



# Implementasi Metode Project Development Routemap pada Proyek KPBU Di Indonesia

Nadya Putri, Agung Budi Broto, Hari Purwanto, Roihans Muhammad Iqbal

Jurusan Teknik Sipil, Politeknik Negeri Jakarta, Jl. Prof. Dr. G.A. Siwabessy. Kampus Universitas Indonesia, Depok 16425, Indonesia

Corresponding author:  
nadyaputridjkt@gmail.com

## ABSTRACT

*The availability of road infrastructure is one of the important aspects of accelerating the national development process. With all the fiscal limitations in financing the need for large infrastructure provisions, an optimal funding strategy is needed to achieve development goals through alternative financing of the Public-Private Partnership (PPP) scheme to bridge the financing gap through investment. However, the realization of infrastructure investment is a complex matter, so a quality PPP project preparation and planning process is needed so the project visions can be achieved effectively and efficiently. This study aims to observe the application of the Project Development Routemap Method on the Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap Toll Road project which is a project carried out by PPP scheme. The Project Development Routemap Method assessed the complexity and strategic risk of a project and assessed the capability of key areas of responsibility involved, as well as developed recommendations and action plans as research outputs. Based on the result of the study, it was found that The Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap Toll Road is a high-complexity project. The capabilities of the stakeholders including Sponsors (PJPK), Clients (BUJT), Aset Managers (Operators), and Markets (Service Providers) are currently working appropriately, but there are still some areas that need to be improved. Six areas needed improvement, and three practices that were appropriate and needed to be continued.*

Keywords: *Capability; Complexity; PPP; Project Development Routemap; Project Preparation*

## SARI PATI

Ketersediaan infrastruktur jalan merupakan salah satu aspek penting guna mempercepat proses pembangunan nasional. Dengan segala keterbatasan fiskal dalam membiayai kebutuhan penyediaan infrastruktur yang besar, maka diperlukan strategi pendanaan yang optimal untuk mencapai sasaran pembangunan melalui alternatif pembiayaan skema Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) guna menjembatani kesenjangan pembiayaan melalui investasi. Namun, dalam realisasinya investasi infrastruktur merupakan hal yang kompleks, sehingga dibutuhkan proses penyiapan dan perencanaan proyek KPBU yang berkualitas agar tujuan proyek dapat dicapai secara efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk meninjau penerapan Metode Project Development pada proyek Jalan Tol Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap dimana merupakan proyek yang dilakukan dengan skema KPBU. Metode ini dilakukan dengan menilai kompleksitas dan risiko strategis proyek dan menilai kapabilitas area tanggung jawab utama yang terlibat, serta mengembangkan rekomendasi dan action plan sebagai output penelitian. Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan bahwa proyek Jalan Tol Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap merupakan proyek dengan kompleksitas tinggi. Kapabilitas stakeholder terkait meliputi Sponsor (PJPK), Client (BUJT), Aset manager (Operator), dan Market (Penyedia Jasa) saat ini sudah bekerja secara tepat, namun masih terdapat beberapa area yang perlu diperbaiki. Didapatkan temuan bahwa terdapat enam area yang membutuhkan perbaikan, dan tiga praktik yang sudah sesuai dan perlu dilanjutkan.

Kata Kunci: Kapabilitas; Kompleksitas; KPBU; Penyiapan dan Perencanaan Proyek; Project Development Routemap

## PENDAHULUAN

Pada saat ini, baru tersedia sekitar 23 persen jalan tol yang beroperasi dari total infrastruktur jalan yang direncanakan (Kementerian PUPR, 2021). Data ini menunjukkan bahwa pembangunan infrastruktur jalan tol di Indonesia masih harus dilakukan guna tercapainya percepatan pembangunan. Berdasarkan kemampuan APBN 2020 - 2024, diperkirakan bahwa APBN hanya mampu memenuhi sekitar 30 persen dari total anggaran infrastruktur (RPJMN, 2020). Hal tersebut membuktikan bahwa masih terdapat kesenjangan (*gap*) yang signifikan dalam pendanaan infrastruktur. Untuk memenuhi target pendanaan, maka diperlukan upaya guna menjembatani kesenjangan pembiayaan melalui investasi swasta yaitu melalui skema Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) yang diatur melalui Peraturan Presiden No.38 Tahun 2015.

Praktik pengadaan infrastruktur melalui skema KPBU dilakukan melalui suatu kontrak jangka panjang yang komprehensif, sehingga terdapat risiko atas ketidakpastian yang akan timbul selama proses kerjasama berlangsung. Skema KPBU juga diharapkan untuk dapat menghasilkan output yang berkelanjutan dengan cara yang paling efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa investasi infrastruktur bersifat kompleks sehingga diperlukannya proses penyiapan dan perencanaan proyek KPBU yang berkualitas.

Melihat banyaknya rencana proyek infrastruktur khususnya jalan tol di Indonesia yang direncanakan secara KPBU, maka diperlukan suatu dukungan pada tahap awal proyek untuk memastikan bahwa proyek yang dilaksanakan dapat memenuhi tujuan serta output yang telah direncanakan. Penelitian ini bertujuan untuk meninjau penerapan Metode Project Development Routemap pada proyek KPBU di Indonesia untuk mendukung tahap awal proyek dengan menilai kompleksitas dan

kapabilitas suatu proyek. Metode ini turut membantu menganalisa *gap* yang terjadi pada proyek serta memberikan rekomendasi dan *action plan* terhadap temuan pada proyek untuk dapat memaksimalkan *value for money* dan memberikan dampak positif terhadap social dan lingkungan.

Berdasarkan Perjanjian Konsesi Jalan Tol (PPJT) oleh Kementerian PUPR 2021, Jalan Tol Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap merupakan salah satu proyek jalan tol yang dilakukan dengan skema KPBU dan masuk ke dalam daftar Proyek Strategis Nasional (PSN) dan akan menjadi jalan tol terpanjang di Indonesia dengan nilai investasi sebesar 56 triliun. Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan adanya proses pendukung pada tahap awal proyek KPBU Jalan Tol Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap dengan mengimplementasikan Metode Project Development Routemap.

## METODOLOGI PENELITIAN

Metode Routemap merupakan metodologi terstruktur dan teruji yang digunakan untuk mendukung proses pengembangan proyek dengan:

- A. Menilai kompleksitas lingkungan pelaksanaan proyek secara luas
- B. Menilai kapabilitas para pemangku kepentingan meliputi Sponsor (PJPK), Client (BUJT), Aset Manager (Operator), dan Market (Penyedia Jasa) untuk menjalankan peran masing masing secara efektif
- C. Membantu memahami tantangan dan mengidentifikasi *gap* dalam kapabilitas yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek dengan baik
- D. Menerapkan praktik terbaik untuk mengembangkan rekomendasi dan *action plan* yang sesuai untuk mengatasi *gap* yang terjadi pada proyek

Metodologi Project Development Routemap atau selanjutnya disebut Routemap telah

berhasil diterapkan pada sebuah proyek di Indonesia, dengan dukungan dari Bappenas dan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

Metode Routemap dikembangkan oleh Pemerintah Inggris yang bekerja sama dengan industri serta akademisi dengan mendukung desain dan pengembangan proyek infrastruktur yang berkelanjutan. Metode ini membantu menyelaraskan proyek dengan prinsip pembangunan berkelanjutan dengan memberikan dampak positif bagi keberlanjutan sosial dan lingkungan. Adapun penerapan Metode Routemap dapat dilihat pada Gambar 1.

Metode Project Development Routemap terbagi menjadi 3 tahapan. Tahapan pertama adalah **tahapan persiapan (setup)**. Tahapan ini menentukan apakah penggunaan metode ini tepat untuk proyek yang ditinjau dalam mendukung proses persiapan proyek. Pada tahap ini penulis mengidentifikasi kebutuhan dan menentukan cakupan penerapan Metode Routemap ke dalam pelaksanaan proyek dengan menentukan :

1. Apakah Metode Routemap perlu diaplikasikan pada proyek yang ditinjau
2. Kapan Metode Routemap harus diaplikasikan, dan
3. Strategi pengaplikasian Metode Routemap, serta
4. Perencanaan aplikasi Metode Routemap

Selanjutnya adalah **tahap diagnosis** untuk dapat memahami tantangan pelaksanaan proyek dan mengidentifikasi gap kapabilitas yang terjadi dengan melakukan:

**1. Pengumpulan informasi**

Dilakukan melalui survey kepada assessor. Adapun ketentuan assessor yang disertakan pada penelitian ini adalah Assessor merupakan representative dari Sponsor (PJPK), Client (BUJT), Aset Manager (Operator), dan Market (Penyedia Jasa) yang memiliki pengetahuan atau pengalaman menangani proyek KPBU serta skema investasi jalan tol, dan memiliki kepentingan atau mengenal proyek Jalan Tol Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap. Assessor berjumlah 13 orang dari tiap - tiap area tanggung jawab mulai dari tingkat kepemimpinan sampai tingkat operasional

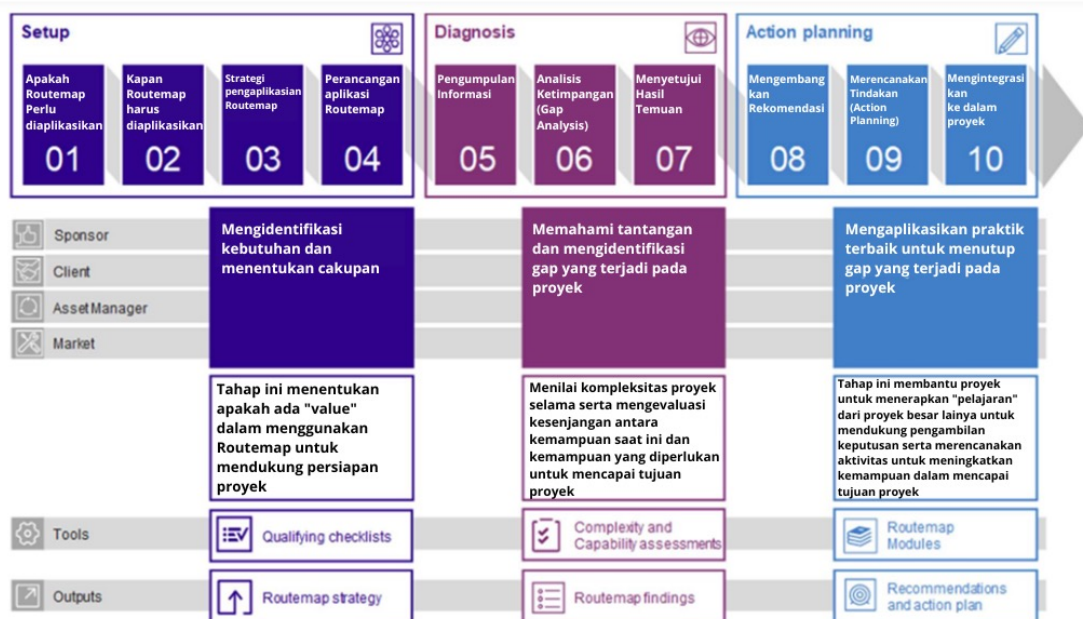


Figure 1. Metodologi Project Development Routemap

Asesmen Metode Routemap dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap kompleksitas dan kapabilitas sebagai berikut :

#### **a. Asesmen Kompleksitas**

Bertujuan untuk membangun gambaran atau profil keseluruhan tantangan dan risiko terhadap pelaksanaan proyek. (Infrastructure and Projects Authority, 2020). Asesmen dilakukan dengan mempertimbangkan 13 faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan pelaksanaan proyek. Adapun factor factor yang dinilai :

1. Kepentingan strategis  
Apakah proyek yang ditinjau mendukung pelaksanaan kebijakan, strategi, dan rencana nasional
2. Pemangku kepentingan  
Bagaimana karakter dari *stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan proyek
3. Persyaratan dan manfaat  
Apakah terdapat ketidakjelasan mengenai persyaratan/manfaat dalam rangka penyelesaian proyek
4. Stabilitas pada saat pelaksanaan proyek  
Akankah ruang lingkup, struktur, dan ekonomi politik tetap stabil selama tahap pelaksanaan proyek?
5. Dampak keuangan dan value for money  
Seberapa signifikan secara finansial investasi yang dilakukan pada proyek, dan apakah manfaat yang diharapkan sebanding dengan biaya yang diproyeksikan
6. Kompleksitas pelaksanaan proyek  
Seberapa sulit proyek untuk dilaksanakan, meliputi factor penggunaan teknologi, metode kerja, dan skala waktu yang direncanakan
7. Hubungan antara organisasi  
Apakah banyak organisasi/badan yang berbeda terlibat dalam pelaksanaan proyek
8. Tingkat kedisiplinan dan keterampilan  
Apakah Ahli diikutsertakan dalam pelaksanaan proyek
9. Ketergantungan

Apakah proyek penting untuk pelaksanaan proyek lainya atau apakah proyek yang ditinjau justru bergantung pada proyek lain untuk keberhasilan proyek

10. Tingkat perubahan  
Apakah proyek yang ditinjau mengalami perubahan signifikan dalam cara organisasi melakukan pekerjaanya atau hanya seperti biasa
11. Kemampuan organisasi  
Apakah organisasi yang terlibat dalam pelaksanaan proyek memiliki rekam jejak yang sukses
12. Lingkungan bisnis  
Apakah lingkungan bisnis nasional maupun regional mendukung tercapainya hasil proyek yang sukses dan value for money?
13. Keterkaitan faktor kompleksitas  
Seberapa baik organisasi yang terlibat dalam memahami hubungan antara faktor kompleksitas

Asesor meninjau proyek terhadap setiap faktor dan memutuskan apakah dampak potensial dari setiap faktor adalah Rendah ("R"), Sedang ("S") atau Tinggi ("T").

#### **b. Asesmen Kapabilitas**

Asesmen ini bertujuan untuk membantu memahami dengan jelas kapabilitas para pihak yang terlibat dalam melaksanakan proyek. Hal ini dilakukan untuk mengonfirmasi bahwa stakeholder sudah mencapai (atau akan mencapai) kapabilitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan proyek. Mengevaluasi perbedaan kapabilitas stakeholder saat ini (*current capability*) dengan kapabilitas yang sebenarnya diperlukan (*needed capability*) dapat membantu memahami *gap* kapabilitas yang terjadi.

Metode Routemap menilai kapabilitas empat area tanggung jawab meliputi Sponsor, Client, Aset Manager dan Market, dimana menurut (Infrastructure and Projects Authority, 2020)

- a. Sponsor merupakan PJK, biasanya

- Direktoral Jenderal, Direktorat, atau Kementerian, Pemerintah Daerah, atau Lembaga pemerintah lainnya yang memiliki *business case* dan bertanggung jawab terhadap pendanaan untuk proyek tersebut
- b. Client merupakan tim proyek yang dibentuk untuk mengelola pelaksanaan proyek mulai dari menentukan persyaratan dan output proyek dan mengelola kontrak dan kinerja entitas bisnis. Dalam hal ini Client adalah BUJT
  - c. Aset Manager merupakan Badan usaha yang didirikan dan bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan operasional dan pemeliharaan aset.
  - d. Market biasanya mencakup berbagai organisasi sektor swasta seperti konsultan, kontraktor, dan *supplier* yang mendukung proses pelaksanaan barang dan jasa yang diperlukan melalui tender yang kompetitif. Dalam hal ini, Market merupakan penyedia jasa.

Asesmen dilakukan melalui kuesioner penilaian kapabilitas terhadap aspek tata kelola, strategi eksekusi, desain organisasi, pengadaan, persyaratan, dan manajemen aset, serta manajemen risiko. Substansi yang terdapat dalam kuesioner berbeda antara satu area dengan area yang lain, sehingga output dari asesmen merepresentasikan kapabilitas tiap - tiap area tanggung jawab

## 2. Analisis *gap* kapabilitas (*Gap Analysis*)

Berasal dari asesmen yang dilakukan terhadap kapabilitas stakeholder, didapatkan perbedaan antara kapabilitas organisasi yang ada dan kapabilitas yang diperlukan. Tahapan ini memberikan gambaran secara keseluruhan tentang kekurangan yang ada pada pelaksanaan, sehingga *gap analysis* dapat menunjukkan di mana letak aktivitas atau upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pelaksanaan proyek.

**3. Mengidentifikasi dan membuat seperangkat temuan** pada proyek berdasarkan hasil asesmen dan analisis dengan mempertimbangkan masukan dan umpan balik yang diberikan oleh beberapa assessor, maka didapatkan temuan *Routemap (findings)* yang dibagi menjadi 2 kategori:

- Temuan yang buruk atau *bad findings* sehingga diperlukan perbaikan dengan membuat action plan (*Areas for improvement*)
- Temuan yang sudah baik pada proyek dan perlu dilanjutkan atau ditingkatkan (*Existing good practice*)

Tahap terakhir pada penelitian ini adalah tahap **Action Planning**. Tahap ini membantu proyek untuk dapat mengaplikasikan praktik terbaik untuk menutup *gap* yang terjadi pada proyek. Tahap *action planning* dilakukan dengan:

1. Mengembangkan rekomendasi
2. Merencanakan Tindakan (*Action Planning*)
3. Mengintegrasikan *action plan* ke dalam pelaksanaan proyek

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Tahap Persiapan (*Setup*)

Tahap ini merupakan tahapan awal dari pengaplikasian Metode *Routemap* yang bertujuan untuk menentukan proyek mana yang akan diuntungkan dengan penerapan Metode *Routemap*. Menjustifikasi penggunaan Metode *Routemap* pada suatu proyek harus diperhatikan dengan memikirkan skala dan kompleksitas proyek tersebut sebelum melangkah ke tahap selanjutnya, karena Metode *Routemap* bertujuan untuk mengatasi isu di awal siklus hidup proyek yang dapat muncul dan menimbulkan risiko yang signifikan selama pelaksanaan proyek, maka penerapan Metode *Routemap* sesuai jika diaplikasikan pada proyek yang kompleks seperti proyek KPBU, proyek strategis nasional, juga proyek berskala besar yang masih berada pada fase awal.

Tahapan ini dilakukan penulis dengan meninjau proyek Jalan Tol Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap menggunakan alat berupa *Qualifying Checklist* yang berisi pertanyaan untuk mengidentifikasi aspek strategis dari pelaksanaan proyek.

Hasil analisis yang dilakukan menggunakan *Qualifying Checklist* menunjukkan hasil bahwa proyek Jalan Tol Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap sesuai dengan kualifikasi penggunaan Metode Routemap dan akan mendapatkan *benefit* dari penerapan Metode Routemap untuk mendukung proses pelaksanaan.

Pada tahap ini penulis juga mengembangkan strategi penerapan Metode Routemap untuk menentukan jangkauan waktu implementasi Metode Routemap yang dilakukan selama 1,5 bulan yang dilakukan ke 52 pemangku kepentingan terkait dari setiap area tanggung jawab yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Data Assesor

No	Area	Jumlah Assesor
1	Sponsor (PJPK)	13
2	Client (BUJT)	13
3	Aset Manager (Operator)	13
4	Market (Penyedia Jasa)	13

## Tahap Diagnosis

### **1. Pengumpulan Informasi**

#### *a. Asesmen Kompleksitas*

Profil kompleksitas pada Tabel 2 merangkum tantangan dan risiko pelaksanaan proyek Jalan Tol Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap yang dinilai secara langsung oleh pemangku kepentingan terkait terhadap 13 faktor kompleksitas yang ada. Assesor dari berbagai area mungkin memiliki pandangan yang berbeda terhadap faktor kompleksitas yang ada. Data asesmen pada Tabel 2 menunjukkan peringkat kompleksitas keseluruhan bagi setiap faktor dimana :

- R adalah Rendah

- S adalah Sedang
- T adalah Tinggi

Tabel 2. Data Asesmen Kompleksitas

Faktor	Profil
Kepentingan Strategis	T
Pemangku Kepentingan	T
Persyaratan dan Manfaat	R
Stabilitas Pada Saat Pelaksanaan Proyek	S
Dampak Keuangan dan Value for money	T
Kompleksitas Pelaksanaan proyek	T
Hubungan Antara Organisasi	T
Tingkat Kedisiplinan dan Keterampilan	T
Ketergantungan	T
Tingkat perubahan	S
Kemampuan Organisasi	R
Lingkungan Bisnis	S
Keterkaitan Faktor Kompleksitas	S

Berdasarkan Tabel 1 maka didapatkan profil kompleksitas dari setiap faktor dengan menjumlahkan profil yang sama. Adapun hasil analisis asesmen kompleksitas dapat dilihat seperti pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Analisa Kompleksitas

Analisa Data Asesmen Kompleksitas		
Profil	Jumlah	Kesimpulan
Rendah (R)	2	
Sedang (S)	4	Tinggi
Tinggi (T)	7	

Dari hasil analisis pada Tabel 3 maka dapat disimpulkan bahwa proyek Jalan Tol Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap merupakan proyek dengan kompleksitas yang tinggi. Selain berdasarkan profil kompleksitas, dapat pula dijabarkan bahwa proyek ini bekerja dalam skala yang besar dan akan menjadi jalan tol terpanjang di Indonesia. Rencana jalan tol ini secara wilayah administrasi terletak di dua provinsi, yaitu provinsi Jawa Barat dan Jawa Tengah dengan melalui 7 kota/kabupaten (PT Jasamarga Gedebage Cilacap, 2021). Dimana hal

ini menunjukkan bahwa proses pembangunan proyek Jalan Tol Gedebage – Tasikmalaya – Cilacap memiliki sejumlah faktor yang kompleks dalam proses bisnisnya.

*b. Asesmen Kapabilitas*

Pada tahap diagnosis dilakukan asesmen kapabilitas ke setiap area tanggung jawab meliputi Sponsor (PJKP), Client (BUJT), Aset Manager (Operator), dan Market (Penyedia Jasa). Penilaian dilakukan dengan menentukan kapabilitas saat ini (*current capability*) dan kapabilitas yang sebenarnya dibutuhkan (*needed capability*) untuk keberhasilan pelaksanaan proyek.

Setiap asesmen kapabilitas menentukan karakteristik stakeholder yang dikelompokkan menjadi 3 tipe :

- Tipe1: Menghambat progress organisasi terlepas dari praktik baik yang ada. Kemampuan organisasi dinilai tidak baik
- Tipe 2: Organisasi memiliki kinerja yang baik. Manajemen organisasi mungkin sudah diterapkan dengan baik tetapi tidak sepenuhnya dioptimalkan
- Tipe 3: Organisasi memiliki performa yang baik (efektif dan efisien). Tidak semua proyek akan membutuhkan karakteristik pada tipe ini untuk sukses

Berdasarkan respon yang didapatkan terhadap asesmen kapabilitas dan dengan mempertimbangkan hasil dalam wawancara yang dilakukan pada setiap area didapatkan profil kapabilitas yang dapat dilihat pada Tabel 4 sampai Tabel 7.

Asesmen kapabilitas Sponsor membantu memahami kapabilitas apa yang dibutuhkan oleh Sponsor selama proses perencanaan investasi dan pelaksanaan proyek. Pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa kapabilitas Sponsor (PJKP) saat ini berada pada tipe 2 yang berarti sponsor telah memberikan arahan dan panduan kebijakan secara aktif. Sponsor bekerja secara

seksama dengan BUJT untuk mengelola risiko strategis. Kapabilitas yang dibutuhkan (*needed capability*) berada pada tipe 3.

Tabel 4. Profil Kapabilitas Sponsor

Profil Kapabilitas Sponsor			
	Type 1	Type 2	Type 3
Current		X	
Needed			X

Asesmen terhadap Kapabilitas Client (BUJT) membantu menyelidiki kemampuan organisasi Client untuk terlibat secara efektif. Profil kapabilitas Client (BUJT) dapat dilihat pada Tabel 5 dimana *current capability* Client berada pada tipe 2 yang berarti manajemen organisasi sudah terorganisir dan koheren namun masih memiliki beberapa area yang perlu dievaluasi. Kapabilitas yang dibutuhkan client berada pada tipe 3 dimana pada tipe 3 client dianggap adaptif dan mengoperasikan sistem yang berkelanjutan, berfokus pada pembelajaran dan perbaikan atau peningkatan yang berkelanjutan.

Tabel 5. Profil Kapabilitas Client

Profil Kapabilitas Client			
	Type 1	Type 2	Type 3
Current		X	
Needed			X

Asesmen terhadap kapabilitas Aset Manager menunjukkan persyaratan dan kendala utama dalam mengoperasikan dan memelihara aset. Terlihat pada Tabel 6 *current capability* aset manager saat ini berada pada tipe 2 dimana terdapat hubungan yang jelas dalam pengelolaan aset termasuk dengan pengelolaan risiko strategis, sedangkan *needed capability* kapabilitas aset manager berada pada tipe 3.

Tabel 6. Profil Kapabilitas Aset Manager

Profil Kapabilitas Aset Manager			
	Type 1	Type 2	Type 3
Current		X	
Needed			X

Asesmen kapabilitas Market (Penyedia Jasa) membantu memeriksa kapabilitas penyedia jasa untuk dapat merespon persyaratan selama umur aset termasuk dukungan dari konsultan, kontraktor, maupun *supplier*. Berdasarkan Tabel 7 terlihat bahwa kapabilitas market saat ini berada pada tipe 2. Hal ini membuktikan bahwa market sudah memiliki kapasitas dan kapabilitas yang cukup untuk mendukung kebutuhan pelaksanaan proyek. Kapabilitas yang dibutuhkan market untuk menjalankan proyek dengan efektif dan efisien berada pada tipe 3 dimana pada tipe ini market dianggap sudah matang dan inovatif serta kemungkinan akan memberikan efisiensi selain memenuhi kebutuhan proyek.

Tabel 7. Profil Kapabilitas Market

<b>Agreed Market Capability Profile</b>			
	<b>Type 1</b>	<b>Type 2</b>	<b>Type 3</b>
<b>Current</b>		<b>X</b>	
<b>Needed</b>			<b>X</b>

Berdasarkan hasil analisis pada asesmen kapabilitas yang dilakukan ke berbagai area pemangku kepentingan, didapatkan bahwa kapabilitas saat ini (*current capability*) dari setiap area berada pada tipe 2, hal ini berarti organisasi sudah bekerja secara tepat namun masih terdapat area yang membutuhkan perbaikan atau peningkatan, serta kapabilitas yang dibutuhkan untuk menjalankan proyek secara efektif berada pada tipe 3.

## 2. Gap Analysis (Kompleksitas – Kapabilitas)

Dari hasil asesmen kompleksitas dan kapabilitas yang telah dilakukan, diperoleh bahwa proyek Jalan Tol Gedebage – Tasikmalaya – Cilacap merupakan proyek dengan kompleksitas yang tinggi serta kapabilitas seluruh pemangku kepentingan saat ini (*current*) mulai dari Sponsor, Client, Aset Manager, dan Market berada pada tipe 2 dan kapabilitas yang dibutuhkan (*needed*) berada pada tipe 3 untuk dapat melaksanakan proyek secara efektif dan efisien.

Jika hasil asesmen yang dilakukan divisualisasikan ke dalam bagan maka didapatkan hasil seperti pada Gambar 2. Panjang panah yang ditunjukkan pada bagan tersebut menunjukkan gap kapabilitas yang terjadi area tersebut.

## 3. Mengidentifikasi dan membuat rangkaian hasil temuan (Routemap findings)

Temuan Routemap mendokumentasikan *gap* kompleksitas/kapabilitas sebagai serangkaian temuan, dimana temuan – temuan ini dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu temuan pada area yang membutuhkan perbaikan (*areas for improvement*) dan temuan baik yang sudah ada pada proyek (*existing good practice*). Tahap ini dapat membantu menentukan aktivitas atau upaya tambahan seperti apa yang dapat meningkatkan proses pelaksanaan proyek untuk menutup *gap* yang ada. Penerapan Metodologi Project Development Routemap pada proyek Jalan Tol Gedebage – Tasikmalaya – Cilacap menghasilkan seperangkat temuan dalam pengaplikasiannya yaitu terdapat 6 area yang membutuhkan perbaikan, dan 3 praktik baik yang sudah baik dan harus dilanjutkan.

## Tahap Perencanaan Tindakan (Action Planning)

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan melalui didapatkan temuan yang selanjutnya temuan pada proyek akan dilakukan perumusan rekomendasi dan pembuatan *action plan* pada proyek Jalan Tol Gedebage – Tasikmalaya – Cilacap sebagai berikut :

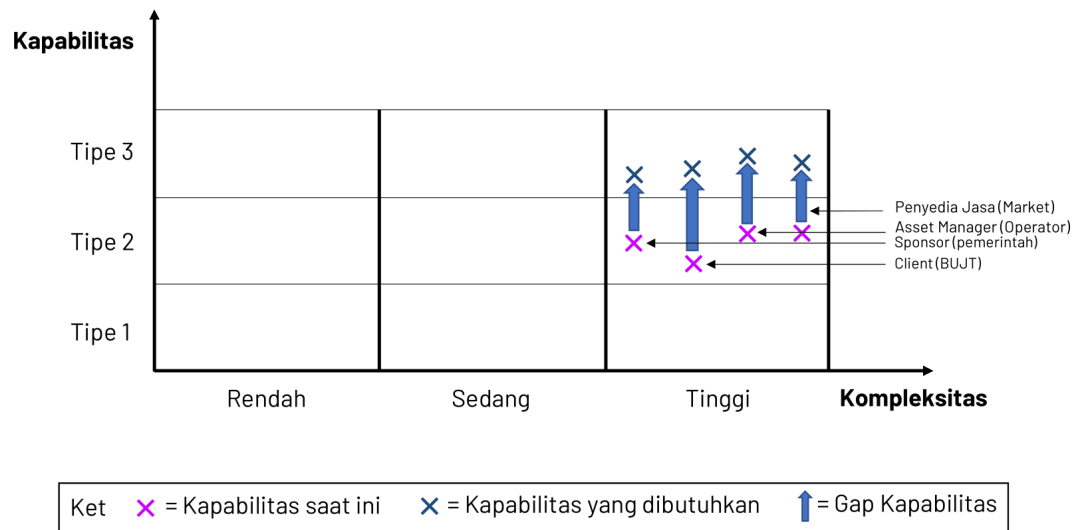
### **Temuan Pada Area yang membutuhkan perbaikan (Areas for improvement)**

Adapun temuan – temuan yang membutuhkan perbaikan adalah sebagai berikut :

#### **1. Temuan 1**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada asesmen kapabilitas, didapatkan bahwa estimasi





Gambar 2. Bagan Analisis Kompleksitas - Kapabilitas

tim proyek terhadap biaya, mutu dan waktu tidak didukung oleh rencana dan pengendalian yang realistis, sehingga tim proyek tidak optimis bahwa mereka akan memenuhi estimasi yang sudah direncanakan

Estimasi perencanaan yang baik yang didukung oleh pengendalian merupakan kunci dalam keberhasilan proyek. Perencanaan yang baik akan menghasilkan suatu estimasi proyek yang handal dan realistis yang efektif untuk dijadikan acuan pelaksanaan. Diharapkan proyek yang dilaksanakan dapat berjalan dengan tepat waktu (*within scheduled time*), tepat anggaran (*within cost*) dan tepat layanan (*up to standar quality service*)

**Rekomendasi 1**

Menetapkan rancangan perencanaan, pembangunan, dan pengoperasian yang didukung oleh data yang berkualitas sehingga output dari estimasi tepat

**Action Plan 1**

- Melakukan pelelangan secara kompetitif untuk mendapatkan penyedia jasa yang handal serta memiliki kapabilitas dalam mengelola risiko. Proses lelang yang

terbuka dan kompetitif diharapkan dapat menyeleksi Badan Usaha yang akan mengoptimalkan penggunaan inovasi dan/atau dengan menawarkan metode yang paling efisien agar dapat menjadi Badan Usaha terpilih.

- Proses pekerjaan sejak *incoming* dilakukan pengendalian yang ketat. Pengendalian dilakukan pada aspek biaya, mutu, dan waktu. Pengendalian yang memadai akan mampu mendeteksi penyimpangan yang terjadi seawal mungkin sehingga dapat ditindaklanjuti dengan melakukan tindakan preventif dan korektif dalam mengatasi penyimpangan yang terjadi pada proyek.
- Memastikan sumber pendanaan tersedia dan tepat waktu. Perlu dipastikan bagaimana manajemen keuangan dan pendanaan pada proyek yang ditinjau, perencanaan dan penggunaan anggaran termasuk kontingensi sudah direncanakan secara memadai untuk menangani masalah yang mungkin muncul pada proyek secara tepat waktu untuk menghindari risiko terjadinya keterlambatan pelaksanaan.
- Penjaminan pemerintah, penjaminan memiliki peranan penting dalam keberlangsungan proyek untuk menjawab

ketidakpastian selama pelaksanaan proyek, dimana penjaminan yang diberikan haruslah terukur dan disusun dengan prinsip alokasi risiko. Dalam kata lain penjaminan pemerintah diberikan sebagai langkah kongkrit dalam meningkatkan creditworthiness proyek<sup>1</sup>. Dalam hal ini pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2010 tentang Penjaminan Infrastruktur dalam Proyek Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha, dimana Regulasi tersebut menjadi dasar pembentukan PT PII selaku Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur

## 2. Temuan 2

Berdasarkan hasil asesmen kapabilitas didapatkan bahwa tim proyek kurang memahami kontribusi proyek terhadap pembangunan yang berkelanjutan sehingga kurangnya aksi untuk meminimalisir dampak negatif proyek terhadap lingkungan dan sosial karena pembangunan tidak hanya berfokus kepada satu tujuan namun harus mempertimbangkan segala aspek termasuk yang terdampak dari pembangunan infrastruktur seperti aspek ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan dari masyarakat sekitar.

## Rekomendasi 2

Terlibat secara tepat dengan seluruh pemangku kepentingan untuk berkomitmen meminimalisir potensi dampak negatif yang akan timbul. Untuk mencapai pembangunan yang berkelanjutan dibutuhkan komitmen dari seluruh aspek. Dalam hal ini Pemerintah Indonesia berkomitmen untuk berpartisipasi dalam Paris Agreement dan Sustainable Development Goals

## Action Plan 2

- Memperkenalkan Sustainable Development Goals (SDGs) dan Paris Agreement kepada stakeholder terkait dengan Mengikutsertakan tim proyek ke dalam pelatihan terhadap sustainable construction berdasarkan SDGs untuk dapat meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat Indonesia di masa yang akan datang
- Mengaplikasikan konsep pembangunan berkelanjutan di setiap elemen proyek mulai dari perencanaan sampai dengan operasi. Proyek dapat menerapkan prinsip prinsip Quality Infrastructure Investment (QII), dan penerapan green infrastructure, serta penerapan Circular Economy Infrastructure<sup>2</sup> (Kementerian Keuangan Indonesia, 2022)

## 3. Temuan 3

Stakeholder external kurang diikutsertakan dalam proses berjalanya proyek, dimana hal ini dapat mengakibatkan kurangnya pemahaman terhadap potensi dampak proyek bagi masyarakat sekitar. Dalam hal ini, Stakeholder external merupakan pihak yang berpengaruh terhadap proyek selain Sponsor, Client, Aset manager, dan Market. Misalnya LSM, institusi perizinan terkait dengan wilayah setempat, beberapa kelompok pebisnis lokal, dan pemilik tanah, serta individu yang terdampak proyek.

## Rekomendasi 3

Mengikutsertakan stakeholder external proyek meliputi masyarakat umum, individu dan kelompok terdampak proyek untuk mendukung proses pengambilan keputusan

1 Kementerian Keuangan, "Penjaminan Pemerintah dalam Proyek KPBU: Lessons Learnt, Prinsip, dan Implementasi", (<https://kpbu.kemenkeu.go.id/read/1110-1271/umum/kajian-opini-publik/penjaminan-pemerintah-dalam-proyek-kpbu-lessons-learnt-prinsip-dan-implementasi>)

2 Kementerian Keuangan, "Mewujudkan Infrastruktur Berkelanjutan: Aspek, Pembiayaan, dan Manfaat", (<https://kpbu.kemenkeu.go.id/read/1134-1302/umum/kajian-opini-publik/mewujudkan-infrastruktur-berkelanjutan-aspek-pembiayaan-dan-manfaat>)

untuk mempengaruhi keberhasilan proyek, dan berpartisipasi dalam jaringan proyek

#### Action Plan 3

- Melibatkan stakeholder external terdampak ke dalam proses perencanaan, pembangunan dan pengoperasian sebagai pendukung proses pengambilan keputusan
- Melakukan pemantauan dan pengendalian terhadap lingkungan sekitar secara rutin yang bertujuan untuk menganalisis dampak dari suatu proyek termasuk perkiraan biaya yang timbul dari pengelolaan dan pengawasan dampak negatif lingkungan dengan meninjau pengimplementasian AMDAL serta melakukan pemantauan dan pengelolaan lingkungan sesuai RKL dan RPL

#### 4. Temuan 4

Diperoleh pada asesmen kapabilitas bahwa perlukannya investasi terhadap kompetensi tim proyek untuk meningkatkan kapabilitas tim agar dapat mengelola risiko dari mulai tahap awal hingga akhir proyek.

#### Rekomendasi 4

Anggota yang berada di dalam organisasi memerlukan pelatihan atau pengembangan agar meningkatnya kapabilitas manajemen proyek misalnya melalui penelitian, dan penyediaan fasilitas pengembangan keterampilan

#### Action Plan 4

- Melakukan pelatihan yang dibutuhkan sebagai sarana dalam meningkatkan kompetensi dan diharapkan tim proyek dapat merespon risiko secara baik, tepat dan cepat terhadap permasalahan proyek

#### 5. Temuan 5

Didapatkan bahwa dalam mengatasi masalah, tim cenderung menggunakan solusi yang dibuat secara khusus daripada menggunakan standar yang sudah ada. Dengan hal ini maka

bisa saja Mutu dan Waktu tidak sesuai dengan persyaratan yang diberikan

#### Rekomendasi 5

Spesifikasi output PJKP harus dipaparkan secara jelas dalam dokumen lelang dan adanya penegasan dalam proses tender

#### Action plan 5

- Melakukan klarifikasi saat proses tender untuk mendefinisikan kapabilitas yang perlu dimiliki oleh peserta lelang untuk dapat memenuhi spesifikasi output PJKP serta dapat mengendalikan risiko dari pelaksanaan proyek
- Kapabilitas desain yang dilakukan oleh BUJT dan penyedia jasa yang baik. Dimana BUJT diharapkan memiliki kapabilitas dalam mengelola risiko desain serta memiliki rekam jejak yang baik secara teknis sehingga dapat menjadikan pengalaman sebagai *lesson learnt* dan dapat mengaplikasikan *best practice* dalam pelaksanaan proyek
- Dokumen lelang sebaiknya tersaji dengan jelas dan mudah dipahami agar dapat meningkatkan kompetisi dan menurunkan biaya proyek

#### 6. Temuan 6

Pada asesmen kapabilitas, didapatkan bahwa proses pengambilan keputusan penting dalam proyek sering dilakukan dalam waktu singkat dan tidak relevan dengan rencana jadwal waktu pelaksanaan proyek sehingga berakibat terhadap proses pengambilan keputusan yang menjadi kurang efektif.

#### Rekomendasi 6

Tinjau kerangka kerja tata Kelola untuk menggabungkan berbagai tingkat otoritas, dan dengan didukung oleh data dan informasi yang update dan valid untuk mendukung pengambilan keputusan secara efektif.

**Action Plan 6**

- Menerapkan mandat dari atas ke bawah secara hierarkis sehingga manajemen proyek dapat mengelola risiko secara efektif dan efisien sebagai output dari pengambilan keputusan
- Proses pengambilan keputusan didukung oleh data yang berkualitas dalam artian data diperoleh secara tepat waktu, akurat, dan relevan
- Melakukan pengambilan keputusan berdasarkan bukti/analisis dan evaluasi data dan informasi. Metode pengumpulan dan analisis data digunakan untuk mengumpulkan, menilai, dan mengevaluasi data dan informasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mengenai suatu situasi. Misalnya penggunaan analisis alternatif, benchmarking, forecasting yang dapat dimanfaatkan pada proses perencanaan, sedangkan pada saat pelaksanaan konstruksi dapat memanfaatkan metode pareto, fish boe, dan lain lain.

**Temuan Praktik Baik yang Sudah Ada (*Existing good practice*)**

Adapun temuan baik yang ada pada proyek adalah sebagai berikut :

**7. Temuan 7**

Didapatkan pada asesmen kapabilitas pada aspek manajemen aset bahwa proyek memiliki rencana manajemen aset yang baik dari berbagai area, dimana hal ini dapat menjadikan kinerja aset yang baik selama umur layanya serta terjaganya nilai aset dalam jangka panjang

**Rekomendasi 7**

Peningkatan kinerja aset selama umur layanya agar aset dapat memberikan keuntungan yang maksimal pada seluruh pihak yang terlibat. Hal ini dapat dilakukan dengan mengevaluasi aset yang bertujuan untuk menentukan apakah kinerja aset memadai untuk mendukung

strategi penyediaan layanan yang telah ada.

**Action Plan 7**

- Membuat rencana kerja strategis yang berkualitas untuk manajemen aset. Rencana strategis meliputi kebijakan manajemen aset, objektif manajemen aset, dan manajemen aset strategis
- Mengeksplorasi teknologi inovatif untuk mencari efisiensi. Misalnya analisis data untuk pengambilan keputusan. Misalnya penggunaan konsep dan pemodelan software pada tahap business case untuk memperhitungkan (tingkat kegagalan, dan analisis perkiraan/prediksi) seperti data kinerja (sistem pemantauan kondisi), Data keuangan (biaya OM), kinerja pemeliharaan (memvisualisasikan power curves, dan masalah pada layanan) dan lain lain (Project Management Institute & Global Standard, 2021)

**8. Temuan 8**

Ada penggunaan informasi aset yang baik dalam pelaksanaan proyek. Hal ini merupakan praktik yang baik yang ditemukan pada aspek manajemen aset. Dinyatakan pada asesmen kapabilitas bahwa adanya peran, fungsi, dan proses untuk menetapkan manajemen pengelolaan aset yang baik selama umur aset dengan memanfaatkan informasi aset.

**Rekomendasi 8**

Memaksimalkan penggunaan informasi aset untuk mendukung proses operasi dan pemeliharaan. Memanfaatkan informasi aset secara baik mampu membantu proses inventarisasi dan pengendalian aset , mendukung pengembangan perencanaan strategis dengan menyajikan laporan statistik, analisis dan grafik mengenai kondisi aset.

**Action Plan 8**

- Investasi dalam penggunaan informasi dan data aset. Hal ini bertujuan untuk dapat

mengelola pusat penyimpanan informasi aset pada seluruh siklus hidupnya, melakukan inventarisasi fisik seluruh aset, memaksimalkan nilai aset, untuk dapat melakukan penilaian risiko aset dan sebagai prioritas aset untuk perlindungan finansial dan operasional.

- mengadaptasi pemodelan software untuk memproyeksikan kasus bisnis
- melakukan forecasting dengan valid untuk memproyeksikan keperluan yang dibutuhkan dengan estimasi yang tepat

### 9. Temuan 9

Stakeholder menyatakan pada asesmen kapabilitas bahwa adanya sifat adaptif serta solutif pada organisasi proyek sehingga hal ini dapat memitigasi risiko selama pelaksanaan proyek.

### Rekomendasi 9

Memastikan bahwa adanya pemahaman tim proyek terhadap masalah yang dihadapi

### Action Plan 9

- Mempertimbangkan praktik yang baik dan pelajaran yang dipetik dari proyek yang relevan. Untuk dapat meningkatkan praktik ini maka manajemen dapat memastikan bahwa adanya pemahaman tim proyek terhadap masalah yang dihadapi
- Mempertimbangkan praktik yang baik dan pelajaran yang dipetik dari proyek yang relevan, tim proyek dapat belajar dari kesalahan yang tidak seharusnya terulang atau dalam kata lain hanya menerapkan praktik baik, memitigasi risiko serta diharapkan tim proyek memiliki pendekatan untuk penyelesaian isu-isu proyek

### KESIMPULAN

1. Hasil asesmen yang dilakukan pada proyek Jalan Tol Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap menggunakan Metode *Project Development Routemap* didapatkan bahwa profil kompleksitas proyek ini berada pada tingkat yang tinggi (kompleksitas tinggi) serta asesmen kapabilitas yang dilakukan ke empat area tanggung jawab meliputi Sponsor, Client, Aset manager dan Market menunjukkan bahwa kapabilitas stakeholder saat ini berada pada Tipe 2 dan kapabilitas yang dibutuhkan untuk menjalankan proyek secara sukses dan efektif berada pada Tipe 3
2. Didapatkan temuan atau *Routemap findings* yang dihasilkan pada proses analisis yaitu 6 area yang membutuhkan perbaikan atau peningkatan dan 3 praktik baik yang sudah sesuai dan harus dilanjutkan.
3. Berdasarkan implementasi Metode *Project Development Routemap* pada proyek Jalan Tol Gedebage - Tasikmalaya - Cilacap dapat disimpulkan bahwa agar tim proyek dapat menetapkan rancangan perencanaan, pembangunan sampai dengan pengoperasian dan pemeliharaan secara berkualitas dengan didukung oleh penggunaan data dan informasi yang mendukung sehingga mendapat output estimasi yang tepat karena proyek jalan ini merupakan proyek dengan kompleksitas yang tinggi. Stakeholders diharapkan untuk memiliki pemahaman akan konsep Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) dan Paris Agreement secara menyeluruh agar dapat diterapkan pada proyek selama siklus hidup proyek serta memperhatikan alokasi risiko sesuai dengan yang telah ditetapkan

---

REFERENSI

---

- Anggi Putri, Ega Christy, H. O. (n.d.). *Penjaminan Pemerintah dalam Proyek KPBU: Lessons Learnt, Prinsip, dan Implementasi*. Kementerian Keuangan .... <https://kpbu.kemenkeu.go.id/read/1110-1271/umum/kajian-opini-publik/penjaminan-pemerintah-dalam-proyek-kpbu-lessons-learnt-prinsip-dan-implementasi>
- Infrastructure and Projects Authority. (2020). *Draft Handbook for Indonesia*.
- Kementerian PUPR. (2021). Buku Informasi Statistik Infrastruktur PUPR 2021. *Pusat Data Dan Teknologi Informasi (PUSDATIN)*, 1–110.
- Medianti, B. S. (2022). *Mewujudkan Infrastruktur Berkelanjutan: Aspek, Pembiayaan, dan Manfaat*. Kementerian Keuangan .... <https://kpbu.kemenkeu.go.id/read/1134-1302/umum/kajian-opini-publik/mewujudkan-infrastruktur-berkelanjutan-aspek-pembiayaan-dan-manfaat>
- Presiden Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024*. 1–303.
- Project Management Institute, & Global Standard. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK® GUIDE - Seventh Edition*. [www.PMI.org](http://www.PMI.org)
- PT PII. (2021). *Acuan Alokasi Risiko 2021*.