. Sehingga kita perlu review FS keseluruhan. Selain itu kita juga ada Buaran 3, sehingga untuk daerah pelayannya berubah satu dengan lainnya. Nah sekarang kita lagi review FS SPAM Jatiluhur, mudah-mudahan bulan ini selesai.

W : Berarti masih tahap penyiapan pak?

H : Iya tapi kita udah nyiapin pendanaannya ke DKI. DKI juga sudah menyiapkan yang sebesar 10,9 Triliun tadi. Mungkin lewat PMD nanti secara bertahap atau mungkin DKI yang membangun, nanti diserahkan ke PAM. Bisa juga seperti itu. Skema-skemanya lagi dikaji

W : FS dan DED kalau ga salah tahun 2014 tapi nanti cek lagi aja

H : (bahas switching aliran dari proyek Karian)

H : Yang SPAM Regional Jatiluhur memang Proyek Strategis Nasional

W : Berarti kalau stakeholder yang terlibat gimana pak?

H : Nah disini beda ada stakeholder di bagian hulu dan hilir, perlu dibedakan. Harusnya FS tidak terpisahkan, harusnya hulu ke hilir dicek layak atau tidak, unsolicited atau solicited. Kalau dianggap tidak layak, pemerintah pusat atau daerah ikut membantu mendanai investasi tersebut, sehingga layak terhadap kemampuan daya beli masyarakat, terhadap tarifnya. Investasi kan butuh dana yang

tinggi. Ngaruhnya kemana? Ngaruhnya ke tarif kan. Kalau pakai investor atau swasta kan harapannya untung berapa tahun. Sementara di DKI ini kan dikendalikan pemerintah dan BUMD, udah 10-12 tahun ga naik-naik tarif. Akhirnya jangan sampai timbul kerugian, bisa sih dengan Public Service Obligation atau subsidi atau pemerintah yang membangun. Kayak Umbulan itu kan sampai reservoir.

W : Berarti kalau stakeholder hulu dan hilir gimana tuh pak? Kalau hilir kan PAM dan PDAM kab/kota

H : Iya betul, kalau hulu kan ada Kementerian PUPR, BPPSPAM, Bappenas, konsorsium nya itu DKI kalau ga salah Jaya Konstruksi. Kalau lainnya kan ada PT. Gemah Ripah dan Wika ya.

W : Kalau rencana selesainya tahun berapa pak?

H : Ya mundur-mundur terus kan ya timeline nya, terakhir sih 2022 sudah mulai operasi. Jadi harus sinkron, mereka bangun, kita siap menyerap. Yang paling sulit itu sisi hilir nya, membangun transmisi dan distribusinya.

W : Kalau daerah sendiri ada kayak mekanisme penjaminannya ga ya?

H : Kalau kita dari pemda sih dialokasikan, kita kan kerjasama dengan mitra swasta dan kemampuan keuangan kerjasama belum bisa untuk kita melakukan investasi dan kita belum bisa pinjem ke bank juga karena masih negative equity. Cuma di hulu kan ada penjaminnya di PII. Tapi akhirnya mereka juga menjamin kegagalan kita bayar. Itu dari Kementerian Keuangan, tapi gatau ya itu rahasia atau ngga. Keliatannya sih mereka mau kasih jaminan dari Menteri Keuangan tapi bukan ke PJT2 nya tapi ke Kementerian PUPR nya. Alasannya gatau itu rahasia mereka, coba tanya mereka aja.

W : Risiko gagal bayarnya karena apa pak?

H : Ya kalau kita ga memenuhi target penyerapan, mereka mintanya kan take or pay. Tapi kalau kita kan maunya take and pay. Apa yang kita serap itu yang kita bayar. Kalau take or pay kan bahaya juga pas pemeriksaan.

W : Oh takut di audit gitu ya pak. Berarti kalau selama ini koordinasi rapat melibatkan siapa saja?

H : Banyak ya, ada BPPSPAM, Bappeda Jakarta, Bappenas

W : Bappeda daerah lain juga ya pak?

H : Kadang dikumpulin juga, biasanya BPPSPAM yang aktif

W : Kalau antar daerah gitu ada komunikasi ga pak dengan karawang dan bekasi gitu?

H : Oh jarang sekali , Cuma kalau diundang BPPSPAM , baru kita datang

W : Kalau selama ini ada kendala kerjasama yang dihadapi ga pak?

H : Paling penentuan masalah tarif yang agak alot sih

W : Masing-masing daerah kan ya pak kalau mengenai tarifnya?

H : Iya ada masing-masing daerah bikin kesepakatan untuk tarifnya

W : Kalau pihak yang diajak sulit kerjasama ada ga pak?

H : Sebenarnya kalau kerjasmaa sih banyak yang mau urusin air karena primadona nih. Biasanya agak sulit di drafting kontraknya, jangan sampai kita yang rugi. Pemerintah emang mendorong-dorong KPBU sih.

W : Kalau PAM Jaya kecenderungannya sering koordinasi dengan siapa pak?

H : Dengan Kementerian PUPR, BPPSPAM, konsorsium, Bappeda yang saya sebutin. DPRD mah nanti untuk penentuan tarif

W : Kalau selama ini rapatnya sering atau berapa bulan sekali pak?

H : Tentatif sih, tapi kita selalu menyiapkan untuk internal kita. Bikin FS, DED, dan apa yang menjadi tanggung jawab kita.

W : Kalau untuk menyampaikan masalah, itu hubungannya kemana pak?

H : Kita sih paling ke internal DKI, dan komunikasi juga ke pihak sana

W : Ada pihak yang monitoring ga pak?

H : BPPSPAM biasanya kalau mereka, kalau di DKI itu Bappeda

W : Setelah ini berarti proses nya apa lagi pak?

H : Habis ini simultan nyiapin pendanaan, habis itu kita ke pelaksanaan, Ada proses izin, lelang, konstruksi 2-3 tahun.

W : Mengenai timeline dan realisasi itu pergeserannya terlihat ga pak?

H : Ada sih itu paparan-paparan PJPKNya. Memang ga gampang prosesnya. Karena harus nyiapin perjanjian, tarif, bahkan ada stakeholder lain yang terlibat. Ada KPPIP karena ini PSN. Mereka terlibat untuk mempercepat proses ini.

W : Mereka ikut monitor juga ya pak?

H : Iya terlibat. Sebenarnya yang monitor progress itu BPPSPAM dan Kementerian PUPR. (bahas data sekunder)

W : Kalau pendapat bapak, ada pihak yang kira-kira akan menghambat ga pak?

H : Kalau menghambat sih saya kira gaada. Hambatan di internal kita sih terkait perizinan. Tapi kalau udh PSN sih ini aman biasanya. Dulu sih ada kasus, hambatannya dari Kementerian PUPR sendiri, jadi izin pipa untuk melewati Banjir Kanal Barat, itu harus di bawah kali, akhirnya kita ubah trase. Sama hambatannya paling di negosiasi tarif.

W : Kalau detail pekerjaan di Pam Jaya ada apa aja pak?

H : Ada FS, DED, bikin lelang habis itu konstruksi. Intinya itu saja sih. Terus ada perjanjian-perjanjian kerjasama tentang penyerapan, tarif, tata cara pembayaran.

W : Berarti sejauh ini stakeholdernya mendukung semua ya pak?

H : Iya karena kita semua perlu air

W : Berarti setelah ada SPAM ini akan ada peningkatan pelayanan air minum pak?

H : Ada peningkatan tapi belum semua tercover. Kita masih ada defisit kita masih perlu 20.000 l/s lagi. SPAM Jatiluhur kan Cuma 4000 l/s. Ada sih nanti water balance nya. DKI Jakarta itu rencananya SPAM Jatiluhur I itu 4000 l/s, Karian 3000 l/s, Pesanggrahan 750 l/s (internal ya itu), Ciliwung 200 l/s, Buaran 3 ada 3000 l/s. Sebenarnya kalau disuruh milih, kita mau bangun IPA nya sendiri karena keuntungannya ada disitu. Sebenarnya lebih menguntungkan kalau PAM/DKI yang bangun. Sebenarnya juga kan pemerintah pusat tujuannya adalah menyiapkan air baku. Sekarang air baku diolah oleh PJT2 sendiri. Kemaren sih ada perdebatan mengenai itu. Harusnya mereka yang menyiapkan air baku, PDAM yang mengolahnya ya kan.

W : Berarti kendalanya paling mengenai tarif ya pak?

H : Iya, tapi kalau dana udah diinvestasi kemungkinan akan didukung. Nanti ada perjanjian juga antara pemerintah pusat dan daerah.

W : Oke pak, sekian untuk wawancaranya sebenarnya. Mungkin untuk permohonan data saya komunikasikan dengan Bu Nunung ya

H : Iya nanti disiapkan dulu, kemudian tanda tangan NDA dulu ya

W : Baik pak, terima kasih banyak telah bersedia meluangkan waktunya pak

H : Iya sama-sama (closing)

7. PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi

Nama : Rika (P)

Instansi : Kepala Bagian Perencanaan Teknik, PDAM Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi

Hari/tanggal : Selasa, 13 Agustus 2019

Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; R -> Rika

W : Siang bu, saya Wisely sedang melakukan penelitian terkait optimalisasi tata kelola multi-level proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Pertama mungkin saya mau tanya terkait perkembangan proyek SPAM Regional Jatiluhur, kemudian peran PDAM dan keterlibatan dengan aktor lain seperti apa

R : Kebetulan PDAM itu kan BUMD Kab.Bekasi. Kita melayani di dua wilayah yaitu di kabupaten dan kota juga. Nah cakupan pelayanannya kabupaten baru mencapai 18% tapi untuk riil nya nanti ada di Litbang.

W : Kalau untuk koordinasi terkait proyek SPAM Regional Jatiluhur itu sudah dilibatkan sejak kapan bu?

R : Nah SPAM Regional waktu pertama itu kan gagal , waktu tahun 2012 ya. Kita sudah menyiapkan juga reservoir, offtake ada dua yaitu di Tegal Danas dan Tambun. Tapi itu dirubah, karena SPAM Regional yang pertama itu belum sampai tuntas. Berubah lagi, ada SPAM Regional Jatiluhur yang titik offtake nya disentralkan ke Taruma Jaya dengan kapasitasnya 350 l/d.

W : Itu mulai berubahnya tahun berapa bu?

R : Mulai 2019 awal itu pas ada program SPAM Jatiluhur. Sebelumnya yang 2012-2018 kan gagal. Katanya dulu mau satu aliran satu pipa itu gajadi, jadinya bangun IPA nya di kota. Dari situ baru diambil airnya. (menunjukkan notula 11 Juli)

W : Jadi kalau awal saya denger kan memang B2B lalu bergeser ke KPBU ya?

R : Iya bener, baru bergeser itu 2019 awal

W : Kemudian untuk hubungan PDAM dengan stakeholder lain itu seperti apa bu koordinasinya?

R : Kalau kita, untuk air baku hubungannya ke PJT2. Kalau untuk bantuan kerjaan ke satker provinsi melalui kabupaten. Kalau ke BPPSPAM ya paling kalau ada rapat-rapat.

W : Kalau satker tadi itu ada di bawah instansi mana bu?

R : Kan prosesnya dari Bappeda. Dari Bappeda nanti menyampaikan ke satker perkim provinsi. Nanti provinsi berhubungan ke pusat langsung

W : Berarti Bappeda sudah dilibatkan dari awal ya bu?

R : Iya, karena kita kan pemiliknya kabupaten. Jadi kita ada di bawah Sekda bagian perekonomian. Nanti bagian ekonomi menyampaikan ke Bappeda. Dari Bappeda kabupaten baru menyampaikan ke satker provinsi tadi.

W : Berarti untuk monitoring, PDAM berkoordinasi dengan sekda ya bu?

R : Iya ke bagian ekonomi. Jadi kan kita PDAM ada Dewan Pengawasnya. Kalau dari strukturnya, Dewan Pengawas itu terdiri dari Pemda, konsumen, unsur masyarakat, dan pihak lain (ada 5 pihak).

W : Kalau untuk kendala yang dihadapi selama tahapan KPBU SPAM Regional Jatiluhur ada ga bu?

R : Kendalanya paling karena kita harus menyiapkan reservoir ke jaringan distribusi atas biaya sendiri. Katanya kalau dari sana hanya pipa pengantarnya aja.

W : Untuk besaran anggarannya gimana bu?

R : Anggaran diusulkan ke Pemda, tapi belum dihitung lagi. Karena dulu kita sudah menyiapkan, ternyata batal. Jadi khawatirnya batal lagi kalau sekarang sudah dihitung. Jadi nanti saja kalau sudah pasti. Ini juga kesepakatannya belum disepakati.

W : Kalau untuk penganggaran berarti diusulkan ke Bappeda ya bu?

R : Iya ke Bappeda

W : Kalau selama ini sering dilibatkan di rapat atau koordinasi gitu ya bu?

R : Iya sering dari tahun 2012 juga sudah mulai

W : Kalau pergeseran offtake tadi mempengaruhi ke hal apa saja bu?

R : Ketersediaan prasarana nya sama jaringannya.

W : Selama ini ada koordinasi dengan daerah lain seperti Jakarta, Karawang dan Kota Bekasi ga bu? Atau sendiri-sendiri saja?

R : Sendiri-sendiri, kita kan sudah ada bagian kapasitasnya dapat berapa l/d. Cuma koordinasinya paling, kita kan sempet bilang “ Ga jadi lah, ga dateng-dateng airnya. Yaudah kalau gajadi, diambil Karawang aja”. Tapi pas dipikir-pikir, nanti kita ga dapet airnya. Akhirnya jadi lagi aja, karena programnya kan jadinya SPAM Jatiluhur.

W : Kalau mengenai kemungkinan risiko gagal bayar dari pihak PDAM, menurut ibu gimana?

R : Gagal bayar gimana maksudnya? Kalau kita sih hanya beli air curah aja.

W : Kemarin wawancara dengan PJT2, mereka khawatir offtakernya gagal bayar sehingga mereka tidak bisa mengembalikan ke badan usaha gitu/

R : Oh itu.. tapi kalau kita di Taruma Jaya kan memang butuh air ya. Kalau memang airnya lancar dan bagus, kayaknya sih tertutup sih bayarnya. Karena kita beli air curah, setetes aja hilang kan berarti itu kan kebocoran, justru jadi rugi di kita. Kekhawatiran kita justru banyaknya kehilangan air. Kita tuh maunya water meter yang dibaca mereka tuh maunya deket dengan reservoir kita. Jangan di hulu nya, nanti air yang belum dimanfaatkan khawatirnya jadi kita yang bayar.

W : Berarti masalah itu belum ada kesepakatan ya bu?

R : Belum sampai kesitu.

W : Berarti terakhir tahapannya masih pengumuman short list aja ya bu?

R : Iya... dan baru tahapan kesanggupan kita akan menyerap 350 l/d dan penentuan titik lokasi offtake. Kesininya belum ada lagi pembahasan

W : Kalau perjanjian sendiri itu antara pihak mana dan mana bu?

R : Perjanjiannya antara Ditjen Cipta Karya Kementerian PUPR, Ditjen SDA Kementerian PUPR dengan pemerintah daerahnya seperti Provinsi DKI, Kabupaten Bekasi, Kota Bekasi, Kabupaten Karawang (sambil melihat draft perjanjian kerjasama).

W : Selanjutnya bu, kalau selama ini ada masalah terkait koordinasi ga bu?

R : Kita sih kayaknya hanya menunggu undangan, karena kita kan penerima ya. Paling diskusinya kalau saat kita diundang saja untuk rapat koordinasi. Yang memfasilitasi semuanya itu Kementerian PUPR.

W : Kalau Kementerian PUPR itu kan ada Ditjen SDA, Ditjen Cipta Karya dan BPPSPAM. PDAM Bhagasasi lebih sering koordinasi kemana bu?

R : PUPR, SDA dan Cipta Karya. Tapi memang agak rancu yah kayaknya.

W : Kalau PJT sebagai PJPK menurut ibu seperti apa keterlibatannya?

R : Memang mereka juga pernah mengundang rapat koordinasi sih. Tapi yang lebih banyak bicara itu ya dari kementeriannya aja. Paling dengan PJT2 nya lebih koordinasi mengenai air baku saja.

W : Berarti kalau pengolahan air nya ada dimana bu?

R : IPA nya ada di Kota Bekasi dan IPA Cibeet ya. IPA Bekasi katanya cukup untuk dialirin ke Jakarta, Kota Bekasi dan Kabupaten Bekasi. IPA Cibeet hanya untuk Karawang saja.

W : Terus untuk rencana induk SPAM itu ada di PDAM atau Bappeda ya bu?

R : Iya di Bappeda..Kita kemarenan juga mau minta, tapi lagi proses buat katanya dan belum selesai sampai sekarang.

W : Kemudian, untuk kendala lain yang telah disebutkan. Menurut ibu, apa ada pihak lain yang menghambat tahapannya bu?

R : Kalau menghambat sih tidak ya, proyek kan kesiapan kita ya. Kalau di hulu sudah jadi, pasti kita akan siapkan. Kita sih menunggu keputusan pusat saja.

W : Kalau untuk jaringan distribusinya juga memang mengikuti nanti ya bu? Apa ada rencana jaringan distribusi sebelumnya?

R : Kalau potensi wilayah pelayanannya memang sudah ada yaitu di Tarumaja itu, kita menunggu dari hulu nya. Jadi nanti paralel kita menyiapkan jaringan distribusinya.

W : Setelah ada proyek SPAM Jatiluhur, perkiraan peningkatan cakupan pelayanannya kira-kira berapa bu?

R : Penduduk Tarumajaya ada 103.326 orang. Untuk eksisting cakupan pelayanannya baru sekitar 18%. Nah jadi peningkatannya 42%-18% yaitu sekitar 24%. Tapi nanti dicek lagi yah ke Litbang.

W : Untuk yang PDAM Bhagasasi kan melayani wilayah kabupaten dan kota ya bu. Itu wilayah kotanya mana saja bu?

R : Dulu wilayah pelayanannya lebih banyak di kota. Sekarang ada PDAM Tirta Patriot di Kota Bekasi, jadi pelayanan PDAM Bhagasasi di wilayah kota hanya dibatasi pada jaringan eksisting aja. Itu ada wilayah Bekasi Selatan, Pondok Gede, Bekasi Barat, Bekasi Timur.

W : Kalau untuk data cakupan pelayanan air minum bisa minta kemana ya bu?

R : Itu bagian Litbang disini, nanti diarahkan.

W : Kalau selain Bappeda dan Setda, di kabupaten ada dinas yang terlibat lagi ga bu?

R : Perkim kayaknya ya, Dinas PUPR ya berarti.

W : Di rapat-rapat sudah dilibatkan juga bu?

R : Kalau di rapat, yang hadir itu biasanya Setda bagian Perekonomian, Bappeda, Perkim. Dari provinsinya itu Satker Perkim terutama bagian air minum. Yang di jalan Kawalayaan ya kalau ga salah. (closing).

8. PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi

Nama : Giri Widodo (L)

Instansi : Kepala Bagian Layanan Pengadaan (BLP), PDAM Tirta Patriot Kota Bekasi

Hari/tanggal : Rabu, 17 Juli 2019 dan Senin, 22 Juli 2019

Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; G -> Giri Widodo

W : Siang, saya Wisely sedang melakukan penelitian terkait optimalisasi tata kelola multi-level proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Pertama mungkin saya mau tanya terkait perkembangan proyek SPAM Regional Jatiluhur dulu pak

G : Ya..kalau setau saya saat ini sedang perjanjian kerjasama dengan titik offtaker dan sudah tahap PQ tinggal menunggu lelang.

W : Berarti itu tahap transaksi ya pak?

G : Iya benar

W : Kalau inisiasi awalnya itu mulai tahun berapa pak?

G : Inisiasi awal setau saya tahun 2012 dan itu dibahas dulu dengan PDAM kab/kota. Tapi ya timeline memang bergeser-geser sih mba.

W : Kalau penyebab timeline nya bergeser atau proyek jadi sedikit lambat itu karena apa aja ya pak?

G : Jadi cerita awalnya kan sebelumnya ada prakarsa dari pihak swasta. Nah dulu ada konsorsium yang 3 perusahaan. Ternyata tidak diperbolehkan karena tidak sesuai dengan aturan Perka LKPP 19/2015 dan Permen PPN/Bappenas No.4 . Jadi memang regulasi itu berpengaruh terhadap pergeseran-pergeseran terjadi kan harus kajian-kajian dulu ya.

W : Kalau dari aturan, tidak bisanya karena apa pak?

G : Itu tadi, kan ga boleh PJT2 ikut di konsorsium

W : Oh awalnya gabung ya pak?

G : Nah iya sekarang kan udah ga masuk PJT2 nya . Mereka kan bikin FS, itu sudah selesai sepertinya. Draft perjanjian sudah, RfP sudah, mungkin habis itu lelang. Nah lelangnya seperti apa itu ranah pusat ya. Cuma kemarin itu ada 1 lagi terkait PJPK nya. KPBU unsolicited kan tidak bisa ada jaminan. Nah PJT2 itu menyoroti kalau PAM Jaya gagal bayar, maka PJT2 tidak sanggup membayar air curah ke Badan Usaha pemenang. Nah itu harus ada jaminan. Setau saya di rapat terakhir (11 Juli) sudah dituangkan mengenai jaminan tersebut. PT.PII kalau ga salah menyarankan ada pembatasan kewenangan PJT2, dan PJPK nya ada 2 yaitu PJT2 dan ada Menteri juga. Jadi kalau ada apa-apa gagal bayar tadi, maka APBN melalui cek Menteri dapat dikeluarkan untuk BUP jika PJT2 tidak mampu bayar.

W : Berarti kalau selama ini masih ada kebingungan tentang kelembagaannya juga ya pak?

G : Nah iya...status aset juga mempengaruhi kenapa lambatnya proyek ini. Jadi begitu selesai akhir proyek, nanti di berita acara ada, nah itu nanti siapa yang menjadi pengelola. Nanti tetap menjadi pemerintah pusat bukan masing-masing PDAM. Apakah masih PJT2 sebagai pengelola aset atau badan lain, kita belum tau.

W : Berarti dari tahun 2012 sampai 2017 masih banyak kajian-kajiannya?

G : Iya betul

W : Kalau alokasi anggaran untuk Bekasi berapa pak?

G : Kalau anggaran dari pemda belum tau. Kalau CAPEX proyek keseluruhan 2T sih.

W : Kalau yang monev proyek ini siapa pak?

G : Biasanya PJPK nya. Kalau di kita monev ada 2 yaitu pada saat konstruksi dan masa operasional. Karena kita sudah jalan nih sudah ada yang kerjasama melalui sistem B2B

W : Dengan siapa pak?

G : Dengan swasta, PP Infrastruktur.

W : Selanjutnya untuk tahapan setelahnya akan ada apa aja pak?

G : Nanti yang short list PQ kan diundang, nanti ada pengambilan dokumen (RfP, draft perjanjian dan FS). Nah setelah itu ada Aanwijzing, pemasukan dokumen lelang oleh BU (biasanya ini lama). Baru setelah itu ada penilaian, ada penilaian teknis & administrasi lalu ada penilaian keuangan.

Selanjutnya pengumuman calon pemenang, dan ada masa sanggah dulu sebelum pengumuman pemenang. Setelah itu pembentukan BUP dan terakhir tanda tangan perjanjian. Waktu BU menang itu ada pembentukan BUP ini kan, 30% nya itu harus ke rekening BUP. Itu dipakai untuk pemenuhan persyaratan pendahuluan. Nanti yang 70% nya bentuknya seperti apa, misal BU nya berhubungan dengan bank itu harus dinyatakan jelas.

G : Mba maaf saya dipanggil untuk rapat

..... (break beda hari)

W : Selanjutnya saya ingin menanyakan mengenai stakeholder yang terlibat di SPAM Jatiluhur

G : Stakeholdernya banyak. Di PUPR ada Cipta Karya dan BPPSPAM. Kemudian ada Kemenkeu, ada Bappenas juga ikut disitu. Menko juga masuk. Kementerian BUMN juga ada.

W : Kalau Kemenkeu ada hubungannya dengan PII juga ya pak?

G : Nah iya itu PII termasuk, terkait penjaminan. Ada juga KPPIP

W : Karena PSN ya pak. Kalau LKPP juga ada pak?

G : Iya, dia secara regulasi ikut

W : Kalau di daerah, stakeholder yang terlibat seperti apa?

G : Iya Walikota, sekda.

W : Kalau Dinas Bina Marga dan SDA?

G : Kayaknya ga terlalu, mungkin nanti SDA ada LH terkait penyusunan AMDAL

W : Kalau Bappeda pak?

G : Bappeda terkait penganggaran nantinya untuk penyertaan modal pemerintah ke PDAM. Itu aja paling

W : Berarti Bappeda sudah terlibat pak?

G : Bappeda sudah terlibat dalam draft perjanjian juga sudah ikut

W : Selama ini, kalau hubungan PDAM ke Sekda/Walikota itu seperti apa?

G : Berkoordinasi rapat antara Bappeda, PDAM terkait draft perjanjian offtaker. Setelah ditandatangani selesai. Kemudian ada lagi perjanjian PDAM dengan PJPK. Ada dua perjanjian.

W : Kalau koordinasi dengan stakeholder ada kendala pak?

G : Kalau kita di daerah ya, jadi hanya mengambil air curah aja. Kalau di level nasional, paling kita dikasihtau mengenai aset. Diundang oleh KPPIP, BPKP dan pusat untuk menentukan status aset. Kalau aset kita hanya menanggapi dari masukan pusat saja

W : Kalau terkait koordinasi dengan aktor lain ada yang menghambat pak?

G : Oh tidak ada menurut saya

W : Kalau untuk kapasitas PJPK nya menurut bapak seperti apa?

G : Memang kalau dari aturan sudah benar PJPK nya PJT2. Jadi ada keputusan No.7/2010 terkait kewenangan PJT2 mengenai pengelolaan air minum tapi harus ada izin persetujuan dari daerah. Misal kita mau kerjasama secara langsung dengan PJT2 itu boleh, dan mengelolanya di hulu lalu kita sebagai offtaker itu juga boleh. Makanya terkait regulasi PJPK ini oleh PJT2 memang sudah tugasnya dia. Tidak bertentangan secara aturan.

W : Mengenai inisiasi awal proyek yang beberapa hari lalu bapak sebutkan mulai tahun 2012, itu ada pembahasan apa saja pak?

G : Iya di tahun 2012 itu bahas kesiapan daerah dalam persiapan, tarif awal, daerah pelayanan dan titik offtake. Untuk melihat sejauh mana besaran investasi untuk masing-masing daerah. Mereka membangun instalasi dan menarik jaringan pipa distribusi air minum utama ke reservoir kita kan itu perlu investasi. Reservoir memang dibangun masing-masing PDAM tapi jaringan pipa oleh mereka makanya titik offtake nya harus jelas. Kalaupun ada perubahan, besarnya tidak terlalu mempengaruhi nilai CAPEX.

W : Kalau alokasi anggaran dari Pemda/PDAM untuk menghubungkan reservoir ke rumah tangga itu berapa pak?

G : Kita sudah hitung, misal di Jakasampurna reservoir 4000 m3, terus jaringannya juga kita sudah desain dan investasinya ada. Itu akan dimasukkan ke pemda. Begitu proyek SPAM mulai, ini harus segera dimasukkan. Sehingga kita bisa menganggarkan pembangunan reservoir dan jaringan.

W : Kalau dihitung itu berapa pak?

G : Ini desain tahun 2016 ya, untuk jaringannya 158 Milyar terus untuk reservoir 4000 m3 itu hampir 15 Milyar

W : Itu dianggarkan bappeda pak?

G : Iya itu penyertaan modal. Itu kan secara bertahap ya.

W : Mengenai timeline selama ini mengalami pergeseran-pergeseran ya?

G : Oh banyak, ya karena ada beberapa aturan harus dipenuhi. Termasuk pembahasan aset baru selesai. Selain itu terkait jaminan. Kalau PAM Jaya gagal bayar saya gatau apakah PJPK punya uang untuk bayar BUP? Siapa yang jamin kalau tidak ada yang mampu bayar? Ini kesulitannya kalau unsolicited, gaada dukungan. Yang menjadi masalahnya disitu. Harus masuk ke manajemen risiko ya. Kalau perhitungan risiko cukup besar, ini belum diputuskan. Apakah Menkeu mau? Karena PII juga bilang tidak sanggup untuk menjamin. Kan harusnya pemerintah juga yang membayar ya.

W : Kalau PII menjaminkannya di hal apa saja pak sejauh ini?

G : Saya juga kurang paham secara regulasinya seperti apa.

W : Oh.. berarti kalau hal yang harus diperhatikan PDAM sebagai offtaker seperti apa pak?

G : Potensi pelanggannya harus benar, real demand survey nya untuk melihat kebutuhan eksistingnya. Jangan sampai mengganggu cashflow PDAM. Oke target pelanggan misal 30% equivalen lah dengan 9000 pelanggan . Nah kalau pemakaiannya 20 m3, itu masih menutupi. Kalau di bawah itu, berarti harus nambah pelanggan. Nah itu potensinya dimana saja. Pipa juga kan harus investasi, kalau menyebar terlalu jauh maka nilai investasi juga akan besar ya. Kita sudah lakukan kajian itu Real Demand Survey (RDS) nya di Pondok Gede. Memang kalau dilihat potensi pelanggannya lebih bagus di Mustika Jaya, kita akan mencoba mencari perubahan itu. Titik offtake

nya tidak di Jakasampurna untuk pelayanan ke Pondok Gede, melainkan titik offtake di Mustika Jaya (RDS 80%). Itu yang penting bagi PDAM, terkait penyerapan, nilai investasi jangan terlalu besar, pelanggan harus siap. Penyerapan di tahun pertama kan targetnya 30%. Semoga bisa negotiable ya, kalau pelanggannya baru setengahnya itu gimana. Nanti kan dibahas di perjanjian. Tapi tetap harus dilihat potensinya.

W : Karena take or pay itu ya pak?

G : Iya betul. Misal hanya 1000 pelanggan, kita bayar 80 l/d darimana uangnya. Khawatirnya menggerus cahflow internal PDAM ya

W : Kalau proyeksi cakupan pelayanan air minum di Bekasi berarti meningkat sejauh apa pak?

G : Oh pasti, anggap lah 9000 atau 300 l/d kali 1000 berarti 300.000. Kalau 1 KK 4 orang maka ada peningkatan jumlah penduduk terlayani. Tapi memang masih deviasi untuk pelayanan air minum. Ada peningkatan cakupan pelayanan air minum ketika nanti ada SPAM Jatiluhur, tapi belum tercover semua. Karena berkaitan juga dengan laju pertumbuhan penduduk Kota Bekasi.

W : Kalau untuk data sekunder ada yang bisa di share lagi ga ya pak?

G : Saya gaada lagi, paling yang kemarin saya kirim saja

W : Oke baik pak, untuk wawancaranya sudah cukup. Terima kasih banyak pak telah meluangkan waktu

G : Iya gapapa mba

W : Mungkin kalau ada hal lain, nanti saya izin tanyakan selanjutnya ya pak

G : Iya boleh mba. (closing)

9. PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang

Nama : Ali (L)

Instansi : Bagian Umum PDAM Tirta Tarum Kabupaten Karawang

Hari/tanggal : 12 September 2019

Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; A -> Ali

W : Siang, saya Wisely sedang melakukan penelitian terkait optimalisasi tata kelola multi-level proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Jadi mau tanya proses dari awal beserta progress nya

A : Untuk progress masih pembahasan. Kalau FS sebenarnya sudah selesai, sekarang sedang menunggu izin prinsipnya dari Bupati dan masih konsultasi dengan BPPSPAM.

W : Kalau proses awal berarti dari kementerian ya?

A : Iya Kementerian PUPR termasuk BPPSPAM

W : PDAM dilibatkan dari tahap apa pak?

A : Karena lokasinya di kita, dilibatkan dari tahap Feasibility Study (tahap penyiapan). Untuk FS penjakannya dari tahun kemarin (2018), karena dari PJT sendiri yang menyediakan konsultannya, jadi ada dua atau 3 kali pertemuan dengan konsultan.

W : Itu bulan apa pak?

A : Yang terakhir bulan Januari 2018

W : Kalau untuk penganggarnya, berarti dari Karawang menganggarkan pembiayaan untuk itu?

A : Kalau hilirnya iya, kita buat perencanaan distribusi dan transmisinya . Kalau PJT hanya untuk SPAM nya. Makanya kita juga buat FS, tetapi belum jadi. Kalau rencana hilirnya, kita tetap mengikuti business plan dan RKP per tahun. Lokasi terakhir di Teluk Jambe Barat.

W : Cibeet ya pak?

A : Iya betul

W : Kalau selama ini ada kendali koordinasi atau teknis gitu pak dalam proyek ini?

A : Salah satunya mengenai izin, yaitu izin daerah untuk lokasi dan melaksanakan kerjasamanya juga. Karena KPBU ini kan baru diterapkan ya. Bentuk koordinasi selain rapat juga melalui surat pemberitahuan untuk hal-hal terkait progress maupun perubahan-perubahan pada proyek KPBU SPAM Jatiluhur.

W : Berarti sekarang masih review FS?

A : Masih review FS dan Perjanjian Kerja Sama (PKS)

W : antara siapa dengan siapa pak?

A : Kalau SPAM kan antara PJT dengan pemda (setda bagian perekonomian dan hukum biasanya)

W : Berarti selama ini kalau yang sering mengundang rapat itu siapa pak?

A : BPPSPAM ya yang sering ke PDAM. Kalau sama PJT2 kita juga jalan koordinasi, hampir sama sih. Kalau ada kabar dari BPPSPAM, baru kita ketemu dengan PJT2.

W : Kalau koordinasi antar daerah seperti Jakarta, Kota dan Kab Bekasi gimana pak?

A : Kalau koordinasi sih jalan dengan BPPSPAM, PJT2 dan pemda. Waktu itu PJT2 memanggil perwakilan pemda Bekasi, Karawang dan Jakarta

W : Tapi hubungannya ga langsung ya?

A : Iya ga langsung, karena masing-masing daerah koordinasinya ke BPPSPAM dan PJT2 dulu

W : Kalau kebutuhan anggaran untuk Karawang sudah keluar angkanya pak?

A : Belum, masih dikaji kalau untuk itu

W : Untuk kapasitas PJT2 sebagai PJKP menurut bapak bagaimana?

A : Kalau diliat dari peraturan yang ada, PP 122 itu sudah pas dipegang PJKP

W : Sebenarnya yang membedakan KPBU dengan pembiayaan pada umumnya gimana pak?

A : Saya juga belum banyak belajar tentang KPBU ya

W : Selama ini proyek-proyek SPAM di Karawang yang sudah ada itu apa aja pak?

A : Baru Jatiluhur aja sih

W : Untuk perkiraan peningkatan pemenuhan kebutuhan air minum setelah proyek ini selesai, seperti apa?

A : Kalau jadi, sekitar untuk 20.000 pelanggan baru dan kawasan industri

W : Tarifnya belum berarti ya pak?

A : Belum sampai kesana, baru pembahasan MoU aja dengan BPPSPAM, PJT, Setda masing-masing daerah. Kalau yang lama, tarif air baku sekitar Rp2.300 . Kalau sekarang nanti beda lagi

W : Kalau proyek ini kan ibaratnya PJT hanya mengalirkan air dari Purwakarta ke daerah offtaker nya. Kalau dari PDAM sendiri apakah setuju dengan take or pay atau take and pay atau seperti apa?

A : Sebenarnya dua-duanya kita gaada masalah, kita mengikuti kebijakan dari pusat saja

W : Kalau untuk aset nanti seperti apa?

A : Nah itu juga masih dibahas, kalau aset kan tidak bisa dihibahkan apalagi BUMN dengan BUMD. Mungkin aset akan dikelola masing-masing oleh daerah, kalau pun ada mungkin hanya serah terima pengelolaan saja ke masing-masing PDAM.

W : Terakhir ikut rapat yang 11 Juli atau ada lagi yang terbaru pak?

A : Iya 11 Juli tapi saya ga ikut, waktu itu direksi yang ikut dan hasilnya juga belum tau. Progress terakhir memang pada 11 Juli

W : Berarti kalau di daerah, Karawang hanya berkaitan dengan setda ya?

A : Iya benar. Kalau di pusat berarti dengan PJT2, BPPSPAM, Kementerian PUPR

W : Kalau dengan PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia?

A : Itu kurang tau ya, karena kalau kita sebenarnya nanti hubungannya hanya dengan PJT2 aja. Ibaratnya kita perpanjangan tangan dari pemda

W : Mengenai risiko gagal bayar di proyek ini, menurut bapak gimana?

A : Kalau dari kapasitas PDAM Karawang dan melihat pasarnya sih, optimis mampu bisa bayar

W : Tadi kan ada 20.000 pelanggan dan kawasan industri. Itu ada berapa kawasan pak?

A : Ada 3 kawasan yang baru, ada Artha diantaranya

W : tarifnya beda ya pak?

A : Iya ada klasifikasi tarifnya industri kecil besar gitu

W : Kalau sejauh ini, untuk rencana jalur distribusinya udah ada ya pak?

A : Udah ada tapi perhitungan anggaran belum.

W : Kalau Setda berarti sebagai pembina saja ya pak dan perjanjian itu?

A : Iya , tanda tangan MoU aja, karena kalau dari pelaksana sih PDAM dan PJT2.

W : Sebenarnya timeline proyek ini udah geser ya pak?

A : Iya udah geser terus, targetnya 2020, pertama mencetus kan 2016/2017. Sampai sekarang masih seperti ini.

W : Kalau potesnsi konflik mengenai pengelolaan, aset atau apa gitu kemungkinan ada pak?

A : Kalau potensi konflik ada aja kemungkinan, tapi kalau dari awal pada kontrak kerjasama, bisa diminimalisir potensi konfliknya

W : Kendala terberat menurut PDAM itu apa saja?

A : Kalau kita kan nantinya sebagai operator, paling mengenai aturan dan izin walaupun ada. Tapi tidak ada yang sangat signifikan

W : Kalau pembebasan lahan itu tanggung jawab siapa?

A : Dari PJT2, nanti untuk serah terima aset. Ada opsi kedua yaitu pemda yang menyediakan lahannya, IPA Cibeet.

W : Tanahnya itu milik siapa?

A : Kalau rencana sih, di tanah PJT2. Kalau ada kekurangan, baru disediakan pemda.

W : Luasannya udah ada pak?

A : Terakhir kalau ga salah 4.000-5.000 m2 dari pemda. Sekitar 1.000 m2 disiapkan PJT2.

W : Berarti itu harus pembebasan tanah warga atau itu emang tanah pemda yang masih kosong?

A : Ada tanah warga, ada yang tanah pemda seperti fasum fasos dan waqaf. Berdasarkan estimasi karena rencana berubah terus, mungkin tanah warga yang perlu dibebaskan sekitar 500-1.000 m2. Tergantung design IPA juga.

W : Design dari mana pak?

A : Konsultan PJT2.

W : Kalau di PDAM, bagian yang berkaitan dengan proyek ini ada apa saja pak?

A : Ada perencanaan teknis, hubungan langganan dan litbang.

W : Kalau untuk pelaporan progress, PDAM selalu lapor setda ya?

A : Iya ke setda dulu kalau PDAM

W : Biasanya yang dilaporkan untuk monitoring apa saja pak?

A : Progress saja biasanya mbak

W : Pernah survey ke lapangan gitu ga pak?

A : Perencanaan teknis yang pernah, untuk survey lokasi di Cibeet.

W : Itu yang survey siapa saja pak?

A : PDAM, PJT2 dan konsultannya PJT2

W : Konsultannya apa pak namanya?

A : Kurang hafal yah

W : Setau saya kan pemrakarsa ada 3, Wika, Pembangunan Jaya, Jaya Konstruksi Manggala kalau ga salah

A : Iya mungkin di antara 3 itu

W : Berarti kalau selama ini, koordinasi dengan aktor lain masih aman ya pak?

A : Masih aman, tapi paling kendala kecilnya kalau ada perubahan kerangka kebijakan dan pergantian pimpinan masing-masing. Kadang yang ikut rapat beda-beda, hal-hal seperti itu paling yang sering terjadi.

W : Dalam waktu dekat ini belum ada rencana rapat lagi ya pak?

A : Iya belum ada

W : Kalau koordinasi dengan dinasi di Karawang ada dengan siapa aja?

A : Kalau urusan lokasi dan izin paling ke DPMPTSP, kalau SIPA kan BBWS dengan Cipta Karya Kementerian PUPR dan Kementerian LHK. Dulu ke PSDA untuk rekomendasi teknik, sekarang ke BBWS.

W : Ini BBWS apa pak?

A : Yang di Bandung apa tuh namanya?

W : Citarum pak?

A : Iya

W : Kalau pembebasan lahan mungkin ke BPN ya?

A : Iya seperti itu

W : Jadi sekarang nunggu tanda tangan perjanjian / kontrak aja ya?

A : Iya, supaya tahun depan bisa jalan

W : Untuk pengolahan di Bekasi dan Cibeet aja ya pak?

A : Iya di IPA Bekasi dan Cibeet, karena kalau PJT hanya mengirimkan air baku saja.

W : Kalau dari sisi peraturan ada gap ga pak?

A : Kayaknya gaada, karena sudah ada PP 121 dan 122. Mungkin ada beberapa daerah yang udah punya RISPAM yang belum diubah / belum menyesuaikan dengan RTRW nya.

W : Kalau untuk Jatiluhur sejalan ya pak antara RISPAM atau business plan nya dengan RTRW?

A : Kalau di Karawang, masih sejalan.

(percakapan permohonan data sekunder dan closing).

10. Perum Jasa Tirta II

Nama : Anton Mardiyono (L)
Instansi : Ketua Tim KPBU SPAM, Perum Jasa Tirta II
Hari/tanggal : Kamis, 25 Juli 2019
Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; A -> Anton

W : Siang, saya sedang mengumpulkan data terkait proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Untuk informasi yang diharapkan dari wawancara ini mungkin akan saya sederhanakan menjadi pertanyaan mengenai progress dari proyek tersebut, faktor penghambat dan stakeholder yang terlibat di proyek tersebut.

A : Finansialnya tidak ya berarti? CAPEX OPEX tidak ya?

W : Tidak pak, lebih ke kelembagaan dan tata kelola saja. Jadi yang ingin ditanyakan pertama kali mungkin historis nya seperti apa dan perkembangan proyek KPBU ini

A : Semua skenario pemenuhan kebutuhan air bersih ada di Rencana Induk SPAM di DKI, Kota dan Kab Bekasi, Kab Karawang. Dari wilayah tersebut dinyatakan memang sudah perlu ada langkah pemenuhan tersebut. Di tahun 2009 ada studi dari Indii mengenai skenario pemenuhan air di Jakarta. Itu dokumennya ada di studi Indii dan Mark Mcdonald(?). Nah salah satu skenarionya mengenai SPAM Regional Jatiluhur I. Terus PJT2 pada 2010 (PP) kita mendapatkan perubahan yaitu penugasan baru di bidang SPAM. Maka kita mencari tau apa saja amanahnya pemerintah melalui BPPSPAM dan Cipta Karya. Karena ada studinya Indii dan Mcdonald ini, kita pelajari dan akhirnya yang pertama kali mencetuskan ide itu yaitu ada kontribusi dari regulatornya yaitu BPPSPAM dan CK. Dulu konsepnya B2B awalnya yang 3 prakarsa dan PJT2. Itu dari tahun 2013 kita dapat penugasan PJPK, dan menganggapnya bahwa konsepnya B2B bukan KPBU. Sehingga berproses lah FS, penugasan dari masing-masing Pemda yang memiliki 3 perusahaan air minum itu. Kemudian buat konsorsium dan proses sampai 2016 akhir. Masuk di tahun 2017, skema bergeser atas evaluasi dari BPPSPAM dan CK bahwa PJT2 dalam PP nya berlaku sebagai penyelenggara bukan berlaku sebagai investor. Jadi penyelenggara itu didefinisikan sebagai PJPK maka keluar lah penugasan PJPK yang baru di tahun 2017. (Lanjut bahas pemberian data, foto data sekunder terkait).

W : Info dari B2B ke KPBU itu karena ada apa ya?

A : Pertama karena tarif komersialnya B2B tidak acceptable, meskipun gap nya sedikit ga sampai 50% selisihnya (jika dibandingkan KPBU). Tetap karena ingin ada percepatan, maka tarif dibuat acceptable. Selanjutnya dari kompleksitas kelembagaan dan dari risiko investor serta kompleksitas pelaksanaan konstruksi ternyata semuanya membutuhkan percepatan. Nah percepatan itu tidak bisa diperoleh kalau proyek ini bukan KPBU. Nah ketika sebagai PJPK ternyata ada dua faktor yang harus didesain dari awal yaitu kelayakan proyek dan kapasitas PJPK nya.

W : Nah yang baru saya dengar dari stakeholder lain itu mengenai kapasitas PJPK nya

A : Karena proyek itu bisa layak kalau ada dukungan penjaminan bagi investor atau dukungan kepastian investasi bagi investor kalau dari bahasanya. Nah itu ada di BKPM regulasinya. Kerangkanya kelayakan investasi bagi investor itu ada politik, finansial, risiko dan lainnya. Itu setelah dipelajari, kelayakan berinvestasi tersebut ternyata ada salah satu risiko dari investor yang harus ditanggung oleh PJPK yaitu risiko finansial.

W : yang gagal bayar itu bukan?

A : Iya salah satunya seperti itu. Gagal bayar, terminasi, dan lainnya. Karena kalau investor kan ujung-ujungnya melihat revenue, pengembalian, return dan segala macamnya.

W : Berarti yang risiko gagal bayar dijamin oleh Kemenkeu atau seperti apa pak?

A : Tadinya harus dijamin oleh PJPK. Tapi bicara kapasitas PJT2 tadi, supaya proyek itu sustain dari planning sampai transaksi hingga transaksi maka perlu 2 faktor utama yang tadi disebutkan. Karena yang akan menjadi role player nya BUP di lapangan dan PJPK sebagai perpanjangan tangan pihak regulator. Kalau dua aktor itu gabisa berkolaborasi berarti failed. Kalau dua aktor bisa berkolaborasi caranya adalah masing-masing punya kapasitas di tanggung jawab masing-masing. Ternyata PJPK risiko terbesarnya kapasitas finansial untuk menanggung regres. Yang missed dari proyek ini adalah evaluasi terhadap kapasitas PJPK dari awal. Nah itu harus diatur di regulasi terkait Perpres 38/2015 atau Permen PPN/Bappenas nya. Saya waktu itu sampaikan ke KPSRB Bappenas bahwa harus iakomodir di regulasinya Permen Bappenas itu.

W : Berarti yang missed ada di sisi peraturannya ya?

A : Iya, jadi belum ada regulasi yang dapat men-secure kapasitas /kelayakan proyek dari sisi PJPK. Peraturan yang banyak itu kan selama ini untuk men-secure proyeknya secara layak ada FS, RDS, affordability to pay PDAM, kemudian RI SPAM. Itu semua ujungnya ke tarif kan tapi kalau ke investor ujungnya ke revenue nya investor dan kelayakan proyek. Di proyek ini dari 2013 sampai 2018 itu ngurusin kelayakan proyeknya aja. Begitu sudah masuk tahap transaksi, kami kan harus bikin dokumen lelang (RfP). Sebelum membedah risiko-risiko proyek, kita lihat sudah termitigasi atau belum. Ternyata ada risiko yang harus ditanggung PJPK, setelah dipelajari ternyata kapasitas perusahaannya tidak mampu (terlalu kecil).

W : Kalau idealnya, untuk manajemen risiko tersebut seperti apa?

A : Idealnya kapasitas PJPK nya sudah bisa terpenuhi dari awal, bukan sudah mampu. Mampu dan terpenuhi itu beda. Kalau terpenuhi itu tadinya tidak mampu, di treat oleh pemerintah menjadi mampu. Kalau PJT2 sudah ketauan sudah tidak punya kapasitas dari awal dari tahun 2017 dulu, lalu pemerintah komit untuk treat PJT2 menjadi mampu. Itu bisa karena banyak metode/skema penguatan korporasi diantaranya PMN, penyertaan aset, penyertaan keuangan deviden, pemberian keuangan dengan usaha, dan masih banyak caranya. Nah, tapi peningkatan kapasitas perusahaan itu lama 2-4 tahun, jadi harus didesain dari awal. Kalau sekarang sudah terlanjur, kapasitas kami tidak bisa upgrade untuk terpenuhi tapi disuntik APBN oleh pemerintah untuk regresnya.

W : Berarti kalau sekarang baru regres yang terfasilitasi atau risiko gagal bayar juga tercover APBN?

A : Yang di cover oleh APBN baru yang terminasi karena yang exposure-nya besar. Kalau risiko gagal bayar akhirnya dicabut risikonya dari PJPK dan dikembalikan ke BUP, jadi investor tidak akan dijamin gagal bayarnya. Karena sudah ada best practice di Semarang Barat, salah satu bidder nya bisa menang karena menyebutkan strateginya yaitu tidak perlu ada dukungan gagal bayar. Kalau sekarang, untuk kedepannya tinggal menyusun RfP berdasarkan perubahan-perubahan. Untuk bisa mendapatkan hasil siapa yang bisa menanggung risiko gagal bayar itu prosesnya udah setahun sejak April 2018. Di April 2018 saat menyusun RfP itu baru ketauan tentang masalah manajemen risiko itu. Bolak-balik surat menyurat dari Kementerian Keuangan, BUMN, PUPR. Akhirnya keluar kesepakatan setelah dibahas di PUPR, Keuangan dan BUMN (PJPK di bawah BUMN). Selama ini yang membahas hanya 2 pihak yaitu PUPR dan offtaker (Kementerian Dalam Negeri). Begitu PJPK keliatan masalah kapasitasnya itu pas tahun lalu dan surat Menkeu baru keluar awal tahun ini. Kemudian dilempar ke Menteri BUMN dan BUMN bersurat ke PUPR menyatakan tetap tidak sanggup PJT2. Kemudian disepakati saat rapat 3 pihak itu, akhirnya risiko gagal bayar dicabut dari PJPK dan menjadi risiko BUP. Di Perpres 38 dan Permen 19 mengenai penjaminan infrastruktur, itu terlalu mengankan investor menurut saya. Semua risiko itu mengamankan investor , ya tapi mereka memang keluar duit dulu dan risiko ya buat mereka. Tapi harusnya ada risiko-risiko finansial lebih yang mereka tanggung. Karena kalau terjadi terminasi lalu di regreskan, itu sama aja tidak ada investor dan sama saja pemerintah mengganti sebesar proyek tersebut. Kalau memang membuka kesempatan dengan swasta yang terlibat, harusnya swasta juga menanggung risiko. Buat apa ada KPBU, pemerintah tunjuk BUMN saja untuk menjalankan proyek. Pendanaannya gimana?

Pakai saja bank yang BUMN. Investor juga sama kan pendanaan equity 30% dan loan 70%. Terlalu enak investornya dibuat peraturan seperti yang ada sekarang. Misal dengan struktur proyek ada penjaminan dari pemerintah, PJT2 mau mengerjakan.

W : Kalau komponen tarifnya sendiri seperti apa? Dan sharing dengan stakeholdernya?

A : Kalau lingkup proyek kan sampai ke air curah ya, jadi infrastruktur hilirnya bukan PJT2.

W : Iya cuma sampai reservoir ya

A : Iya, dan yang dibantu oleh PJPK hanya lahan dan sisanya itu BUP semua

W : Kalau lahan itu ada kendala?

A : Sebenarnya kalau pembebasan lahan itu common ya pasti ada nego. Tapi itu sudah termitigasi.

W : Kalau untuk stakeholdernya tadi ada yang hulu seperti regulator yang tadi disebutkan, PDAM sebagai offtaker dan masing-masing pemda. Ada stakeholder lain yang belum disebutkan pak?

A : Udah segitu saja

W : Kalau untuk koordinasi antara daerah dengan PJPK itu seperti apa?

A : Tergantung subjeknya. Untuk masalah teknis jelas PJPK sering berhubungan dengan PDAM, untuk finansial PJPK berhubungan dengan regulator. Tetapi sebaiknya tidak dipisah-pisah ya.

W : Mengenai masukan lainnya terhadap proyek SPAM ini apa saja?

A : Bagaimana pemerintah membuat proyek itu sustain dari sisi PJPK maupun investor. Caranya mungkin dari regulasi tadi, salah satunya regulasi yang bisa mengevaluasi kapasitas PJPK dan cara yang bisa dilakukan pemerintah untuk memperkuat kapasitas PJPK.

W : Kalau untuk aturan unsolicited dan lintas provinsi, itu sudah mengakomodir peraturan yang ada?

A : Iya sudah mengakomodir

W : Sebenarnya kalau unsolicited proses perencanaan, penyiapan, transaksi, konstruksi, itu sama kan ya?

A : Iya sama dan udah sesuai

W : Tapi untuk perencanaan tetap ada peran dari pemerintah walaupun unsolicited?

A : Kalau perencanaan yang ujungnya tarif acceptable oleh offtaker dan offtaker adalah pemerintah, pemrakarsa adalah swasta. Selama PJPK belum ada, yang jadi wasit pasti pemerintah. Pada saat kami ditunjuk sebagai PJPK yang pertama tapi kami sebagai pelaku bisnis (masih B2B), wasitnya adalah mutlak BPPSPAM dan CK. Ketika kami telah ditunjuk sebagai PJPK pada KPBU, wasitnya adalah kami tapi kami selama ini selalu di advice oleh BPPSPAM dan CK karena bagaimanapun juga karena kami harus mengatur pemda, kita gabisa kalau tidak melibatkan SPAM

W : Rapatnya berarti selalu diundang BPPSPAM ya?

A : Setiap yang melibatkan pemda atau PDAM selalu dibantu mereka

W : Kalau bedanya peran BPPSPAM dengan CK yang terlihat apa ya?

A : Saya kurang mendalami peran mereka, tapi kalau mengundang pemda pasti CK. Kalau mengundang PDAM itu bisa BPPSPAM dan bisa CK

W : Kalau kendalanya berarti selain yang telah disebutkan, untuk koordinasi dengan stakeholder apa ada masalah?

A : Kalau koordinasinya mungkin ga susah tapi responnya, kadang karena kesibukan stakeholder, faktor pilkada, politik, ganti bupati walikota gubernur. Kalau diundang sih dinasnya datang, begitu disuruh respon maka harus disampaikan dulu ke pimpinan. Pengambilan keputusannya tidak bisa cepat karena birokrasi di Indonesia juga seperti ini.

W : Kalau dilihat secara kronologis , rapatnya biasanya jeda 2 bulan gitu ya?

A : Ngga ya, dulu malah sering. Waktu PKS tinggal wording doang itu bisa seminggu doang, begitu bahas substansi itu lama lgi mungkin yang 2 bulan itu.

W : Kalau selain kapasitas finansial di PJT2, ada masalah lain terkait kapasitas PJT2 atau tidak? Yang sempat saya dengar dari stakeholder lain itu kapasitas PJT2 kurang karena ada perbedaan core bisnis air baku dan air minum, dan itu dua hal yang berbeda. Tanggapannya seperti apa?

A : Hmm di PP 07/2010 itu kami ditugaskan untuk itu kok. Kalau sejarahnya memang dari 1967-2010 itu air baku. Kalau mau cari history PJT2 dari website aja ya. Nah tapi 2010 kesini itu sudah ada SPAM.

W : Oh seperti itu, berarti PP 07/2010 ya pakainya.

A : Tapi sebenarnya air baku dan air minum itu emang dua-duanya sama-sama bisnis yang tidak menguntungkan. Kenapa kapasitas PJT2 tidak kuat, karena dari 1967 hingga sekarang kita dikasih kewenangan bisnis air baku padahal bisnis kami sendiri tidak profitable dan tidak menarik dari sisi korporasi. Jadi kalau mau membedah kapasitas PJT2 sebagai PJPK, bedah juga kapasitas status Perum. Karena emang di dalam penugasannya kami tidak full commercial business, tapi kami ada public servicenya. Makanya kita masuk Perum.

W : Berarti kalau sekarang, perkiraan pemenang lelang sudah ada itu kapan pak?

A : Dari isu yang ada ini, kita kan baru ketemu kesepakatan mengenai risiko finansial itu baru kemarin. Dari status per hari ini, kasus yang harus diselesaikan itu masalah lahan, dokumen lelang akibat skema penjaminan yang berubah tadi, dan finalisasi FS karena ada offtaker yang geser titiknya. Nah 3 item itu yang harus segera diselesaikan. Yang paling lama itu perubahan FS, sekarang pun FS ini menjadi perhatian BUMN. Tadi masalah kapasitas PJT2 yang mencuat 1 tahun ini. Sehingga BUMN ini meminta ada validasi terhadap FS pemrakarsa secara formal oleh PJPK melalui supervisi dari konsultan yang kompeten. Sebelumnya pemrakarsa kirim ke kita dan dievaluasi langsung disetujui. Karena pada waktu itu kita berasumsi itu hanya kelayakan proyek. Nah ternyata begitu terkait dengan kelayakan PJT2 , BUMN menganggap bahwa ini suatu hal yang sangat strategis untuk perusahaan ini. Coba dievaluasi secara lebih dalam dengan supervisi yang kompeten. Nah kami harus memproses itu sebagai salah satu prasyarat dari Kementerian BUMM kalau kita boleh melanjutkan sebagai PJPK. Secara sekilas memang hasilnya tidak akan berubah, tapi ada yang memvalidasi tadi. Prosesnya memerlukan waktu kira-kira 2-3 bulan.

W : Kalau mengenai pembahasan aset setelah transaksi, itu jatuh ke siapa?

A : Itu yang bisa jawab offtakernya, tapi dari rapat yang kita ikuti itu kembali ke pemerintah. Offtaker walaupun berminat untuk mendapatkan hak atas....beneficiary owner istilahnya pemprov DKI. Tapi sudah ada fatwa dari BPKP bahwa itu harus kembali ke pemerintah walaupun

konsekuensinya akan merubah struktur tarif karena dianggap di akhir masa konsesi itu, return atau recovery terhadap CAPEX itu sudah selesai. Jadi struktur tarifnya harusnya berubah (turun). Tapi kita bilang, itu nanti aja yang jelas aset akan ke pemerintah dan masalah perubahan tarif akan dibicarakan selanjutnya.

W : Nah mengenai peran BPKP dan LKPP itu berarti juga ada ya?

A : Kalau BPKP banyak memberikan advice mengenai aset, kalau LKPP mengenai proses transaksinya di pengadaan pelelangan BUP nya. Sesuai lah dengan bidang mereka.

W : Kalau untuk peta deliniasi wilayah dipegang siapa pak?

A : Belum dapat?

W : Waktu itu cuma foto aja sih pak, digital nya belum dapat

A : Ada di FS, saya yang pegang. Tapi boleh dikasih ga ya. Kamu perlu petanya aja ya?

W : Iya pak di crop petanya aja (pembahasan data peta yang harus dicari dulu,, nanti di follow up dan pergeseran timeline). Kalau untuk wawancaranya sudah cukup pak sebenarnya, terima kasih telah meluangkan waktu pak.

A : Oh udah ya, baik sama-sama. Nanti digitalnya saya cari dulu ya , biar nanti di share oleh Mba Samia (closing).

11. PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PII)

Nama : Dr. Yuki M.A. Wardhana (L) dan Angger (L)
Instansi : Senior Vice President Divisi Underwriting Penjaminan 3 dan Tim
Hari/tanggal : Selasa, 2 Juli 2019
Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; Y -> Yuki; A -> Angger

W : Siang, saya Wisely sedang melakukan penelitian terkait optimalisasi tata kelola multi-level proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Saya melihat ini sangat kompleks stakeholdersnya, kemungkinan akan banyak permasalahan. Jadi saya mau cek tentang itu, pertama mungkin saya tanyakan mengenai perkembangannya dulu

Y : Mungkin saya akan jelaskan di proses penjaminan. Memang proyek ini, dimintakan penjaminan oleh PJPK nya yaitu PJT2 untuk memintakan penjaminan dan sedang di tahap appraisal. Namun kami masih menunggu beberapa proses yang masih berada di level PJPK dan informasinya di Kementerian PUPR. Kalau sejauh ini di tempat kami appraisalnya sudah diselesaikan dan sudah siap.

W : Kalau sekarang tahapannya berarti masih penyiapan atau transaksi pak?

Y : Sekarang sudah tahap transaksi, kalau di KPBU kan ada perencanaan, penyiapan, transaksi. Perencanaan dan penyiapan sudah dilalui oleh PJT2, makanya sudah bisa masuk tahapan penjaminan. Tapi mungkin untuk tahapan awal itu bisa ditanyakan ke PJT2.

W : Kalau proyeknya sendiri ini udah mulai tahun berapa pak?

Y : Kalau proses penjaminan di kita, inisiasi sudah dari tahun 2017. Ini kan unsolicited ya, prosesnya diajukan oleh pemrakarsa dan sudah di review oleh PJT2. Mungkin tanggal pastinya ditanyakan ke PJT2

W : Kalau stakeholdernya ada siapa saja ya pak?

Y : Ini agak kompleks, sekilas saya baca proposal memang sudah disebutkan. Paling tidak yang pertama untuk di tingkat pusat ada Kementerian PUPR. Strukturnya kan air itu diambil dari sungai, itu kewenangan BBWS atau Dirjen SDA. Di Kementerian PUPR ada lagi BPPSPAM di bawah Cipta Karya. Itu memang mengurus kebijakan untuk SPAM baik regional, khusus maupun strategis. Kemudian yang namanya SPAM kan ada PPSPAM, itu pembinanya lah. Mereka juga stakeholder di pusat. Strukturnya di pusat, BBWS Citarum juga terlibat. Lalu kita lihat di level daerah. Offtaker ada DKI Jakarta dan 3 kota/kab lain. Dan offtaker langsung menerima itu PAM Jaya, PDAM Tirta Patriot, Bhagasasi dan yang di Karawang. Dan karena proyek ini perlu penjaminan, PII juga jadi stakeholder.

W : Kalau Bappenas pak?

Y : Bappenas pasti karena seluruh KPBU juga karena ada namanya PPP book, ya harus terdaftar. Kemudian kebijakan terkait dan dukungan sektor dan lainnya tentu Bappenas yang akan menjadi steering nya.

W : Kalau kementerian lainnya pak?

Y : Kalau kementerian keuangan dalam artian PII itu iya

W : Kalau antar stakeholder dengan pembagian risiko antar stakeholder seperti apa?

Y : Kalau Sely baca di web PII alokasi risiko per sektor, itu bisa dilihat. Alokasinya PJPK dalam hal ini mewakili pemerintah, sama badan usaha dan risiko bersama

W : Oh sama dengan itu ya?

Y : Iya, sebenarnya apapun stakeholders nya ultimate nya ada di PJPK. Yang mewakili sudut pandang pemerintah itu PJPK makanya sebenarnya PJT2 mendapat penugasan

W : Kalau menurut bapak mengenai proses selama ini apakah ada kendala misal di koordinasinya?

Y : Sebenarnya kalau dari koordinasi sudah cukup baik. Kalau teorinya tentang stakeholders sih semakin banyak semakin sulit karena semakin banyak kepentingan. So far sih komunikasi baik, kalau kendala sih pasti ada karena waktunya kan panjang. Kalau masalah kendala mungkin bisa ditanyakan ke masing-masing. Di kami sih mengenai penjaminan, prosesnya sudah jalan artinya komunikasi kami dengan PJPK, Kementerian PUPR dan lain-lain itu bagus. Indikasinya, proses penjaminannya tidak masalah. Tinggal menunggu proses lain yang berada di luar PII. Karena PII juga in line dengan proses lain.

W : Berarti kalau calon badan usaha sudah ada?

Y : Belum, karena baru masuk di tahap transaksi. Sekarang sudah diumumkan pra kualifikasinya dan baru masuk short list nya.

W : Kalau sejauh ini di rapat melibatkan stakeholder rentangnya seberapa lama?

Y : Oh sering, setiap bulan ada

W : Kalau paling sering berkoordinasi dengan siapa pak? PJT pak?

Y : Iya kalau kami hubungannya dengan PJT2 ya karena sebagai PJK.

W : Berarti terkait permintaan data berarti ke?

Y : Iya ke mereka, kalau di kami ada beberapa dokumen. Tapi memang khusus penjaminan jadi kami tidak pernah memberikan data. Saya juga yakin kalau Sely datang ke PUPR sih akan dilempar ke PJT. Kalau boleh tau kenapa Sely pilih SPAM Jatiluhur?.....(menyampaikan kekhawatiran terkait topik)

W : Ada semacam 1 lembaga yang mengkoordinatori semua stakeholders ga pak?

Y : Ada, biasanya di bawah Dirjen Cipta Karya yaitu BPPSPAM. Dia punya tugas untuk mendorong proyek ini supaya lebih cepat.

W : Terus mengenai persepsi bapak sebagai pihak PII pernah berhadapan dengan stakeholders mana saja dan gimana tanggapannya?

Y : Banyak ya sebenarnya hampir semua yang saya sebutin pernah bertemu. Karena ada kepentingannya PII yang men-secure risiko yang ada di PJK. Contoh PDAM hubungan dengan PJT2, kami harus menganalisis risiko. Otomatis ketika analisis risiko, ada ga kemungkinan gagal bayar atau tidak. Nah kami harus bertemu dengan mereka. Karena proses di PII itu screening, guidance and consultation, appraisal, structuring sampai monitoring itu kami harus ngeliat ke mereka semua. Karena bedanya insurance dan guarantee itu adalah, kalau insurance itu yang penting kalau pihak A udah bayar premi, itu yaudah tungguin aja ada tunggakan atau ngga nantinya. Tapi kalau guarantee itu, karena kita manage risiko, kita harus melihat dan memastikan risiko-risiko yang ada disana seperti apa. Sehingga ketika melihat strukturnya kompleks, kami sudah petakan titik risiko dan titik risiko ada dimana. Itu sudah kami identifikasi berdasarkan self-appraisal kami. Otomatis ketika menyimpulkan titik kritis per layer, kami yang assessment. Kalau di PII itu pasti melakukan appraisal agak dalam, bahkan konsultannya dari luar negeri memang untuk supaya lebih independen dari lebih dalam.

A : Mungkin secara struktur kelembagaan, ini kan multi stakeholder mungkin bisa dilihat dari kapasitas dan kewenangan masing-masing stakeholder

W : Oh baik. Kemudian pak, kalau untuk timeline nya target konstruksi kapan pak?

Y : Oh itu berubah-ubah ya, itu ditanyakan ke PJT2. Kalau 1 tahapan berubah itu akan berubah. Kami tinggal tunggu PJT aja.

A : So far sih masih gerak timeline nya ya, maksudnya masih berkembang terus dan masih komunikasi dengan masing-masing daerah juga

W : Kalau peraturan terkait KPBU dan SPAM yang kira relevan apa saja ya pak?

Y : KPBU nya itu Perpres 38/2015, PMK 260/2015, penjaminan itu Perpres 78/2010, PMK 260/2010. Kalau bicara sektor, itu kan berbicara UU air yang No.1/1974. Bicara sektor SPAM itu PP 122/2015, kemudian masalah dukungan di Permen PUPR No.19/2016. Sisanya ya sektor-sektor lah. Itu sih core nya, bedanya regional dan tidak. Termasuk juga kalau mau liat struktur stakeholders dari regulasi.

W : Kalau koordinasi dengan PDAM juga sering ya pak?

Y : Sering banget, udah ga kehitung

W : Pendapat bapak mengenai mereka gimana pak?

Y : Iya mereka datang, terlibat pada isu-isu penting. Tapi kalau tingkat partisipasinya mungkin bisa ditanya ke mereka juga

W : Berarti kalau tahap setelah appraisal ini apa pak?

Y : Kami sudah punya kesimpulan tapi belum announce ke PJPK sambil menunggu beberapa proses. Yang ikut tender itu juga nungguin, PII menjamin ga ya . Kalau sektor air gaada penjaminan mungkin agak susah ya karena risikonya cukup tinggi.

W : Kalau daerahnya gitu punya insentif gitu ga pak?

Y : Ngga , karena yang berhadapan dengan kami PJPK nya bukan offtaker.

A : Secara mandat sih tunggu di PII untuk penjaminan

W : Kemarin sempat baca ada kemungkinan risiko gagal bayar. Itu kenapa begitu ya pak?

Y : Kalau PJT dapat uang dari offtaker kan, kalau dari offtaker telat berarti ke BU nya juga telat kan. Kalau PII kan menjamin gini, kalau ada masalah dengan offtaker nanti badan usaha tenang aja dijamin PII. Makanya karena kami akan menjamin itu kami juga akan melihat si offtakernya punya kemampuan bayar ga ya. Kan konyol juga kalau kita tau bakal di claim kita jamin. Tapi kami melihat ya mereka cukup baik ya sementara ini, cukup well managed.

W : Oke pak, berarti nanti saya coba keliling stakeholders nya juga untuk menggali informasi juga. Oiya untuk survey langsung juga PII pernah ya pak?

Y : Kalau appraisal tapi kami ga lihat gimana, pasti kami datang. Ke waduknya juga pernah survey. Saya analisa siklus air nya juga, misal masa perjanjian 50 tahun, itu saya lihat pada tahun berapa air akan kritis melalui modelling. Jadi harus tau hasilnya apa dan mitigasi risiko nya apa saja. Detail memang yang dikerjakan PII, kayak orang audit lah. Karena kami menanggung risikonya juga kan besar ya.

W : Kalau stakeholders nya yang tadi disebutkan aja ya pak?

Y : Hmm..oiya ada 1 lagi Kementerian BUMN karena kan PJT2 itu di bawah BUMN.

W : Direktorat nya apa pak ?

Y : Deputi Energi, Logistik, Kawasan dan Pariwisata kalau ga salah.

W : Kalau di daerahnya ke Sekda, Dinas PU juga gitu pak?

Y : Yang jelas sih harus ke PDAM nya aja dulu. Itu pemprov Jabar juga dilibatkan karena kada di kawasannya dia kan proyek ini. Ini kompleks sih emang karena proyek SPAM pertama yang lintas provinsi dan pakai KPBU.

Closing

Update melalui WA

W : Maaf pak saya mau tanya beberapa hal terkait perkembangan proyeknya. Saya dengar PJPK nya berubah ya pak?

Y : Iya

W : Jadi sekarang statusnya tetap unsolicited atau solicited ya pak?

Y : Tetap unsolicited

W : Oh tetap unsolicited ya. Dan terkait mitigasi risikonya di tahap awal dengan yg sekarang berarti ada perubahan kah pak?

Y : Ya beda. Dalam siklus risiko, harus diidentifikasi risikonya dulu, ganti pihak ya ganti risiko dan mitigasinya.

W : Dan untuk kajian mitigasi risiko yg lama, saya bisa dapat infonya darimana ya pak?

Y : Ke yang nyusun mba
(closing)

12. Sekretaris Daerah Provinsi DKI Jakarta

Nama : Viki dan ...

Instansi : Biro Perekonomian Sekretaris Daerah Provinsi DKI Jakarta

Hari/tanggal : 19 September 2019

Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; X dan V -> Viki

W : Siang, saya sedang mengumpulkan data terkait proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Untuk informasi yang diharapkan dari wawancara ini terkait perkembangan proyek dan hubungan antar aktor yang terlibat.

X : Kalau progress mungkin sudah diceritakan teman-teman lain, langsung saja ke setda nya ya. Sesuai dengan tugas dan fungsinya, biro perekonomian ini salah satu tugasnya mengkoordinasikan Badan Pembinaan BUMD, dimana kami sebagai pembina BUMD dalam hal ini PAM. Bagaimanapun yang akan menjual air ke masyarakat itu PAM, jadi kita di biro masuk dalam proyek ini karena ada PD PAM. Kita sebagai koordinator aja. Terkait dengan hambatan, dulu pernah masalah dengan selling price di tahun pertama operasi dan juga terkait kepemilikan aset di akhir masa konsesi. Sudah dibahas tapi belum ketemu kesepakatan. Info terkait aset yang sudah didapat seperti apa?

W : Dari Bappeda DKI kemarin dapat info bahwa ada 3 opsi. Yang dipilih mungkin yang akan dialihkan ke pemerintah pusat, di bagian Kementerian PUPR.

X : Iya, jadi dari 3 opsi tersebut Pemprov belum ada sikap. Maksudnya, kita masih mengkaji opsi mana yang sebaiknya dipilih. Kalau aset diserahkan ke pusat, artinya kan tarif pertama kita bayar itu adalah yang tidak disepakati saat ini, artinya akan ada perhitungan ulang. Waktu itu ada legal opini dari BPKP yang menyarankan 3 opsi itu, diantaranya jika emang mau dikasih ke pemerintah pusat, maka tarifnya tidak segitu dan harus dihitung ulang tanpa menghitung pengambilan investasi. Tarif yang sekarang Rp.3.200 itu terdiri dari CAPEX OPEX plus keuntungan. Kalau misal CAPEX kita bayar, artinya aset akan ke seluruh oftaker. Kalau aset ke pusat, artinya komponen CAPEX nya harus keluar, jadi hanya bayar OPEX dan keuntungan yang wajar biasanya 10%. Kalau asetnya dimiliki bersama, berarti CAPEX nya harus dibagi dua antara oftaker dengan pusat. Sampai saat ini, masalahnya ada disitu. Kita masih mau menajamkan lagi 3 opsi tersebut. Karena pilihan dari 3 opsi itu akan berpengaruh pada schedule dari KPBU ini. Saya gatau progress di kementerian sudah sampai mana. Dan KPBU ini kan unsolicited, salah satu pemrakarsanya ada Jaya ya, kita punya sekitar 38% di Jaya , tapi memang bukan termasuk BUMD. Gitu sih mbak, ada lagi?

W : Waktu itu kan ada rapat yang 11 Juli ya tentang pembahasan PKS , setelah itu ada rapat lagi atau progress lain?

V : Jadi gini, kita sempat ngikutin , karena disposisi oleh Pak Setda, kita ikut rapat di PUPR, intinya ada di pasal 8 tentang pembagian aset, yang tadi teman saya jelasin juga itu masih yang ada kendala. Harga yang terbentuk kan untuk 3 perhitungan tadi, CAPEX, OPEX, keuntungan. Kapasitasnya kan 5000 l/d, 80% kita ambil sekitar 4.000 l/d. Tapi pemda lain sepakat dengan kita, kalau ada modal

yang kita keluarkan maka harusnya setelah masa konsesi habis 25 tahun, maka kita juga jadi pemilik. Tapi kalau ada keputusan dan pembahasan lain dari pimpinan, kita juga belum tau. Di PUPR kan based on peraturan, setelah masa konsesi habis, untuk proyek kerjasama jatuh ke PJKP dalam hal ini kan PUPR melalui PJT2. Kekhawatiran kami salah satunya mengenai penjaminan PJT2 untuk bisa menjamin aliran air selama 25 tahun. 3 opsi tadi kan dimiliki pemerintah, oleh offtaker atau bersama. Keinginan kita kan dimiliki bersama. Sebenarnya sederhananya kalau mau dimiliki pemerintah pusat, selling price nya diturunkan karena komponen CAPEX bisa dikeluarkan. Jadi kalau sekarang posisinya masih pembahasan PKS (Perjanjian Kerja Sama), intinya kami sepakat aja dengan arahan pimpinan karena ini unsolicited juga ada pemrakarsanya.

X : Seperti yang Mas Viki bilang, salah satu pertimbangan kita itu kita ingin memastikan stok air Jakarta. Di tengah-tengah itu kan ada Meikarta, sampai 25 tahun kita gatau nanti yang ada disana (pusat) itu siapa. Mungkin 25 tahun saya udah masuk usia pensiun, kita mau memastikan anak cucu kita itu bisa mendapatkan air seperti yang kita dapat. Misal proyek Tangerang Tirta Banteng atau apa, dulu nya pada saat konsesi, air itu disalurkan ke Jakarta. Tapi kan daerah Tangerang ini pengembangan dan butuh air, mereka teriak-teriak air ada di kita tapi kenapa kita ga dapat air justru disalurkan ke Jakarta. Artinya disana potensi permasalahan muncul, makanya kita mau memastikan untuk proyek Jatiluhur ini. Makanya kemaren di KPPIP, cobalah BPKP mengkaji jangan hanya dilihat dari KPBU aja Perpres 38. Coba dilihat dari aspek lain dari pengembalian investasi dan lain-lain, bahkan KPPIP menyarankan kalau misalkan Perpres 38 perlu diperbaiki maka diperbaiki saja dulu. Karena SPAM regional antar provinsi baru terjadi di proyek ini. Kalau di Perpres 38 kan dibilang kalau lintas provinsi maka pemerintah pusat kan yang jadi PJKP. Kalau hanya dalam 1 provinsi, berarti setingkat provinsi yang jadi PJKP nya. Ada tambahan lagi mas viki?

V : Sekarang masih pembahasan PKS, kami sebagai offtaker besar kami minta opsi tadi aset bersama. Sebenarnya kita bukan ga sepakat, tapi intinya kita ingin masyarakat DKI terpenuhi kebutuhan airnya. Ada lagi mbak?

W : Berarti untuk jaringan hilirnya harus disediakan DKI kan, untuk anggarannya seperti apa?

Y : Untuk yang distribusi kan ada 2, transmisi yang besarnya dan juga jaringan distribusinya. Ini memang kewajiban pemprov DKI, tapi kita punya PAM jadi kita bisa minta tolong ke PAM. Tapi kan PAM sebagai perusahaan juga harus sehat, kalau ngikutin kondisi perairan di Indonesia tau lah kondisinya gimana. Arahan pimpinan, kita sepakat bahwa untuk distribusi kita serahkan ke PAM, untuk transmisi kita serahkan ke SKPD.

W : SDA ya?

V : Iya SDA, kalau SDA ga mampu baru kita serahkan semua ke PAM. Tapi kalau untuk anggaran, mungkin Bappeda yang tau detail. Tapi untuk anggaran memang semua dari daerah (untuk yang hilir), tadi ada 2 opsi melalui anggaran SKPD atau bisa diserahkan ke PAM melalui PMD.

X : Tapi yang harus diperhatikan terkait PMD, pipa distribusi dan transmisi kan bukan aset produktif. Dan saya gatau apakah untuk 1 Jakarta apakah ratusan milyar atau 1-2 triliun, dengan aset tidak produktif maka bagaimana kondisi keuangan PAM, penyusutan per tahunnya berapa. Kesehatan keuangannya PAM yang tadi dibilang Mas Viki. Kalau transmisi dan distribusi kan hanya jaringan untuk menyalurkan aja. Itu juga jadi salah satu pertimbangan juga.

W : Berarti ada isu kesehatan keuangannya PAM Jaya juga ya, karena ngaruh juga dengan risiko gagal bayar menurut PJT2. Mereka khawatir para offtaker tidak mampu membayar air.

X : Kalau PJT2 khawatir seperti itu salah sih, karena kita ada Permendagri No. 76 atau 74 terkait subsidi. Di DKI ada Pergub PTO (tarif otomatis) PAM dan ada kelas-kelasnya gitu kan. Coba nanti dicari Permendagri nya terkait subsidi, jadi dimungkinkan apabila tarif rata-rata yang PAM dapet iitu Rp7.000, dan tarif yang ditetapkan Gubernur masih Rp6.800, maka keuntungan masih ada

Rp200. Kalau misal tarif yang ditetapkan Gubernur Rp7.000 sedangkan tarifnya Rp6.500, maka penda wajib mensubsidi. Nah yang dimaksud gagal bayar itu pada saat PAM tidak punya uang untuk bayar, yang mana itu tidak mungkin kan karena ada subsidi.

W : Iya makanya mau liat persepsi dari situ.

X : Memang kalau dari sisi investor ada kekhawatiran seperti itu. Karena ada Permendagri, jadi ga mungkin para oftaker gagal bayar karena air kan juga kebutuhan dasar.

W : Kemudian untuk di Setda yang berkaitan kan ada biro PKLH, perekonomian dan tapem ya. Untuk peran masing-masing bagian seperti apa ya?

X : Setau saya kalau bitro tapem itu gerbangnya pemprov DKI untuk leading PKS (Perjanjian Kerja Sama) termaksud surat kuasa dari gubernur mengenai siapa yang akan ttd. Tadi perekonomian sudah dijelaskan, kalau biro PKLH dia itu biro pengkoordinasi dinas teknis dalam hal ini Dinas SDA. Kalau biro itu fungsinya hanya koordinasi bukan teknis.

W : Berarti kalau rapat selama ini yang sering mengundang itu memang Kementerian PUPR dan BPPSPAM ya?

X : Iya mereka aktif karena mau ngejar proses lelang itu sebenarnya

V : Ini untuk SPAM Jatiluhur dulu ya?

W : Iya untuk Jatiluhur

V : Soalnya di DKI juga akan ada Kariyan nanti.

W : Sebenarnya mau tanya lagi, untuk masing-masing proses KPBU, berarti untuk Setda terlibatnya dibagian penyiapan ya?

X : Iya . Kalau dilihat history nya kan dulu ini bukan KPBU tapi B@B. Tapi untuk DKI sebagai oftaker, kita terlibat dalam pelaksanaan ini.

W : Kalau untuk keperluan lahan dalam proyek ini seperti apa?

X : Lahan sudah disediakan di titik Sentra Timur. PAM sudah dilibatkan dari design teknis, titik serah terimanya dimana dan seperti apa kan memperhitungkan dari sisi investasinya. Setau saya PAM sudah komunikasi dengan calon pemrakarsa dan PJT2. Kalau masalah lahan di Jakarta sih tidak ada, saya gatau kalau di daerah lain.

W : Berarti biro perekonomian yang memonitoring PAM Jaya ya?

X : Iya karena memang tugas dan fungsi kita hanya sampai pada BUMD nya. Biro perekonomian mengkoordinasikan 8 SKPD yaitu BP BUMD, DPMPTSP, Dinas Pariwisata, Dinas Tenaga Kerja, Dinas Perhubungan, Dinas Sistem Enegi, Dinas UMKM dan Dinas Ketahanan Pangan. Memang ruh nya biro ini adalah mendorong bottle neck antar SKPD.

W : Kalau dengan PII sering koordinasi?

X : PII nggak, Pernah PII diundang pas rapat di KPPIP dalam hal terkait dengan PJPK.

W : Kalau bedanya proyek KPBU air minum dan anggaran biasa untuk air minum ada perbedaannya?

X : Sampai saat ini kan kita hanya membeli air, produksi sendiri kan hanya di beberapa titik. KPBU juga kan kita hanya sebagai oftaker, ya sebenarnya sama saja mau pakai KPBU atau APBD/APBN,

selama kita sebagai offtaker ya kita hanya membeli saja. Yang punya uangnya, ya yang jual air (hulu).

W : Untuk penandatanganan hanya PKS saja atau ada yang lain?

V : PKS yang lama kalau ga salah habis September ini, tadinya harusnya perpanjangan. Tapi karena dianggap proyek baru, ini jadinya PKS baru

X : PKS intinya hanya untuk memberikan kepastian pengembalian investasi. Kan PKS nya juga berlaku hanya 5 tahun. Dan PKS nya juga antar daerah bukan antar offtaker. Nanti si offtaker dengan BUP pasti ada perjanjian tersendiri. Itu sih mbak intinya. (obrolan ringan dan closing)

13. Sekretaris Daerah Kota Bekasi

Nama : Jarwan Syah

Instansi : Pelaksana Bagian Perekonomian, Sekretaris Daerah Kota Bekasi

Hari/tanggal : Rabu, 17 Juli 2019

Keterangan : W -> Wisely (peneliti) ; J-> Jarwan

W : Siang, saya sedang mengumpulkan data terkait proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur. Untuk informasi yang diharapkan dari wawancara ini terkait perkembangan proyek dan hubungan antar aktor yang terlibat.

J : SPAM Regional Jatiluhur itu kan Kementerian PUPR memberikan penugasan ke PJT2 untuk pelaksanaannya dengan skema KPBU. Pemerintah Kota Bekasi sebagai penerima manfaat SPAM Regional Jatiluhur, kurang lebih kita dapat 300 l/d yang offtake nya terletak di Teluk Buyung dan Jatisampurna.

W : Kalau IPA nya?

J : IPA nya kan nanti mereka yang bangun, kita hanya menyiapkan offtakenya. Kita seperti beli air curah, nyalurin ke pelanggan. Masalah operasional dan pengolahan air itu tanggung jawab mereka.

W: Kalau stakeholder di Bekasi yang bereperan siapa aja pak?

J : Sebenarnya kita udah kasih penugasan ke PDAM Tirta Patriot. Bagian perekonomian sebagai pembina BUMD saja, hanya memfasilitasi. Kaitan kerjasamanya, kalau tanda tangan pemerintah daerah kan di Sekda ada bagian kerjasama

W : Kalau Dinas Bina Marga dan SDA atau Bappeda nya ada perannya?

J : Paling Bappeda dan BPKAD perannya setelah pembangunan SPAM selesai kita perlu pendukung berupa offtake. Yang sudah ada kan Teluk Buyung aja, Jatisampurna belum ada. Itu mungkin Bappeda merencanakan penganggaran dan pembangunan. Bisa dibangun oleh SKPD kita, bisa juga melalui penyertaan modal ke PDAM. Itu sih lebih ke implikasi dari operasionalisasi SPAM Regional Jatiluhur. Bappeda juga kan perannya sinkronisasi rencana pusat dengan daerah.

W : Berarti kalau sejauh ini sudah ada alokasi anggaran yang disiapkan pemda?

J : Belum ada, karena biasanya kan harus ada proposal dari Direktur PDAM kaitan keperluan secara teknisnya. SPAM Regional Jatiluhurnya juga belum tanda tangan kesepakatan.

W : Kalau Sekda mulai dilibatkan saat kapan?

J : Saya baru ikut akhir-akhir ini sih, rapat di tahun ini. Tapi informasinya udah diketahui dari tahun 2016 atau 2017, ditandai dengan penandatanganan kesepakatan antara pemerintah pusat dengan 4 daerah mengenai kesiapan SPAM Regional Jatiluhur.

W : Setelah ada SPAM Regional Jatiluhur berarti harusnya ada peningkatan pelayanan air minum berapa persen?

J : Pasti harapannya meningkatkan persentase cakupan pelayanan tapi masih defisit juga. Coba cek juga ke PDAM. Kayak ke Mustika Jaya itu kan jauh dari titik-titik pengambilan air.

W : Target konstruksi berarti kapan?

J : Yang saya denger 2023 udah operasi. Tahun ini katanya udh konstruksi

W : Berarti bapak pernah dilibatkan berapa kali?

J : Kalau ikut rapat sih saya baru 1 kali di Kementerian PUPR, tapi yang sering PDAM.

W : Kalau hubungan antar stakeholdernya gimana di internal Bekasi?

J : Saya tau garis besar permasalahan ini dari report PDAM, mereka melaporkan progressnya. Karena ini kan juga PSN jadi harus disukseskan oleh daerah juga. PDAM Kota Bekasi kan sebagai hilirnya.

W : Kalau koordinasi dengan dinas lain gimana?

J : Kalau Dinas Bina Marga dan SDA kan terkait PU ya, tapi saya juga kurang paham tupoksi SDA nya. Tapi sejauh yang saya ikuti, kalau peran kita nih Sekda kan bagian perekonomian ini ya sebagai pembina BUMD. Adapun nanti PDAM ada keperluan dengan SKPD lain, kita fasilitasi PDAM dengan SKPD lain. Masing-masing SKPD kan punya peran masing-masing, Sekda kan sebagai koordinator masing-masing SKPD.

W : Kalau kendala yang pernah dihadapi selama ini ada ga pak?

J : Ngga ada sih kayaknya ya, kita hanya ngikutin aja PJPK nya mau gimana

W : Kalau mengenai risiko gagal bayar itu disinggung di rapat ga?

J : Bukannya itu tanggung jawab PJPK nya ya

W : Tapi dibebankan ke PDAM juga kan

J : Ya itu tergantung nanti desainnya gimana kali ya

W : Kalau bagian kerjasama di Sekda perannya apa?

J : Itu sebagai urusan administratif aja, perjanjian-perjanjian.

W : Kalau koordinasi dengan daerah lain pernah pak?

J : Ya ketemu pas rapat aja, tapi kan tetep masing-masing untuk pembahasannya.

(Closing)

LAMPIRAN D : TABEL PENGKODEAN PEMETAAN PERSOALAN PADA TATA KELOLA PELAKSANAAN PROYEK KPBU SPAM REGIONAL JATILUHUR I

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan
Pelaksanaan Tahap Perencanaan	Prakarsa KPBU SPAM Regional Jatiluhur	P1	“Dulu konsepnya B2B awalnya yang 3 prakarsa dan PJT2 . Itu dari tahun 2013 kita dapat penugasan PJPk, dan menganggapnya bahwa konsepnya B2B bukan KPBU.” -PJT2-
		P2	“Pertama, proyek ini unsolicited prakarsa swasta yaitu konsorsium dari PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama, PT. Wijaya Karya dan PT. Gemah Ripah , sehingga dianggap udah tau bahwa proyek ini kan menguntungkan, maka tidak ada dukungan dari pemerintah.” –Bappenas-
		P3	“Jadi cerita awalnya kan sebelumnya ada prakarsa dari pihak swasta . Nah dulu ada konsorsium yang 3 perusahaan .” -Tirta Patriot-
		P4	“Kalau hulu kan ada Kementerian PUPR, BPPSPAM, Bappenas, konsorsium nya itu DKI kalau ga salah Jaya Konstruksi . Kalau lainnya kan ada PT.Gemah Ripah dan Wika .” -PAM Jaya-
	Identifikasi KPBU SPAM Regional Jatiluhur	P5	“Semua skenario pemenuhan kebutuhan air bersih ada di Rencana Induk SPAM di DKI, Kota dan Kab Bekasi, Kab Karawang . Dari wilayah tersebut dinyatakan memang sudah perlu ada langkah pemenuhan tersebut. Di tahun 2009 ada studi dari Indii mengenai skenario pemenuhan air di Jakarta. Itu dokumennya ada di studi Indie dan Mark Mcdonald(?). Nah salah satu skenarionya mengenai SPAM Regional Jatiluhur I.” -PJT2-
		P6	“Kalau di Karawang, proyek KPBU masih sejalan dengan RISPAM/business plan dan RTRW.... Kalau rencana hilirnya, kita tetap mengikuti business plan dan RKP per tahun.” -Tirta Tarum-
		P7	“Tapi kita pernah buat Rencana Induk Air Minum itu terakhir 2011 atau 2012 gitu. Dan di RTRW kita juga sudah muncul sih pengembangan dari distribusi Jatiluhur...Sekarang masih sesuai dengan dokumen rencana kita (RTRW) .” -Bappeda Kota Bekasi-
	Penetapan KPBU	P8	"Kalau penetapannya , kita bisa masukan ke PPP book (buku rencana proyek infrastruktur yang diterbitkan Bappenas)." -Bappenas-
Pelaksanaan Tahap Penyiapan	Prastudi kelayakan SPAM Jatiluhur	S1	“Kalau unsolicited kan sudah punya studi kalau itu udah layak , makanya langsung bisa masuk ke tahap penyiapan.” -BPPSPAM-
		S2	“Setiap proyek yang akan dilaksanakan biasanya akan dibahas dulu AMDAL... Ini kan pembangunan bangunan, jadi masing-masing daerah biasanya mengeluarkan izin mendirikan bangunan. Nah salah satunya harus mempunyai dokumen AMDAL . Tapi pas mereka bahas AMDAL, kita sudah diundang.” – Dinas Bina Marga dan SDA Kota Bekasi-
		S3	“Kalau SPAM Jatiluhur (unsolicited) tidak dapat dukungan pemerintah .” -BPPSPAM-

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan	
	Dukungan pemerintah pada SPAM Jatiluhur	S4	“Pertama, proyek ini unsolicited prakarsa swasta yaitu konsorsium dari PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama, PT. Wijaya Karya dan PT. Gemah Ripah, sehingga dianggap udah tau bahwa proyek ini kan menguntungkan, maka tidak ada dukungan dari pemerintah. Biasanya untuk proyek yang solicited dan tingkat pengembalian rendah maka ada dukungan. Dukungan itu ada beberapa yaitu Viability Gap Fund (VGF) bentuknya lump sum untuk menutupi maksimal 49% dari CAPEX proyek (Kemenkeu), Project Development Facility (PDF) berupa pembuatan dokumen studi proyek (Kemenkeu).” -Bappenas-	
	Jaminan pemerintah pada SPAM Regional Jatiluhur	S5	“...Kalau diliat dari strukturnya, PJT2 ada perjanjian dengan PII yaitu ada perjanjian regres dan perjanjian penjaminan. ” -BPPSPAM-	
		S6	“Kalau proses penjaminan di kita , inisiasi sudah dari tahun 2017. Ini kan unsolicited ya, prosesnya diajukan oleh pemrakarsa dan sudah di review oleh PJT2. Memang proyek ini, dimintakan penjaminan oleh PJPK nya yaitu PJT2 untuk memintakan penjaminan dan sedang di tahap appraisal. Namun kami masih menunggu beberapa proses yang masih berada di level PJPK dan informasinya di Kementerian PUPR (per Juli 2019). Kalau sejauh ini di tempat kami appraisalnya sudah diselesaikan dan sudah siap.” -PII-	
	Pengembalian investasi SPAM Regional Jatiluhur	S7	“Untuk tata cara pengembalian investasi, nanti hitungan konsultan , pay back nya gimana.” -BPPSPAM-	
		S8	“ Tarif pada pasca kerjasama yang telah disepakati dengan offtaker adalah tarif yang berlaku pada tahun 2021.” -Bappenas-	
		S9	“Detail pekerjaan PAM itu ada FS, DED. Intinya itu saja sih. Terus ada perjanjian-perjanjian kerjasama tentang penyerapan, tarif, tata cara pembayaran. ” -PAM Jaya-	
	Pelaksanaan Tahap Transaksi	Pengadaan Badan Usaha	T1	“Sekarang masih tahap pelelangan , Rfp masih dikaji oleh PJPK (PJT2). Sudah ada shortlist dan mereka sudah kirimkan proposalnya. Nah tinggal review dan finalisasi Rfp nya. ” -BPPSPAM-
			T2	“Iya sudah transaksi yaitu tahap PQ short list pemenang lelang , ternyata ga berubah progressnya dari 2017.” -Bappenas-
		Perkembangan proyek	U1	“Draft nya belum diputuskan sampai sekarang. Belum dituangkan di PKS (status per tanggal 11 juli).” -Bappeda DKI-
U2			“Pernah pembahasan draft perjanjian proyek SPAM Regional Jatiluhur di PDAM Patriot. Terus rapat di Kementerian PUPR dua kali itu, pembahasan mengenai draft kerjasamanya. Pembahasan draft Perjanjian Kerja Sama (PKS) oleh Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi, Kabupaten Karawang dan DKI Jakarta dengan Kementerian PUPR. Itu yang pernah diikuti.(status per tanggal 11 juli).” - Bappeda Kota Bekasi -	

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan
		U3	“Ada perubahan PJP K...(memberikan soft file SK pencabutan PJT2 sebagai PJP K per 22 November)..PJP K jadinya Kementerian PUPR..Tapi belum ada penetapan unit organisasi pelaksanaanya...Tanpa merubah skema kerjasama, masih konsorsium yg lama (tetap unsolicited).” - BPPSPAM-
		U4	“Update info per monev 23 desember dari tim info yaitu PJT II tidak menjadi PJP K. SK Pencabutan sudah diberlakukan. Setelah pencabutan PJT II sebagai PJP K , yang bertindak sebagai PJP K Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I adalah Menteri PUPR yang dalam pelaksanaannya akan didelegasikan kepada simpul KPBU Kementerian PUPR (Direktorat Jenderal Pembiayaan Infrastruktur) bersama Ditjen Cipta Karya dan BPPSPAM. - Bappenas-
Kendala	Pembahasan aset	KA1	“Dari rapat yang kita ikuti itu kembali ke pemerintah. Offtaker walaupun berminat untuk mendapatkan hak atas....beneficiary owner istilahnya pemprov DKI. Tapi sudah ada fatwa dari BPKP bahwa aset harus kembali ke pemerintah walaupun konsekuensinya akan merubah struktur tarif karena dianggap di akhir masa konsesi itu, return atau recovery terhadap CAPEX itu sudah selesai. Jadi struktur tarifnya harusnya berubah (turun). Tapi kita bilang, itu nanti aja yang jelas aset akan ke pemerintah dan masalah perubahan tarif akan dibicarakan selanjutnya.” -PJT2-
		KA2	“Masalah kepemilikan aset masih dikaji . Soalnya offtakernya belum punya kesamaan persepsi tentang konsep KPBU. Jadi ini kan jual beli air curah, harusnya asetnya tidak dimiliki oleh offtaker...Memang ada SK Gubernur DKI yang menyatakan setiap BUMD yang kerjasama harus memiliki aset. Tapi kan posisi Pergub di bawah PP. Kalau PP baliknya ke Pemerintah Pusat.” -BPPSPAM-
		KA3	“ Status aset juga mempengaruhi kenapa lambatnya proyek ini . Jadi begitu selesai akhir proyek, nanti di berita acara ada, nah itu nanti siapa yang menjadi pengelola. Nanti tetap menjadi pemerintah pusat bukan masing-masing PDAM. Apakah masih PJT2 sebagai pengelola aset atau badan lain, kita belum tau.” -Tirta Patriot-
		KA4	“Tentang pembagian aset, harga yang terbentuk kan untuk 3 perhitungan tadi, CAPEX, OPEX, keuntungan. Pemda lain sepakat dengan kita, kalau ada modal yang kita keluarkan maka harusnya setelah masa konsesi habis 25tahun, maka kita juga jadi pemilik . Tapi kalau ada keputusan dan pembahasan lain dari pimpinan, kita juga belum tau. Di PUPR kan based on peraturan, setelah masa konsesi habis, untuk proyek kerjasama jatuh ke PJP K dalam hal ini kan PUPR melalui PJT2...3 opsi tadi kan dimiliki pemerintah, oleh offtaker atau bersama. Keinginan kita kan dimiliki bersama. Sebenarnya sederhananya kalau mau dimiliki pemerintah pusat, selling price nya diturunkan karena komponen CAPEX bisa dikeluarkan. Jadi kalau sekarang posisinya masih pembahasan PKS (Perjanjian Kerja Sama).” - Setda DKI -

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan
		KA5	"Kalau ga salah 3 itu, nantinya aset dikelola PJT2 atau opsi keduanya dikelola bersama. Dan satu lagi dialihkan ke oftaker. Kalau kita maunya sih 3 ya, tapi condongnya ke opsi 1 sih ya. " -Bappeda DKI Jakarta-
		KA6	"Telah disepakati antara BPPSPAM, BPKP dan TGUPP serta berdasarkan surat Gubernur DKI Jakarta kepada Menteri PUPR tanggal 3 Desember 2019 bahwa setelah masa kerjasama berakhir, aset akan dikembalikan kepada Menteri PUPR sebagai PJPK. " -Bappenas-
	Koordinasi	KK1	"Kalau koordinasinya mungkin ga susah tapi responnya, kadang karena kesibukan stakeholder, faktor pilkada, politik, ganti bupati walikota gubernur. Kalau diundang sih dinasnya datang, begitu disuruh respon maka harus disampaikan dulu ke pimpinan. Pengambilan keputusannya tidak bisa cepat karena birokrasi di Indonesia juga seperti ini." -PJT2-
		KK2	"Kalau koordinasi dengan PJT2 seperti rapat-rapat sih ngga terlalu sulit, tapi untuk pengambilan keputusan jadi lebih lama karena harus diskusi di Kementerian BUMN dulu. Proyek ini cukup kompleks juga karena lintas kementerian dan lintas provinsi." -BPPSPAM-
		KK3	"Stakeholder yang banyak dan kompleks, jadi agak bingung siapa yang berwenang . Umbulan juga kan regional tapi PJPK nya pemprov. Nah ini kan lintas provinsi ya DKI dan Jawa Barat jadi BUMN yang ditunjuk....Kalau menghambat secara sengaja sih gaada, tapi kalau memang kendala kecil dalam berkoordinasi pasti ada dan wajar pada suatu proyek." -Bappenas-
		KK4	" Kendala kecilnya kalau ada perubahan kerangka kebijakan dan pergantian pimpinan masing-masing. Kadang yang ikut rapat beda-beda, hal-hal seperti itu paling yang sering terjadi." -Tirta Tarum-
		KK5	"Kalau masalah koordinasi sih, kita kayaknya hanya menunggu undangan (pasif) , karena kita kan penerima ya. Paling diskusinya kalau saat kita diundang saja untuk rapat koordinasi. Yang memfasilitasi semuanya itu Kementerian PUPR." -Tirta Bhagasasi-
		KK6	"Kita ngikut sih dengan mereka (pusat) , karena ini proyek gede, ketika mereka mulai jalan (konstruksi) kita juga udah mulai jalan. -Bappeda DKI Jakarta-
	Perubahan teknis	KL1	"Dari status per hari ini, kasus yang harus diselesaikan itu masalah lahan , dokumen lelang akibat skema penjaminan yang berubah tadi, dan finalisasi FS karena ada oftaker yang geser titiknya. " -PJT2-
		KL2	"Ada perubahan alokasi air Kota Bekasi . Ada perubahan titik oftaker juga. Mungkin ada perubahan di FS dan DED." -BPPSPAM-
	Perubahan PJPK	KP1	"Nah ternyata begitu terkait dengan kelayakan PJT2 , BUMN menganggap bahwa ini suatu hal yang sangat strategis untuk perusahaan ini. Coba dievaluasi secara lebih dalam dengan supervisi yang kompeten. Nah kami

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan
			harus memproses itu sebagai salah satu prasyarat dari Kementerian BUMN kalau kita boleh melanjutkan sebagai PJPK. Secara sekilas memang hasilnya mungkin tidak akan berubah, tapi ada yang memvalidasi tadi. Prosesnya memerlukan waktu kira-kira 2-3 bulan. -PJT2-
		KP2	“Ada perubahan PJPK ...(memberikan soft file SK pencabutan PJT2 sebagai PJPK per 22 November)..PJPK jadinya Kementerian PUPR..Tapi belum ada penetapan unit organisasi pelaksanaannya... Tanpa merubah skema kerjasama, masih konsorsium yg lama (tetap unsolicited).”- BPPSPAM-
		KP3	“Update info per monev 23 desember dari tim info yaitu PJT II tidak menjadi PJPK . SK Pencabutan sudah diberlakukan. Setelah pencabutan PJT II sebagai PJPK, yang bertindak sebagai PJPK Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I adalah Menteri PUPR yang dalam pelaksanaannya akan didelegasikan kepada simpul KPBU Kementerian PUPR (Direktorat Jenderal Pembiayaan Infrastruktur) bersama Ditjen Cipta Karya dan BPPSPAM . -Bappenas-
		KP4	“Disampaikan tanggapan oleh LKPP melalui surat nomor 8051/D.1/07/2019 atas surat BPPSPAM tersebut bahwa apabila terjadi pergantian PJPK maka akan berdampak terhadap dokumen hasil penyiapan antara lain meliputi Surat Penetapan Pemrakarsa, Dokumen Studi Kelayakan, Rencana Dukungan/Jaminan Pemerintah, Perjanjian Kerjasama antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah serta Dokumen Pengadaan. Selain itu, telah disepakati bahwa akan melakukan Prakuualifikasi ulang , sehubungan dengan berubahnya entinitas yang melaksanakan pengadaan akan berdampak secara signifikan terhadap Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur I. Kementerian PUPR perlu membatalkan hasil Prakuualifikasi yang telah dilakukan dan akan melakukan konfirmasi minat pasar (market confirmation) sebelum proses pelaksanaan Prakuualifikasi Ulang Proyek KPBU SPAM Regional Jatiluhur.” -Bappenas-
Peran dan Hubungan Aktor per Tema	Aktor Pemrakarsa	AP1	“Dulu konsepnya B2B awalnya yang 3 prakarsa dan PJT2 .” -PJT2-
		AP2	“Pertama, proyek ini unsolicited prakarsa swasta yaitu konsorsium dari PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama, PT. Wijaya Karya dan PT. Gemah Ripah .” –Bappenas-
		AP3	“Jadi cerita awalnya kan sebelumnya ada prakarsa dari pihak swasta . Nah dulu ada konsorsium yang 3 perusahaan .” -Tirta Patriot-
		AP4	“...konsorsium nya itu DKI kalau ga salah Jaya Konstruksi . Kalau lainnya kan ada PT.Gemah Ripah dan Wika .” -PAM Jaya-
	Aktor pada Identifikasi KPBU	AI1	“Peran bappenas itu ada di (penyusunan) e-book bappenas , dan di Perpres 38/2015 . Untuk unsolicited , kita akan review studi pendahuluan dan dokumen lainnya kalau PJPK minta bantuan kita.” –Bappenas-

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan
	Aktor pada Pengadaan BUP	AB1	“Kalau LKPP mengenai proses transaksinya di pengadaan pelelangan BUP nya.” -PJT 2-
		AB2	“Soalnya KPBU ini banyak yang ngurusin... LKPP untuk pengadaan.” –BPPSPAM-
	Aktor Terkait Pembahasan Aset	AA1	“Kalau BPKP banyak memberikan advice mengenai aset.” -PJT 2-
		AA2	“Soalnya KPBU ini banyak yang ngurusin... BPKP untuk urusan audit.” –BPPSPAM-
		AA3	“...ada fatwa dari BPKP bahwa aset harus kembali ke pemerintah...” –PJT2-
	Aktor Terkait Pembahasan Percepatan Proyek	AC1	“...bahkan ada stakeholder lain yang terlibat. Ada KPIIP karena ini PSN . Mereka terlibat untuk mempercepat proses ini.
		AC2	“Soalnya KPBU ini banyak yang ngurusin. KPIIP juga ngurusin... Karena PSN jadi stakeholdernya banyak.” –BPPSPAM-
		AC3	“Waktu di KPIIP , dibahas cobalah BPKP mengkaji jangan hanya dilihat dari KPBU aja Perpres 38. Coba dilihat dari aspek lain dari pengembalian investasi dan lain-lain, bahkan KPIIP menyarankan kalau misalkan Perpres 38 perlu diperbaiki maka diperbaiki saja dulu.” –Setda DKI-
	Hubungan PJPK dan dengan Regulator	AJ1	“Pada saat kami ditunjuk sebagai PJPK yang pertama tapi kami sebagai pelaku bisnis (masih B2B), wasitnya adalah mutlak BPPSPAM dan CK. Ketika kami telah ditunjuk sebagai PJPK pada KPBU, wasitnya adalah kami tapi kami selama ini selalu di advice oleh BPPSPAM dan CK ...Setiap yang melibatkan pemda atau PDAM selalu dibantu mereka.” -PJT2-
		AJ2	“Untuk unsolicited , kita akan review studi pendahuluan dan dokumen lainnya kalau PJPK minta bantuan kita.” –Bappenas-
		AJ3	“...kalau kami sering berhubungan dengan PJT2 ya karena sebagai PJPK .” –PII-
		AJ4	“... untuk finansial PJPK berhubungan dengan regulator.” –PJT2-
Hubungan PJPK dengan Offtaker	AO1	“Untuk masalah teknis jelas PJPK sering berhubungan dengan PDAM.”-PJT2-	
Hubungan Simpul KPBU dengan Pemerintah Daerah dan Offtaker	AS1	“Kalau SDA itu mengenai air baku. Kalau CK lebih kepada Perjanjian Kesepakatan Bersama (KSB) dan Perjanjian Kerjasama (PKS) dengan kepala daerahnya... ada direktorat baru yaitu Direktorat Pembiayaan Infrastruktur yang khusus menangani KPBU.” -BPPSPAM-	
	AS2	“ BPPSPAM koordinasi ke PDAM dan Pemda masing-masing daerah seperti Sekda, Bappeda.” –BPPSPAM-	
	AS3	““Di Kementerian PUPR ada lagi BPPSPAM di bawah Cipta Karya . Itu memang mengurus kebijakan untuk SPAM baik regional, khusus maupun strategis. Kemudian yang namanya SPAM kan ada PPSPAM, itu peminanya lah.” –PII-	

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan
		AS4	“PAM Jaya sering berhubungan dengan Kementerian PUPR, BPPSPAM , konsorsium, Bappeda.” -PAM Jaya-
		AS5	“ Pembahasan draft Perjanjian Kerja Sama (PKS) oleh Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi, Kabupaten Karawang dan DKI Jakarta dengan Kementerian PUPR . Itu yang pernah diikuti.(status per tanggal 11 juli).” - Bappeda Kota Bekasi-
		AS6	“Waktu itu PJT2 memanggil perwakilan pemda Bekasi, Karawang dan Jakarta. Tapi hubungan antar daerah ga langsung, karena masing-masing daerah koordinasinya ke BPPSPAM dan PJT2 dulu.” -Tirta Tarum-
	Hubungan Simpul KPBU dengan Regulator	AR1	“Sering sih koordinasi dengan PII dalam hal penyiapan khususnya mengenai studi kelayakan. BPPSPAM sering disuruh mengevaluasi studi kelayakan bersama PII. Soalnya PII harus yakin apakah proyek ini bisa dijamin atau tidak. ” -BPPSPAM-
		AR2	“Soalnya KPBU ini banyak yang ngurusin... LKPP untuk pengadaan.” –BPPSPAM-
		AR3	“Soalnya KPBU ini banyak yang ngurusin... BPKP untuk urusan audit.” –BPPSPAM-
		AR4	“Soalnya KPBU ini banyak yang ngurusin. KPPIP juga ngurusin... Karena PSN jadi stakeholdernya banyak.” – BPPSPAM-
		AR5	“Pada saat kami ditunjuk sebagai PJPK yang pertama tapi kami sebagai pelaku bisnis (masih B2B), wasitnya adalah mutlak BPPSPAM dan CK . Ketika kami telah ditunjuk sebagai PJPK pada KPBU, wasitnya adalah kami tapi kami selama ini selalu di advice oleh BPPSPAM dan CK ...Setiap yang melibatkan pemda atau PDAM selalu dibantu mereka.” -PJT2-
	Hubungan Aktor Penjamin dengan Pemerintah Daerah dan Offtaker	AG1	“Karena ada kepentingannya PII yang men-secure risiko yang ada di PJPK . Contoh PDAM hubungan dengan PJT2, kami harus menganalisis risiko . Otomatis ketika analisis risiko, ada ga kemungkinan gagal bayar atau tidak. Nah kami harus bertemu dengan mereka (PDAM) . Karena proses di PII itu screening, guidance and consultation, appraisal, structuring sampai monitoring itu kami harus ngeliat ke mereka semua.” -PII-
		AG2	“ Ngga pernah koordinasi dengan PII , pernah PII diundang pas rapat di KPPIP dalam hal terkait dengan PJPK saja.” -Setda DKI-
Hubungan Aktor di Daerah (Internal)	AM1	“Lalu kita lihat di level daerah. Offtakernya ada DKI Jakarta dan 3 kota/kab lain. Dan oftaker langsung menerima itu PAM Jaya, PDAM Tirta Patriot, Bhagasasi dan yang di Karawang. ” –PII-	
	AM2	“ Pemda menugaskan PDAM di daerahnya untuk menyerap sekian sesuai kapasitasnya...Sekda/Kepala Daerah harusnya sudah memberikan mandat ke PDAM harusnya. Seperti di DKI sudah ada surat Gubernur kepada PAM Jaya sebagai salah satu oftaker dari proyek tersebut. Kalau daerah lain belum. Itu sebagai dukungan/komitmen Pemda terhadap PSN.	

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan	
		AM3	“ Biro perekonomian ini salah satu tugasnya mengkoordinasikan Badan Pembinaan BUMD , dimana kami sebagai pembina BUMD dalam hal ini PAM. Setau saya kalau biro tapem itu gerbangnya pemprov DKI untuk leading PKS (Perjanjian Kerja Sama) termauk surat kuasa dari gubernur mengenai siapa yang akan ttd. Biro PKLH dia itu biro pengkoordinasi dinas teknis dalam hal ini Dinas SDA . Kalau biro itu fungsinya hanya koordinasi bukan teknis.-Setda DKI-	
		AM4	“Untuk monitoring ada di Setda bagian perekonomian . Jadi kan kita PDAM ada Dewan Pengawasnya. Kalau dari strukturnya, Dewan Pengawas itu terdiri dari Pemda, konsumen, unsur masyarakat, dan pihak lain (ada 5 pihak).” –PDAM Tirta Bhagasasi-	
		AM5	“Kalau peran kita nih Setda kan bagian perekonomian ini ya sebagai pembina BUMD . Adapun nanti PDAM ada keperluan dengan SKPD lain, kita fasilitasi PDAM dengan SKPD lain . Masing-masing SKPD kan punya peran masing-masing, Setda kan sebagai koordinator masing-masing SKPD.” -Setda Kota Bekasi-	
		AM6	"Jadi 10,9 T itu transmisinya dibangun oleh Dinas SDA dengan skema multi years." -Bappeda DKI Jakarta-	
		AM7	"Kalau kita emang diundang terkait AMDAL karena sebagai salah satu yang terdampak di kota." -Dinas SDA Kota Bekasi-	
		AM8	“Di DKI pasti ada beberapa yang tetap terlibat yaitu Bappeda terkait kebijakan dengan RPJMD dan dampak ke penganggarnya, Dinas SDA sebagai bagian dari teknikal nya, Biro Perekonomian terkait BUMD dalam hal ini PAM Jaya , serta Biro Tapem terkait kerjasamanya.” -Bappeda DKI-	
		AM9	“ Bappeda terkait penganggaran nantinya untuk penyertaan modal pemerintah ke PDAM.” -Tirta Patriot-	
		AM10	“Itu mungkin Bappeda merencanakan penganggaran dan pembangunan. Jaringan bisa dibangun oleh SKPD kita, bisa juga melalui penyertaan modal ke PDAM . Itu sih lebih ke implikasi dari operasionalisasi SPAM Regional Jatiluhur. Bappeda juga kan perannya sinkronisasi rencana pusat dengan daerah. ” -Setda Kota Bekasi-	
		Hubungan Antar Daerah	AD1	“Waktu itu PJT2 memanggil perwakilan pemda Bekasi, Karawang dan Jakarta. Tapi hubungan antar daerah ga langsung, karena masing-masing daerah koordinasinya ke BPPSPAM dan PJT2 dulu. ” -Tirta Tarum-
			AD2	“ Tidak ada koordinasi antar daerah , jadinya sendiri-sendiri. Kita kan masing-masing sudah ada bagian kapasitasnya dapat berapa l/d. -Tirta Bhagasasi-
Potensi Konflik	Konflik Kepemilikan/ Properti	PP1	“Tentang pembagian aset, harga yang terbentuk kan untuk 3 perhitungan tadi, CAPEX, OPEX, keuntungan. Pemda lain sepakat dengan kita, kalau ada modal yang kita keluarkan maka harusnya setelah masa konsesi habis 25tahun, maka kita juga jadi pemilik. Tapi kalau ada keputusan dan pembahasan lain dari pimpinan, kita juga	

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan
			belum tau. Di PUPR kan based on peraturan, setelah masa konsesi habis, untuk proyek kerjasama jatuh ke PJPK dalam hal ini kan PUPR melalui PJT2...3 opsi tadi kan dimiliki pemerintah, oleh offtaker atau bersama. Keinginan kita kan dimiliki bersama. Sebenarnya sederhananya kalau mau dimiliki pemerintah pusat, selling price nya diturunkan karena komponen CAPEX bisa dikeluarkan. Jadi kalau sekarang posisinya masih pembahasan PKS (Perjanjian Kerja Sama). - Setda DKI -
		PP2	“Karena kita konsumen terbesar, kita berharapnya bisa jadi punya bagian hak kelola di aset itu. Tapi sih emang otoritasnya karena itu proyek Jatiluhur, yang kelolanya jadi PJT. Daerah lain juga berharapnya opsi 3. Kalau bicara setelah return nya selesai, konsesinya selesai, harusnya ini balik lagi ke pemerintahan. Ada hubungannya dengan tarif, potensi lain yang bisa kita manfaatkan di sekitaran situ. Kalau di swasta kan naik lagi tarifnya.” -Bappeda DKI-
		PP3	“Pengadaan tanah sebenarnya wewenang PJT2. Tapi ada opsi kedua yaitu pemda yang menyediakan lahannya, IPA Cibeeet. Kalau ada kekurangan, baru disediakan pemda....Di lokasi tersebut, ada tanah warga, ada yang tanah pemda seperti fasum fasos dan waqaf. Berdasarkan estimasi karena rencana berubah terus, mungkin tanah warga yang perlu dibebaskan sekitar 500-1.000 m2. Tergantung design IPA juga.” -Tirta Tarum-
Trust/ Kepercayaan		TK1	“Nah untuk kapasitas mungkin iya, karena dia kan operator air baku core nya, bukan air minum. Dan bukan di bawah KemenPUPR tapi di Kementerian BUMN....kalau jadi core intinya sih di PJT2. Tapi kapasitas mereka yang masih kurang, sementara tuntutan proyek ini harus cepat selesai.... Ga jalan-jalan (progress) PJT2 juga.” -BPPSPAM-
	Competence Trust (Kapasitas)	TK2	“PJT2 sebagai PJPK nya perlu dicek pembentukannya untuk apa. Apakah termasuk menjadi PDAM? Setau saya ngga. Itu sebabnya PJT2 tidak mampu karena core bisnis yang dia kerjakan itu berbeda dengan proyek ini. Itu dua hal berbeda, tapi coba dicek lagi. Setau saya dia awalnya mengerjakan area bendungan (air baku) bukan untuk air minum.” -Bappenas-
		TK3	“Sepertinya memang masih ada masalah di PJPK..Kayaknya alasan pencabutannya terkait kapasitas fiskal PJT2. ” -Bappenas-
		TK4	“Nah ketika sebagai PJPK ternyata ada dua faktor yang harus didesain dari awal yaitu kelayakan proyek dan kapasitas PJPK nya... Yang missed dari proyek ini adalah evaluasi terhadap kapasitas PJPK dari awal. ” -PJT2-
	Competence Trust (Tugas dan Fungsi)	TF1	“SPAM itu kalau lintas kota/kab di dalam provinsi, PJPK nya Pemprov. Biasanya ada PDAB , kalau lintas kota/kab contohnya Kamijoro, Umbulan. Kalau lintas provinsi, yang jadi PJPK nya adalah BUMN dan sejauh ini yang tusunya sesuai hanya PJT2. ” -BPPSPAM-

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan
		TF2	“Memang kalau dari aturan sudah benar PJPK nya PJT2 . Jadi ada keputusan No.7/2010 terkait kewenangan PJT2 mengenai pengelolaan air minum tapi harus ada izin persetujuan dari daerah. Misal kita mau kerjasama secara langsung dengan PJT2 itu boleh, dan mengelolanya di hulu lalu kita sebagai offtaker itu juga boleh. Makanya terkait regulasi PJPK ini oleh PJT2 memang sudah tugasnya dia. Tidak bertentangan secara aturan. ” -Tirta Patriot-
		TF3	“Kalau diliat dari peraturan yang ada, PP 122 itu sudah pas dipegang PJPK sekarang yaitu PJT2. ” -Tirta Tarum-
Persepsi Aktor	Regulasi KPBU	PL1	“(pembahasan aset)...Di PUPR kan based on peraturan, setelah masa konsesi habis, untuk proyek kerjasama maka aset menjadi milik pemerintah pusat dalam hal ini kan PUPR melalui PJT2..... Waktu di KPPIP, dibahas cobalah BPKP mengkaji jangan hanya dilihat dari KPBU aja Perpres 38. Coba dilihat dari aspek lain dari pengembalian investasi dan lain-lain, bahkan KPPIP menyarankan kalau misalkan Perpres 38 perlu diperbaiki maka diperbaiki saja dulu. Karena SPAM regional antar provinsi baru terjadi di proyek ini. Kalau di Perpres 38 kan dibidang kalau lintas provinsi maka pemerintah pusat kan yang jadi PJPK. Kalau hanya dalam 1 provinsi, berarti setingkat provinsi yang jadi PJPK nya. -Setda DKI-
		PL2	“Nah itu harus diatur di regulasi terkait Perpres 38/2015 atau Permen PPN/Bappenas nya. Saya waktu itu sampaikan ke KPSRB Bappenas bahwa harus diakomodir di regulasinya Permen Bappenas itu. Jadi belum ada regulasi yang dapat men-secure kapasitas /kelayakan proyek dari sisi PJPK. Peraturan yang banyak itu kan selama ini untuk men-secure proyeknya secara layak ada FS, RDS, affordability to pay PDAM, kemudian RI SPAM. Itu semua ujungnya ke tarif kan tapi kalau ke investor ujungnya ke revenue nya investor dan kelayakan proyek.” -PJT2-
	Risiko pada KPBU SPAM Regional Jatiluhur	PR1	“Karena proyek itu bisa layak kalau ada dukungan penjaminan bagi investor atau dukungan kepastian investasi bagi investor kalau dari bahasanya. Nah itu ada di BKPM regulasinya. Kerangkanya kelayakan investasi bagi investor itu ada politik, finansial, risiko dan lainnya. Itu setelah dipelajari, kelayakan berinvestasi tersebut ternyata ada salah satu risiko dari investor yang harus ditanggung oleh PJPK yaitu risiko finansial ... seperti gagal bayar, terminasi, dan lainnya. Karena kalau investor kan ujung-ujungnya melihat revenue, pengembalian, return dan segala macamnya.” –PJT2-
		PR2	“Ternyata PJPK risiko terbesarnya kapasitas finansial untuk menanggung regres. ” –PJT2-
		PR3	“Kalau risiko gagal bayar akhirnya dicabut risikonya dari PJPK dan dikembalikan ke BUP, jadi investor tidak akan dijamin gagal bayarnya.” –PJT2-

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan
		PR4	“Di Perpres 38 dan Permen 19 mengenai penjaminan infrastruktur, itu terlalu mengenakan investor menurut saya. Semua risiko itu mengamankan investor , ya tapi mereka memang keluar duit dulu dan risiko ya buat mereka. Tapi harusnya ada risiko-risiko finansial lebih yang mereka tanggung. Karena kalau terjadi terminasi lalu di regreskan, itu sama aja tidak ada investor dan sama saja pemerintah mengganti sebesar proyek tersebut. Kalau memang membuka kesempatan dengan swasta yang terlibat, harusnya swasta juga menanggung risiko. Buat apa ada KPBU, pemerintah tunjuk BUMN saja untuk menjalankan proyek.” –PJT2-
		PR5	“Kalau PJT dapat uang dari offtaker kan, kalau dari offtaker telat berarti ke BU nya juga telat kan. Kalau PII kan menjamin gini, kalau ada masalah dengan offtaker nanti badan usaha tenang aja dijamin PII. Makanya karena kami akan menjamin itu kami juga akan melihat si offtakernya punya kemampuan bayar ga ya. Tapi kami melihat ya mereka cukup baik ya sementara ini, cukup well managed. ” -PII-
		PR6	“Kalau PJT2 khawatir (mengenai risiko gagal bayar) seperti itu salah sih, karena kita ada Permendagri No. 76 atau 74 terkait subsidi. Di DKI ada Pergub PTO (tarif otomastis) PAM dan ada kelas-kelasnya gitu kan. Coba nanti dicari Permendagri nya terkait subsidi, jadi dimungkinkan apabila tarif rata-rata yang PAM dapet iitu Rp7.000, dan tarif yang ditetapkan Gubernur masih Rp6.800, maka keuntungan masih ada Rp200. Kalau misal tarif yang ditetapkan Gubernur Rp7.000 sedangkan tarifnya Rp6.500, maka pemda wajib mensubsidi. Nah yang dimaksud gagal bayar itu pada saat PAM tidak punya uang untuk bayar, yang mana itu tidak mungkin kan karena ada subsidi. ” –Setda DKI Jakarta-
		PR7	“ Nah PJT2 itu menyoroti kalau PAM Jaya gagal bayar, maka PJT2 tidak sanggup membayar air curah ke Badan Usaha pemenang. Nah itu harus ada jaminan.” -Tirta Patriot-
		PR8	“ Kekhawatiran kita justru banyaknya kehilangan air. Kita tuh maunya water meter yang dibaca mereka tuh maunya dekat dengan reservoir kita. Jangan di hulu nya, nanti air yang belum dimanfaatkan khawatirnya jadi kita yang bayar.” -Tirta Bhagasasi-
		PR9	“Kekhawatiran kami salah satunya mengenai penjaminan PJT2 untuk bisa menjamin aliran air selama 25 tahun... Misal proyek Tangerang Tirta Banteng atau apa, dulu nya pada saat konsesi , air itu disalurkan ke Jakarta. Tapi kan daerah Tangerang ini pengembangan dan butuh air, merika teriak-teriak air ada di kita tapi kenapa kita ga dapat air justru disalurkan ke Jakarta. Artinya disana potensi permasalahan muncul, makanya kita mau memastikan untuk proyek Jatiluhur ini.” -Setda DKI-
	Tantangan bagi Offtaker	PT1	“ Potensi pelanggannya harus benar, real demand survey nya untuk melihat kebutuhan eksistingnya... Oke target pelanggan misal 30% equivalen lah dengan 9000 pelanggan . Nah kalau pemakaiannya 20 m3, itu masih

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan
			menutupi. Kalau di bawah itu, berarti harus nambah pelanggan. Nah itu potensinya dimana saja. Pipa juga kan harus investasi, kalau menyebar terlalu jauh maka nilai investasi juga akan besar ya. Kita sudah lakukan kajian itu Real Demand Survey (RDS) nya di Pondok Gede. Memang kalau dilihat potensi pelanggannya lebih bagus di Mustika Jaya, kita akan mencoba mencari perubahan itu. Titik offtake nya tidak di Jakasampurna untuk pelayanan ke Pondok Gede, melainkan titik offtake di Mustika Jaya (RDS 80%). Itu yang penting bagi PDAM, terkait penyerapan, nilai investasi jangan terlalu besar, pelanggan harus siap . Penyerapan di tahun pertama kan targetnya 30%. Semoga bisa negotiable ya, kalau pelanggannya baru setengahnya itu gimana. Nanti kan dibahas di perjanjian. Tapi tetap harus dilihat potensinya.” -Tirta Patriot-
		PT2	“Kita harus menyiapkan reservoir ke jaringan distribusi atas biaya sendiri . Katanya kalau dari sana hanya pipa pengantarnya aja. Anggaran diusulkan ke Pemda, tapi belum dihitung lagi dan masih menunggu kepastian dari PJT2.” -Tirta Bhagasasi-
		PT3	“ Yang banyak itu investasi untuk hilirnya . Di hulu mungkin hanya berapa persen, yang 3-4x lipat di hilirnya. Projectnya kan 2 Triliun ya hulunya, tapi kita membutuhkan transmisi dan distribusi sampai ke pelanggan kita butuh 10,9 Triliun... Mungkin lewat PMD nanti secara bertahap atau mungkin DKI yang membangun, nanti diserahkan ke PAM. Bisa juga seperti itu. Skema-skemanya lagi dikaji....Jadi harus sinkron, mereka bangun, kita siap menyerap . Yang paling sulit itu sisi hilir nya, membangun transmisi dan distribusinya .” -PAM Jaya-
		PT4	“Kita kan harus paralel menyediakan jaringannya dengan pemerintah pusatnya . Begitu pemerintah pusat gong, kita disini harus siap juga . Kalau dalam 3 tahun, langsung 30% harus sudah diserap . Itu kan yang lumayan PR Anggaran yang disiapkan DKI itu lebih mahal dari proyek KPBU nya yaitu 10,9T, terdiri dari pipa besarnya (transmisi), ada pipa distribusi dan komponen. Untuk pipa transmisi direncanakan dibangun oleh Dinas SDA, pertimbangannya adalah koordinasinya lebih mudah dan sempat diomongin oleh Pak Gubernur. Jadi 10,9 T itu transmisinya dibangun oleh Dinas SDA dengan skema multi years. Kemudian untuk distribusi, karena kita anggap sebagai tupoksinya PAM melalui PMD termasuk komponen NRW tadi. Komponen NRW itu untuk mengoptimalkan pelayanannya, karena kebocoran air kan lumayan tinggi di Jakarta sekitar 40% . Walaupun itu bukan kebocoran secara fisik semua tapi sistem ya, jadi tidak hanya terkait fisik (seperti umur aset, umur pipa untuk mengurangi kebocoran) tapi juga komersial (kebocoran pendapatan) dari meteran air nya.” -Bappeda DKI-
	Harapan/Masukan	PH1	“Bagaimana pemerintah membuat proyek itu sustain dari sisi PJPk maupun investor. Caranya mungkin dari regulasi tadi, salah satunya regulasi yang bisa mengevaluasi kapasitas PJPk dan cara yang bisa dilakukan pemerintah untuk memperkuat kapasitas PJPk . Idealnya kapasitas PJPk nya sudah bisa terpenuhi dari awal,

Kategori	Koding Tertutup	ID	Kutipan
			bukan sudah mampu. Mampu dan terpenuhi itu beda. Kalau terpenuhi itu tadinya tidak mampu, di treat oleh pemerintah menjadi mampu. Kalau PJT2 sudah ketauan sudah tidak punya kapasitas dari awal dari tahun 2017 dulu, lalu pemerintah komit untuk treat PJT2 menjadi mampu. Itu bisa karena banyak metode/skema penguatan korporasi diantaranya PMN, penyertaan aset, penyertaan keuangan deviden, pemberian keuangan dengan usaha, dan masih banyak caranya. Nah, tapi peningkatan kapasitas perusahaan itu lama 2-4 tahun, jadi harus didesain dari awal. Kalau sekarang sudah terlanjur, kapasitas kami tidak bisa upgrade untuk terpenuhi tapi disuntik APBN oleh pemerintah untuk regresnya. ” -PJT2--PJT2-
		PH2	“Kalau kita kan maunya take and pay . Apa yang kita serap itu yang kita bayar. Kalau take or pay kan bahaya juga pas pemeriksaan....Sebenarnya kalau disuruh milih, kita mau bangun IPA nya sendiri karena keuntungannya ada disitu. Sebenarnya lebih menguntungkan kalau PAM/DKI yang bangun. Sebenarnya juga kan pemerintah pusat tujuannya adalah menyiapkan air baku. Sekarang air baku diolah oleh PJT2 sendiri. Kemaren sih ada perdebatan mengenai itu. Harusnya mereka yang menyiapkan air baku, PDAM yang mengolahnya ya kan.” -PAM Jaya-
		PH3	“Penyerapan di tahun pertama kan targetnya 30%. Semoga bisa negotiable ya, kalau pelanggannya baru setengahnya itu gimana. Nanti kan dibahas di perjanjian. Tapi tetap harus dilihat potensinya.”-PDAM Tirta Patriot-

LAMPIRAN E TABEL MATRIKS HUBUNGAN JARINGAN ANTARAKTOR

	PJT2	BPPSPAM	PUPR (CK, SDA, DJPI)	Bappenas	PII	KPIIP	BPKP	LKPP	PAM Jaya	PDAM Tirta Patriot	PDAM Tirta Bhagasasi	PDAM Tirta Tarum	Setda DKI	Setda Kota Bekasi	Setda Kab. Bekasi	Setda Kab. Karawang	Bappeda DKI	Bappeda Kota Bekasi	Bappeda Kab. Bekasi	Bappeda Kab. Karawang	Dinas SDA DKI	Dinas SDA Kota Bekasi	Dinas SDA Kab. Bekasi	Dinas SDA Kab. Karawang	Konsorsium Pemrakarsa
PJT2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
BPPSPAM	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PUPR (CK, SDA, DJPI)	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Bappenas	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PII	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
KPIIP	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BPKP	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LKPP	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAM Jaya	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
PDAM Tirta Patriot	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
PDAM Tirta Bhagasasi	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
PDAM Tirta Tarum	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Setda DKI	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Setda Kota Bekasi	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Setda Kab. Bekasi	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Setda Kab. Karawang	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Bappeda DKI	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Bappeda Kota Bekasi	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Bappeda Kab. Bekasi	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Bappeda Kab. Karawang	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Dinas SDA DKI	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Dinas SDA Kota Bekasi	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Dinas SDA Kab. Bekasi	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Dinas SDA Kab. Karawang	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Konsorsium Pemrakarsa	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

LAMPIRAN F HASIL PENGOLAHAN UCINET 6

FREEMAN DEGREE CENTRALITY

```

-----
Input dataset:                jatiluhur2
(C:\Users\SAMSUNG\Documents\UCINET data\jatiluhur2
Output degree dataset:       jatiluhur2-deg
(C:\Users\SAMSUNG\Documents\UCINET data\jatiluhur2-deg
Output centralization dataset: jatiluhur2-degcz
(C:\Users\SAMSUNG\Documents\UCINET data\jatiluhur2-degcz
Treat data as:               Auto-detect
Output raw totals:           YES
Output averages (normalized): YES
Allow edge weights:          YES
Weighted normalization:      YES
Exclude diagonal:            YES
  
```

Network jatiluhur2 is directed? YES

Degree Measures

		1	2	3	4
		Outdeg	Indeg	nOutdeg	nIndeg
		g			
		-----	-----	-----	-----
1	PJT2	24.000	24.000	1.000	1.000
2	BPPSPAM	24.000	24.000	1.000	1.000
3	Ditjen CK	24.000	24.000	1.000	1.000
4	Bappenas	8.000	8.000	0.333	0.333
5	PII	12.000	8.000	0.500	0.333
6	KPPIP	7.000	7.000	0.292	0.292
7	BPKP	7.000	7.000	0.292	0.292
8	LKPP	7.000	7.000	0.292	0.292
9	PAM Jaya	6.000	7.000	0.250	0.292
10	PDAM Tirta Patriot	6.000	7.000	0.250	0.292
11	PDAM Tirta Bhagasasi	6.000	7.000	0.250	0.292
12	PDAM Tirta Tarum	6.000	7.000	0.250	0.292
13	Setda DKI	6.000	6.000	0.250	0.250

14	Setda Kota Bekasi	6.000	6.000	0.250	0.250
15	Setda Kab.Bekasi	6.000	6.000	0.250	0.250
16	Setda Kab.Karawang	6.000	6.000	0.250	0.250
17	Bappeda DKI	6.000	6.000	0.250	0.250
18	Bappeda Kota Bekasi	6.000	6.000	0.250	0.250
19	Bappeda Kab.Bekasi	6.000	6.000	0.250	0.250
20	Bappeda Kab.Karawang	6.000	6.000	0.250	0.250
21	Dinas SDA DKI	6.000	6.000	0.250	0.250
22	Dinas SDA Kota Bekasi	6.000	6.000	0.250	0.250
23	Dinas SDA Kab.Bekasi	6.000	6.000	0.250	0.250
24	Dinas SDA Kab.Karawang	6.000	6.000	0.250	0.250
25	Konsorsium Pemrakarsa	5.000	5.000	0.208	0.208

25 rows, 4 columns, 1 levels.

Graph Centralization -- as proportion, not percentage

	1	2
Out-Ce	In-Ce	
ntrali	traliz	
zation	ation	
-----	-----	
1 jatiluhur2	0.6701	0.6701

1 rows, 2 columns, 1 levels.

Running time: 00.00.01 seconds.

Output generated: 25 Des 19 23.15.39

UCINET 6.682 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

Statistics

		1	2	3	4
		inFarness	outFarness	inCloseness	outCloseness

1	Minimum	24	24	55.814	55.814
2	Average	39.440	39.440	62.851	62.895
3	Maximum	43	43	100	100
4	Sum	986	986	1571.284	1572.376
5	Standard Deviation	5.742	5.838	13.751	13.841
6	Variance	32.966	34.086	189.089	191.579
7	SSQ	39712	39740	103484.594	103684.133
8	MCSSQ	824.160	852.160	4727.215	4789.473
9	Euclidean Norm	199.279	199.349	321.690	322.000
10	Observations	25	25	25	25
11	Missing	0	0	0	0
12	Std. Deviation (n-1)	5.860	5.959	14.035	14.127
13	Variance (n-1)	34.340	35.507	196.967	199.561
14	Binary valued	0	0	0	0
15	Negatives	0	0	0	0
16	Integer valued	1	1	0	0
17	Weighted Obs	25	25	25	25
18	Positives	25	25	25	25
19	Avg Positive Value	39.440	39.440	62.851	62.895

19 rows, 4 columns, 1 levels.

Network in-Centralization = 79.08%

Network out-Centralization = 78.98%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset jatiluhur2-clo
(C:\Users\SAMSUNG\Documents\UCINET data\jatiluhur2-clo)

Running time: 00.00.01

Output generated: 25 Des 19 23.32.12

UCINET 6.682 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies

DESCRIPTIVE STATISTICS FOR EACH MEASURE

		1	2
		Betweenness	nBetweenness
		-----	-----
1	Mean	15.440	2.797
2	Std Dev	40.550	7.346
3	Sum	386.000	69.928
4	Variance	1644.296	53.964
5	SSQ	47067.246	1544.688
6	MCSSQ	41107.406	1349.093
7	Euc Norm	216.950	39.303
8	Minimum	0.000	0.000
9	Maximum	125.200	22.681
10	N of Obs	25.000	25.000

Network Centralization Index = 20.71%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset :jatiluhur2-bet
 (C:\Users\SAMSUNG\Documents\UCINET data\jatiluhur2-bet

 Running time: 00.00.01 seconds.

Output generated: 25 Des 19 23.51.40

UCINET 6.682 Copyright (c) 2002-19 Analytic Technologies