

TESIS

**ANALISIS *CRITICAL SUCCESS FACTORS* (CSF) DALAM
PELAKSANAAN PROYEK KPBU SEKTOR JALAN
DI INDONESIA**

***ANALYSIS OF CRITICAL SUCCESS FACTORS (CSF) OF
IMPLEMENTING PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP (PPP)
ROAD SECTOR IN INDONESIA***

**DODY KURNIA LUMBAN GAOL
A062212043**



**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

TESIS

ANALISIS *CRITICAL SUCCESS FACTORS* (CSF) DALAM PELAKSANAAN PROYEK KPBU SEKTOR JALAN DI INDONESIA

ANALYSIS OF CRITICAL SUCCESS FACTORS (CSF) OF IMPLEMENTING PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP (PPP) ROAD SECTOR IN INDONESIA

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**DODY KURNIA LUMBAN GAOL
A062212043**



kepada

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS *CRITICAL SUCCESS FACTORS* (CSF) DALAM
PELAKSANAAN PROYEK KPBU SEKTOR JALAN
DI INDONESIA**

Disusun dan diajukan oleh

**DODY KURNIA LUMBAN GAOL
A062212043**


Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister **Akuntansi**
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 28 Juli 2023
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Dr. Andi Kusumawati, SE., Ak., M.Si., CA.
NIP. 196604051992032003


Dr. R.A. Damayanti, SE., Ak., M.Soc., Sc., CA.
NIP. 196703191992032003

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. Aini Indrijawati, SE., Ak., M.Si., CA.
NIP. 196811251994122002


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dody Kurnia Lumban Gaol

NIM : A062212043

Program Studi : Magister Akuntansi

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:

ANALISIS *CRITICAL SUCCESS FACTORS* (CSF) DALAM PELAKSANAAN PROYEK KPBU SEKTOR JALAN DI INDONESIA

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU Nomor 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Juli 2023

Yang Menyatakan,



Dody Kurnia Lumban Gaol

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis yang berjudul “Analisis *Critical Success Factors* (CSF) Dalam Pelaksanaan Proyek KPBU Sektor Jalan di Indonesia” disusun sebagai tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Akuntansi (M.Ak) pada Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, penulis akan sulit dalam menyelesaikan tugas akhir dari program magister ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah membantu diantaranya :

1. Orang tua, kakak dan adik penulis yang terus memberikan doa dan dukungan tiada henti kepada penulis dari awal hingga akhir sehingga memperoleh gelar Magister Akuntansi.
2. Para pembimbing penulis, Ibu Dr. Andi Kusumawati, S.E., Ak., M.Si., CA dan Ibu Dr. Ratna Ayu Damayanti, S.E., Ak., M.Soc., Sc., CA atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diberikan kepada penulis untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing.
3. Ketua program studi Pascasarjana Akuntansi Ibu Dr. Aini Indrijawati, S.E., Ak., M.Si., CA atas waktu yang diberikan kepada penulis dalam berkonsultasi selama menjadi mahasiswa pascasarjana.
4. Para penguji penulis Bapak Prof. Dr. Abdul Hamid Habbe, SE., Ak., M.Si, Ibu Dr. Aini Indrijawati, S.E., Ak., M.Si., CA dan Ibu Dr. Sri Sundari SE., Ak., M.Si, yang telah memberikan saran dan masukan pada saat seminar dan sidang.
5. Seluruh Dosen program Pascasarjana Akuntansi yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama perkuliahan.

6. Bapak/Ibu BPSDM Kementerian PUPR atas kesempatan tugas belajar yang diberikan kepada penulis.
7. Bapak, Ibu, dan teman – teman Subdirektorat Koordinasi Kerja Sama Investasi, Direktorat Pelaksanaan Pembiayaan Perumahan, DJPI, Kementerian PUPR yang mendukung penulis selama tugas belajar.
8. Seluruh karyawan angkatan 1 Program Magister Super Spesialis kerja sama Kementerian PUPR & Universitas Hasanuddin atas dukungan selama tugas belajar.
9. Pihak-pihak lain yang telah membantu dalam penyusunan tesis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Besar harapan penulis nantinya tesis ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, Juli 2023

Dody Kurnia Lumban Gaol

ABSTRAK

DODY KURNIA LUMBAN GAOL. *Analisis Critical Success Factors (CSF) dalam Pelaksanaan Proyek KPBU Sektor Jalan di Indonesia* (dibimbing oleh Andi Kusumawati dan Ratna Ayu Damayanti).

Salah satu jenis infrastruktur adalah jalan. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) ikut mengambil peran penting dalam pembangunan infrastruktur sektor jalan. Dalam pembangunan infrastruktur dibutuhkan dana yang besar. Salah satu skema pendanaan yang saat ini tengah diupayakan oleh pemerintah untuk mengatasi selisih pendanaan adalah Kerja sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU). Implementasi skema KPBU memerlukan banyak perhatian dari berbagai pihak agar proyek berjalan dengan baik. Penelitian ini bertujuan menganalisis CSF yang menjadi prioritas dalam pelaksanaan KPBU sektor jalan di Indonesia. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 59 badan usaha dan lima instansi pemerintah dengan pemilihan sampel secara *purposive sampling*. Jenis data pada penelitian ini yaitu data primer yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis data menggunakan *mean score*, *Relative Importance Index (RII)*, dan *Exploratory Factor Analysis (EFA)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat lima prioritas CSF dalam pelaksanaan KPBU sektor jalan di Indonesia yaitu: (1) komitmen yang kuat dari pemerintah selama pelaksanaan KPBU, (2) kebijakan KPBU yang jelas, (3) proses pengadaan yang transparan dan kompetitif, (4) alokasi risiko yang tepat, dan (5) adanya jaminan pemerintah selama masa kerja sama KPBU. Terdapat empat faktor baru yang berisi indikator-indikator terkait yaitu koordinasi publik/ pemerintah, kelayakan proyek, kebijakan dan kerangka hukum, dan hubungan pemerintah dan badan usaha.

Kata kunci: kerja sama pemerintah dan badan usaha (KPBU), sektor jalan, CSF, Indonesia



ABSTRACT

DODY KURNIA LUMBAN GAOL. *An Analysis of Critical Success Factor (CSF) of Implementing Public Private Partnership (PPP) Road Sector in Indonesia* (supervised by Andi Kusumawati dan Ratna Ayu Damayanti)

One type of infrastructure is road. The Ministry of Public Works and Housing (MPWH) of Indonesia has a role in the development of road projects. Road projects require a large number of funds. One of the funding schemes currently being pursued by the government to overcome this funding gap is public private partnership (PPP). The implementation of PPP requires a lot of attention from various parties so that the project runs well. The aims of this study to examine the priorities of CSF in the implementation of PPP in the road sector in Indonesia. There are 59 samples of private sectors and five governments were taken using purposive sampling technique. Questionnaires were used to collect the primary data. The data analysis method used were mean score, Relative Importance Index (RII), and Exploratory Factor Analysis (EFA). The results of the study show that well organized and committed public agency, the presence of an enabling PPP policy, transparent and competitive procurement process, appropriate risk allocation and sharing, and government involvement by providing guarantees are the top five success factors of the PPP road sector in Indonesia. There are four new factors containing related the indicators, i. e. public/government coordination, project feasibility, legal & policy, and relations of government & private sector.

Key words: public private partnership (PPP), road sector, CSF, Indonesia



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	10
1.4.2 Manfaat Praktis.....	10
1.5 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 <i>New Public Management (NPM)</i>	12
2.2 Dasar – Dasar Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) ...	14
2.2.1 Definisi KPBU.....	14
2.2.2 Jenis Infrastruktur Dalam KPBU.....	15
2.2.3 Struktur KPBU.....	16
2.2.4 Tahapan KPBU.....	16
2.2.5 Pelaksanaan KPBU Sektor Jalan di Indonesia.....	20
2.3 <i>Critical Success Factors (CSF) KPBU</i>	23
2.4 Penelitian Terdahulu.....	28
2.5 Kerangka Pikir Penelitian.....	32
BAB III METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Rancangan Penelitian.....	34
3.2 Populasi dan Sampel.....	34
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	37
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.5 Variabel Penelitian.....	40
3.6 Teknik Pengolahan Data.....	40
3.6.1 <i>Data Screening</i>	40
3.6.2 Analisis Deskriptif.....	41
3.6.3 <i>Mean Score Ranking</i>	41
3.6.4 Uji Reliabilitas.....	42

3.6.5 Uji Validitas	42
3.6.6 <i>Relative Importance Index (RII)</i>	42
3.6.7 Uji Normalitas	43
3.6.8 <i>One – Sample t – test</i>	44
3.6.9 <i>Exploratory Factor Analysis (EFA)</i>	44
BAB IV ANALISIS DATA.....	45
4.1 Deskripsi Data Penelitian	45
4.2 <i>Data Screening</i>	45
4.3 Deskripsi Profil Responden Penelitian Penelitian	46
4.4 <i>Mean Score Ranking</i>	51
4.5 Uji Validitas dan Reliabilitas	52
4.5.1 Validitas	52
4.5.2 Reliabilitas	53
4.6 <i>Relative Importance Index (RII)</i>	53
4.7 One Sample t-Test	54
4.7.1 Uji Normalitas	54
4.7.2 Uji One Sample t – Test	55
4.8 <i>Exploratory Factor Analysis (EFA)</i>	56
BAB V PEMBAHASAN	60
5.1 <i>Prioritas Critical Success Factor (CSF) KPBU Sektor Jalan di Indonesia</i> .	60
5.1.1 Komitmen yang Kuat dari Pemerintah Selama Pelaksanaan KPBU...	60
5.1.2 Peraturan KPBU yang Jelas.....	61
5.1.3 Proses Pengadaan yang Transparan dan Kompetitif.....	63
5.1.4 Alokasi Risiko yang Tepat	64
5.1.5 Adanya Jaminan Pemerintah Selama Masa Kerja Sama KPBU.....	65
5.1.6 Tarif/Pendapatan yang Sesuai Kontrak Kerja Sama	67
5.1.7 Tersusunnya Studi Kelayakan yang Memadai	68
5.1.8 Konsorsium Badan Usaha yang Kuat	70
5.1.9 Pemerintah Memiliki Pengetahuan yang Baik Tentang KPBU.....	71
5.1.10 Kerangka Hukum yang Jelas	72
5.1.11 Pelaksanaan KPBU Secara Transparansi dan Akuntabilitas	73
5.1.12 Tersedianya Pasar Keuangan yang Matang	73
5.1.13 Terlaksananya Tata Kelola yang Baik	75
5.1.14 Sistem Pemantauan dan Evaluasi yang Baik Dalam Pelaksanaan Proyek.....	76
5.1.15 Pembagian Kewenangan yang Jelas Antara Sektor Publik dan Badan Usaha.....	77
5.1.16 Dukungan dan Lingkungan Politik yang Stabil	78
5.1.17 Kebijakan dan Kondisi Ekonomi Makro yang Stabil	80

5.1.18 Adanya Sikap Positif/Dukungan dari Masyarakat Terhadap Pelaksanaan Proyek KPBU.....	81
5.1.19 Tercapainya Tujuan Multi-Manfaat dari Semua Pemangku Kepentingan.....	82
5.1.20 Adanya Budaya Pro Investasi di Kalangan Masyarakat.....	83
5.2 Analisis Faktor.....	84
5.2.1 Faktor 1: Koordinasi Publik/Pemerintah.....	85
5.2.2 Faktor 2: Kelayakan Proyek.....	86
5.2.3 Faktor 3: Kebijakan dan Kerangka Hukum.....	87
5.2.4 Faktor 4: Hubungan Pemerintah dan Badan Usaha.....	88
BAB VI PENUTUP.....	89
6.1 Kesimpulan.....	89
6.2 Implikasi Penelitian.....	89
6.3 Keterbatasan Penelitian.....	90
6.4 Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN.....	99
Lampiran 1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	99

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Rangkuman PPP Book Tahun 2009 sampai Tahun 2015.....	21
Tabel 2. 2 Rangkuman PPP Book Tahun 2017 sampai Tahun 2022.....	21
Tabel 2. 3 Daftar Proyek KPBU Sektor Jalan Tahun 2022.....	22
Tabel 2. 4 CSF KPBU	25
Tabel 3. 1 Sampel Penelitian.....	35
Tabel 3. 2 Skala Likert Kuesioner.....	38
Tabel 3. 3 Variabel Penelitian.....	40
Tabel 3. 4 Nilai RII.....	43
Tabel 4. 1 Nilai Z-Score	45
Tabel 4. 2 Sebaran Instansi Responden Pemerintah	46
Tabel 4. 3 Sebaran Instansi Responden Badan Usaha.....	47
Tabel 4. 4 Profil Instansi Responden Penelitian	48
Tabel 4. 5 Profil Pendidikan Responden Penelitian	48
Tabel 4. 6 Profil Pengalaman Proyek Infrastruktur Responden Penelitian.....	49
Tabel 4. 7 Pengalaman KPBU Sektor Jalan Responden Penelitian	50
Tabel 4. 8 Profil Keterlibatan KPBU Sektor Jalan Responden Penelitian	50
Tabel 4. 9 Mean Score Ranking	51
Tabel 4. 10 Confirmatory Factor Analysis	52
Tabel 4. 11 Uji Reliabilitas	53
Tabel 4. 12 Relative Importance Index (RII).....	53
Tabel 4. 13 Nilai Kurtosis dan Skewness	54
Tabel 4. 14 Hasil Uji One Sample t-Test.....	55
Tabel 4. 15 KMO-MSA dan Bartlett's Test	56
Tabel 4. 16 Communalities	57
Tabel 4. 17 Total Varianced Explained Test	58
Tabel 4. 18 Rotated Component Matrix.....	59
Tabel 5. 1 Faktor Baru yang Terbentuk.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kebutuhan Investasi Infrastruktur Indonesia.....	2
Gambar 1. 2 Kebutuhan Investasi Infrastruktur Kementerian PUPR 2022 – 2024	
Gambar 2. 1 Struktur KPBU	16
Gambar 2. 2 Kerangka Pikir Penelitian	33

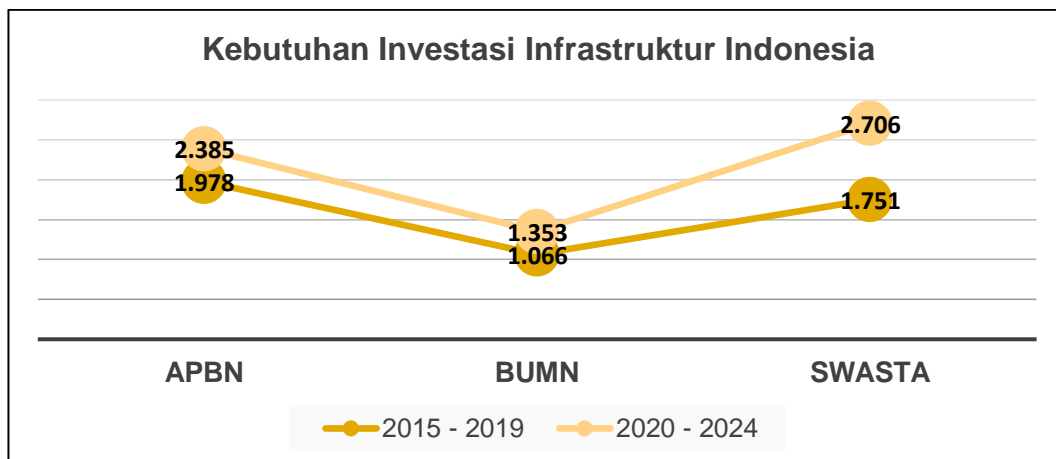
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Masa depan negara berkembang ditentukan oleh keberhasilan pembangunan infrastruktur dan pengaruhnya terhadap kondisi kehidupan masyarakat (Dithebe *et al.*, 2019). Infrastruktur telah lama diidentifikasi sebagai katalis pertumbuhan ekonomi (Babatunde & Perera, 2017). Mengacu pada Peraturan Presiden No 38 Tahun 2015, infrastruktur adalah fasilitas teknis, fisik, sistem, perangkat keras, dan lunak yang diperlukan untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat dan mendukung jaringan struktur agar pertumbuhan ekonomi dan sosial masyarakat dapat berjalan dengan baik. Infrastruktur memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan dan produktivitas (Emek, 2015). Namun, dalam pembangunan infrastruktur dibutuhkan dana yang besar.

Kebutuhan investasi infrastruktur Indonesia periode 2015 – 2019 dan 2020 – 2024 dapat dilihat pada Gambar 1.1. Dalam kerangka pembiayaan infrastruktur tahun 2015 – 2019, kebutuhan investasi infrastruktur sebesar Rp. 4.796 Triliun. Diasumsikan sebesar Rp 1.978 Triliun bersumber dari APBN, Rp. 1.066 Triliun bersumber dari BUMN, dan Rp. 1.751 Triliun bersumber dari swasta. Kebutuhan investasi infrastruktur mengalami kenaikan untuk tahun 2020 – 2024 menjadi Rp. 6.445 Triliun. Diasumsikan sebesar Rp. 2.385 Triliun bersumber dari APBN, Rp. 1.353 Triliun bersumber dari BUMN, dan Rp. 2.706 Triliun bersumber dari swasta. Arah pemanfaatan investasi ini untuk infrastruktur yang mendukung ekonomi, infrastruktur perkotaan, energi dan ketenagalistrikan, infrastruktur TIK, dan infrastruktur pelayanan dasar.



Gambar 1. 1 Kebutuhan Investasi Infrastruktur Indonesia

Sumber: Data Bappenas 2019, RPJMN 2015 – 2019 dan RPJMN 2020 – 2024.

Tuntutan untuk pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur yang disebabkan oleh pertumbuhan ekonomi dan peningkatan populasi, telah melampaui kemampuan anggaran pemerintah (Howes & Robinson, 2005). Hal serupa disampaikan oleh Sharma (2012) bahwa kebutuhan dalam penyediaan infrastruktur di negara – negara berkembang telah meningkat pesat dalam beberapa tahun terakhir, kebutuhan ini berkaitan dengan pertumbuhan ekonomi yang cepat. Salah satu jenis infrastruktur yaitu jalan.

Pembangunan konektivitas nasional dan peningkatan kemantapan jalan nasional perlu dilakukan demi mendorong pertumbuhan ekonomi dan daya saing Indonesia di pasar internasional. Dengan terselenggaranya pelayanan infrastruktur jalan yang berkualitas kepada masyarakat diharapkan dapat meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap barang dan jasa yang dibutuhkan, begitu pula sebaliknya (Welde & Tveter, 2022). Pemerintah Negara Republik Indonesia berharap dengan adanya pelayanan infrastruktur jalan yang berkualitas dapat meningkatkan tingkat kompetisi dan produktivitas sektor ekonomi masyarakat, salah satunya dengan penyerapan tenaga kerja, yang

tercermin dalam pertumbuhan ekonomi daerah dan nasional yang kuat dan berkelanjutan.

Kementerian PUPR turut mengambil peran penting dalam mendukung terlaksananya pengelolaan ruang wilayah NKRI dimana salah satu fungsinya adalah pembangunan infrastruktur pekerjaan umum dan perumahan rakyat berdasarkan pengembangan wilayah, salah satunya sektor jalan. Capaian strategis Kementerian PUPR tahun 2015 – 2019 antara lain, jalan nasional yang dipelihara sepanjang 47.017 km dan adanya peningkatan kapasitas sepanjang 3.277,21 km, dan pembangunan jalan nasional baru sepanjang 3.843,38 km, jembatan yang dipelihara sepanjang 445.875,00 m, peningkatan kapasitas jembatan sepanjang 15.068,23 m, pembangunan jembatan baru mencapai sepanjang 58.002,55 m; dan pembangunan jalan tol sepanjang 1.298,49 km. Adanya pembangunan jalan baru memberikan manfaat, antara lain sejumlah wilayah telah memiliki akses transportasi yang dapat mempercepat arus dan menurunkan biaya logistik, di samping membuka isolasi beberapa wilayah. Berdasarkan Rencana Strategis Kementerian PUPR tahun 2020 – 2024, Kementerian PUPR melalui Direktorat Jenderal (Ditjen) Bina Marga memiliki visium kondisi jalan mantap 97%; pembangunan jalan tol 1.500 km; pembangunan jalan baru 2.500 km; pembangunan jembatan baru/ *fly over* 60.000 m.

Kebutuhan investasi infrastruktur Kementerian PUPR Tahun 2020 – 2024 dapat dilihat pada Gambar 1.2. Dalam penyediaan infrastruktur tahun 2020 hingga tahun 2024 dibutuhkan pendanaan sebesar Rp. 2.058 Triliun. Sedangkan APBN yang tersedia hanya Rp. 623 Triliun atau sekitar 30%. Maka, terdapat *funding gap* kebutuhan investasi Kementerian PUPR hingga Tahun 2024 sebesar Rp1.435 Triliun. Kebutuhan investasi ini ditujukan untuk pembangunan disektor sumber daya air, perumahan, permukiman, dan jalan & jembatan. Total investasi yang

dibutuhkan untuk pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan tahun 2020 – 2024 sebesar Rp 573 Triliun.



Gambar 1. 2 Kebutuhan Investasi Infrastruktur Kementerian PUPR 2022 – 2024

Sumber: Data Kementerian PUPR 2022

Kendala fiskal dan ukuran atau kompleksitas proyek telah mendorong pemerintah untuk mencari perangkat kebijakan alternatif untuk membiayai dan memberikan layanan publik (Kang *et al.*, 2019). Salah satu skema pendanaan yang saat ini tengah diupayakan pemerintah untuk mengatasi selisih pendanaan tersebut yaitu Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU). Menurut Peraturan Presiden No. 38 Tahun 2015 disebutkan bahwa Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) adalah kerja sama antara pemerintah dan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur untuk kepentingan umum dengan mengacu kepada spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh penanggung jawab proyek kerja sama, yang sebagian atau seluruhnya menggunakan sumber daya badan usaha dengan memperhatikan pembagian risiko antara para pihak. Menurut Burger *et al.* (2008), KPBU adalah perjanjian antara pemerintah dan satu atau

lebih badan usaha, di mana badan usaha menyediakan layanan sedemikian rupa sehingga tujuan pemerintah selaras dengan tujuan badan usaha serta adanya transfer risiko yang cukup kepada badan usaha.

KPBU telah berkembang sangat pesat dalam beberapa dekade terakhir untuk pengadaan infrastruktur karena adanya efisiensi dan kebutuhan untuk memanfaatkan pembiayaan alternatif, dan KPBU diharapkan menjadi skema pengadaan utama di masa mendatang (Regan *et al.*, 2011). Khusus untuk negara berkembang, model investasi ini sangat populer karena tingginya permintaan akan layanan infrastruktur dan anggaran yang terbatas (Le *et al.*, 2020). Melalui pembiayaan proyek yang inovatif, KPBU menyediakan investasi modal dan mengurangi kebutuhan anggaran pemerintah (Dolla & Laishram, 2020). Hal serupa dijelaskan oleh Kang *et al.* (2019), bahwa sejak tahun 1990-an, KPBU telah diadopsi secara luas oleh pemerintah di seluruh dunia, khususnya, negara berkembang seperti di Kawasan Amerika Latin, Afrika, dan Asia mulai mengandalkan KPBU untuk membiayai dan mengembangkan proyek infrastruktur. Saat ini, banyak negara berkembang telah menerapkan skema KPBU di berbagai sektor termasuk infrastruktur, manufaktur, dan jasa (Jamali, 2004).

Proyek infrastruktur yang dikembangkan dengan skema KPBU, melibatkan berbagai pemangku kepentingan dengan beragam kepentingan dan harapan (Rohman *et al.*, 2017). Adanya hubungan jangka panjang antara pemerintah dan sektor badan usaha dapat saling menguntungkan. Pemerintah ingin memastikan bahwa layanan atau aset bermanfaat bagi masyarakat dan sektor badan usaha memastikan adanya profitabilitas yang didapatkan untuk bertahan di pasar yang kompetitif (Liyana, 2016).

Terdapat beberapa faktor yang menjelaskan meningkatnya minat dan popularitas KPBU yaitu adanya efisiensi dan pengurangan beban fiskal bagi negara yang memiliki keterbatasan anggaran, adanya tujuan yang jelas, adanya

inovasi, fleksibilitas, perencanaan yang lebih baik, dan insentif yang lebih baik untuk tender yang kompetitif (Spackman, 2002). Hal serupa dijelaskan oleh (Babatunde *et al.*, 2012) bahwa KPBU dapat menjadi solusi dalam pembangunan infrastruktur ketika adanya kendala anggaran. Tang *et al.* (2010) juga berpendapat bahwa KPBU dapat menghemat anggaran dan penggunaan sumber daya dengan tepat untuk memberikan layanan publik yang baik, meningkatkan ekonomi dan adanya pembagian risiko selama masa kerjasama.

Mengacu pada Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas No. 2 Tahun 2020, salah satu jenis infrastruktur yang dapat dikerjasamakan yaitu infrastruktur jalan, seperti jalan arteri, jalan kolektor, & jalan lokal, jalan tol, jembatan tol, jembatan non-tol, dan penerangan jalan umum. Saat ini, Kementerian PUPR sedang melaksanakan skema KPBU untuk sektor jalan. Indonesia, negara berkembang dengan wilayah geografis yang luas, kebutuhan jaringan jalan sangat penting. Besarnya dana yang dibutuhkan untuk infrastruktur jalan, pemerintah menarik investasi badan usaha dalam pembangunan dan pemeliharaan jaringan jalan melalui KPBU (Heravi & Ilbeigi, 2012).

KPBU sering digunakan sebagai investasi sektor badan usaha dalam proyek jalan (Rajan *et al.*, 2010). Di Kementerian PUPR, infrastruktur sektor jalan merupakan sektor yang paling banyak menggunakan skema KPBU. Mengacu pada Data Kementerian PUPR 2023, saat ini terdapat beberapa proyek KPBU sektor jalan antara lain 14 proyek pada tahap penyiapan, 4 proyek sedang persiapan transaksi, dan 5 proyek pada tahap transaksi. Selain itu, saat ini terdapat 84 infrastruktur jalan yang sedang berada pada tahap konstruksi dan operasi. Jika, dibandingkan sektor lainnya, sektor permukiman saat ini terdapat 16 proyek, sektor sumber daya air sebanyak 3 proyek, dan sektor perumahan sebanyak 3 proyek, hal ini menunjukkan bahwa sektor jalan tergolong lebih matang dan siap.

Terlepas dari banyak manfaat KPBU, terdapat proyek yang dikaitkan dengan banyak masalah dan banyak di antaranya gagal atau memerlukan negosiasi ulang (Babatunde *et al.*, 2019). Beberapa penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi tantangan yang dihadapi beberapa negara dalam pelaksanaan KPBU. Beberapa contoh tantangan dalam pelaksanaan KPBU berupa manajemen atau alokasi risiko yang kurang tepat (Abednego & Ogunlana, 2006; Regan *et al.*, 2017; Aerts *et al.*, 2014; Ameyaw & Chan, 2013; Hashim *et al.*, 2016), kurangnya kemampuan dan pengetahuan pihak yang terlibat dalam pelaksanaan KPBU (Ameyaw & Chan, 2013), masalah struktur keuangan yang tidak tepat (Ahmed & Ali, 2004; Regan *et al.*, 2017; Ameyaw & Chan, 2013; Gordon, 2012; Heravi & Ilbeigi, 2012; Macário, 2010).

Selain tantangan, beberapa penelitian dan studi kasus juga telah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung keberhasilan proyek KPBU. *Critical Success Factors (CSF)* didefinisikan sebagai aspek penting dari proyek dan rangkaian kegiatan, yang harus diikuti pada saat pelaksanaan pekerjaan terkait proyek untuk hasil yang menguntungkan (Sanni, 2016). Mengidentifikasi dan mempraktikkan faktor keberhasilan dalam proyek akan menghasilkan manajemen proyek yang efisien dan efektif (Liu *et al.*, 2016). Hal serupa dijelaskan oleh Ditthebe *et al.* (2019) bahwa CSF merupakan pendorong fundamental yang dibutuhkan untuk mencapai penyelesaian suatu proyek. CSF diperlukan agar kerja tim dan kolaborasi berjalan dengan cara yang efisien dan efektif. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan, pemerintah di negara-negara berkembang berupaya meningkatkan kemungkinan keberhasilan proyek-proyek KPBU, dengan harapan dapat mempopulerkan KPBU di negara tersebut.

Beberapa contoh faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam pelaksanaan KPBU, antara lain Ditthebe *et al.* (2019), CSF dalam pelaksanaan

proyek KPBU sektor sumber daya air yaitu perencanaan menyeluruh untuk kelayakan proyek, tingkat transparansi dan akuntabilitas yang tinggi, serta kerangka hukum yang kesinambungan. Kulshreshtha *et al.* (2017), terdapat tujuh CSF pada sistem metro pada Kota Hyderabad - India yaitu sosiopolitik–lingkungan, ekonomi makro yang stabil dan kerangka hukum kelembagaan, dukungan pemerintah, pengadaan yang efektif, tata kelola yang baik, proyek KPBU yang terstruktur dengan baik, proses implementasi KPBU yang sesuai. Alteneiji *et al.* (2019), CSF yang paling berpengaruh pada sektor perumahan di United Arab Emirates adalah tata kelola pemerintahan yang baik, adanya jaminan pemerintah, komitmen dan tanggung jawab sektor publik dan badan usaha, kerangka hukum yang menguntungkan dan efisien, dukungan politik dan stabilitas, serta permintaan dan kemampuan proyek untuk membayar utang. Ngullie *et al.* (2021), CSF dalam pelaksanaan proyek KPBU sektor pengelolaan limbah padat di India yaitu dari sisi pemerintah antara lain kelayakan teknis proyek, perencanaan proyek, dan proses pengadaan yang transparan sedangkan dari sisi swasta antara lain proses pengadaan yang transparan, tarif yang sesuai, dan pembiayaan yang mencukupi. Debela (2019), CSF dalam pelaksanaan proyek KPBU sektor jalan di Ethiopia yaitu adanya kebijakan KPBU yang kuat, komitmen pemerintah, lingkungan politik dan sosial yang stabil, kerangka hukum yang mendukung dan tata kelola yang baik. Sadullah *et al.* (2017) mengidentifikasi CSF pada proyek KPBU jalan raya layang pertama di Malaysia, antara lain adanya sistem pemantauan yang baik, tata kelola yang baik, dan kondisi politik yang stabil. Beberapa penelitian terdahulu juga meneliti faktor penentu keberhasilan (CSF) di berbagai negara, seperti Inggris (Li *et al.*, 2005a), Nigeria (Sanni, 2016), Cina (Chan *et al.*, 2010), Hong Kong (Ng *et al.*, 2012; R. Osei-Kyei & Chan, 2018), Malaysia (Ismail, 2013) dan Lituania (Gudiene *et al.*, 2014).

Penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Debela (2019). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu adanya penambahan faktor dari penelitian yang dilakukan oleh Alteneji *et al.*, (2019), Dithebe *et al.* (2019), Ngullie *et al.* (2021), dan Sadullah *et al.* (2017). Pada penelitian ini juga adanya penambahan metode EFA yang diadopsi dari penelitian Dithebe *et al.* (2019) dan Sanni (2016). Lokasi objek yang diteliti juga berbeda, pada penelitian Debela (2019) dilakukan pada KPBU Sektor Jalan di Ethiopia sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada KPBU Sektor Jalan di Indonesia. Secara komprehensif membahas prioritas CSF dari sisi pemerintah dan badan usaha untuk memastikan keberhasilan proyek dengan skema KPBU.

Meskipun penelitian CSF di negara maju telah berkontribusi pada kemajuan literatur dalam beberapa dekade terakhir, peneliti menekankan bahwa negara berkembang harus mempertimbangkan kondisi ekonomi yang tidak stabil dan pasar KPBU yang belum matang (Ameyaw & Chan, 2016). Pelaksanaan KPBU di negara berkembang mengalami peningkatan dapat memberikan implikasi yang berharga bagi pengembangan proyek KPBU di masa mendatang (R. Osei-Kyei & Chan, 2015). Menurut Zhang (2004), salah satu langkah penting dalam pengembangan KPBU adalah mengidentifikasi dan menganalisis berbagai faktor yang penting bagi keberhasilan KPBU. Oleh karena itu, penelitian ini membahas CSF dalam pelaksanaan KPBU sektor jalan di Indonesia. Penelitian ini dilaksanakan untuk memberikan gambaran mengenai prioritas CSF kepada pemerintah dan badan usaha.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dibahas sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apa yang menjadi prioritas *Critical Success Factors (CSF)* dalam pelaksanaan Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) Sektor Jalan di Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis CSF yang menjadi prioritas dalam pelaksanaan KPBU Sektor Jalan di Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi 2 yaitu manfaat teoritis dan praktis. Berikut adalah manfaat dari penelitian ini, antara lain:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Berikut adalah manfaat teoritis, antara lain:

1. Untuk memberikan pengetahuan bagi para pembaca tentang CSF dalam pelaksanaan proyek KPBU Sektor Jalan.
2. Sebagai sarana penelitian untuk pengembangan dan penerapan ilmu yang diperoleh di perguruan tinggi.
3. Sebagai bahan referensi bagi yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan CSF dalam pelaksanaan proyek KPBU.

1.4.2 Manfaat Praktis

Berikut adalah manfaat praktis bagi Pemerintah dan Badan Usaha, antara lain:

1. Memberikan gambaran umum kepada pemerintah terkait CSF yang menjadi prioritas dalam pelaksanaan KPBU Sektor Jalan di Indonesia.

2. Pemerintah dapat menggunakan informasi yang diperoleh sebagai masukan atau pertimbangan dalam pelaksanaan KPBU Sektor Jalan di Indonesia.
3. Badan usaha dapat mengetahui CSF yang menjadi prioritas dalam pelaksanaan KPBU Sektor Jalan di Indonesia.
4. Badan Usaha dapat menggunakan informasi yang diperoleh sebagai masukan atau pertimbangan dalam memilih proyek Sektor Jalan di Indonesia.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan dari teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan dan penelitian terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi uraian mengenai rancangan penelitian, alur penelitian, variabel penelitian, populasi & sampel penelitian, jenis & sumber data, dan teknik pengolahan data.

BAB IV ANALISIS DATA

Pada bab ini berisi pengolahan data yang meliputi analisis deskriptif *mean score*, RII, t-test, dan EFA.

BAB V PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan analisis prioritas CSF dalam pelaksanaan KPBU Sektor Jalan di Indonesia.

BAB VI PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *New Public Management* (NPM)

New Public Management (NPM) merupakan isu penting dalam reformasi sektor publik. Pendekatan NPM diperkenalkan oleh Christopher Hood pada tahun 1991 berawal dari pendekatan manajemen baru yang mulai berkembang di negara – negara maju sekitar tahun 1980-an dan 1990-an. NPM merupakan reformasi atau perubahan kecil dalam gaya manajemen sektor publik yaitu perubahan peran pemerintah dalam masyarakat dan hubungan antara pemerintah dan warga negara (Hood, 1991). NPM merupakan teori manajemen publik yang beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta adalah lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen pada sektor publik. Oleh karena itu, untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam organisasi sektor publik, seperti pengadopsian mekanisme pasar, kompetisi tender, dan privatisasi perusahaan-perusahaan publik (Hood, 1991).

Penerapan konsep *New Public Management* telah menyebabkan terjadi perubahan manajemen sektor publik yang drastis dari sistem manajemen tradisional yang kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Penerapan konsep NPM dapat dipandang sebagai suatu bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik, depolitisasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi. Perubahan tersebut juga telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hal hubungan antara pemerintah dengan masyarakat (Hood, 1991).

Konsep *New Public Management* pada dasarnya mengandung tujuh komponen utama, yaitu:

1. Manajemen profesional di sektor publik
2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja
3. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome
4. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik
5. Menciptakan persaingan di sektor publik
6. Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya.

Selama bertahun-tahun, kemitraan antara publik dan swasta digunakan pada ekonomi pasar negara maju dengan tujuan mencapai manajemen layanan publik yang lebih efisien dan efektif. Kemitraan tersebut menimbulkan pergeseran tata kelola pengadaan dari model sebelumnya yaitu pengadaan tradisional. Pada kondisi globalisasi ekonomi, pemerintahan di berbagai negara mendorong investasi swasta di bidang infrastruktur untuk mengurangi penggunaan anggaran pemerintah. Hal ini menyebabkan pemerintah memiliki kebutuhan rancangan konsep manajemen publik yang baru untuk mengatasi birokrasi publik dan alokasi sumber daya yang tidak efisien dalam produksi barang dan jasa publik.

Pemerintah Indonesia dalam membangun kemitraan publik dan swasta menerapkan teori NPM. Penerapan NPM pada kerja sama pemerintah dan swasta berkaitan desentralisasi pemerintahan, efektivitas biaya, dengan maksud bahwa sektor publik mengharapkan mitra swasta membangun dan mengoperasikan proyek untuk memberikan layanan yang hemat biaya, andal, tepat waktu dengan harga yang disepakati, sesuai dengan standar kualitas yang disepakati yang ditetapkan dalam kontrak dan dijamin (Yescombe, 2007). Kerja sama publik dan

swasta dalam pengujian *Public Sector Comparator* (PSC) akan memiliki hasil uji hemat biaya dan efisiensi proyek.

2.2 Dasar – Dasar Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU)

2.2.1 Definisi KPBU

Menurut Peraturan Presiden No. 38 Tahun 2015 disebutkan bahwa Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) adalah kerja sama antara pemerintah dan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur untuk kepentingan umum dengan mengacu kepada spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh penanggung jawab proyek kerja sama, yang sebagian atau seluruhnya menggunakan sumber daya badan usaha dengan memperhatikan pembagian risiko antara para pihak. Menurut *PPP Certification Program Guide* (World Bank Grup, 2016), definisi KPBU dibagi menjadi dua, definisi secara luas, KPBU adalah kontrak jangka panjang antara pemerintah dan swasta untuk pengembangan dan/atau pengelolaan aset atau layanan publik, di mana swasta menanggung risiko yang signifikan dan tanggung jawab manajemen sepanjang masa kontrak, dan remunerasi secara signifikan terkait dengan kinerja dan atau penggunaan aset atau layanan, sedangkan definisi secara sempit, KPBU adalah kontrak jangka panjang antara pemerintah dan swasta untuk pengembangan atau peningkatan dan pengelolaan aset publik (termasuk pengelolaan layanan publik terkait), di mana pihak swasta menanggung risiko dan pengelolaan yang signifikan dan tanggung jawab sepanjang masa kontrak, menyediakan proporsi keuangan yang signifikan, dan remunerasi terkait secara signifikan dengan kinerja dan penggunaan aset atau layanan sehingga dapat menyelaraskan kepentingan kedua belah pihak. Menurut Al-shareem *et al.* (2015), KPBU merupakan kesepakatan antara sektor publik dan swasta yang berupaya mengembangkan infrastruktur dan menyediakan layanan publik. Menurut (Bayat *et al.*, 2019), KPBU

adalah kontrak jangka panjang antara pemerintah dan sektor swasta serta adanya pembagian risiko proyek diantara para pihak.

Hadirnya KPBU telah meningkatkan penyediaan infrastruktur di negara – negara berkembang melalui investasi sektor swasta dalam pengadaan fasilitas sosial dan ekonomi (Owolabi *et al.*, 2019). Dalam KPBU memungkinkan fasilitas publik untuk dikelola dan dipelihara lebih baik dengan mengalihkan risiko ke sektor swasta (Ke *et al.*, 2011). Dalam KPBU, sektor publik dan swasta terlibat dalam hubungan kontraktual atau kelembagaan untuk menjamin bahwa infrastruktur dan/atau layanan tertentu tersedia bagi warga negara (Al-shareem *et al.*, 2015).

2.2.2 Jenis Infrastruktur Dalam KPBU

Dalam Peraturan Menteri PPN/Bappenas No. 2 Tahun 2020 disebutkan terdapat 20 jenis infrastruktur yang dapat menggunakan skema KPBU yaitu sector transportasi, jalan, ketenagalistrikan, minyak dan gas, konservasi energi, telekomunikasi dan informatika, air minum, pengelolaan limbah setempat, pengelolaan limbah terpusat, perumahan rakyat, pengelolaan sampah, sumber daya air dan irigasi, fasilitas perkotaan, bangunan negara, pariwisata, fasilitas pendidikan, lembaga pemasyarakatan, sarana olah raga, kesenian dan budaya, kawasan, dan kesehatan.

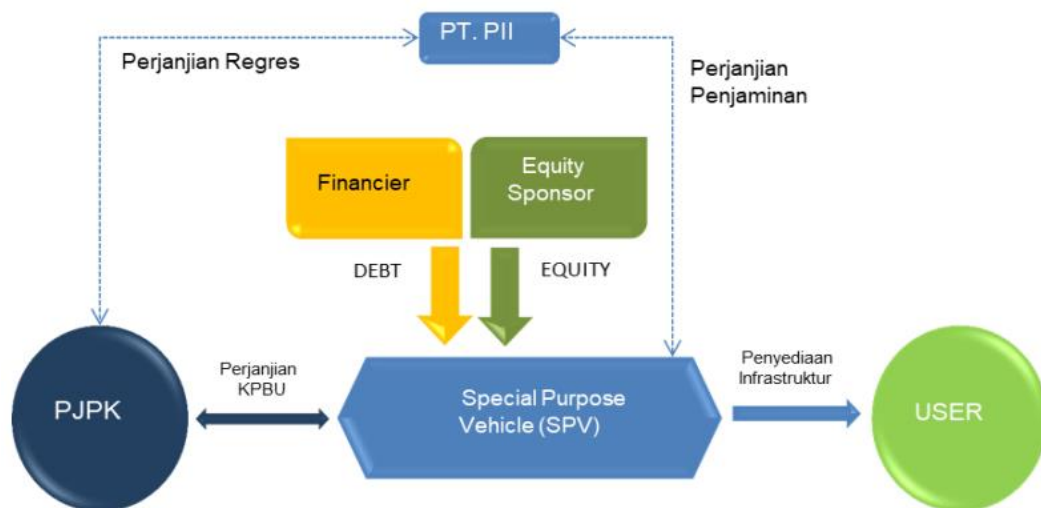
Menurut *PPP Certification Program Guide* (World Bank Grup, 2016), terdapat dua jenis infrastruktur yaitu

- a) Infrastruktur ekonomi adalah infrastruktur yang memungkinkan adanya kegiatan ekonomi, seperti jalan, jaringan utilitas, dan air minum, limbah, dan energi.
- b) Infrastruktur sosial adalah prasarana yang mawadahi pelayanan sosial. Misalnya, rumah sakit, sekolah dan universitas, penjara, perumahan, pengadilan, dan sebagainya.

2.2.3 Struktur KPBU

Dalam Peraturan Menteri PPN/Bappenas No. 2 Tahun 2020, KPBU memiliki tiga skema pengembalian investasi yaitu pembayaran pengguna layanan (*user charge*), pembayaran ketersediaan layanan (*availability payment*), dan skema lainnya yang tidak bertentangan dengan peraturan.

Struktur KPBU dapat dilihat pada gambar 2.1. Penanggung Jawab Proyek Kerja Sama (PJPK) akan melakukan perjanjian KPBU dengan Badan Usaha Pelaksana (BUP). BUP mempunyai tugas untuk menyediakan infrastruktur sesuai yang tertera dalam kontrak perjanjian. Untuk menjaminkan risiko yang ditanggung oleh pemerintah, PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PT PII) akan melakukan perjanjian regres dengan PJPK, selain itu PT PII akan melakukan perjanjian penjaminan dengan BUP. Dalam menyediakan infrastruktur BUP akan menggunakan modal yang bersumber dari utang dan ekuitas.



Gambar 2. 1 Struktur KPBU

2.2.4 Tahapan KPBU

Dalam Peraturan Menteri PPN/Bappenas No. 2 Tahun 2020, KPBU yang diprakarsai oleh pemerintah dilaksanakan melalui tahap perencanaan, penyiapan, transaksi, dan pelaksanaan perjanjian KPBU. Sedangkan KPBU yang diprakarsai

oleh badan usaha dimulai dengan pengajuan proposal dan dokumen pra-studi kelayakan dan akan dievaluasi oleh pemerintah. Jika sesuai, akan diterbitkan surat persetujuan dan dilanjutkan ke tahap pengadaan, hingga pelaksanaan perjanjian kerja sama.

2.2.4.1 Tahapan KPBU atas Prakarsa Pemerintah (*Solicited*)

Berikut adalah tahapan KPBU atas prakarsa pemerintah (*solicited*):

1) Tahap Perencanaan

Tahap perencanaan bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai kebutuhan penyediaan infrastruktur yang dapat dikerjasamakan dengan Badan Usaha dan mendukung koordinasi perencanaan dan pengembangan rencana KPBU serta melakukan keterbukaan informasi kepada masyarakat mengenai rencana KPBU.

Pelaksanaan kegiatan dalam tahap perencanaan, sebagai berikut:

- a) penyusunan rencana anggaran dana KPBU;
- b) identifikasi dan penetapan KPBU;
- c) penganggaran dana tahap perencanaan KPBU;
- d) Konsultasi Publik;
- e) pengambilan keputusan lanjut atau tidak lanjut rencana KPBU;
- f) penyusunan Daftar Rencana KPBU; dan
- g) pengkategorian KPBU.

Dalam tahap ini PJKP akan melaksanakan konsultasi publik untuk mendiskusikan penjelasan dan penjabaran terkait dengan rencana KPBU. Pada tahap perencanaan akan menghasilkan dokumen studi pendahuluan dan berita acara pelaksanaan konsultasi publik.

2) Tahap Penyiapan

Penyiapan KPBU bertujuan untuk mengkaji kelayakan KPBU untuk dikerjasamakan dengan Badan Usaha. Dalam tahap ini PJKP membentuk Tim

KPBU. Pada tahap ini terdapat dua dokumen yang dihasilkan yaitu Dokumen Kajian Awal Prastudi Kelayakan (*Outline Business Case*) dan Dokumen Kajian Akhir Prastudi Kelayakan (*Final Business Case*). Dalam tahap ini, PJKP dapat melakukan Penjajakan Minat Pasar (*Market Sounding*) antara lain melalui kegiatan pertemuan dua pihak (*one-on-one meeting*) dan promosi KPBU dengan calon investor, lembaga keuangan nasional dan internasional, serta pihak lain yang memiliki ketertarikan terhadap pelaksanaan KPBU.

3) Tahap Transaksi

PJKP dibantu oleh Tim KPBU dalam melaksanakan kegiatan pada tahap transaksi hingga tercapainya pemenuhan pembiayaan (*financial close*), termasuk membantu Panitia Pengadaan dalam kegiatan Pengadaan Badan Usaha Pelaksana, apabila diperlukan. PJKP membentuk Panitia Pengadaan untuk melaksanakan kegiatan Pengadaan Badan Usaha Pelaksana pada tahap transaksi KPBU, setelah menyelesaikan Dokumen Prastudi Kelayakan. Dokumen pada tahap transaksi KPBU terdiri dari Dokumen Persetujuan Prinsip Dukungan Kelayakan dan/atau Jaminan Pemerintah, apabila diperlukan; Dokumen Pengadaan; Dokumen Perjanjian KPBU; Dokumen Perjanjian Penjaminan, apabila diperlukan; dan Dokumen Perjanjian Regres, apabila diperlukan.

Tahap Transaksi KPBU, terdiri dari:

- a) Konsultasi Pasar (*Market Consultation*);
- b) penetapan lokasi KPBU;
- c) Pengadaan Badan Usaha Pelaksana;
- d) penandatanganan Perjanjian KPBU; dan
- e) pemenuhan pembiayaan Penyediaan Infrastruktur (*financial close*).

4) Tahap Pelaksanaan Perjanjian KPBU

Tahap Pelaksanaan Perjanjian KPBU terdiri dari kegiatan persiapan pengendalian pelaksanaan Perjanjian KPBU dan Pengendalian Pelaksanaan Perjanjian KPBU. Pada tahap ini PJKP membentuk Tim Pengendali KPBU. Pengendalian pelaksanaan perjanjian KPBU dilakukan pada masa konstruksi, penyediaan layanan, dan berakhirnya perjanjian KPBU.

2.2.4.2 Tahapan KPBU atas Prakarsa Badan Usaha (*Unsolicited*)

Berikut adalah tahapan KPBU atas prakarsa badan usaha (*unsolicited*):

- 1) Calon Pemrakarsa menyampaikan surat pernyataan maksud (*letter of intent*) untuk mengajukan usulan proyek KPBU kepada Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah disertai dengan Prastudi Kelayakan.
- 2) Menteri/ Kepala Lembaga/Kepala Daerah menilai Prastudi Kelayakan. Jika diperlukan dalam penilaian prastudi kelayakan, Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah melaksanakan konsultasi publik.
- 3) Berdasarkan penilaian prastudi kelayakan yang diajukan calon pemrakarsa dan pelaksanaan konsultasi publik, maka Menteri/ Kepala Lembaga/ Kepala Daerah membuat keputusan:
 - a) Dalam hal Menteri/ Kepala Lembaga/Kepala Daerah memberikan persetujuan atas Prastudi Kelayakan KPBU, maka diterbitkan surat persetujuan.
 - b) Dalam hal Prastudi Kelayakan KPBU ditolak, Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah menerbitkan surat pemberitahuan kepada Calon Pemrakarsa.
- 4) Setelah memperoleh persetujuan Prastudi Kelayakan dari Menteri/Kepala Lembaga /Kepala Daerah, Calon Pemrakarsa melanjutkan penyelesaian Studi Kelayakan, dokumen pemenuhan persyaratan prakualifikasi pengadaan Badan

Usaha Pelaksana, dan rencana dokumen pengadaan Badan Usaha Pelaksana, lalu menyerahkannya kepada Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah.

- 5) Menteri/ Kepala Lembaga/ Kepala Daerah mengevaluasi dan menilai secara mendalam Dokumen Studi Kelayakan.
- 6) Dalam hal Studi Kelayakan memperoleh persetujuan dari Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah dan Badan Usaha lulus evaluasi kualifikasi, Menteri/Kepala Lembaga/ Kepala Daerah menerbitkan surat persetujuan. Dalam hal menurut penilaian Menteri/Kepala Lembaga/ Kepala Daerah Studi Kelayakan masih memerlukan perbaikan, Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah menerbitkan surat pemberitahuan kepada Calon Pemrakarsa untuk melakukan perbaikan sebagaimana diminta oleh Menteri/Kepala Lembaga/ Kepala Daerah.
- 7) Pelaksanaan Pengadaaa Badan Usaha Pelaksana atas prakarsa Badan Usaha mengikuti ketentuan Pengadaan Badan Usaha Pelaksana yang diatur oleh peraturan kepala lembaga yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah.
- 8) Tahap Pelaksanaan Perjanjian KPBU terdiri dari kegiatan persiapan pengendalian pelaksanaan Perjanjian KPBU dan Pengendalian Pelaksanaan Perjanjian KPBU. Pada tahap ini PJKP membentuk Tim Pengendali KPBU. Pengendalian pelaksanaan perjanjian KPBU dilakukan pada masa konstruksi, penyediaan layanan, dan berakhirnya perjanjian KPBU.

2.2.5 Pelaksanaan KPBU Sektor Jalan di Indonesia

Tabel dibawah menunjukkan jumlah proyek yang dirangkum dan dijelaskan di dalam *PPP Book* yang dikeluarkan oleh Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional / Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia sejak tahun 2009 sampai tahun 2022. Total yang tertera di bagian paling

bawah tabel menunjukkan jumlah seluruh proyek selain proyek yang sudah ditender. Dengan kata lain total tersebut menunjukkan jumlah proyek yang siap ditawarkan, dalam tahap penyiapan, atau prospektif dan potensial. Dari data tersebut menunjukkan bahwa total tertinggi terdapat di tahun 2010 yaitu 100 proyek selain yang sudah ditender. Proyek yang sudah ditender cenderung fluktuasi, dimana angka tertinggi terdapat di tahun 2015 yaitu 22 proyek yang sudah ditender. Hal ini dapat terjadi karena proyek tersebut disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat Indonesia dan studi yang sudah dilakukan PJKK atas proyek - proyek tersebut.

Tabel 2. 1 Rangkuman *PPP Book* Tahun 2009 sampai Tahun 2015

	PPP Book 2009	PPP Book 2010	PPP Book 2011	PPP Book 2012	PPP Book 2013	PPP Book 2015
Sudah ditender		4 proyek	5 proyek	12 proyek	21 proyek	22 proyek
Siap ditawarkan	8 proyek	1 proyek	13 proyek	3 proyek	0 proyek	6 proyek
Prospektif	18 proyek	26 proyek	21 proyek	26 proyek	14 proyek	8 proyek
Potensial	61 proyek	73 proyek	45 proyek	29 proyek	13 proyek	24 proyek
Total	87 proyek	100 proyek	79 proyek	58 proyek	27 proyek	38 proyek

Sumber: *PPP Book* Tahun 2022Tabel 2. 2 Rangkuman *PPP Book* Tahun 2017 sampai Tahun 2022

	PPP Book 2017	PPP Book 2018	PPP Book 2019	PPP Book 2020	PPP Book 2021	PPP Book 2022
Sudah ditender	17 proyek	8 proyek	9 proyek	15 proyek	21 proyek	20 proyek
Siap ditawarkan	1 proyek	7 proyek	1 proyek	14 proyek	7 proyek	3 proyek
Tahap penyiapan	21 proyek	21 proyek	19 proyek	37 proyek	55 proyek	44 proyek
Total	22 proyek	28 proyek	20 proyek	66 proyek	83 proyek	67 proyek

Sumber: *PPP Book* Tahun 2022

Dalam Peraturan Menteri PPN/Bappenas No. 2 Tahun 2020 disebutkan terdapat 20 jenis infrastruktur yang dapat menggunakan skema KPBU, salah satunya yaitu sektor jalan.

Mengacu pada Data Kementerian PUPR 2023, saat ini terdapat beberapa proyek KPBU sektor jalan antara lain 14 proyek pada tahap perencanaan & penyiapan, 4 proyek sedang persiapan transaksi, dan 5 proyek pada tahap transaksi. Selain itu, saat ini terdapat 84 infrastruktur jalan yang sedang berada pada tahap konstruksi dan operasi. Berikut adalah daftar proyek KPBU sektor jalan:

Tabel 2. 3 Daftar Proyek KPBU Sektor Jalan Tahun 2022

No	Nama Proyek	Status
1	Jembatan Batam – Bintan	Persiapan Lelang
2	Jalan Tol Semanan – Balaraja	Persiapan Lelang
3	Jalan Tol Layang Cikunir – Karawaci	Persiapan Lelang
4	Jalan Tol Semarang Harbour (Semarang – Kendal)	Persiapan Lelang
1	Jalan Tol Puncak	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
2	Jembatan Garuda Kota Pontianak	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
3	Jalan Tol Cilincing – Cibitung (Cikarang – Gabus)	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
4	Proyek KPBU IKN	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
5	Jalan Akses Exit Tol	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
6	OM Jembatan Suramadu <i>bundling</i> dengan <i>Surabaya Eastern Ring Road</i>	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
7	<i>Fly Over</i> Sitinjau Lauik	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
8	Jalan Trans Papua	Tahap Perencanaan dan Penyiapan

No	Nama Proyek	Status
9	Jalan Tol Kohod (Pakuhaji) – Lebakwangi (Neglasari)	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
10	Jalan Lingkar Kotamobagu	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
11	Bandung Intra Urban Toll Road	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
12	Jalan Tol Cilacap – Yogyakarta	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
13	Jalan Tol Demak – Tuban	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
14	Jalan Tol Tuban – Babat – Lamongan – Gresik	Tahap Perencanaan dan Penyiapan
1	Jalan Tol JORR Elevated Ruas Cikunir – Ulujami	Tahap Lelang
2	Jalan Tol Kamal – Teluknaga – Rajeg	Tahap Lelang
3	Jalan Tol Sentul Selatan – Karawang Barat	Tahap Lelang
4	Jalan Tol Bogor – Serpong via Parung	Tahap Lelang
5	Jalan Tol Kediri – Tulungagung	Tahap Lelang

Sumber: Kementerian PUPR 2023

2.3 Critical Success Factors (CSF) KPBU

KPBU telah menjadi fenomena global dalam pengadaan infrastruktur dalam beberapa tahun terakhir. Beberapa negara berkembang juga mulai menggunakan KPBU dengan menarik investasi sektor badan usaha untuk pembangunan infrastruktur dan layanan publik (Debela, 2019). Hal ini menghasilkan peningkatan efisiensi karena adanya keterbatasan anggaran (Jamali, 2004). Bentuk investasi kolaboratif ini telah memberikan peluang bagi pemerintah untuk memenuhi sebagian dari permintaan infrastruktur yang lebih baik (Muhammad *et al.*, 2016).

Untuk mewujudkan pelaksanaan dan keberhasilan KPBU secara menyeluruh, mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan (CSF) merupakan hal

yang sangat penting. Konsep CSF pertama kali dikembangkan oleh Rockart (1982) dan *Sloan School of Management di Massachusetts Institute of Technology*. CSF merupakan beberapa aktivitas untuk mendapatkan hasil yang menguntungkan dan diperlukan bagi seorang manajemen untuk mencapai tujuan (Rockart J., 1982). Beberapa peneliti menekankan bahwa pengembangan CSF dalam KPBU sangat bergantung pada konteks, dan setiap proyek akan memprioritaskan CSF secara berbeda (Dithebe *et al.*, 2019).

Pada penelitian ini, sektor yang akan diteliti yaitu infrastruktur jalan dan CSF diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Debela (2019), Alteneiji *et al.*, (2019), Dithebe *et al.* (2019), Ngullie *et al.* (2021), dan Sadullah *et al.* (2017). Penelitian ini secara komprehensif membahas prioritas CSF dari sisi pemerintah dan badan usaha untuk memastikan keberhasilan proyek dengan skema KPBU.

Berikut adalah CSF KPBU dari penelitian terdahulu:

Tabel 2. 4 CSF KPBU

No	CSF	Debela (2019)	Dithebe <i>et al.</i> (2019)	Alteneji <i>et al.</i> (2019)	Ngullie <i>et al.</i> (2021)	Sadullah <i>et al.</i> (2017)
1	Komitmen yang kuat dari pemerintah selama pelaksanaan KPBU	✓	✓			✓
2	Proses pengadaan yang transparan dan kompetitif	✓	✓	✓	✓	✓
3	Dukungan dan lingkungan politik yang stabil	✓	✓	✓	✓	✓
4	Adanya sikap positif/dukungan dari masyarakat terhadap pelaksanaan proyek KPBU	✓		✓	✓	✓
5	Adanya jaminan pemerintah selama masa kerja sama KPBU	✓	✓	✓		✓
6	Terlaksananya tata kelola yang baik	✓		✓	✓	✓
7	Peraturan KPBU yang jelas	✓				✓
8	Konsorsium badan usaha yang kuat	✓		✓	✓	✓

No	CSF	Debela (2019)	Dithebe <i>et al.</i> (2019)	Alteneji <i>et al.</i> (2019)	Ngullie <i>et al.</i> (2021)	Sadullah <i>et al.</i> (2017)
9	Kebijakan dan kondisi ekonomi makro yang stabil	✓		✓		✓
10	Tersusunnya studi kelayakan yang memadai	✓	✓	✓	✓	✓
11	Alokasi risiko yang tepat	✓	✓	✓	✓	✓
12	Kerangka hukum yang jelas	✓	✓	✓	✓	✓
13	Adanya budaya pro investasi di kalangan masyarakat	✓				
14	Sistem pemantauan dan evaluasi yang baik dalam pelaksanaan proyek	✓	✓		✓	✓
15	Pemerintah memiliki pengetahuan yang baik tentang KPBU.	✓			✓	
16	Tersedianya pasar keuangan yang matang	✓		✓	✓	✓
17	Pembagian kewenangan yang jelas antara sektor publik dan badan usaha	✓		✓	✓	✓

No	CSF	Debela (2019)	Dithebe <i>et al.</i> (2019)	Alteneji <i>et al.</i> (2019)	Ngullie <i>et al.</i> (2021)	Sadullah <i>et al.</i> (2017)
18	Tercapainya tujuan multi-manfaat dari semua pemangku kepentingan	✓		✓		✓
19	Pelaksanaan KPBU secara transparansi dan akuntabilitas		✓			✓
20	Tarif/pendapatan yang sesuai kontrak kerja sama				✓	✓

2.4 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu terkait CSF pada Proyek KPBU.

1) *Critical success factors (CSFs) of public–private partnership (PPP) road projects in Ethiopia*

Penelitian ini dilakukan oleh Getachew Yilma Debela tahun 2019. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji CSF pada proyek KPBU sektor jalan di Ethiopia. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *mean score dan Relative Importance Index (RII)*. Hasil penelitian menyatakan bahwa CSF dalam pelaksanaan proyek KPBU sektor jalan di Ethiopia yaitu adanya pemerintah memastikan bahwa kebijakan KPBU telah kuat, pemerintah yang terorganisir dan berkomitmen dengan baik, lingkungan politik dan sosial yang stabil, kerangka hukum yang mendukung dan tata kelola yang baik.

2) *Factor analysis of critical success factors for water infrastructure projects delivered under public–private partnerships*

Penelitian ini dilakukan oleh Khotso Dithebe, Clinton Ohis Aigbavboa dan Wellington Didibhuku Thwala tahun 2019. Penelitian ini bertujuan untuk menilai dan menyoroti pentingnya CSF pada proyek infrastruktur sumber daya air yang dilaksanakan dengan skema KPBU. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan metode statistik deskriptif dan *Exploratory Factor Analysis (EFA)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSF dalam pelaksanaan proyek KPBU sektor sumber daya air yaitu perencanaan menyeluruh untuk kelayakan proyek, tingkat transparansi dan akuntabilitas yang tinggi, serta kerangka hukum yang kesinambungan.

3) *Critical success factors for PPP MSW projects – perception of different stakeholder groups in India*

Penelitian ini dilakukan oleh Nzanthung Ngullie, Krishna Chaitanya Maturi, Ajay S. Kalamdhad, dan Boeing Laishramb tahun 2021. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi CSF yang dianggap akan meningkatkan peluang keberhasilan proyek KPBU pengelolaan limbah padat di India. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan metode uji reliabilitas dan *Relative Importance Index (RII)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSF dalam pelaksanaan proyek KPBU sektor pengelolaan limbah padat di India yaitu dari sisi pemerintah antara lain kelayakan teknis proyek, perencanaan proyek, dan proses pengadaan yang transparan sedangkan dari sisi badan usaha antara lain proses pengadaan yang transparan, tarif yang sesuai, dan pembiayaan yang mencukupi.

4) *Critical success factors for public–private partnerships in affordable housing in the United Arab Emirates*

Penelitian ini dilakukan oleh Khalifa Alteneiji, Sabah Alkass, dan Saleh Abu Dabous tahun 2019. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi CSF pada proyek KPBU sektor perumahan di Uni Emirat Arab (UEA). Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Relative Importance Index (RII)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSF yang paling berpengaruh adalah tata kelola pemerintahan yang baik, adanya jaminan pemerintah, komitmen dan tanggung jawab sektor publik dan badan usaha, kerangka hukum yang menguntungkan dan efisien, dukungan politik dan stabilitas, serta permintaan dan kemampuan proyek untuk membayar utang.

5) *Critical success factors of public private partnership (PPP) implementation in Malaysia*

Penelitian ini dilakukan oleh Suhaiza Ismail tahun 2013. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pentingnya CSF dan mengidentifikasi perbedaan mengenai CSF antara sektor publik dan badan usaha. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *mean score* dan *t-test*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSF dalam pelaksanaan proyek KPBU di Malaysia yaitu tata kelola yang baik, komitmen yang kuat sektor publik dan badan usaha, kerangka hukum yang menguntungkan, kebijakan ekonomi yang baik dan ketersediaan pasar keuangan.

6) *Critical Success Factors of the First Elevated Public Private Partnership (PPP) Highway Project in Malaysia: The Ampang - Kuala Lumpur Elevated Highway (AKLEH)*

Penelitian ini dilakukan oleh Farid Ezanee Mohamed Ghazali, Samsul Abd Rashid, dan Ahmad Farhan Mohd Sadullah Likhi tahun 2017. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi CSF dalam pelaksanaan proyek KPBU jalan raya layang pertama di Malaysia. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan terdapat tiga CSF yang paling berpengaruh yaitu adanya sistem pemantauan yang baik, tata kelola yang baik, dan kondisi politik yang stabil.

7) *Factors determining the success of public private partnership projects in Nigeria*

Penelitian ini dilakukan oleh Afeez Olalekan Sanni tahun 2016. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi CSF yang dapat menentukan keberhasilan proyek di Nigeria. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Exploratory Factor Analysis (EFA)*. Hasil penelitian menunjukkan tujuh faktor

penentu keberhasilan antara lain kepemimpinan, alokasi risiko dan kebijakan ekonomi, tata kelola yang baik dan dukungan politik, masa konstruksi yang singkat, faktor sosial ekonomi yang menguntungkan, dan memberikan layanan yang dibutuhkan publik.

8) *Objectives, success and failure factors of housing public private partnerships in Malaysia*

Penelitian ini dilakukan oleh Abdul-Aziz & Jahn Kassim tahun 2011. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tujuan, faktor keberhasilan dan kegagalan pada proyek KPBU perumahan di Malaysia. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan metode statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSF yang paling berdampak adalah tindakan terhadap pengembang yang salah. Faktor kegagalan yang paling berpengaruh adalah tidak adanya kesepakatan yang kuat dan jelas.

9) *Review of studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013*

Penelitian ini dilakukan oleh Robert Osei-Kyei & Albert P. C. Chan tahun 2015. Penelitian ini bertujuan untuk meninjau penelitian tentang CSF dalam pelaksanaan KPBU dari beberapa jurnal akademik dari tahun 1990 hingga 2013. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan metode literatur review. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar studi penelitian tentang CSF KPBU telah dilakukan di Australia, Inggris, China, dan Hong Kong. Faktor keberhasilan yang tersedia dari studi penelitian di negara-negara tersebut telah berkontribusi pada peningkatan luar biasa dalam praktik penerapannya.

10) *Critical success factors of public–private partnership projects: a comparative analysis of the housing sector between Malaysia and Nigeria*

Penelitian ini dilakukan oleh Zayyani Muhammad & Foziah Johar tahun 2018. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persamaan dan perbedaan CSF

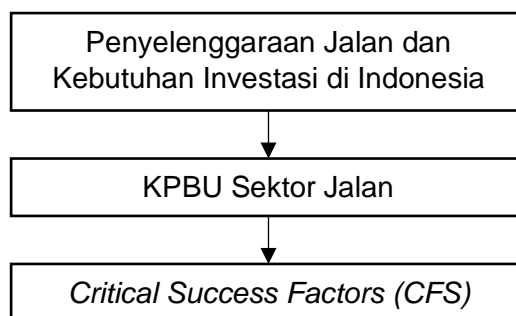
pada proyek KPBU sektor perumahan di Malaysia dan Nigeria. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *mean score* dan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa alokasi risiko yang tepat, sistem politik yang stabil, dan pengembang yang bereputasi baik adalah faktor penentu keberhasilan (CSF) yang paling berpengaruh di Nigeria, sedangkan tindakan melawan pengembang yang salah, pemantauan yang konsisten, dan permintaan pembeli rumah merupakan faktor CSF yang mempengaruhi keberhasilan proyek KPBU perumahan di Malaysia.

2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Pembangunan konektivitas nasional dan peningkatan kemantapan jalan nasional perlu dilakukan demi mendorong pertumbuhan ekonomi dan daya saing Indonesia di pasar internasional. Total investasi yang dibutuhkan untuk pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan tahun 2020 – 2024 sebesar Rp 573 Triliun. Salah satu inovasi pembiayaan dengan tujuan mengisi *gap* pendanaan infrastruktur, baik jalan non-tol maupun jalan tol adalah dengan mengikutsertakan kontribusi badan usaha dalam menyediakan layanan infrastruktur jalan. Salah satu skema pembiayaan ini adalah KPBU.

Skema KPBU merupakan pengadaan kontraktual yang kompleks dengan spektrum pengaruh yang lebih luas (Debela, 2019). Ini dapat diterapkan dalam berbagai bentuk lintas negara, sektor, dan proyek (Carbonara et al., 2013). Dalam penelitian ini, mengevaluasi lingkungan pendukung dalam konteks tingkat sektor akan memberikan peluang untuk memahami secara komprehensif faktor – faktor keberhasilan (CSF) dalam pelaksanaan KPBU Sektor Jalan di Indonesia. Untuk mencapai tujuan ini, tinjauan pustaka yang luas tentang praktik terbaik KPBU internasional dari negara maju dan berkembang, alasan mengapa pemerintah menggunakan skema KPBU, faktor apa yang memengaruhi keberhasilan

pelaksanaan KPBU dilakukan untuk menguji CSF dalam pelaksanaan KPBU di tingkat sektor jalan di Indonesia. Untuk lebih jelas kerangka pikir penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2. 2 Kerangka Pikir Penelitian