

Kajian Analisis Atas Penyempurnaan Model Bisnis *Project Development Facility* di Kementerian Keuangan¹

A. Fasilitas dan Dukungan Terhadap Proyek Infrastruktur

Sebagai bagian dari komitmen untuk meningkatkan partisipasi swasta dalam pembiayaan infrastruktur, Pemerintah telah memperkenalkan skema Kerjasama Pemerintah-Swasta (*Public Private Partnerships*) dalam menyediakan infrastruktur. Secara umum skema dimaksud melibatkan peran aktif dari sektor swasta baik dana maupun kapasitas dengan suatu skema pembagian risiko dan keuntungan. Namun sejak dicanangkannya pelaksanaan proyek infrastruktur dengan skema KPS (tahun 2005) sampai dengan awal tahun 2010, realisasi proyek infrastruktur dengan skema KPS dipandang belum memadai. Oleh karena itu pada tahun 2010, telah disepakati Nota Kesepahaman antara Menteri Keuangan, Menteri PPN/Kepala Bappenas, dan Kepala BKPM tentang Koordinasi Fasilitasi dan Pemberian Dukungan Pelaksanaan Percepatan Realisasi Proyek Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur. Dalam Nota Kesepahaman dimaksud Menteri keuangan memiliki tugas untuk menyediakan fasilitas sebagai berikut:

- a. penyediaan dana talangan untuk dukungan pemerintah melalui Pusat Investasi Pemerintah (PIP)
- b. penjaminan risiko infrastruktur melalui Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur (PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia/ PT PII)
- c. Penyiapan proyek KPS mulai tahap pelaksanaan melalui Lembaga Pembiayaan Infrastruktur (PT Sarana Multi Infrastruktur)

Dalam rangka menindaklanjuti Nota Kesepahaman dimaksud, Menteri Keuangan telah menugaskan PT Sarana Multi Infrastruktur (SMI) untuk melaksanakan fasilitasi penyiapan proyek Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS) dengan menerbitkan Keputusan Menteri Keuangan nomor 126/KMK.01/2011 tanggal 2 Mei 2012 tentang Penugasan Kepada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Sarana Multi Infrastruktur untuk Fasilitasi Penyiapan Proyek Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha Kereta Api Bandara Soekarno Hatta – Manggarai dan Proyek Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha Sistem Penyediaan Air Minum Umbulan (“KMK 126”). Penugasan dimaksud berlaku untuk jangka waktu 2 (dua) tahun. Saat ini, PT SMI telah mengawal proyek KPS Kereta Api Bandara Manggarai Soekarno Hatta sampai pada tahap penyiapan proyek dan untuk proyek infrastruktur KPS Sistem Pengadaan Air Minum (SPAM) Umbulan telah mengantarkan ke tahap transaksi.

Selanjutnya pada tanggal 30 Desember 2009, Menteri Keuangan membentuk Perusahaan Persero Penjaminan Infrastruktur Indonesia (“PT PII”) untuk memberikan jaminan terhadap proyek-proyek KPS. PT PII didirikan dalam bentuk badan usaha milik negara (BUMN) yang berada langsung di bawah pembinaan dan pengawasan Menteri Keuangan dan tidak diserahkan kepada Menteri Negara BUMN. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2010 tentang Penjaminan Infrastruktur dalam Proyek Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha yang Dilakukan Melalui Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur, diamanatkan bahwa pemberian jaminan infrastruktur diberikan melalui PT PII yang bertindak sebagai *single window* dalam pemberian jaminan bagi proyek-proyek KPS.

Selain kedua hal diatas, dalam rangka mendorong perkembangan infrastruktur Menteri Keuangan juga telah membentuk Pusat Investasi Pemerintah (PIP) yang diantaranya mengelola Fasilitas Dana Geotermal (FDG) sehingga diharapkan dapat mempercepat

pertumbuhan infrastruktur sektor listrik khususnya yang menggunakan panas bumi (*geothermal*). Untuk mengoptimalkan fungsi ketiga institusi tersebut dalam mengungkit pertumbuhan infrastruktur, Kementerian Keuangan merasa perlu untuk menyusun kerangka koordinasi di antara institusi tersebut dalam fasilitasi penyiapan proyek.

Kebutuhan tersebut muncul mengingat penugasan fasilitasi penyiapan proyek yang berjalan sampai dengan saat ini belum memberikan ruang yang memadai untuk dilakukannya sinergi dimaksud meskipun dalam prosesnya terdapat keterkaitan erat antar instrumen pendukung infrastruktur. Kekurangan pada pelaksanaan fasilitasi penyiapan proyek terlihat dari proses pengusulan penjaminan yang belum tersinkronisasi dengan baik dalam proses bisnis penyiapan proyek berdasarkan KMK 126. Selain itu Pusat Investasi Pemerintah (PIP) sebagai instrumen investasi Pemerintah belum tersentuh dalam proses bisnis penyiapan proyek dimaksud.

Beberapa hal yang belum terakomodir dalam proses bisnis fasilitasi penyiapan proyek berdasarkan KMK 126 dimaksud, yaitu revolving khususnya terkait dengan masalah pendanaan, fleksibilitas dalam penentuan proyek yang akan difasilitasi, mekanisme penunjukkan sebagai institusi pelaksana penyiapan proyek dan pemisahan antara penyedia dana dan pelaksana penyiapan proyek. Dalam penugasan KMK 126 tersebut diatas, proyek yang difasilitasi hanya terbatas pada proyek KPS SPAM Umbulan dan KPS Kereta Api Bandara Manggarai - Soekarno Hatta. Pengelolaan dana untuk fasilitasi penyiapan proyek tersebut belum bersifat bergulir atau masih bersifat belanja dari sisi Pemerintah. Pihak yang menjadi pelaksana fasilitasi penyiapan proyek terbatas hanya pada PT SMI melalui suatu instrumen penugasan.

Terkait dengan perkembangan perumusan kebijakan dukungan kelayakan proyek, Kementerian Keuangan memandang perlu membuat suatu instrumen baru yang dapat memberikan akuntabilitas bagi Menteri Keuangan dalam mengambil keputusan pemberian dukungan kelayakan proyek. Instrumen dimaksud diharapkan dapat memastikan bahwa proses penyiapan proyek dan transaksi telah dilakukan dengan *prudent* (prinsip kehati-hatian), kompetitif, transparan, dan profesional. Selain itu, dengan adanya instrumen tersebut, maka Menteri Keuangan juga diharapkan dapat mempunyai akses yang luas atas proses penyiapan proyek dan transaksi dari proyek yang akan diberikan dukungan. Lebih dari itu, instrumen tersebut juga diharapkan dapat memberikan akses bagi Menteri Keuangan untuk terlibat lebih awal dalam memastikan proyek yang akan didukung merupakan proyek yang sesuai dengan kebijakan pembangunan infrastruktur Pemerintah.

Dengan mempertimbangkan adanya kebutuhan sinergi instrumen keuangan pendukung infrastruktur dan perlunya mengakomodir fitur-fitur yang dapat mengakselerasi proses penyiapan proyek KPS serta dapat menjadi instrumen yang memberikan akuntabilitas Menteri Keuangan dalam memberikan dukungan kelayakan, maka perlu disusun skema penyiapan proyek KPS baru yang mampu memberikan ruang untuk sinergi instrumen keuangan pendukung infrastruktur dan yang bersifat fleksibel.

B. Penyempurnaan *Project Development Facility*

Dalam merumuskan skema penyiapan proyek KPS yang diharapkan dapat memenuhi harapan-harapan dimaksud, muncul 2 (dua) opsi utama yang menjadi bahan pertimbangan. Dua opsi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Opsi pertama adalah perluasan terhadap penugasan PT SMI berdasarkan KMK 126 Tahun 2011.

2. Opsi kedua adalah penunjukkan Pusat Investasi Pemerintah (PIP) sebagai institusi yang mengelola dana penyiapan proyek.

Selain itu, dalam merumuskan model bisnis dari kedua opsi dimaksud kiranya harus mempertimbangkan:

- sifat bergulir dari dana yang akan digunakan untuk penyiapan dan transaksi proyek;
- kemampuan menyerap kerugian akibat kegagalan penyiapan proyek; dan
- harmonisasi dengan kebijakan dan ketentuan terkait Penjaminan Infrastruktur, Dukungan Pemerintah (*Viability Gap Fund*) dan rencana pembentukan PPP Center (PPP Unit).

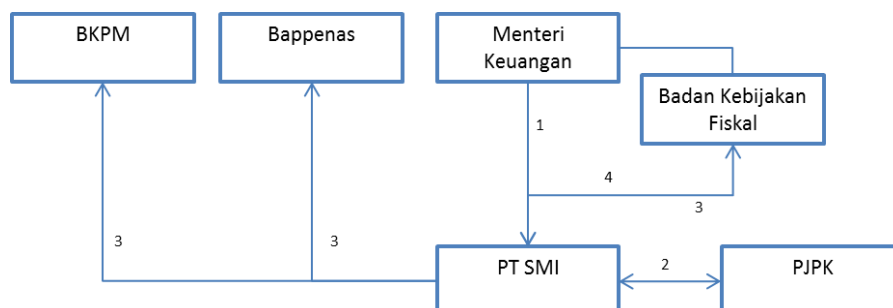
B.1. Alternatif-Alternatif Opsi Satu

Perluasan penugasan PT SMI menurut KMK 126 Tahun 2011 dapat dilakukan dengan beberapa cara. Alternatif pertama adalah menambah jumlah proyek yang ditugaskan kepada PT SMI melalui KMK sejenis. Hal ini dapat dilakukan apabila ada proposal proyek infrastruktur yang disetujui oleh Menteri Keuangan untuk difasilitasi. Namun sebelum Menteri Keuangan memberikan persetujuan dimaksud, Bappenas dan BKPM seharusnya sudah menetapkan proyek infrastruktur dimaksud sebagai salah satu proyek yang diprioritaskan untuk disediakan dengan skema PPP/KPS. Berkenaan dengan pembiayaan, mekanisme pembiayaan aktivitas PDF ini akan mengacu kepada mekanisme yang ada pada KMK 126 Tahun 2011 tersebut yaitu dilakukan melalui APBN.

Alternatif kedua adalah dengan mengalokasikan Penanaman Modal Negara (PMN) kepada PT SMI sebagai modal untuk menjalankan fungsi PDF. Sedangkan alternatif ketiga adalah mekanisme Dana Perwalian dengan Majelis Wali Amanat yang akan dibentuk oleh Menteri Keuangan. Majelis dimaksud akan terdiri dari perwakilan beberapa unit eselon 1 di Kementerian Keuangan. Dalam alternatif ini PT SMI diusulkan berperan sebagai Pengelola Dana Amanat. Pembahasan masing-masing alternatif dimaksud secara rinci adalah sebagai berikut

B.1.1. Alternatif Penambahan Jumlah Proyek melalui KMK

Skema penugasan kepada PT SMI untuk fasilitasi Proyek Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha adalah seperti pada Gambar 2.1 di bawah. Skema tersebut dibuat dengan memperhatikan Nota Kesepahaman antara Menteri Keuangan, Menteri PPN / Kepala Bappenas dan Kepala BKPM khususnya tugas Menteri Keuangan.



Gambar 2.1. Penugasan PT SMI Melalui KMK

Penjelasan Gambar 2.1 adalah sebagai berikut:

1. Menteri Keuangan menugaskan PT SMI untuk fasilitasi penyiapan proyek KPS yang telah ditetapkan bersama. Perjanjian Pelaksanaan Penugasan ditandatangani oleh Kepala Badan Kebijakan Fiskal (BKF) dengan Direktur Utama PT SMI. Penyiapan proyek tersebut meliputi :
 - a. pendampingan Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) dalam melaksanakan penyiapan proyek ;
 - b. penyusunan pra-studi kelayakan, penyiapan dokumen pelelangan, penjajagan minat pasar, asistensi pelaksanaan pelelangan, dan mendukung tercapainya perolehan pembiayaan (*financial close*);
2. Dalam melaksanakan penugasannya, PT SMI membuat Perjanjian dengan PJPK untuk pelaksanaan penugasan tersebut;
3. Dalam pelaksanaan penugasan tersebut PT SMI berkoordinasi dengan BKF, Bappenas dan BKPM;
4. Pelaksanaan tugas tersebut dilaporkan oleh PT SMI kepada Menteri Keuangan c.q. Kepala BKF dengan salinan kepada Direktur Jenderal Kekayaan Negara dan Ketua Bapepam LK.
5. Atas pelaksanaan penugasan tersebut PT SMI menerima penggantian biaya yang telah dikeluarkan dan marjin yang wajar sesuai dengan kemampuan keuangan negara; yang bersumber dari APBN.

Skema pengaturan PDF pada alternatif ini memiliki kekurangan yang dapat dilihat dari aspek-aspek berikut:

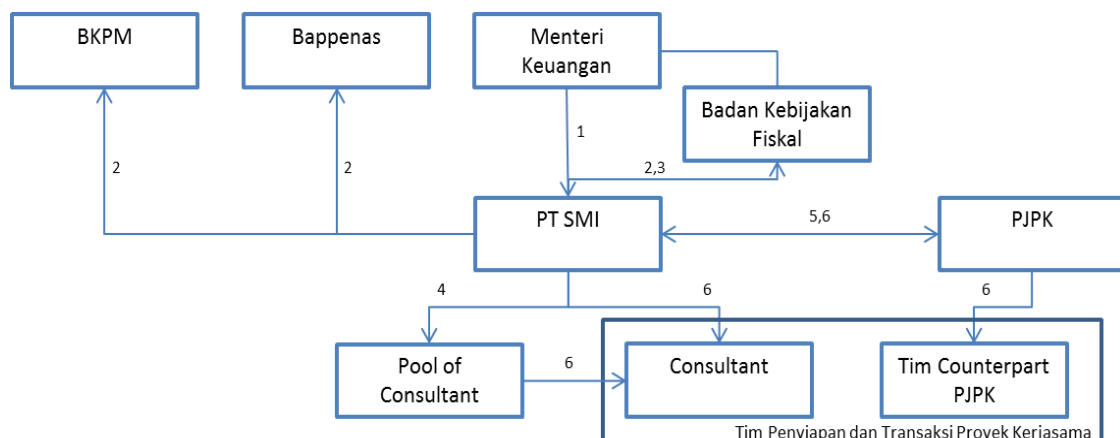
1. Tidak ada kejelasan mengenai kriteria eligibilitas terkait dengan pemilihan proyek. Hal ini dapat menimbulkan risiko-risiko sebagai berikut:
 - a. Ketidakjelasan lingkup pekerjaan PDF akibat tidak ditetapkannya standar perencanaan dan penyiapan yang telah dilakukan oleh PJPK sebelum persiapan pengadaan Badan Usaha;
 - b. Menimbulkan risiko kelancaran pelaksanaan PDF akibat:
 - i. kurang memadainya kualitas identifikasi, perencanaan dan penyiapan proyek yang dilakukan oleh PJPK;
 - ii. kurang memadainya perjanjian tata kelola penyiapan dan transaksi Proyek Kerjasama;
 - iii. komitmen PJPK yang kurang terukur;
 - c. Menimbulkan risiko kepada Menteri Keuangan dari pengendalian dampak fiskal yang dapat muncul dari besarnya Dukungan (VGF) maupun Jaminan yang dibutuhkan;
 - d. Proses evaluasi pemberian Dukungan (VGF) dan Jaminan yang dapat lebih rumit dan memakan waktu akibat ketidakselarasan dengan persyaratan umum untuk mendapatkan Dukungan (VGF) dan Jaminan;
2. PDF tidak dirancang sebagai pilihan bebas bagi PJPK yang mendapatkan fasilitas. Hal ini bisa menimbulkan masalah komitmen pada saat pelaksanaan fasilitasi.

3. *Business model* PDF melalui skema ini tidak terdefinisi dengan baik. Hal ini bisa menimbulkan risiko terhadap keberlangsungan fasilitasi proyek infrastruktur akibat tidak tercapainya harapan penerima manfaat fasilitasi dan tidak pastinya sumber daya yang dibutuhkan dan diperlukan untuk fasilitasi.
4. Tidak adanya karakteristik bergulir dari dana yang diperlukan untuk fasilitasi
5. Kualitas dan kualifikasi konsultan tidak ditetapkan sejak awal sehingga dapat menimbulkan risiko kesalahan pemilihan konsultan dan peningkatan biaya akibat kesalahan tersebut.
6. Ketidakselarasan penugasan yang diberikan dengan jenis usaha PT SMI sebagai Lembaga Pembiayaan Infrastruktur.

Berbagai kelemahan di atas akan menyebabkan PT SMI mengalami kesulitan dalam menjalankan penugasan yang diberikan. Oleh karena itu skema ini tidak dapat digunakan sebagai pilihan PDF kecuali ada peluang perbaikan atas aspek-aspek tersebut di atas.

B.1.2. Alternatif Penanaman Modal Negara (PMN) kepada PT SMI

Karakteristik dana bergulir dari PDF dapat dibuat melalui penanaman modal negara pada PT SMI. Modal tersebut kemudian digunakan untuk membiayai PDF yang dijalankan oleh PT SMI. Melalui skema ini, kelemahan-kelemahan alternatif pertama berdasarkan beberapa aspek yang dibahas di atas bisa diatasi.



Gambar 2.2 : Alternatif Penanaman Modal Negara pada PT SMI

Penjelasan dengan Gambar 2.2 adalah sebagai berikut:

1. Menteri Keuangan memberikan penugasan kepada PT SMI sebagai pelaksana PDF yang memiliki lingkup pendampingan PJKP dalam penyiapan dan transaksi Proyek Kerjasama hingga *financial close*;
2. Dalam melaksanakan penugasan tersebut PT SMI melakukan koordinasi dengan BKF, BKPM, dan Bappenas;
3. PT SMI melaporkan kegiatan penugasan kepada Menteri Keuangan c.q. Kepala BKF dengan salinan kepada Dirjen Kekayaan Negara dan Ketua Bapenam LK;
4. Dengan modal yang diterima, PT SMI menyiapkan sumber daya kunci dan prosedur aktivitas-aktivitas kunci untuk memberikan layanan kepada para penerima manfaat (customer) sesuai dengan value proposition yang ditawarkan. Di antara yang disiapkan adalah : penetapan prosedur eligibilitas Proyek Kerjasama dan pengadaan

konsorsium konsultan. Pengadaan konsorsium konsultan dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah pra-kualifikasi untuk masuk dalam daftar pendek *Project Development Service Consultant*. Tahap kedua adalah pemilihan konsorsium yang paling tepat untuk menjalankan penyiapan proyek tertentu.

5. PJPK yang berminat untuk mendapatkan fasilitas PDF mengirimkan proposal dan dokumen-dokumen pendukung kepada PT SMI. Berdasarkan persyaratan umum yang telah ditetapkan, PT SMI akan menerima atau mengembalikan proposal tersebut.
6. Apabila proposal tersebut eligible untuk mendapatkan PDF, PT SMI akan melakukan pemilihan konsorsium konsultan yang paling tepat dari daftar PDSC. PT SMI membuat perjanjian dengan PJPK mengenai tata kelola penyiapan dan transaksi Proyek Kerjasama. Berdasarkan perjanjian tersebut, Tim Penyiapan dan Transaksi Proyek Kerjasama dibentuk dan menjalankan tugasnya.

Skema ini dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan yang ditimbulkan dari lima aspek pada alternatif yang pertama. Namun aspek yang terakhir tidak dapat terjawab. Penugasan ini dapat menimbulkan kesulitan bagi PT SMI sebagai lembaga pembiayaan infrastruktur akibat:

1. Tingkat risiko bisnis yang muncul dari pelaksanaan penugasan ini besar namun PT SMI tidak dapat dengan mudah menerapkan tingkat margin untuk mengkompensasi tingkat risiko tersebut;
2. Akibat lebih lanjut dari point 1 di atas, penanaman modal negara dalam rangka penugasan PT SMI sebagai institusi PDF justru akan memberatkan kinerja neraca PT SMI secara keseluruhan;
3. Akibat lebih lanjut dari point 2 adalah fungsi PT SMI sebagai lembaga pembiayaan infrastruktur dapat menjadi lemah;
4. Perbedaan tingkat risiko dan imbalan antara bisnis PDF dengan bisnis lembaga pembiayaan akan menyulitkan penetapan dan pengukuran Key Performance Indicator management PT SMI.

Agar penugasan PDF tidak memberikan dampak negatif kepada jasa lembaga pembiayaan infrastruktur yang telah dijalankan, risiko yang dapat muncul dari penugasan harus dapat diisolasi. Namun hal ini tidak mudah. Apabila PT SMI membentuk anak perusahaan yang dapat dijadikan suatu entitas yang *off-balance sheet*, PT SMI tetap akan kesulitan mencari mitra pemegang saham dalam entitas tersebut. Selain itu, entitas yang *off balance sheet* tidak menjamin isolasi risiko dapat selalu dilakukan.

Kesulitan lain yang akan dihadapi dengan skema alternatif ini adalah perumusan kesepakatan antara Menteri Keuangan, Bappenas dan BKPM mengenai eligibilitas Proyek Kerjasama. Persyaratan umum yang sesuai dengan kebijakan dan kepentingan ketiga lembaga tersebut dapat berbeda sehingga menyulitkan perumusan kriteria eligibilitas. Hal ini dapat diatasi apabila kriteria eligibilitas ditentukan oleh Menteri Keuangan sebagai pihak yang akan memberikan dukungan melalui PDF, VGF dan Jaminan Pemerintah.

B.1.3. Alternatif Mekanisme Dana Perwalian

Pembiayaan APBN untuk PDF dapat dilakukan pula melalui Dana Perwalian. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2011 Tentang Tata Cara Pengadaan Pinjaman Luar Negeri dan Penerimaan Hibah menyebutkan bahwa Pemerintah dapat menerima Hibah dalam bentuk uang untuk membiayai kegiatan sebagai bagian dari pembiayaan APBN melalui Dana Perwalian. Lebih lanjut hal tersebut diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2011 Tentang

Mekanisme Dana Perwalian digunakan untuk mengoptimalkan penggunaan dana Hibah. Penerimaan Hibah tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- Dalam konteks PDF, dana Perwalian tersebut merupakan dana Hibah yang diberikan oleh satu atau beberapa Pemberi Hibah dan dikelola oleh wali amanat untuk tujuan pembiayaan PDF. Pengelolaan Dana Perwalian untuk keperluan lintas sektoral dilakukan oleh Lembaga Wali Amanat yang dibentuk oleh penunjukan Menteri Perencanaan setelah mendapatkan pertimbangan dari Menteri Keuangan.

```

graph TD
    PI[Pemerintah Indonesia] -- 1 --> MK[Menteri Keuangan]
    PI -- 1 --> Bappenas[Bappenas]
    MK -.- 2 --> Bappenas
    Bappenas -- 2 --> MWA[Majelis Wali Amanat]
    MK -- 3 Dana Perwalian --> PTSMI[Pengelola Dana Amanat PT SMI]
    MWA -- 5 --> PJPK[PJPK]
    PTSMI -- 6 --> PJPK
    PJPK -- 6 --> TCTP[Tim Counterpart PJPK]
    PO[Pool of Consultant] -- 4 --> PTSMI
    PO -- 6 --> C[Consultant]
    TCTP -- 6 --> C
    C --> TPTK[Tim Penyiapan dan Transaksi Proyek Kerjasama]

```

Berikut penjelasan lebih lanjut dari Gambar 2.3 di atas:

- 7

pengadaan daftar konsorsium konsultan dan konsorsium konsultan yang dipilih untuk melakukan penyiapan dan transaksi Proyek Kerjasama Tertentu.

3. Menteri Keuangan memberikan penugasan kepada PT SMI untuk bertindak sebagai Pengelola Dana Amanat yang mengelola administrasi dan keuangan sesuai dengan yang disepakati dalam Perjanjian Hibah. PT SMI sekaligus diberi tugas sebagai Pengelola PDF yang membantu Majelis Wali Amanat melakukan pengadaan konsultan dan mengawasi pekerjaan konsultan tersebut.
4. Majelis Wali Amanat menunjuk PT SMI untuk melakukan tugas Majelis Wali Amanat dalam pengadaan daftar konsorsium konsultan (PDSC).
5. PJPk mengajukan proposal PDF beserta dokumen-dokumen pendukung kepada Majelis Wali Amanat.
6. Apabila proposal tersebut dapat ditindaklanjuti, Majelis Wali Amanat memberikan perintah kepada PT SMI untuk melakukan pengadaan konsorsium konsultan yang akan membantu PJPk dalam menyiapkan, mentransaksikan dan mencapai financial closing. PT SMI kemudian membuat perjanjian tata kelola penyiapan dan transaksi Proyek Kerjasama dengan PJPk. Berdasarkan perjanjian tersebut, PJPk akan menunjuk tim *counterpart* untuk bekerjasama dengan konsorsium konsultan yang dipilih oleh PT SMI.

Kelebihan alternatif ini adalah dapat membantu PT SMI mengatasi kendala yang dihadapi pada alternatif kedua di atas. Pendanaan untuk pelaksanaan fungsi-fungsi PDF tidak berasal dari neraca PT SMI, namun berasal dari Dana Perwalian. Dengan demikian kinerja PT SMI sebagai Lembaga Pembiayaan Infrastruktur tidak terpengaruh oleh penugasan baik sebagai Pengelola Dana Perwalian maupun sebagai Pengelola PDF. Biaya yang digunakan untuk membayar konsorsium konsultan berdasarkan capaian *milestone* berasal dari Dana Perwalian, tanpa melalui buku dari PT SMI.

Akan tetapi fleksibilitas PT SMI dalam melakukan pengadaan konsultan lebih terbatas dalam alternatif ini. Hal ini disebabkan karena biaya-biaya untuk keperluan tersebut berasal dari Dana Perwalian yang diperhitungkan sebagai APBN. Dengan kata lain, proses pengadaan tidak akan terlepas dari peraturan perundang-undangan mengenai pengadaan barang dan/atau jasa dari APBN.

Kekurangan lain dalam hal fleksibilitas adalah adanya Perjanjian Hibah. Perjanjian Hibah ini dapat mempengaruhi kebijakan yang akan diambil oleh Pemerintah dalam hal penetapan persyaratan umum (*eligibility criteria*) untuk proyek-proyek yang bisa mendapatkan fasilitas PDF. Hal ini akan menambah kesulitan dalam menetapkan persyaratan-persyaratan tersebut sesuai dengan kepentingan baik Menteri Keuangan, Bappenas, maupun Pemberi Hibah. Hal ini dapat meningkatkan risiko terhadap keberhasilan pelaksanaan PDF.

B.2. Alternatif-Alternatif Opsi Dua

Penempatan Pusat Investasi Pemerintah (PIP) sebagai institusi yang mengelola dana penyiapan proyek sebagai Opsi Dua bertujuan untuk memisahkan fungsi penyediaan dana dan fungsi pelaksana penyiapan proyek. Dengan adanya pemisahan ini maka diharapkan pihak pelaksana penyiapan proyek tidak terpengaruh konsentrasinya oleh isu keuangan dalam proses penyiapan proyek. Pengembangan opsi ini dilakukan dengan mempertimbangkan kapasitas dan pengembangan institusional dari instrumen keuangan pendukung infrastruktur. Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut, diharapkan penempatan komponen-komponen

model bisnis dalam disain institusional PDF juga menghasilkan kemudahan pelaksanaan dan peningkatan sinergi antar institusi-institusi tersebut.

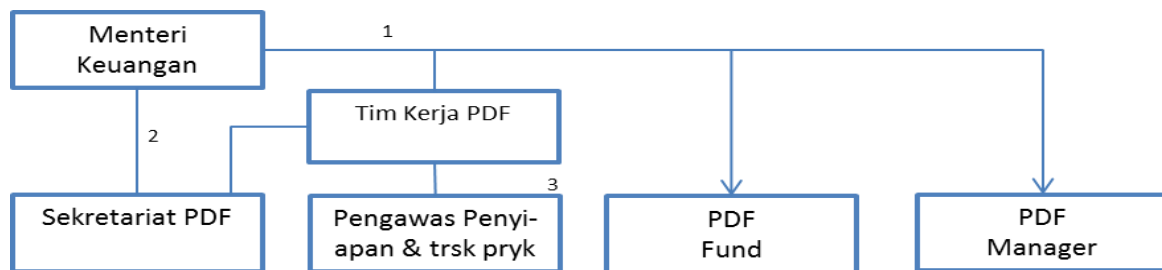
Tantangan dalam penempatan komponen-komponen dalam model bisnis terutama terkait dengan fungsi-fungsi terkait: Tim Kerja PDF dan Sekretariat PDF. Dalam hal PPP Center/Unit telah dibentuk, fungsi-fungsi ini akan lebih banyak dialokasikan pada pusat tersebut, yaitu pada fungsi *Project Development* dalam PPP Center. Namun dalam kondisi PPP Center/Unit belum terbentuk, fungsi-fungsi tersebut harus mendapatkan rumah yang paling tepat dari institusi-institusi yang telah ada, tanpa memberikan beban yang terlalu berlebihan dan tetap meningkatkan peluang sinergitas di antara institusi-institusi tersebut. Alternatif-alternatif yang muncul adalah

1. Sekretariat PDF di Kementerian Keuangan & PT SMI Sebagai Pengelola PDF
2. Sekretariat PDF di Kementerian Keuangan & Tanpa Pengelola PDF
3. Sekretariat PDF di PDF Fund & PT SMI Sebagai Pengelola PDF
4. Sekretariat PDF di PDF Fund & PT SMI Sebagai Pengelola PDF
5. Sekretariat PDF di Pengelola PDF
6. Sekretariat di PDF Fund dan Pengelola PDF

Rincian penjelasan dari alternati-alternatif dimaksud adalah sebagaimana tersebut dibawah ini.

B.2.1. Sekretariat PDF di Kementerian Keuangan & PT SMI Sebagai Pengelola PDF

Alternatif pertama yang muncul adalah fungsi Sekretariat PDF ditempatkan di Kementerian Keuangan dan pengelolaan PDF berada di PT SMI. Pengaturan institusional pada alternatif ini muncul dengan asumsi bahwa PPP Center/Unit telah terbentuk di Kementerian Keuangan. Gambar 2.dari alternatif ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.4. Fungsi Sekretariat PDF di Kementerian Keuangan & PT SMI Sebagai Pengelola PDF

Penjelasan Gambar 2.4 adalah sebagai berikut:

1. Sekretariat PDF merupakan bagian dari PPP Unit.
2. Menteri Keuangan membentuk, (melalui SK), Tim Kerja PDF yang terdiri dari unsur: PPP unit, PIP, PT PII, PT SMI dan Komite VGF. Tim Kerja PDF bertanggung jawab atas tata kelola dan pelaksanaan penyiapan dan transaksi proyek kerjasama. Tim Kerja PDF diketuai oleh unsur dari PPP unit. Untuk setiap penyiapan proyek, Tim Kerja PDF memiliki tim Pengawas Penyiapan dan Transaksi Proyek yang terdiri dari unsur-unsur dalam Tim Kerja PDF ditambah dari PJPK. Pengawas ini bertugas melakukan monitor perkembangan, hasil pekerjaan dan pencapaian *milestone* Tim Penyiapan dan Transaksi Proyek Kerjasama.

3. Menteri Keuangan menugaskan PIP (melalui KMK) untuk berperan sebagai PDF Fund dan mengalokasikan dana untuk pengembangan proyek KPS. Dana tersebut selanjutnya akan dialokasikan untuk pembayaran pengadaan konsultan, penyiapan proyek, transaksi proyek, pendampingan hingga *financial close*, oleh Pengelola PDF.
4. Menteri Keuangan menugaskan PT SMI (melalui KMK) untuk berperan sebagai Pengelola PDF. Pengelola PDF memberikan jasa kepada PDF Fund untuk melakukan pengadaan konsultan, penyiapan proyek, transaksi proyek dan pendampingan PJPk hingga *financial close*

Pemberian fasilitasi pengembangan Proyek Kerjasama adalah sebagai berikut. PJPk mengirimkan proposal pemanfaatan PDF kepada Sekretariat PDF di PPP Unit. Sekretariat akan melakukan penilaian atas proposal dan dokumen-dokumen pendukung mengenai eligibilitas proyek dan PJPk. Apabila disetujui, sekretariat akan memberikan rekomendasi kepada Tim Kerja PDF untuk disetujui. Bila tidak, Sekretariat akan mengembalikan proposal tersebut beserta alasannya.

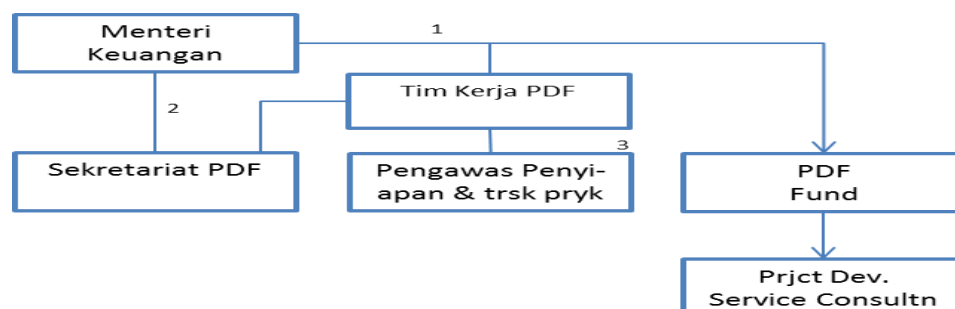
Setelah Tim Kerja PDF memutuskan untuk memberikan fasilitas, Tim akan merekomendasikan kepada PDF Fund untuk melakukan pengadaan, penyiapan dan transaksi proyek kerjasama. PDF Fund akan melakukan hal-hal tersebut melalui Pengelola PDF, dengan penunjukan langsung sesuai dengan penugasan Menteri Keuangan.

Pengelola PDF segera melakukan pengadaan konsultan. Untuk melakukan penyiapan dan transaksi Proyek Kerjasama, Pengelola PDF membentuk tim yang beranggotakan konsultan dan unsur dari PJPk. Tim ini kemudian bertugas menyiapkan proyek di bawah monitoring Pengawas Penyiapan dan Transaksi Proyek Tim Kerja PDF.

Tim penyiapan melaporkan hasil pekerjaannya kepada Pengawas. Berdasarkan rekomendasi Pengawas atas capaian *milestone* yang telah disepakati, Tim kerja PDF akan merekomendasikan PDF Fund untuk membayar Pengelola PDF sesuai dengan capaian tersebut. Apabila tercapai pengadaan Badan Usaha, biaya tahap transaksi akan dibebankan kepada pemenang tender. PDF Fund mendapatkan pembayaran dari pemenang tender tersebut.

B.2.2. Sekretariat PDF di Kementerian Keuangan & Tanpa Pengelola PDF

Pengaturan institusional pada alternatif ini menggunakan asumsi bahwa PPP Center/Unit telah terbentuk di Kementerian Keuangan. Perbedaan dengan alternatif sebelumnya adalah tidak adanya Pengelola PDF. Oleh karena itu PT SMI akan berperan sebagai *lead consultant* yang akan berkompetisi untuk masuk dalam daftar *Project Development Service Consultant*.



Gambar 2.5: Fungsi Sekretariat di Kementerian Keuangan & Tanpa Pengelola PDF

Penjelasan Gambar 2.5 adalah sebagai berikut:

1. Sekretariat PDF merupakan bagian dari PPP Unit.

2. Menteri Keuangan membentuk, (melalui SK) Tim Kerja PDF yang terdiri dari unsur: PPP unit, PIP, PT PII, PT SMI dan Komite VGF. Tim Kerja PDF bertanggung jawab atas tata kelola dan pelaksanaan penyiapan dan transaksi proyek kerjasama. Tim Kerja PDF diketuai oleh unsur dari PPP unit. Untuk setiap penyiapan proyek, Tim Kerja PDF memiliki tim Pengawas Penyiapan dan Transaksi Proyek yang terdiri dari unsur-unsur dalam Tim Kerja PDF ditambah dari PJPK. Pengawas ini bertugas melakukan monitor perkembangan, hasil pekerjaan dan pencapaian *milestone* Tim Penyiapan dan Transaksi Proyek Kerjasama.
3. Menteri Keuangan menugaskan PIP (melalui KMK) untuk berperan sebagai PDF Fund dan mengalokasikan dana untuk pengembangan proyek KPS. Dana tersebut selanjutnya akan dialokasikan untuk pembayaran pengadaan konsultan, penyiapan proyek, transaksi proyek, pendampingan hingga *financial close*.
4. PDF Fund melakukan beauty contest untuk pengadaan konsorsium konsultan untuk daftar pendek *Project Development Service Consultant* berdasarkan sektor.

Pemberian fasilitasi pengembangan Proyek Kerjasama adalah sebagai berikut. PJPK mengirimkan proposal pemanfaatan PDF kepada Sekretariat PDF di PPP Unit. Sekretariat akan melakukan penilaian atas proposal dan dokumen-dokumen pendukung mengenai eligibilitas proyek dan PJPK. Apabila disetujui, sekretariat akan memberikan rekomendasi kepada Tim Kerja PDF untuk disetujui. Bila tidak, Sekretariat akan mengembalikan proposal tersebut beserta alasannya.

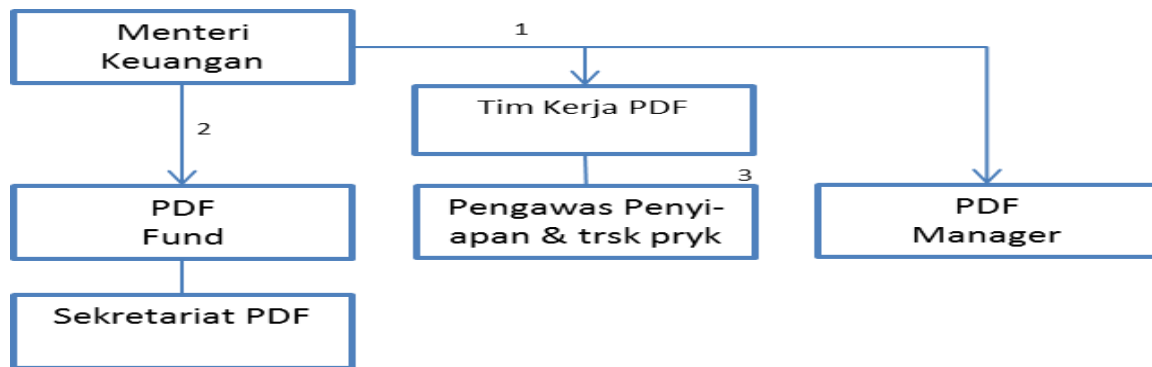
Setelah Tim Kerja PDF memutuskan untuk memberikan fasilitas, Tim akan merekomendasikan kepada PDF Fund menyiapkan anggaran dan membiayai penyiapan dan transaksi proyek tersebut. Tim Kerja PDF akan melakukan seleksi atas konsorsium konsultan yang terdapat dalam daftar pendek PDSC yang telah disiapkan oleh PDF Fund.

Konsorsium konsultan yang terpilih akan membuat Tim Penyiapan dan Transaksi Proyek Kerjasama bersama dengan PJPK. Kegiatan tim ini dimonitor oleh Pengawas Penyiapan & Transaksi Proyek di bawah Tim Kerja PDF.

Berdasarkan penilaian atas hasil kerja dan capaian tim penyiapan, Pengawas akan memberikan rekomendasi kepada Tim Kerja PDF. Tim Kerja PDF kemudian akan memberikan rekomendasi kepada PDF Fund untuk melakukan reimbursement. Apabila dihasilkan pemenang tender, pemenang tersebut akan mengganti biaya tahap transaksi kepada PDF Fund.

B.2.3. Sekretariat PDF di PDF Fund & PT SMI Sebagai Pengelola PDF

Pengaturan institusional pada alternatif ini menggunakan asumsi bahwa PPP Center/Unit belum terbentuk di Kementerian Keuangan. Dalam pengaturan ini, fungsi Sekretariat ditempatkan pada PDF Fund (d.h.i. Pusat Investasi Pemerintah). Tugas dari PDF Fund adalah membiayai pengadaan konsultan, penyiapan proyek, transaksi proyek, pendampingan hingga *financial close*; dan menjalankan Sekretariat PDF. Selanjutnya pengelola PDF adalah PT SMI.



Gambar 2.6: Sekretariat PDF di PDF Fund & PT SMI Sebagai Pengelola PDF

Keterangan Gambar 2.6 adalah sebagai berikut:

1. Menteri Keuangan membentuk, (melalui SK) Tim Kerja PDF yang terdiri dari unsur: PPRF, PIP, PT PII, PT SMI dan Komite VGF. Tim Kerja PDF bertanggung jawab atas tata kelola dan pelaksanaan penyiapan dan transaksi proyek kerjasama. Tim Kerja PDF diketuai oleh unsur dari PPRF. Untuk setiap penyiapan proyek, Tim Kerja PDF memiliki tim Pengawas Penyiapan dan Transaksi Proyek yang terdiri dari unsur-unsur dalam Tim Kerja PDF ditambah dari PJPK. Pengawas ini bertugas melakukan monitor perkembangan, hasil pekerjaan dan pencapaian *milestone* Tim Penyiapan dan Transaksi Proyek Kerjasama.
2. Menteri Keuangan menugaskan PIP (melalui KMK) untuk berperan sebagai PDF Fund dan mengalokasikan dana untuk pengembangan proyek KPS. PDF Fund akan membiayai pengadaan konsultan, penyiapan proyek, transaksi proyek, pendampingan hingga *financial close*; dan menjalankan Sekretariat PDF. Untuk pengadaan konsultan, penyiapan proyek hingga *financial close*, PDF Fund menggunakan jasa Pengelola PDF yang mendapatkan penugasan dari Menteri Keuangan
3. Menteri Keuangan menugaskan PT SMI (melalui KMK) untuk berperan sebagai Pengelola PDF. Pengelola PDF memberikan jasa kepada PDF Fund untuk melakukan pengadaan konsultan, penyiapan proyek, transaksi proyek dan pendampingan PJPK hingga *financial close*

Pelaksanaan pemberian jasa fasilitasi pengembangan proyek adalah sebagai berikut. PJPK mengirimkan proposal pemanfaatan PDF kepada Sekretariat PDF di PDF Fund. Sekretariat akan melakukan penilaian atas proposal dan dokumen-dokumen pendukung mengenai eligibilitas proyek dan PJPK. Apabila disetujui, sekretariat akan memberikan rekomendasi kepada Tim Kerja PDF untuk disetujui. Bila tidak, Sekretariat akan mengembalikan proposal tersebut beserta alasannya.

Setelah Tim Kerja PDF memutuskan untuk memberikan fasilitas, Tim akan merekomendasikan kepada PDF Fund untuk melakukan pengadaan, penyiapan dan transaksi proyek kerjasama. PDF Fund akan melakukan hal-hal tersebut melalui Pengelola PDF, dengan penunjukan langsung sesuai dengan penugasan Menteri Keuangan.

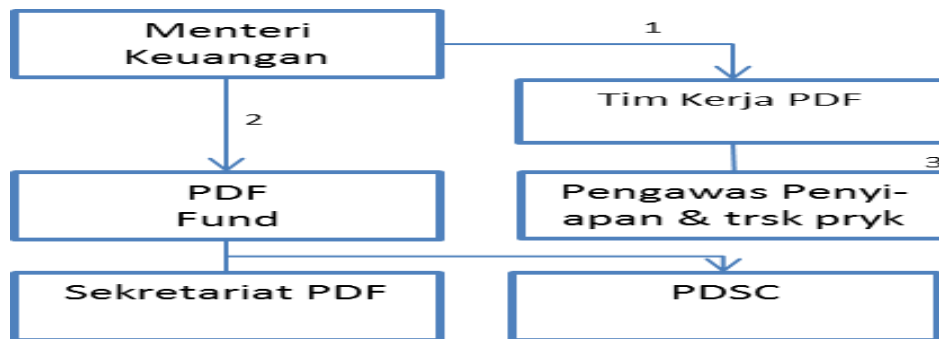
Pengelola PDF segera melakukan pengadaan konsultan. Untuk melakukan penyiapan dan transaksi Proyek Kerjasama, Pengelola PDF membentuk tim yang beranggotakan konsultan dan unsur dari PJPK. Tim ini kemudian bertugas menyiapkan proyek di bawah monitoring Pengawas Penyiapan dan Transaksi Proyek Tim Kerja PDF.

Tim penyiapan melaporkan hasil pekerjaannya kepada Pengawas. Berdasarkan rekomendasi Pengawas atas capaian *milestone* yang telah disepakati, Tim kerja PDF akan

merekomendasikan PDF Fund untuk membayar Pengelola PDF sesuai dengan capaian tersebut. Apabila tercapai pengadaan Badan Usaha, biaya tahap transaksi akan dibebankan kepada pemenang tender. PDF Fund mendapatkan pembayaran dari pemenang tender tersebut.

B.2.4. Sekretariat PDF di PDF Fund & Tanpa Pengelola PDF

Pada alternatif ini sekretariat PDF dan pengadaan konsultan akan dilakukan oleh PDF Fund. PT SMI dapat membentuk suatu konsorsium untuk berkompetisi masuk ke dalam daftar PDSC.



Gambar 2.7: Fungsi Sekretariat di PDF Fund & Tanpa Pengelola PDF

Keterangan dari Gambar 2.7 di atas adalah sebagai berikut:

1. Menteri Keuangan membentuk, (melalui SK) Tim Kerja PDF yang terdiri dari unsur: PPRF, PIP, PT PII, PT SMI dan Komite VGF. Tim Kerja PDF bertanggung jawab atas tata kelola dan pelaksanaan penyiapan dan transaksi proyek kerjasama. Tim Kerja PDF diketuai oleh unsur dari PPRF. Untuk setiap penyiapan proyek, Tim Kerja PDF memiliki tim Pengawas Penyiapan dan Transaksi Proyek yang terdiri dari unsur-unsur dalam Tim Kerja PDF ditambah dari PJPK. Pengawas ini bertugas melakukan monitor perkembangan, hasil pekerjaan dan pencapaian *milestone* Tim Penyiapan dan Transaksi Proyek Kerjasama.
2. Menteri Keuangan menugaskan PIP (melalui KMK) untuk berperan sebagai PDF Fund dan mengalokasikan dana untuk pengembangan proyek KPS. Dana tersebut selanjutnya akan dialokasikan untuk pembayaran pengadaan konsultan, penyiapan proyek, transaksi proyek, pendampingan hingga *financial close*. PDF Fund juga menjalankan fungsi Sekretariat PDF.
3. PDF Fund melakukan beauty contest untuk pengadaan konsorsium konsultan untuk daftar pendek *Project Development Service Consultant* berdasarkan sektor.

Sedangkan proses fasilitasi yang dilakukan adalah sebagai berikut. PJPK mengirimkan proposal pemanfaatan PDF kepada Sekretariat PDF di PDF Fund. Sekretariat akan melakukan penilaian atas proposal dan dokumen-dokumen pendukung mengenai eligibilitas proyek dan PJPK. Apabila disetujui, sekretariat akan memberikan rekomendasi kepada Tim Kerja PDF untuk disetujui. Bila tidak, Sekretariat akan mengembalikan proposal tersebut beserta alasannya.

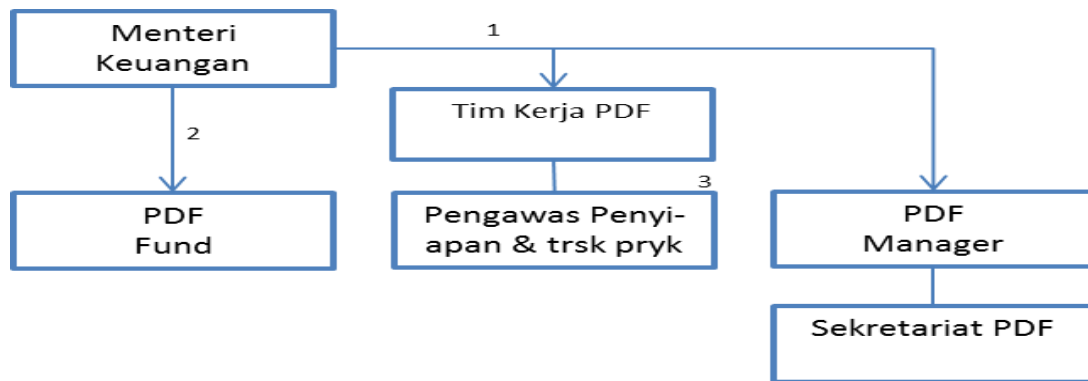
Setelah Tim Kerja PDF memutuskan untuk memberikan fasilitas, Tim akan merekomendasikan kepada PDF Fund menyiapkan anggaran dan membiayai penyiapan dan transaksi proyek tersebut. Tim Kerja PDF akan melakukan seleksi atas konsorsium konsultan yang terdapat dalam daftar pendek PDSC yang telah disiapkan oleh PDF Fund.

Konsorsium konsultan yang terpilih akan membuat Tim Penyiapan dan Transaksi Proyek Kerjasama bersama dengan PJPK. Kegiatan tim ini dimonitor oleh Pengawas Penyiapan & Transaksi Proyek di bawah Tim Kerja PDF.

Berdasarkan penilaian atas hasil kerja dan capaian tim penyiapan, Pengawas akan memberikan rekomendasi kepada Tim Kerja PDF. Tim Kerja PDF kemudian akan memberikan rekomendasi kepada PDF Fund untuk melakukan reimbursement. Apabila dihasilkan pemenang tender, pemenang tersebut akan mengganti biaya tahap transaksi kepada PDF Fund.

B.2.5. Sekretariat PDF di Pengelola PDF

Dalam pengaturan ini, fungsi-fungsi kesekretariatan akan dilakukan oleh Pengelola PDF. Pengelola PDF, dalam hal ini PT SMI, akan mendapatkan penggantian atas biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan fungsi-fungsi tersebut.



Gambar 2.8: Sekretariat PDF di Pengelola PDF

Lebih lanjut penjelasan Gambar 2.8 adalah sebagai berikut:

1. Menteri Keuangan membentuk, (melalui SK) Tim Kerja PDF yang terdiri dari unsur: PPRF, PIP, PT PII, PT SMI dan Komite VGF. Tim Kerja PDF bertanggung jawab atas tata kelola dan pelaksanaan penyiapan dan transaksi proyek kerjasama. Tim Kerja PDF diketuai oleh unsur dari PPRF. Untuk setiap penyiapan proyek, Tim Kerja PDF memiliki tim Pengawas Penyiapan dan Transaksi Proyek yang terdiri dari unsur-unsur dalam Tim Kerja PDF ditambah dari PJPK. Pengawas ini bertugas melakukan monitor perkembangan, hasil pekerjaan dan pencapaian *milestone* Tim Penyiapan dan Transaksi Proyek Kerjasama.
2. Menteri Keuangan menugaskan PIP (melalui KMK) untuk berperan sebagai PDF Fund dan mengalokasikan dana untuk pengembangan proyek KPS. Dana tersebut selanjutnya akan dialokasikan untuk pembayaran pengadaan konsultan, penyiapan proyek, transaksi proyek, pendampingan hingga *financial close* serta operasionalisasi Sekretariat PDF, oleh Pengelola PDF.
3. Menteri Keuangan menugaskan PT SMI (melalui KMK) untuk berperan sebagai Pengelola PDF. Pengelola PDF memberikan jasa kepada PDF Fund untuk melakukan pengadaan konsultan, penyiapan proyek, transaksi proyek dan pendampingan PJPK hingga *financial close*. Selain itu Pengelola PDF juga menjalankan fungsi Sekretariat PDF.

Dengan pengaturan di atas, pemberian jasa fasilitasi pengembangan proyek akan menjadi sebagai berikut. PJPK mengirimkan proposal pemanfaatan PDF kepada Sekretariat PDF di Pengelola PDF. Sekretariat akan melakukan penilaian atas proposal dan dokumen-dokumen pendukung mengenai eligibilitas proyek dan PJPK. Apabila disetujui, Sekretariat akan

memberikan rekomendasi kepada Tim Kerja PDF untuk disetujui. Bila tidak, Sekretariat akan mengembalikan proposal tersebut beserta alasannya.

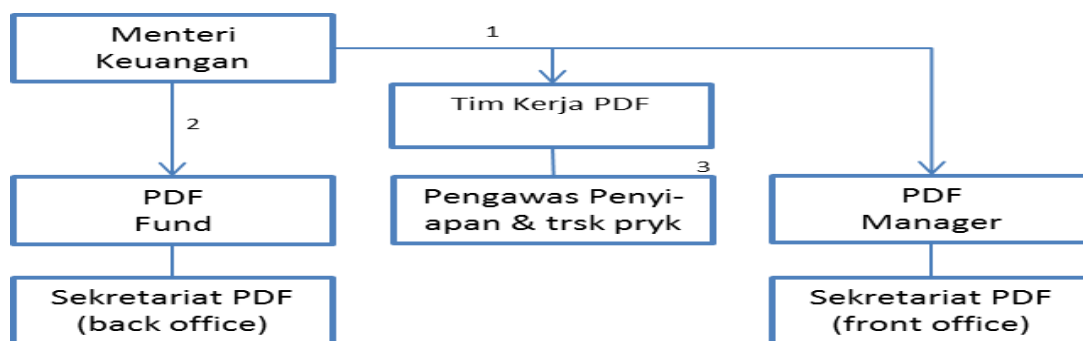
Setelah Tim Kerja PDF memutuskan untuk memberikan fasilitas, Tim akan merekomendasikan kepada PDF Fund untuk melakukan pengadaan, penyiapan dan transaksi proyek kerjasama. PDF Fund akan melakukan hal-hal tersebut melalui Pengelola PDF, dengan penunjukan langsung sesuai dengan penugasan Menteri Keuangan.

Pengelola PDF segera melakukan pengadaan konsultan. Untuk melakukan penyiapan dan transaksi Proyek Kerjasama, Pengelola PDF membentuk tim yang beranggotakan konsultan dan unsur dari PJPK. Tim ini kemudian bertugas menyiapkan proyek di bawah monitoring Pengawas Penyiapan dan Transaksi Proyek Tim Kerja PDF.

Tim penyiapan melaporkan hasil pekerjaannya kepada Pengawas. Berdasarkan rekomendasi Pengawas atas capaian *milestone* yang telah disepakati, Tim kerja PDF akan merekomendasikan PDF Fund untuk membayar Pengelola PDF sesuai dengan capaian tersebut. Apabila tercapai pengadaan Badan Usaha, biaya tahap transaksi akan dibebankan kepada pemenang tender. PDF Fund mendapatkan pembayaran dari pemenang tender tersebut.

B.2.6. Sekretariat di PDF Fund dan Pengelola PDF

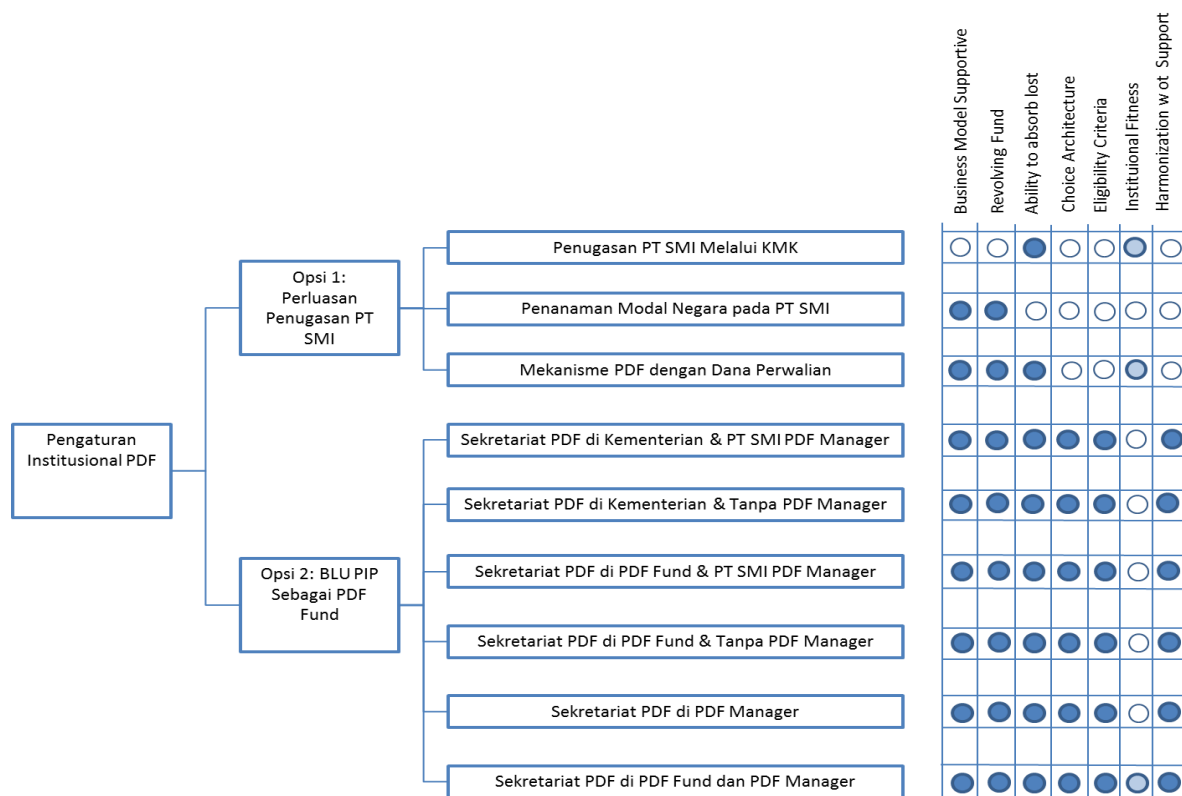
Alternatif ini merupakan gabungan dari alternatif ketiga dan kelima dari Opsi Dua ini. Pertimbangan pemisahan *front office* dan *back office* adalah kesesuaian karakteristik pekerjaan dengan pengalaman dan kompetensi institusi. PT SMI telah berpengalaman dengan penugasan fasilitasi Proyek Kerjasama sehingga dapat lebih bisa menjalankan fungsi-fungsi terkait dengan komponen *customer relationship* dalam model bisnis PDF. Dengan kata lain, *relationship officer* dan asisten akan dijalankan oleh PT SMI. Sedangkan kesekretariatan yang bersifat *back office* dijalankan oleh PIP. Dengan demikian, pengiriman proposal dan evaluasi proposal dari PJPK akan dilakukan oleh sekretariat yang terdapat di PIP.



Gambar 2.9: Sekretariat di PDF Fund dan Pengelola PDF

C. Pemilihan Alternatif Terbaik untuk Pengaturan Institusional PDF

Alternatif terbaik berdasarkan pengembangan dari dua opsi awal ditentukan berdasarkan beberapa kriteria utama sebagai berikut. Pertama adalah bagaimana skema pengaturan dalam alternatif tersebut mendukung implementasi model bisnis PDF. Dukungan implementasi model bisnis ini akan meningkatkan kualitas value proposition bagi PJPK, Menteri Keuangan, maupun pembayar pajak. Selain itu kesinambungan aktivitas-aktivitas PDF dapat berjalan dengan baik dan didukung dengan *revenue stream* yang memadai untuk membiayai *cost structure*.



Gambar 2.10: Perbandingan Alternatif Pengaturan PDF

Berikutnya adalah sifat dana bergulir. Karakteristik ini akan dimiliki oleh suatu pengaturan PDF apabila terdapat mekanisme pembayaran dari pemenang lelang. Struktur insentif yang didisain dalam PDF, membuat pembayaran tersebut hanya meliputi biaya transaksi. Meskipun hanya sebagian namun biaya transaksi merupakan bagian besar dari total biaya konsultan PDF. Selisih yang harus dibiayai diharapkan bisa ditutup dari hasil pengelolaan dana yang telah dialokasi, misalkan pada penanaman modal di PT SMI, Dana Perwalian, maupun penempatan pada PIP.

Yang ketiga adalah kemampuan menyerap kerugian akibat kegagalan penyiapan dan transaksi Proyek Kerjasama. Sebagai sebuah bisnis, PDF merupakan bisnis yang berisiko besar. Oleh karena itu layak untuk mengharapkan tingkat pengembalian yang tinggi. Namun karena PDF ini adalah salah satu bentuk Dukungan Menteri Keuangan, biaya yang dikenakan kepada PJPK tidak dapat sepenuhnya mengkompensasi risiko tersebut. Oleh karena itu pengaturan PDF pun harus dapat menyerap risiko itu. Bentuk penugasan dan penempatan dana pada institusi yang tepat bisa digunakan untuk mengatasi hal ini.

Selanjutnya adalah choice architecture, yang diharapkan dapat membuat PJPK menilai bahwa penyiapan dan transaksi melalui PDF ini merupakan pilihan yang terbaik dari pilihan-pilihan yang ada. Hal ini akan menimbulkan insentif yang positif bagi PJPK yang bermaksud untuk memanfaatkan PDF.

Eligibility criteria juga merupakan penting dari disain PDF. Kriteria tersebut digunakan untuk mengurangi risiko PDF, kesesuaian dengan kebijakan Menteri Keuangan dan harmonisasi dengan persyaratan-persyaratan umum VGF dan Jaminan.

Berikutnya adalah institutional fitness yang mengukur kesesuaian penempatan komponen-komponen model bisnis, beserta fungsi-fungsi terkait, pada institusi-institusi yang

terlibat dalam skema pengaturan PDF. Fitness ini diukur berdasarkan keselarasan dengan rencana pengembangan institusional dari institusi-institusi yang dilibatkan.

Terakhir adalah harmonisasi dengan bentuk dukungan lainnya, yaitu VGF dan Jaminan. Harmonisasi ini selain terkait dengan *eligibility criteria* seperti yang telah dibahas di atas juga meliputi: kesesuaian penjadwalan *milestone* PDF dengan VGF serta Jaminan; dan keterlibatan yang sinergis dari institusi-institusi pada VGF dan Jaminan pada proses di PDF.

Gambar 2.10 menunjukkan bahwa berdasarkan kriteria-kriteria ini, alternatif BLU PIP sebagai PDF Fund dengan sekretariat PDF di PDF Fund (*back office*) serta di Pengelola PDF (*front office*) merupakan pilihan yang terbaik.

D. Simpulan

Kesimpulan yang dapat disampaikan atas kajian dan diskusi tentang perumusan kerangka koordinasi fasilitas dan dukungan pelaksanaan realisasi proyek kerjasama pemerintah dan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur adalah sebagai berikut:

1. Diidentifikasi bahwa fasilitas pemerintah terhadap proyek infratraktur yang dapat meningkatkan sinergi dari institusi (instrumen) keuangan pendukung infrastruktur (Pusat Investasi Pemerintah, PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia, PT Sarana Multi Infrastruktur dan PT Indonesia Infrastructure Finance) adalah *Project Development Facility* (PDF).
2. Dalam rangka meningkatkan sinergi dimaksud, diperlukan penyempurnaan skema PDF sebelumnya sehingga diharapkan dapat melibatkan keempat institusi keuangan pendukung infrastruktur. Namun demikian dalam pembahasan perumusan koordinasi ditemukan bahwa keterlibatan PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PII) dan PT Indonesia Infrastructure Finance (IIF) akan muncul pada akhir skema PDF yaitu pada saat pembahasan penjaminan dan penyusunan struktur modal dan utang dari proyek infrastruktur. Sehingga PT PII dan PT IIF tidak muncul secara langsung dalam pembahasan penyempurnaan skema PDF.
3. Dalam pembahasan perumusan teridentifikasi beberapa skema PDF sebagai berikut:
 - a. Sekretariat PDF di Kementerian Keuangan & PT SMI Sebagai Pengelola PDF
 - b. Sekretariat PDF di Kementerian Keuangan & Tanpa Pengelola PDF
 - c. Sekretariat PDF di PDF Fund & PT SMI Sebagai Pengelola PDF
 - d. Sekretariat PDF di PDF Fund & PT SMI Sebagai Pengelola PDF
 - e. Sekretariat PDF di Pengelola PDF
 - f. Sekretariat di PDF Fund dan Pengelola PDF
4. Alternatif BLU PIP sebagai PDF Fund dengan sekretariat PDF di PDF Fund (*back office*) serta di Pengelola PDF (*front office*) merupakan pilihan yang terbaik.

E. Saran

Saran yang dapat disampaikan dari hasil kajian dan diskusi tentang kajian dan diskusi tentang perumusan kerangka koordinasi fasilitas dan dukungan pelaksanaan realisasi proyek infrastruktur dengan menggunakan skema kerjasama pemerintah dan swasta (KPS) adalah sebagai berikut:

1. Mempertimbangkan manfaat dari *Project Development Facility* (PDF) dari sisi meningkatkan sinergi institusi keuangan pendukung infrastruktur dan lemahnya proses penyiapan proyek infrastruktur pada saat ini maka disarankan untuk menyempurnakan skema PDF yang ada saat ini.
2. Penyempurnaan skema PDF dimaksud perlu mendapatkan landasan hukum yang memadai mengingat keterlibatan baik unit-unit di Kementerian Keuangan maupun diluar Kementerian Keuangan. Oleh karena itu disarankan untuk melakukan kajian hukum terhadap skema PDF.
3. Selain itu disarankan juga adanya kajian lanjutan atas pembentukan unit yang didedikasikan untuk mengelola penyediaan infrastruktur dengan skema KPS/PPP di Kementerian Keuangan.

¹ Kajian ditulis oleh Novijan Janis, Kepala Subbidang Risiko Ekonomi, Keuangan, dan Sosial pada Pusat Pengelolaan Risiko Fiskal, Badan Kebijakan Fiskal