



## BAGAIMANA PERAN APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH DALAM PENGAWASAN AKUNTABILITAS PROYEK KERJASAMA PEMERINTAH DAN BADAN USAHA?

Farhan Shidqi<sup>1)</sup>, Amrie Firmansyah<sup>2)\*</sup>

<sup>1)</sup> [shidqi\\_4132230034@pknstan.ac.id](mailto:shidqi_4132230034@pknstan.ac.id), Politeknik Keuangan Negara STAN

<sup>2)</sup> [amriefirmansyah@upnvj.ac.id](mailto:amriefirmansyah@upnvj.ac.id), Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

\* penulis korespondensi

### Abstract

*Public-Private Partnership (PPP) has become a solution for developing countries, including Indonesia, in infrastructure development. On the other hand, project delays or failures are major risks of PPP due to the lengthy concession period granted. This research further investigates the role of the Government's Internal Auditor (GIA) in ensuring PPP projects and identifies the type of assurance carried out by the GIA based on the Critical Success Factor (CSF) in PPP projects. This study uses a qualitative method with a scoping review aided by the Publish or Perish application in searching related literature. The study results show that GIA ensures that PPP projects are implemented effectively, efficiently and economically. The assurance report's opinion must benefit all parties involved to effectively achieve the PPP project objectives. There are 11 potential assurance assignments based on the 5 CSFs of PPP projects. The research also indicates a significant area of CSF, namely the suitability of risk sharing and allocation in PPP. Therefore 6 main types of assurance are needed for this significant area. This study fills the gap in previous research, which has never specifically discussed the role of GIA in ensuring PPP in Indonesia. This research implies that the Finance and Development Supervisory Agency (BPKP) and Central/Local GIA develop PPP assurance guidelines, provide training for all auditors, plan PPP assurance in the Annual Supervisory Work Program (PKPT), and execute assurance tasks related to PPP.*

**Keywords:** CSF, Government, Internal Auditor, PPP

### Abstrak

Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) menjadi solusi bagi negara berkembang termasuk Indonesia dalam pembangunan infrastruktur. Namun demikian, panjangnya masa konsesi dapat mengakibatkan proyek KPBU mengalami keterhambatan bahkan kegagalan. Penelitian ini ditujukan untuk menginvestigasi lebih lanjut bagaimana peran APIP dalam pengawasan proyek KPBU serta mengidentifikasi jenis pengawasan yang dilakukan oleh APIP berdasarkan *Critical Success Factor* (CSF) pada proyek KPBU. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan *scoping review* berbantuan aplikasi *Publish or Perish* dalam pencarian literatur terkait. Hasil studi menunjukkan bahwa APIP berperan untuk memastikan proyek KPBU dilaksanakan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Simpulan hasil pengawasan yang dihasilkan harus menguntungkan seluruh pihak terkait agar tercapainya tujuan proyek KPBU secara efektif. Berdasarkan 5 CSF proyek KPBU, dapat teridentifikasi 11 potensi penugasan APIP dalam pengawasan KPBU. Hasil penelitian juga menunjukkan terdapat area signifikan CSF yaitu kesesuaian pembagian dan alokasi risiko KPBU, sehingga diperlukan 6 jenis pengawasan utama terhadap area signifikan. Studi ini mengisi celah penelitian sebelumnya yang belum pernah membahas secara peran APIP secara spesifik dalam pengawasan KPBU di Indonesia. Penelitian ini berimplikasi bahwa Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), APIP kementerian/lembaga, dan daerah agar menyusun pedoman pengawasan KPBU; memberikan diklat/pelatihan kepada setiap jajaran auditor; merencanakan pengawasan KPBU dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT); dan serta mengeksekusi tugas pengawasan terkait KPBU.

**Kata Kunci:** Auditor Internal, CSF, KPBU, Pemerintah

### PENDAHULUAN

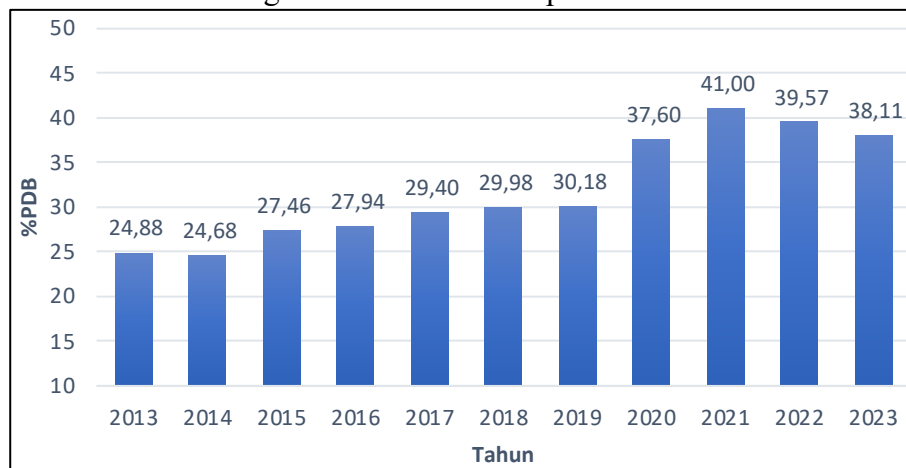
Infrastruktur masih menjadi fokus pembangunan khususnya bagi negara berkembang seperti Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan tren positif indeks pembangunan infrastruktur sejak tahun 1970 (Sahminan et al., 2021). Terlebih lagi, penancangan prioritas infrastruktur pada Pilar III Indonesia Emas 2045 “*pemerataan pembangunan infrastruktur yang merata dan terintegrasi*” menjadi bukti nyata bahwa pemerintah masih memprioritaskan infrastruktur sampai saat ini. Pemerintah Indonesia percaya bahwa pengentasan masalah sosial dan ekonomi dapat diatasi dengan pembangunan infrastruktur yang memadai. Hal ini didukung dengan hasil studi hubungan proyek infrastruktur terhadap perekonomian suatu negara yang dilakukan oleh Cao & Gong (2016), Chin et al. (2021), Ismail & Mahyideen (2015), Palei (2015), dan



Sahminan et al. (2021). Perkembangan infrastruktur yang pesat akan menstimulasi pertumbuhan ekonomi, pengentasan kemiskinan, dan lingkungan (Ismail & Mahyideen, 2015; Palei, 2015).

Namun demikian, tantangan dalam penyediaan infrastruktur yang memadai menjadi isu belakangan ini. Keterbatasan anggaran, sumber daya, dan teknologi masih menjadi permasalahan bagi negara berkembang seperti Indonesia (Bandy, 2023; Wegrich et al., 2017). Belanja yang bersifat konsumtif dan jangka pendek masih mendominasi dalam pos belanja negara, seperti agenda kontestasi pemilu Tahun 2024 yang tentu membutuhkan pendanaan yang tidak sedikit. Dilansir dari CNBC, pemerintah telah mengalokasikan APBN TA 2022-2024 dengan total sebesar Rp70,5 triliun atau 0,77% dari total pos belanja sebesar Rp9.100 triliun (Rachman, 2023). Pemerintah Indonesia seringkali menjalankan kebijakan defisit fiskal dalam mendanai kebutuhan belanja negara. Utang dan penjualan/privatisasi aset negara merupakan salah satu cara untuk menutupi defisit pada APBN agar penyediaan pelayanan publik tetap terjaga (Juanda & Gladiola, 2022). Dalam kurun waktu 10 tahun, pemerintah Indonesia masih memiliki utang yang cukup besar untuk membiayai belanja pemerintah. Hal ini ditunjukkan pada gambar 1 bahwa rasio utang pemerintah terhadap PDB Tahun 2023 mencapai 38,11%.

**Gambar 1:** Rasio Utang Pemerintah Terhadap PDB selama Tahun 2013-2023



Sumber: Data diolah dari UU APBN TA 2013-2023

Walaupun utang pemerintah sampai dengan saat ini belum mencapai 60% dari PDB, proporsi utang harus dijaga agar dapat meminimalkan risiko *financial distress*. Dengan demikian, diperlukan inovasi dalam skema pembiayaan proyek infrastruktur agar tidak membebani APBN. Salah satu inovasi pembiayaan yang diusung adalah Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU). Skema KPBU merupakan suatu skema pembiayaan *off-balance sheet* yang melibatkan sektor privat dalam penyediaan infrastruktur (Vu et al., 2023). Penerapan KPBU ini memberikan dampak positif dari segi risiko, pendanaan, dan keterbatasan sumber daya bagi pemerintah (Alfen et al., 2009; Tang et al., 2010). Akan tetapi, pemberian masa konsesi yang panjang dalam perjanjian KPBU berimplikasi kepada risiko keterhambatan bahkan kegagalan proyek (Nuryahati & Wahyuni, 2020). Hasil audit oleh *European Courts of Auditor* (ECA) menunjukkan bahwa mayoritas proyek KPBU di eropa mengalami pembengkakan biaya dan penundaan masa konstruksi sebagai akibat dari krisis utang negara dan resesi tahun 2008 yang mempengaruhi perekonomian Eropa (ECA, 2018). Auditor internal di sektor publik memiliki peran penting dalam memberikan jaminan atas kinerja dan kepatuhan prosedur atas kebijakan maupun program pemerintah, termasuk KPBU (Segah, 2018). Oleh karena itu, penelitian mengenai peran APIP dalam mengawasi pelaksanaan proyek KPBU menarik untuk diulas lebih lanjut.



Auditor internal pemerintah memiliki dua fungsi yaitu sebagai pengawas (*watchdog*) maupun konsultan yang bertanggung jawab kepada pimpinan manajemen (Roussy, 2013). Ruang lingkup pengawasan yang luas menjadikan auditor internal memiliki peran dalam mengawal kesuksesan pelaksanaan program pemerintah, termasuk KPBU. Hal ini didukung dengan literatur sebelumnya yang telah membahas bagaimana audit internal dalam mengawasi proyek KPBU di berbagai negara (Barrett, 2011; English et al., 2010; ECA, 2018; Fréchette, 2016). Selain itu, *Comptroller and Auditor General of India* (CAGI) juga telah menyusun pedoman audit pada KPBU di proyek infrastruktur (CAGI, 2009). Namun demikian, penelitian terdahulu di Indonesia masih terbatas pada ulasan peran audit internal antara lain dalam penguatan tata kelola pemerintahan (Aprillia & Usman, 2023; Roussy, 2013; Salma, 2022; Segah, 2018), pencegahan dan pendeteksian kecurangan pada pengadaan barang/jasa (Asad et al., 2019; Darori, 2017; Neu et al., 2015; Petrașcu & Tieanu, 2014; Rosidi et al., 2023; Sanni et al., 2023), dan pelaksanaan audit kepatuhan pada pengadaan barang/jasa (Arifin & Hartadi, 2020; Ramadhan & Adhim, 2021; Ramadhan & Arifin, 2019).

Tujuan utama penelitian ini adalah mengulas lebih lanjut peran APIP dalam pengawasan KPBU di Indonesia serta mengidentifikasi potensi penugasan yang dapat dilakukan oleh APIP dalam rangka pengawasan KPBU. Selain itu, penelitian ini berupaya untuk menggali lebih dalam potensi penugasan audit dengan mengelaborasi *Critical Success Factor* (CSF) proyek KPBU sebagaimana penelitian sebelumnya oleh Lopez & Marakas (2023), Natalia et al., (2021), Nguyen et al. (2018), Osei-Kyei & Chan (2015), Prayuda et al. (2023), Putri et al. (2023), Syahrudin et al. (2023), dan Vu et al. (2023) sebagai tujuan pengawasan proses KPBU. Dengan demikian, studi ini ditujukan untuk mengisi celah penelitian dengan lebih berfokus mengenai peran audit internal dalam pengawasan akuntabilitas proyek KPBU di Indonesia.

Kontribusi penelitian ini dapat memberikan perspektif baru bagi peneliti selanjutnya terkait peran APIP secara spesifik dalam pengawasan proyek KPBU. Penelitian ini juga ditujukan bagi pimpinan BPKP dan APIP Kementerian/Lembaga maupun Pemerintah Daerah sebagai pertimbangan dalam menyusun pedoman pengawasan serta sebagai gambaran bagi auditor internal agar dapat meningkatkan kompetensi dalam proyek KPBU.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Teori Keagenan, Tata Kelola, dan Pengawasan Intern Pemerintah**

Menurut Jensen & Meckling (1976), hubungan keagenan merupakan hubungan kontraktual antar prinsipal-agen dimana prinsipal mendelegasikan kewenangannya kepada agen untuk melakukan dan memutuskan suatu tindakan sesuai dengan keinginan prinsipal. Terkadang, agen berperilaku bertentangan dengan keinginan prinsipal karena agen memiliki informasi lebih banyak daripada prinsipal sehingga menimbulkan permasalahan keagenan (Jensen & Meckling, 1976). Secara lebih lanjut, Jensen & Meckling (1976) menjelaskan asimetri informasi yang diterima oleh prinsipal menimbulkan biaya agensi yang mana akan merugikan prinsipal dalam menentukan keputusan. Hubungan prinsipal-agen dapat ditemukan dengan mudah di sektor publik dan dalam bentuk yang lebih kompleks dibandingkan dengan sektor swasta (György, 2012). Prinsipal dalam hal ini masyarakat tentunya tidak memiliki informasi yang lebih banyak daripada pemerintah selaku agen. Berdasarkan teori keagenan, pemerintah memiliki tendensi untuk meningkatkan kesejahteraan individualnya berdasarkan penggunaan anggaran yang telah disetujui oleh prinsipal tanpa memedulikan aspek efektivitas, efisiensi, dan ekonomis (György, 2012).

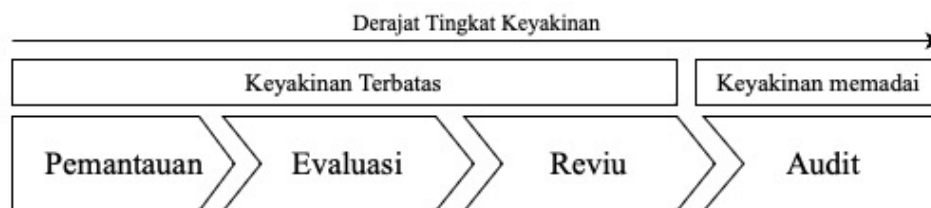
Biaya agensi yang timbul akibat asimetri informasi yang diterima oleh prinsipal dapat diminimalkan dengan audit oleh pihak independen (Bandy, 2023; Jensen & Meckling, 1976). *The Institute of Internal Auditor* (IIA) mengemukakan “model tiga lini” dalam memperkuat peran tata kelola organisasi. Manajemen selaku lini pertama yang berhubungan langsung



dengan penyediaan produk/layanan, manajemen selaku lini kedua yang melakukan pemantauan terhadap aktivitas lini pertama, auditor internal sebagai lini ketiga untuk melaksanakan kegiatan asurans terhadap aktivitas organisasi, serta auditor eksternal sebagai asurans dalam pemenuhan kepentingan prinsipal (IIA, 2020). Di Indonesia, penguatan tata kelola pemerintahan dilakukan oleh Kepala Satker selaku lini pertama dan kedua serta auditor internal (BPKP/APIP) sebagai lini ketiga dengan kegiatan pengawasannya. Berdasarkan PP Nomor 60/2008, APIP berwenang untuk memberikan jasa asurans maupun konsultasi terhadap program/kegiatan pemerintah. Terdapat 4 jenis jasa asurans yang dilakukan oleh APIP, meliputi audit, reuiu, evaluasi, dan pemantauan. Menurut PP Nomor 60/2008, audit didefinisikan sebagai aktivitas analisis dan evaluasi bukti untuk menilai kebenaran dan keandalan atas informasi dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Reuiu didefinisikan sebagai aktivitas penelaahan ulang terhadap bukti suatu kegiatan untuk memastikan kemajuan pelaksanaan kegiatan telah sesuai ketentuan yang ada. Evaluasi didefinisikan sebagai aktivitas membandingkan antara prestasi pekerjaan dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Pemantauan didefinisikan sebagai aktivitas penilaian kemajuan suatu kegiatan berdasarkan tujuan yang telah disusun.

Berdasarkan derajat tingkat keyakinannya, penugasan audit memiliki derajat yang paling tinggi dari ketiga lainnya. Matriks jenis penugasan asurans APIP menurut PP Nomor 60/2008 dapat dijelaskan pada gambar 2:

**Gambar 2:** Matriks Jenis penugasan asurans APIP



Sumber: Diolah

**Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU)**

Sejumlah reformasi diperlukan dari kedua sektor, baik sektor publik maupun swasta untuk menciptakan iklim usaha yang tepat (Gerrard, 2001). Dengan demikian, partisipasi sektor swasta sangat diperlukan untuk memberikan investasi modal yang diperlukan bagi pengembangan infrastruktur sehingga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih baik (Alfen et al., 2009). Berbagai alternatif telah dijalankan salah satunya KPBU di proyek infrastruktur. KPBU merupakan salah satu bentuk kolaboratif antara sektor publik dan privat dalam menyediakan layanan publik kepada masyarakat (Broadbent & Laughlin, 2003; Vu et al., 2023). Dengan skema ini, sektor privat dapat berpartisipasi dalam pemberian, mengoperasikan, dan membiayai proyek infrastruktur (Auzzir et al., 2014). KPBU memberi peluang bagi sektor privat untuk menjadi penanggung jawab proyek pemerintah dalam rentang waktu yang panjang (Bandy, 2023; Tang et al., 2010). Skema ini memiliki keunggulan dari sisi risiko, relasi antar publik-privat, dan pembiayaan (Alfen et al., 2009; Tang et al., 2010). Hadirnya KPBU menjadi alternatif bagi pemerintah untuk membiayai infrastruktur proyek berbiaya besar akibat keterbatasan anggaran pemerintah (Bloomfield, 2006; Wang et al., 2018). KPBU dapat membantu pemerintah dalam penyediaan layanan publik dan infrastruktur penting serta meningkatkan pembangunan ekonomi (Vu et al., 2023). Berbagai model dalam pelaksanaan KPBU menurut Ruparathna & Hewage (2015) yaitu *Build Operate Transfer* (BOT), *Build Own Operate* (BOO), *Design Build Operate Maintain* (DBOM), *Lease Develop Operate* (LDO), *Buy Build Operate* (BBO), dan *Availability Payment Process*.

Dalam model BOT, Pihak sektor privat membangun, mendanai, mengoperasikan, dan memperoleh pendapatan dari infrastruktur selama periode konsesi. Pada akhir konsesi, sektor privat mengembalikan aset tersebut kepada pemerintah. Pendekatan BOO mirip dengan



skema pada model BOT namun pihak privat memiliki hak kepemilikan atas aset tersebut, bukan hanya hak operasi saja. Pendekatan DBOM memungkinkan pihak sektor privat untuk merencanakan, membangun, dan mengambil alih operasi serta pemeliharaan dari aset yang telah selesai selama rentang waktu dalam kontrak yang disepakati. Pada model LDO, Pemerintah menyewakan aset kepada pihak sektor privat. Pihak sektor privat tersebut mendanai renovasi, perluasan, atau pembaruan aset yang telah dibangun dan mengelolanya selama jangka waktu yang telah ditentukan. Pada pendekatan BBO, pemerintah menjual asetnya kepada pihak sektor privat yang memiliki kemampuan dalam merehabilitasi dan mengoperasikan aset tersebut. Pendekatan *Availability Payment Process* dilakukan dengan cara pemerintah memberikan fasilitas dukungan pembiayaan kepada sektor privat pelaksana KPBU secara berkala untuk membantu sektor privat dalam memperoleh kepastian tingkat pengembalian.

### **Critical Success Factor (CSF) pada Proyek KPBU**

Selain keunggulannya dari sisi risiko dan pembiayaan, skema KPBU masih menandai banyak risiko dalam pelaksanaannya. Hal ini didukung oleh penelitian Putri et al. (2023) terkait adanya risiko yang timbul dari proses pra konstruksi, yaitu tumpang tindihnya kepemilikan lahan sehingga menghambat proses pembebasan lahan, uang ganti rugi yang belum final antara pemerintah dan masyarakat, dan permasalahan lainnya. Selanjutnya, Putri et al. (2023) menjelaskan bahwa kesalahan asumsi data dalam studi kelayakan juga merupakan salah satu risiko kritis (Ikhsan et al., 2016). Risiko ini memiliki dampak signifikan terhadap aspek keuangan proyek, baik selama fase konstruksi maupun operasional. Risiko dapat muncul karena kurangnya kehandalan konsultan perencana atau karena kondisi yang tidak terduga dari lahan yang digunakan (Nguyen et al., 2018). Dengan demikian, pemerintah sebagai penanggung jawab proyek harus mengelola secara konsisten dan hati-hati terhadap area kegiatan tertentu pada tahap KPBU (Syahrudin et al., 2023). Menurut Rockart (1982) dalam Osei-Kyei & Chan (2015), CSF dapat didefinisikan sebagai beberapa area kegiatan utama yang harus disukseskan pelaksanaannya agar seorang manajer dapat mencapai tujuannya. Manajer proyek menggunakan CSF untuk mengevaluasi faktor yang memiliki kontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu proyek dan untuk menyelidiki penyebab di balik hasil tersebut (Lopez & Marakas, 2023).

### **METODE**

Metode kualitatif melalui *scoping review* digunakan dalam penelitian ini. *Scoping review* digunakan untuk membahas topik yang berlaku umum secara induktif (Arksey & O'Malley, 2005; Saunders et al., 2019). Pendekatan induktif dilakukan dalam mengulas topik penelitian dan mengembangkan penjelasan atas fenomena terkait secara lebih lanjut berdasarkan informasi dan data yang telah diperoleh (Saunders et al., 2019). Selain itu, pendekatan *scoping review* dilakukan untuk menyempurnakan pertanyaan penelitian sebelumnya yang tidak dapat dilakukan tinjauan sistematis (Levac et al., 2010). Kami melaksanakan tahapan penelitian sebagaimana dalam studi Arksey & O'Malley (2005) adalah: identifikasi permasalahan, identifikasi data yang relevan, pemilihan data, pemetaan data, dan rekapitulasi serta menyajikan hasil dari pengolahan data. Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah “bagaimana peran APIP dalam pengawasan akuntabilitas proyek KPBU?” dan “apa saja potensi pengawasan yang dilakukan oleh APIP dalam proyek KPBU?”. Adapun kata kunci yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian adalah *internal audit*, *probity audit*, *procurement*, KPBU, PPP, dan CSF. Dengan demikian, dapat diperoleh literatur untuk menjawab permasalahan penelitian yang bersumber dari artikel jurnal, pedoman audit, berita terkini, serta dasar hukum terkait KPBU. Perolehan artikel jurnal dilakukan dengan berbantuan aplikasi *Publish or Perish* melalui sumber *google scholar* dan *scopus*, sedangkan regulasi KPBU diperoleh melalui <https://kpbu.kemenkeu.go.id/>. Perolehan data tersebut kemudian



diolah, dipetakan, dan direkapitulasi melalui *microsoft excel* berbentuk matriks hasil *scoping review* dengan berbagai kluster tema/topik literatur yang disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1:** Matriks hasil *scoping review*

No.	Tema/Topik Literatur	Regulasi	Artikel jurnal	Pedoman Audit	Laporan Audit	Berita	Jumlah
1.	Proses bisnis KPBU	7					7
2.	Peran audit internal dalam tata kelola dan pencegahan <i>fraud</i>		7				7
3.	Pelaksanaan audit kinerja pengadaan barang/jasa		6				6
4.	Pelaksanaan audit atas KPBU		3	1	1	4	9
5.	CSF proyek KPBU		5				5
<b>Jumlah</b>		<b>7</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>34</b>

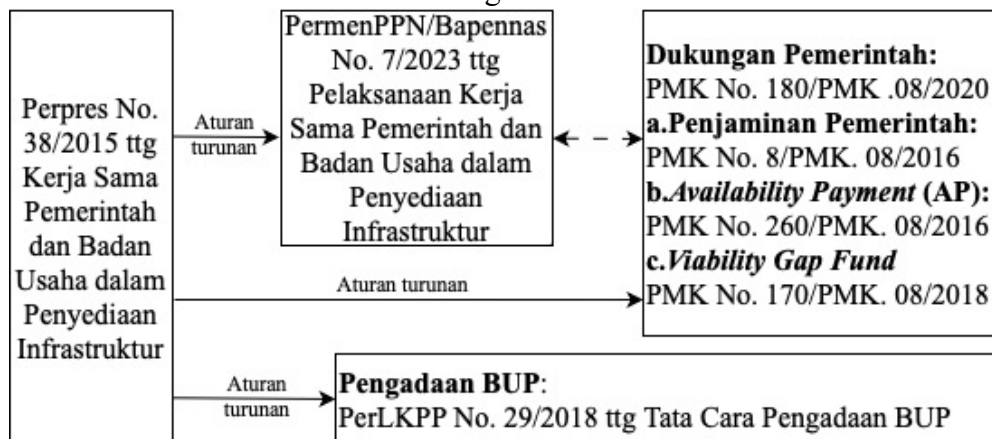
Sumber: Diolah Penulis

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Proses Bisnis KPBU

Indonesia melaksanakan skema pembiayaan infrastruktur dengan KPBU berdasarkan Perpres Nomor 38/2015 tentang KPBU dalam Penyediaan Infrastruktur yang selanjutnya ditetapkan berbagai aturan turunannya. Ringkasan regulasi KPBU di Indonesia dapat disajikan pada gambar 3.

**Gambar 3:** Matriks regulasi KPBU di Indonesia



Sumber: Diolah Penulis

Pada tahap perencanaan KPBU Menteri/Kepala Lembaga/Daerah selaku Penanggung Jawab Proyek Kerjasama (PJPK) merencanakan infrastruktur yang akan dibiayai dengan skema KPBU. proses perencanaan ini mencakup tahapan identifikasi dan penetapan, penganggaran dan pengkategorian KPBU. Dalam proses identifikasi, proyek infrastruktur dipastikan sesuai dengan RPJMN/RPJMD setempat, rencana tata ruang dan wilayah, dan keterkaitan antar sektor infrastruktur. Proyek juga harus disertai dengan studi pendahuluan yang memuat rencana bentuk, skema pembiayaan, penawaran kerja sama yang kemudian diserahkan kepada Kepala Bappenas untuk ditetapkan dalam daftar usulan rencana KPBU. Usulan rencana KPBU tersebut akan menjadi pertimbangan dalam pemberian dukungan pemerintah dalam bentuk dukungan kelayakan (*Viability Gap Fund*), jaminan pemerintah, dan ketersediaan layanan (*Availability Payment*).



Tahap penyiapan KPBU mencakup penyusunan prastudi kelayakan, perencanaan dukungan pemerintah dan jaminan pemerintah, penetapan pengembalian investasi BUP, dan pengadaan tanah. Pada tahap prastudi kelayakan, PJPK mengidentifikasi antara lain sumber pembiayaan KPBU, perancangan aspek teknis KPBU, usulan pemberian dukungan dan jaminan pemerintah, dan bentuk pengembalian investasi BUP. Kelayakan dari KPBU akan dimuat diantaranya dalam kajian ekonomi dan finansial melalui nilai *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Payback Period*. Dalam kajian ekonomi, PJPK meninjau kelayakan KPBU secara ekonomi. Pengkajian ekonomi dilakukan diantaranya dengan menyusun analisis biaya manfaat sosial dengan pendekatan *Economic Internal Rate of Return* (EIRR) dan *Economic Net Present Value* (ENPV) serta analisis sensitivitas. Kajian finansial dilakukan untuk meninjau aspek kelayakan proyek secara finansial. Kajian finansial menghasilkan: tingkat *Weighted Average Cost of Capital* (WACC); *Financial Net Present Value* (FNPV) dan metode pengembalian investasi; *Financial Internal Rate of Return* (FIRR), *Equity Internal Rate of Return* (EIRR); dan proyeksi laporan keuangan proyek yang mencakup laba rugi proyek serta dukungan dan penjaminan pemerintah.

Tahap ini mencakup pelaksanaan pengadaan BUP, penandatanganan perjanjian KPBU, dan pemenuhan pembiayaan (*financial close*) oleh BUP. Proses pengadaan BUP dilakukan menggunakan metode penunjukan langsung tender prakualifikasi. Penunjukan langsung dilakukan apabila merupakan KPBU dengan kondisi tertentu atau hanya terdiri dari satu peserta berdasarkan hasil prakualifikasi. Kondisi tertentu dapat didefinisikan sebagai BUP: yang telah membangun dan mengoperasikan infrastruktur sebelumnya; satu-satunya yang mampu melaksanakan paket pekerjaan; dan telah menguasai lahan secara mayoritas untuk pelaksanaan KPBU. Setelah menentukan dan menunjukan pemenang, maka PJPK bersama BUP pemenang menandatangani kontrak perjanjian KPBU. Terhadap ketidakpastian kondisi masa depan, perjanjian KPBU dimungkinkan terjadi perubahan dalam proses pelaksanaan kontrak. Perubahan perjanjian KPBU dilakukan melalui kesepakatan PJPK dengan BUP dengan ketentuan: tidak mengubah struktur proyek; tidak mengubah kelayakan finansial proyek; tidak mengubah alokasi risiko; tidak mengubah parameter penawaran yang sudah ditetapkan sebelumnya; tidak mengurangi Layanan; dan tidak menambah kewajiban pemerintah sesuai Perjanjian KPBU

### **Peran Audit Internal dalam pengawasan KPBU**

Peran audit internal sangat penting untuk menjaga akuntabilitas dan tata kelola di organisasi. Hasil studi oleh Salma (2022) menunjukkan bahwa audit internal yang efektif dapat mencegah terjadinya praktik korupsi dan peningkatan tata kelola pada suatu organisasi pemerintahan. Praktik pengawasan audit internal telah banyak dilakukan pada sektor pengadaan barang/jasa, salah satunya melalui pelaksanaan audit kinerja. Output yang diharapkan dari pelaksanaan audit kinerja ini ialah memberikan kesimpulan mengenai aspek efektif, efisien, dan ekonomis (3E) terhadap seluruh tahapan pengadaan barang/jasa (Arifin & Hartadi, 2020). English et al. (2010) mendefinisikan aspek “efektif” yaitu output yang dihasilkan sesuai dengan apa yang direncanakan (*spending wisely*), “efisien” yaitu output yang dihasilkan harus berkaitan dengan biaya inputnya (*spending well*), dan “ekonomis” yaitu meminimalkan biaya yang dibutuhkan dan digunakan (*spending less*). Menurut Ramadhan & Adhim (2021) dan Ramadhan & Arifin (2019), pelaksanaan audit kinerja yang optimal dapat mencegah dan mengurangi adanya praktik korupsi, potensi tuntutan hukum/litigasi, dan konflik kepentingan antara Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan penyedia dalam pengadaan barang/jasa pemerintah.

Proyek KPBU ini termasuk dalam ranah pengadaan barang/jasa yang dapat disejajarkan dengan jenis kontrak pengadaan tradisional seperti *turnkey*, *lumpsum*, dan *unit cost* (Allen et al., 2013). Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skema KPBU dan proses pengadaan



barang/jasa tradisional. Dalam pengadaan barang/jasa tradisional, pembebanan risiko proyek mayoritas berada di pihak pemerintah (CAGI, 2009). Dengan hadirnya skema KPBU, risiko proyek tersebut akan teralokasi antara pemerintah dan pihak swasta (ECA, 2018). Fokus utama dalam audit proyek KPBU ini adalah bagaimana auditor dapat memastikan kewajaran terhadap seluruh tahapan kegiatan sehingga proyek dapat memberikan keuntungan/VfM kepada pemerintah (CAGI, 2009; Fréchette, 2016). Hal ini karena KPBU menjadi salah satu solusi pemerintah untuk mendapatkan manfaat yang lebih baik dibandingkan dengan pengadaan tradisional (Fréchette & Reed, 2016; Osei-Kyei & Chan, 2015). VfM proyek dilakukan dengan membandingkan hasil potensial atau aktual dari alternatif opsi skema pengadaan barang/jasa (Allen et al., 2013). Proyek KPBU dikatakan memiliki VfM bagi pemerintah apabila biaya KPBU lebih kecil daripada biaya pengadaan tradisional sebagai *Public Sector Comparator* (PSC) (Fréchette & Reed, 2016). Berdasarkan studi English et al. (2010), audit atas VfM yang ditinjau aspek efektivitas adalah untuk memastikan bahwa perubahan kontrak KPBU tidak keluar dari konteks perjanjian awalnya. Lebih lanjut, English et al. (2010) menjelaskan tinjauan dari sisi efisien yaitu bagaimana kontrak KPBU dapat mencakup fleksibilitas perubahan kontrak sebagai tindak lanjut atas ketidakpastian kondisi masa depan. Tinjauan dari aspek ekonomis menurut English et al. (2010) yaitu memastikan bahwa dokumentasi dan asumsi yang digunakan dalam menyusun proyeksi biaya untuk model pengadaan tradisional sebagai PSC maupun KPBU telah tepat dan sesuai. Kedudukan PSC tersebut sangat krusial mengingat PSC mencakup biaya dan risiko yang dikuantifikasikan serta menjadi acuan dalam menentukan keputusan kelayakan KPBU (English et al., 2010).

Pemerintah Indonesia telah memberikan kewenangan kepada APIP untuk melaksanakan pengawasan pada setiap tahapan KPBU. Hal ini didukung dengan penetapan PermenPPN/Bapennas Nomor 7/2023 terkait kewenangan APIP dalam proyek KPBU yang mencakup: verifikasi hasil perhitungan imbalan dan fasilitas kepada Badan Penyiapan KPBU; menjadi penasihat proses pengadaan BUP hingga pemenuhan pembiayaan; pengawasan terhadap pelaksanaan tugas simpul KPBU; dan reviu atas perubahan perjanjian KPBU. Namun demikian, proses audit proyek KPBU tidak bisa dipersamakan dengan audit kontrak pada umumnya. Pemberian kesimpulan aspek 3E dalam audit proyek KPBU tidak semata-mata ditujukan untuk mengurangi biaya pekerjaan seminimal mungkin untuk menghasilkan suatu barang/jasa pemerintah. Dalam kontrak KPBU, auditor harus memahami bahwa terdapat perbedaan kepentingan antara pemerintah dan pihak swasta, yang mana motif dari pihak privat selaku pelaksana KPBU ini adalah memperoleh keuntungan semaksimal mungkin (CAGI, 2009). Proses penelaahan dan pengujian asumsi yang digunakan dalam PSC harus sangat ditekankan pada audit ini. Penilaian kewajaran asumsi jangan hanya menghasilkan temuan yang meminimalkan biaya proyek saja. Auditor juga harus mempertimbangkan kesimpulan 3E yang menguntungkan semua pihak, baik pihak swasta maupun pemerintah. Apabila auditor hanya berfokus menghasilkan koreksi audit yang bersifat pengurangan biaya proyek dan mengesampingkan risiko proyek, maka potensi pembengkakan biaya/*cost overrun* atas proyek KPBU juga akan meningkat kedepannya. English et al. (2010) menyatakan bahwa auditor juga perlu memberikan panduan dan praktik terbaik KPBU kepada BUP untuk mempermudah proses audit kedepannya. Oleh karena itu, paradigma lama auditor internal sebagai *watchdog* harus dikombinasikan dengan perannya sebagai konsultan demi pencapaian tujuan pengawasan KPBU yang efektif.

### **Potensi jenis pengawasan KPBU di Indonesia**

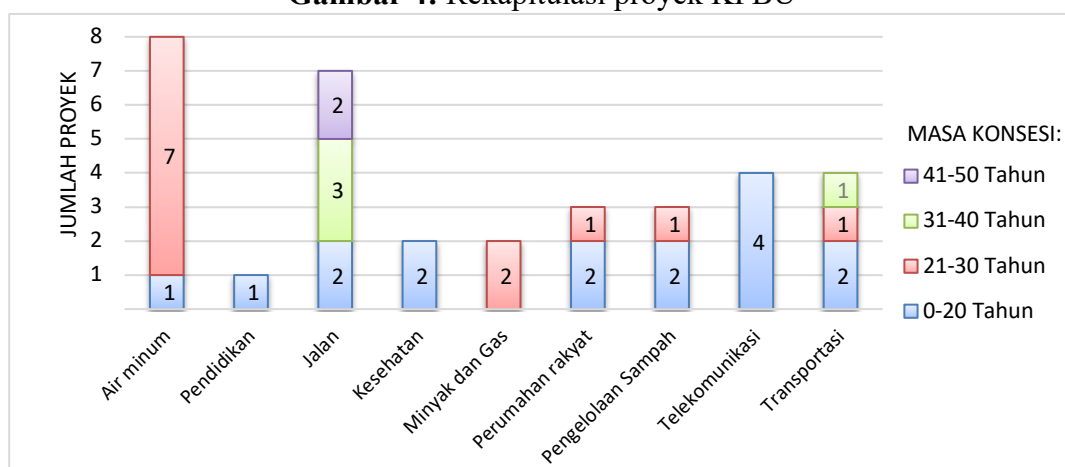
Fréchette (2016) mengemukakan bahwa terdapat area signifikan yang perlu menjadi perhatian bagi auditor yaitu pada: penilaian kecukupan proses penilaian *Value for Money* (VfM); proses pengelolaan dan pengambilan keputusan yang mendukung proyek infrastruktur besar dan realisasinya dalam pendekatan KPBU; kinerja sistem dan proses pengelolaan



portofolio proyek KPBU; keadilan dan transparansi proses pengadaan, termasuk langkah-langkah untuk mengelola potensi konflik kepentingan; kinerja unit yang bertugas memantau pelaksanaan KPBU selama masa operasional; pencapaian hasil proyek yang diharapkan; pelaporan kinerja proyek dari waktu ke waktu; dan kinerja lembaga KPBU. Berdasarkan pedoman audit KPBU oleh CAGI, konsepsi VfM proyek ini diterjemahkan menjadi berbagai jenis penugasan diantaranya yaitu: audit perencanaan proyek, audit pemberian masa konsesi, audit atas alokasi risiko kepada pihak terkait, audit atas risiko finansial proyek, audit atas pemberian *Viability Gap Fund* (VGF), dan audit atas total biaya proyek KPBU (CAGI, 2009).

Berdasarkan hasil studi Fréchette (2016) dan CAGI (2009), APIP juga berpotensi untuk melakukan audit terhadap KPBU di Indonesia. Hal ini didukung dengan banyaknya proyek infrastruktur dengan skema KPBU, yaitu sebanyak 34 proyek. Rekapitulasi jumlah proyek disajikan pada gambar 4:

**Gambar 4:** Rekapitulasi proyek KPBU



Sumber: Diolah dari <https://kpbu.kemenkeu.go.id/proyek/proyeklist?sektor=-1&prov=-1&kota=-1&status=-1>

Berdasarkan gambar 4, sektor air minum memiliki jumlah proyek KPBU yang paling banyak yaitu sebanyak 8 proyek. 7 dari 8 proyek tersebut memiliki masa konsesi 21-30 tahun dan 1 proyek dengan masa konsesi 0-20 tahun. Selain itu, terdapat 2 proyek jalan yang memiliki masa konsesi 41-50 tahun yaitu proyek Jalan Tol Probolinggo-Banyuwangi dan Jalan Tol Jakarta Cikampek II Elevated. Dalam gambar di atas juga diketahui bahwa 12 dari 34 proyek KPBU memiliki masa konsesi antara 21-30 tahun. Tidak hanya dilakukan oleh pemerintah pusat, proyek KPBU juga tersebar di beberapa daerah dengan penanggung jawab pemerintah daerah setempat. Rekapitulasi persebaran proyek KPBU disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2:** Persebaran Proyek KPBU di Indonesia

Penanggung Jawab	Jml. Proyek	Total Biaya Proyek (Rp)
Pemerintah Pusat	20	280.215.899.485.505
Pemerintah Provinsi Jawa Barat	4	18.441.410.225.562
Pemerintah Provinsi Riau	1	3.913.548.000.000
Pemerintah Provinsi Lampung	1	2.950.000.000.000
Pemerintah Provinsi Jawa Timur	1	2.390.000.000.000
Pemerintah Provinsi DIY	2	2.077.000.000.000
Pemerintah Provinsi Samarinda	1	1.200.541.687.435
Pemerintah Provinsi Sumatera Utara	1	1.134.000.000.000
Pemerintah Kota Denpasar	1	808.675.299.819
Pemerintah Kota Balikpapan	1	492.000.000.000



Penanggung Jawab	Jml. Proyek	Total Biaya Proyek (Rp)
Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	1	417.300.000.000
<b>Grand Total</b>	<b>34</b>	<b>314.040.374.698.321</b>

Sumber: Diolah dari <https://kpbu.kemenkeu.go.id/proyek/proyeklist?sektor=-1&prov=-1&kota=-1&status=-1>

Mengacu Tabel 2, Pemerintah Provinsi Jawa Barat menempati urutan tertinggi dalam memimpin proyek KPBU di daerahnya. Total biaya proyek tersebut sebesar Rp18,44 triliun didominasi oleh proyek perkeretaapian perkotaan metropolitan bandung dengan biaya sebesar Rp11,82 triliun. Dengan demikian, APIP Daerah sudah seharusnya memiliki kemampuan dalam mengawasi proyek KPBU di wilayahnya masing-masing. Berdasarkan isu di atas, maka dapat disusun identifikasi potensi penugasan. Langkah awal dalam pelaksanaan audit yaitu perlu ditetapkan tujuan penugasan berdasarkan risiko signifikan seperti risiko ketidaktaatan dan *fraud* (AAPI, 2021). Keberadaan CSF sangat diperlukan dalam menyukseskan implementasi KPBU secara efektif (Prayuda et al., 2023). Oleh karena itu, kami mencoba untuk menyusun tujuan audit dan potensi penugasan berdasarkan CSF yang telah teridentifikasi pada proyek KPBU. Berdasarkan skala prioritasnya, Natalia et al. (2021) menjelaskan kunci kesuksesan proyek KPBU sangat bergantung kepada: ketepatan pembagian dan alokasi risiko; proses pengadaan yang kompetitif dan transparan; kejelasan kerangka regulasi KPBU; komitmen dan tanggung jawab sektor publik dan privat; dan keandalan dari konsorsium BUP.

Faktor kesuksesan pertama yaitu ketepatan pembagian dan alokasi risiko untuk meningkatkan efisiensi pelaksanaan proyek KPBU. Panjangnya pemberian masa konsesi (Nuryahati & Wahyuni, 2020) dan adanya risiko biaya persiapan yang lebih tinggi dibandingkan dengan metode pengadaan tradisional (Leigland, 2018) menyebabkan risiko terhambatnya proyek KPBU. Dengan demikian, alokasi risiko KPBU harus diidentifikasi dan dialokasikan kepada setiap pemangku kepentingan secara hati-hati (Osei-Kyei & Chan, 2015).

Faktor kesuksesan kedua yaitu proses pengadaan yang kompetitif dan transparan harus diterapkan untuk memangkas waktu dan biaya pada pelaksanaan KPBU (Natalia et al., 2021; Nguyen et al., 2018). Persaingan secara sehat akan memberikan manfaat bagi BUP maupun PJP. BUP dapat memberikan penawaran terbaiknya berdasarkan pengalaman yang dapat dipertanggungjawabkan (Prayuda et al., 2023). Pihak PJP dapat memilih BUP yang memiliki kapabilitas terbaik untuk melaksanakan proyek sehingga akan mengurangi risiko proyek KPBU

Faktor kesuksesan ketiga yaitu kejelasan kerangka regulasi KPBU memungkinkan bagi pihak privat untuk mendapat kepastian hukum serta proyeksi biaya-manfaat sesuai yang diekspektasikan (Nguyen et al., 2018; Syahrudin et al., 2023). Sistem regulasi yang stabil dapat menghasilkan penyusunan perjanjian dan kontrak yang dapat dipertanggungjawabkan (Natalia et al., 2021; Prayuda et al., 2023). Lemahnya kerangka regulasi KPBU dalam proses KPBU dapat meningkatkan risiko adanya perubahan desain dan adanya *cost overrun* (Nguyen et al., 2018).

Faktor kesuksesan keempat yaitu komitmen dan tanggung jawab antara sektor publik dan privat diperlukan untuk menjalankan kontrak KPBU dengan masa waktu yang panjang. Sikap para pemangku kepentingan dalam proyek PPP menentukan kualitas hasil proyek (Natalia et al., 2021).

Faktor kesuksesan kelima yaitu memastikan keandalan dari konsorsium BUP juga hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan KPBU. Para pihak privat seringkali bergabung dan membentuk konsorsium dalam proyek KPBU karena kompleksitasnya yang tidak mungkin dilaksanakan oleh perusahaan tunggal (Osei-Kyei & Chan, 2015). Manajemen konsorsium yang buruk dan lemah akan mengakibatkan terhambatnya bahkan kegagalan proyek KPBU (Natalia et al., 2021; Osei-Kyei & Chan, 2015).



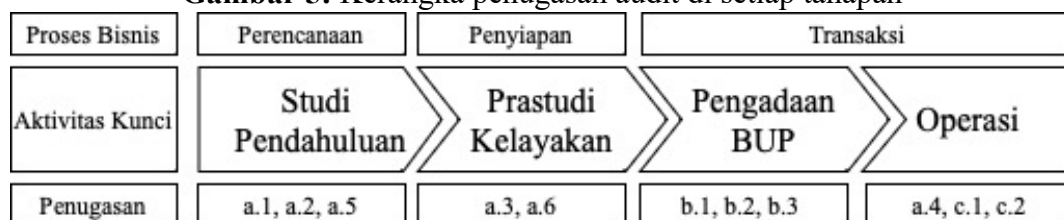
Proses konversi CSF KPBU berdasarkan studi Natalia et al. (2021) menjadi prioritas tujuan audit beserta jenis penugasan dapat disajikan pada Tabel 3. Jenis penugasan yang telah teridentifikasi tersebut dapat diterapkan pada tahapan proses KPBU sebagaimana disajikan pada Gambar 5 dan Tabel 4.

**Tabel 3:** Potensi jenis penugasan berdasarkan CSF KPBU

No.	CSF	Tujuan Penugasan	Jenis Penugasan
1.	Ketepatan pembagian dan alokasi risiko	Memastikan bahwa: kajian ekonomi dan finansial; serta pengajuan perubahan kontrak didukung dengan bukti yang memadai	- Reviu atas <i>Value for Money</i> (VfM) KPBU (a.1) - Reviu atas pengajuan dukungan pemerintah (a.2) - Reviu perhitungan analisis biaya manfaat sosial (a.3) - Reviu atas perubahan kontrak/ <i>cost overrun</i> (a.4) - Evaluasi perencanaan dan penganggaran KPBU (a.5) - Evaluasi Hambatan Kelancaran Pembangunan (HKP) konflik pembebasan tanah KPBU (a.6)
2.	Proses pengadaan yang kompetitif dan transparan	Memastikan bahwa pemilihan BUP dilakukan secara kompetitif dan transparan	- Audit kepatuhan atas proses pemilihan BUP (b.1) - Pendampingan proses pemilihan BUP (b.2)
3.	Kejelasan Kerangka regulasi KPBU	Memastikan bahwa klausul kontrak KPBU telah memuat hak dan kewajiban dari kedua belah pihak	- Reviu penyusunan klausul kontrak KPBU (b.3)
4.	Komitmen dan tanggung jawab sektor publik dan privat	Memastikan PJKP dan BUP telah melaksanakan kewajibannya dalam kontrak	- Evaluasi kinerja BUP KPBU (c.1) - Audit verifikasi atas pembayaran dukungan pemerintah (c.2)
5.	Keandalan dari konsorsium BUP	Memastikan BUP memiliki kemampuan dalam menyelesaikan kontrak	

Sumber: Diolah Penulis

**Gambar 5:** Kerangka penugasan audit di setiap tahapan



Sumber: Diolah Penulis

**Tabel 4:** Rekapitulasi jenis penugasan di setiap tahapan

No.	Proses Bisnis/ Aktivitas Kunci	Jenis Penugasan
1.	Pereencanaan/Studi Pendahuluan	- Reviu atas <i>Value for Money</i> (VfM) KPBU (a.1) - Reviu atas pengajuan dukungan pemerintah (a.2) - Evaluasi perencanaan dan penganggaran KPBU (a.5)
2.	Penyiapan/Prastudi Kelayakan	- Reviu perhitungan analisis biaya manfaat sosial (a.3) - Evaluasi Hambatan Kelancaran Pembangunan (HKP) konflik pembebasan tanah KPBU (a.6)
3.	Transaksi/Pengadaan BUP	- Audit kepatuhan atas proses pemilihan BUP (b.1)



No.	Proses Bisnis/ Aktivitas Kunci	Jenis Penugasan
		- Pendampingan proses pemilihan BUP (b.2) - Reviu penyusunan klausul kontrak KPBU (b.3)
4.	Transaksi/Operasi	- Reviu atas perubahan kontrak/ <i>cost overrun</i> (a.4) - Evaluasi kinerja BUP KPBU (c.1) - Audit verifikasi atas pembayaran dukungan pemerintah (c.2)

Sumber: Diolah Penulis

### Implementasi dan Tantangan Pengawasan KPBU

Proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung pertama kali dicanangkan dalam Proyek Strategis Nasional (PSN) dalam Perpres Nomor 3/2016 dengan nomenklatur “*High Speed Train* Jakarta – Bandung”. Pelaksanaan PSN ini diprakasai oleh konsorsium BUMN yaitu PT Pilar Sinergi BUMN (PSBI) dengan konsorsium tiongkok yaitu Yawan HSR Co. Ltd. atau PT KCIC menggunakan skema KPBU. Dilansir dari laman KCIC, Sebanyak 75% pinjaman dari China Development Bank digunakan untuk membiayai pengembangan KCJB. Pada awalnya, Perpres Nomor 107/2015 mengatur bahwa Proyek KCJB ini dilaksanakan dengan skema *Business to Business* (B2B) tanpa membebani APBN. Namun demikian, dalam pelaksanaannya proyek KCJB ini mengalami keterhambatan (Sirait et al., 2023). Lamanya proses pengadaan dan ganti rugi tanah serta perubahan trase menjadi faktor utama penyebab keterlambatan KCJB (Tetama et al., 2022). Pemerintah merespon hal ini dengan menerbitkan Perpres Nomor 93/2021, yang merubah perpres Nomor 107/2015. Terbitnya Perpres Nomor 93/2021 berimplikasi terhadap skema pembiayaan KCJB yang semula B2B menjadi KPBU (Sirait et al., 2023). Selanjutnya pada Tahun 2021, pemerintah memberikan bantuan modal kepada PT KAI sesuai PP Nomor 119/2021 dalam rangka percepatan PSN salah satunya KCJB sebesar Rp6,9 Miliar. Berdasarkan catatan penting Laporan Hasil Pemeriksaan BPK TA 2022, terjadi pembekakan biaya (*cost overrun*) atas proyek KJCB pada tahun 2022. Pada awalnya perencanaan biaya KCJB \$6,07 Miliar atau sekitar Rp86,5 triliun, namun terjadi *cost overrun* sehingga total biaya meningkat menjadi sekitar \$8 miliar (Elvira, 2023).

Selanjutnya, BPKP diminta oleh Kementerian BUMN untuk melakukan reviu terhadap pengajuan *cost overrun* proyek KCJB. Reviu ini dilakukan pada tahapan operasi yang mana sudah dilakukan tanda tangan perjanjian antara konsorsium pelaksana. Berdasarkan hasil reviu, dijumpai *cost overrun* atas KJCB sebesar \$1,45 Miliar. Hasil reviu *cost overrun* ini tidak memperhitungkan biaya operasional setelah beroperasi (Satryo, 2022). Berdasarkan hasil reviu ini, pemerintah menetapkan PP Nomor 62/2022 untuk menambah penyertaan modal pemerintah kepada PT KAI sebesar Rp3.2 Triliun. Pada Tahun 2023, telah terjadi kesepakatan antara Indonesia dan Tiongkok mengenai *cost overrun* ini. Elvira (2023) menyampaikan bahwa jumlah penambahan biaya yang disepakati adalah sebesar \$1,2 Milliar atau Rp18,24 triliun.

KPBU merupakan suatu hal yang baru bagi Indonesia. Audit proyek KPBU juga menjadi isu terkini dan menjadi tantangan bagi auditor. Menurut Fréchette (2016), tantangan utama audit proyek KPBU yaitu kompleksitas dan masa waktu konsesi, keterbatasan aksesibilitas Informasi, kontroversi proyek KPBU di kalangan politis, dan ekspektasi lembaga perwakilan rakyat dan masyarakat. Fréchette (2016) menjelaskan bahwa kontrak KPBU memiliki masa waktu konsesi yang cukup lama. Hal ini menimbulkan beragamnya informasi penting yang tersebar dalam rentang waktu tersebut (Fréchette & Reed, 2016). Selain itu, munculnya risiko perputaran pihak kunci serta kehilangan informasi dapat menyulitkan auditor dalam menyimpulkan kondisi sesuai dengan kriteria yang digunakan (Fréchette & Reed, 2016). Lebih lanjut Fréchette (2016) menjelaskan bahwa proyek KPBU juga memiliki analisis dan penghitungan keuangan yang rumit sehingga tim audit perlu memiliki keahlian khusus, seperti keahlian pemodelan dan analisis keuangan, serta keahlian teknik, survei kuantitas, dan hukum. Menurut Fréchette (2016), keterlibatan pihak privat dalam pola KPBU menimbulkan adanya



pembatasan akses informasi. auditor mungkin tidak mendapatkan akses informasi apabila sektor privat mengklaim bahwa informasi yang diminta bersifat komersial yang bersifat sensitif. Selain itu, Para pihak yang saling pro dan kontra KPBU umumnya memiliki pandangan yang saling bertentangan sehingga topik ini bersifat sensitif secara politis (Fréchette & Reed, 2016). Oleh karena itu, auditor harus tetap menjaga objektivitas, independensi dan reputasi dalam melaksanakan auditnya. Ekspektasi lembaga perwakilan rakyat dan masyarakat yang begitu besar pada proses audit KPBU juga turut menjadi tantangan (Fréchette & Reed, 2016). Pelaksanaan audit tidak dapat serta-merta menjawab *Value for Money* atas proyek KPBU dibandingkan metode tradisional. Hal ini karena penggunaan asumsi dan model keuangan seperti penggunaan tingkat diskonto dan inflasi dalam jangka waktu yang panjang. Hasil audit proyek KPBU hanya dapat memberikan informasi mengenai kesesuaian dalam penggunaan asumsi serta biaya modal dan operasional yang digunakan dalam model keuangan (Fréchette & Reed, 2016).

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

KPBU memiliki risiko inheren yaitu ketidakpastian kondisi di masa depan serta panjangnya masa konsesi. Dalam menyukkseskan pelaksanaannya, pengawasan oleh pihak independen diperlukan agar risiko yang timbul segera dikelola dan diatasi. Berdasarkan hasil penelitian, APIP sebagai pihak independen memiliki peran dalam memberikan jaminan kualitas atas proyek KPBU agar tetap memiliki nilai manfaat bagi pemerintah. Fokus aktivitas yang dilakukan APIP adalah memastikan bahwa proyek KPBU telah dilaksanakan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Pengawasan pada proyek KPBU menjadi tantangan bagi para auditor internal. Proses penilaian 3E yang hanya berfokus pada menekan biaya proyek pada akhirnya akan berdampak kepada pembengkakan biaya/*cost overrun*. Oleh karena itu, pemberian simpulan hasil pengawasan KPBU juga harus mempertimbangkan keuntungan BUP tanpa mengurangi aspek kebermanfaatan bagi pemerintah.

Tujuan pengawasan berbasis CSF memungkinkan APIP melaksanakan pengawasan dengan memfokuskan kepada faktor utama kesuksesan proyek KPBU. Hasil studi menunjukkan sebanyak 11 potensi penugasan pengawasan yang teridentifikasi berdasarkan 5 CSF proyek KPBU. Hasil penelitian juga menunjukkan terdapat area signifikan CSF yaitu kesesuaian pembagian dan alokasi risiko KPBU. Dengan demikian, diperlukan 6 jenis pengawasan utama terhadap area signifikan tersebut yaitu reviu atas *Value for Money* (VfM), reviu atas pengajuan dukungan pemerintah, reviu perhitungan analisis biaya manfaat sosial, reviu atas perubahan kontrak/*cost overrun*, evaluasi perencanaan dan penganggaran, dan evaluasi hambatan kelancaran pembangunan (HKP) konflik pembebasan tanah. Selain itu, Auditor juga dituntut memiliki kompetensi dalam manajemen keuangan, konstruksi, dan hukum. Hal ini ditujukan agar pelaksanaan pengawasan KPBU secara efektif, efisien, dan tepat sasaran.

### **Saran**

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu penggunaan metode *scoping review* yang memiliki subjektivitas yang tinggi. Selain itu, terdapat risiko atas kualitas literatur mengingat penelitian tidak melakukan penilaian atas kualitas literatur. Kesimpulan hasil studi hanya berdasarkan *scoping review* terhadap literatur terkait dengan topik pembahasan. Penulis tidak melakukan wawancara kepada pihak auditor internal yang memiliki pengalaman terhadap pengawasan KPBU sehingga akan berpotensi mempengaruhi terhadap akurasi hasil penelitian. Kepada peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian melalui wawancara kepada pihak yang kompeten agar hasil penelitian ini dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan mengurangi subjektivitas peneliti dalam beropini.



Berdasarkan temuan penelitian ini, penelitian ini merekomendasikan kepada BPKP dan APIP Kementerian/Lembaga maupun Pemerintah Daerah agar segera: menyusun pedoman pengawasan KPBU; memberikan diklat/pelatihan kepada setiap auditornya terkait kompetensi khusus untuk pengawasan KPBU; merencanakan pengawasan KPBU dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT); dan mengeksekusi tugas pengawasan sedini mungkin agar setiap hambatan dan permasalahan dalam proyek KPBU segera ditangani.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alfen, H. W., Kalidindi, S. N., Ogunlana, S., Wang, S., Abednego, M. P., Frank-Jungbecker, A., Jan, Y.-C. A., Ke, Y., Liu, Y., Singh, L. B., & Zhao, G. (2009). *Public-Private Partnership in infrastructure development: case studies from Asia and Europe* (Issue 7, pp. 1–154). Verlag der Bauhaus-Universität. <http://hdl.handle.net/10419/56429>
- Allen, R., Hemming, R., & Potter, B. H. (2013). *The international handbook of public financial management*. Palgrave MacMillan.
- Aprillia, Y., & Usman, F. (2023). Pengaruh peran pengawasan atas akuntabilitas keuangan dan pengawasan atas kualitas pengendalian intern terhadap tata kelola pemerintah daerah. *Jurnalku*, 3(4), 408–425. <https://doi.org/10.54957/jurnalku.v3i4.600>
- Arifin, J., & Hartadi, T. (2020). The implementation of probity audit to prevent fraud in public procurement of goods and services for government agencies. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 24(1), 11–21. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol24.iss1.art2>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Asad, A. F., Tarjo, T., & Musyarofah, S. (2019). Reorientasi audit internal untuk melawan korupsi pengadaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 10(3). <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2019.10.3.34>
- Asosiasi Auditor Interen Pemerintah Indonesia. (2021). *Peraturan AAIPI Nomor: Per-1/AAIPI/DPN/2021 tentang Standar Audit Interen Pemerintah Indonesia*. <https://bsn.go.id/uploads/artikel/saipi2021.pdf>
- Auzzir, Z. A., Haigh, R. P., & Amaratunga, D. (2014). Public-private Partnerships (PPP) in disaster management in developing countries: a conceptual framework. *Procedia Economics and Finance*, 18, 807–814. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)01006-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)01006-5)
- Bandy, G. (2023). *Financial management and accounting in the public sector*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003250838>
- Barrett, P. (2011). Commentary: performance Audit of PPPs – getting the basics right. *Australian Accounting Review*, 21(1), 99–106. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00123.x>
- Bloomfield, P. (2006). The challenging business of long-term public-private partnerships: reflections on local experience. *Public Administration Review*, 66(3), 400–411. <http://www.jstor.org/stable/3843920>
- BPK RI. (2023). *Laporan hasil pemeriksaan atas laporan keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2022*. [https://www.bpk.go.id/assets/files/lkpp/2022/lkpp\\_2022\\_1687233330.pdf](https://www.bpk.go.id/assets/files/lkpp/2022/lkpp_2022_1687233330.pdf)
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2003). Public private partnerships: an introduction. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(3), 332–341. <https://doi.org/10.1108/09513570310482282>
- CAG of India. (2009). Public private partnerships (PPP) in infrastructure project: public auditing guidelines. In *Comptroller & Auditor General of India* (pp. 1–124). <https://cag.gov.in/uploads/guidelines/ppp-project-05de4f5a51b7fa2-72318731.pdf>



- Cao, H., & Gong, T. (2016). Building a shared vision for the belt and road initiative and the sustainable development goals. In *China Center for International Economic Exchanges Scoping Paper* (Vol. 2, pp. 24–42). <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/cn/5961ed4b7f10a6592aae1fe6676a23afaca476c448cfab5e8e29ad4d8a5bed1c.pdf>
- Chin, M.-Y., Ong, S.-L., Wai, C.-K., & Kon, Y.-Q. (2021). The role of infrastructure on economic growth in belt and road participating countries. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 14(2), 169–186. <https://doi.org/10.1108/JCEFTS-09-2020-0065>
- Darori, D. (2017). Peran auditor internal pemerintah dalam pencegahan dan pendeteksian fraud (sebuah studi fenomenologi). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 3(2), 83–91. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2017.003.02.1>
- Elvira, V. (2023). *Indonesia-China sepakati cost overrun proyek kereta cepat US\$ 1,2 miliar*. Kontan.Co.Id. <https://industri.kontan.co.id/news/indonesia-china-sepakati-cost-overrun-proyek-kereta-cepat-us-12-miliar>
- English, L. M., Guthrie, J., Broadbent, J., & Laughlin, R. (2010). Performance audit of the operational stage of long-term partnerships for the private sector provision of public services. *Australian Accounting Review*, 20(1), 64–75. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00075.x>
- European Court of Auditor (ECA). (2018). *Public private partnerships in the EU: widespread shortcomings and limited benefits*. <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/en/>
- Fréchette, P., & Reed, J. (2016). *Auditing public-private partnerships - a discussion paper*. <https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/research-publications/P3DiscussionPaperEN.pdf>
- Gerrard, M. B. (2001). Public-finance partnership. *Finance & Development*, 38, 48–51. <https://doi.org/10.5089/9781451952346.022>
- György, A. (2012). Public sector's principal-agent theory in a global world. *Politeja*, 20/3, 101–108. <http://www.jstor.org/stable/24920085>
- IIA. (2020). The IIA's three lines model: an update of the three lines of defense. *The Institute of Internal Auditors*. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>
- Ikhsan, P. N.-I. A. bt, Normapiah, S. S. bt, Kamarudin, S. N. bt, Salleh, N. F. bt M., Kamal, N. F. bt, & Jafri, M. N. bt. (2016). Public Private Partnership (PPP) in Surabaya, Indonesia: Issues, Challenges, and Strategies. *Management in Construction Researchers' Association (Micra) Annual Conference*, 15. [https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022-03/PPP\\_Surabaya.pdf](https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022-03/PPP_Surabaya.pdf)
- Ismail, N. W., & Mahyideen, J. M. (2015). The impact of infrastructure on trade and economic growth in selected economies in asia. *ADB Working Paper Series*, 553. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/177093/adbi-wp553.pdf>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Juanda, B., & Gladiola, S. (2022). Analisis keberlanjutan serta pengaruh surat berharga negara dan faktor lainnya terhadap pertumbuhan ekonomi di indonesia. *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 7(3), 239–254. <https://doi.org/10.33105/itrev.v7i3.529>
- Kementerian Keuangan RI. (2016a). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 8/PMK.08/2016 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor*



- 260/PMK.011/2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penjaminan Infrastruktur dalam Proyek Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 121. <https://jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/2016/8~PMK.08~2016Per.pdf>
- Kementerian Keuangan RI. (2016b). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 260/PMK.08/2016 Tahun 2016 tentang Tata Cara Pembayaran Ketersediaan Layanan Pada Proyek Kerja Sama Pemerintah Dengan Badan Usaha Dalam Rangka Penyediaan Infrastruktur*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 11. <https://www.jdih.kemenkeu.go.id/FullText/2016/260~PMK.08~2016Per.pdf>
- Kementerian Keuangan RI. (2018). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 170/PMK.08/2018 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 223/PMK.011/2012 Tentang Pemberian Dukungan Kelayakan Atas Sebagian Biaya Konstruksi Pada Proyek Kerja Sama Pemerintah Dengan Badan Usaha Dalam Penyediaan Infrastruktur*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1720. <https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2018/170~PMK.08~2018Per.pdf>
- Kementerian Keuangan RI. (2020). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 180/PMK.08/2020 Tahun 2020 tentang Fasilitas untuk Penyiapan dan Pelaksanaan Transaksi Proyek Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1345. <https://jdih.kemenkeu.go.id/download/ebd096db-d79f-4d07-a5b1-ebdb65e7cb3/180~PMK.08~2020Per.pdf>
- Kementerian PPN/Bappenas. (2023). *Peraturan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 7 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 777. <https://jdih.bappenas.go.id/peraturan/detailperaturan/3383/PERATURAN%20MENTERI%20PPN/KEPALA%20BAPPENAS-NOMOR-7-TAHUN-2023>
- Leigland, J. (2018). Public-private partnerships in developing countries: the emerging evidence-based critique. *The World Bank Research Observer*, 33(1), 103–134. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx008>
- Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation Science*, 5(69), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>
- LKPP. (2018). *Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 29 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pengadaan Badan Usaha Pelaksana Penyediaan Infrastruktur Melalui Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha atas Prakarsa Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1345. <https://jdih.lkpp.go.id/regulation/peraturan-lkpp/peraturan-lkpp-nomor-29-tahun-2018>
- Lopez, A. M., & Marakas, G. M. (2023). Public-Private Partnership (P3) success: critical success factors for local government services and infrastructure delivery. *Engaged Management ReView*, 6(1), 1–21. <https://doi.org/10.28953/2375-8643.1077>
- Natalia, L., Tanzil, N. D., & Sari, P. Y. (2021). Critical success factors of public-private partnership from 2000 to 2019: A literature review. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 8(6), 531–540. <https://doi.org/10.22437/ppd.v8i6.10742>
- Neu, D., Everett, J., & Rahaman, A. S. (2015). Preventing corruption within government procurement: constructing the disciplined and ethical subject. *Critical Perspectives on Accounting*, 28, 49–61. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.03.012>



- Nguyen, A., Mollik, A., & Chih, Y.-Y. (2018). Managing critical risks affecting the financial viability of public–private partnership projects: case study of toll road projects in Vietnam. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(12), 1–13. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001571](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001571)
- Nuryahati, E., & Wahyuni, E. T. (2020). Tinjauan topik-topik penelitian dan kajian tentang proyek jalan tol di Indonesia dengan skema kerjasama pemerintah dan badan usaha (KPBU). *Jurnal Sosek Pekerjaan Umum*, 12(1), 35–44. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1644121&val=14695&title=PROYEK%20JALAN%20TOL%20DI%20INDONESIA%20DENGAN%20SKEMA%20KERJASAMA%20PEMERINTAH%20DAN%20BADAN%20USAHA%20KPBU%20%20SUATU%20TINJAUAN%20LITERATUR>
- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2015). Review of studies on the critical success factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1335–1346. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008>
- Palei, T. (2015). Assessing the impact of infrastructure on economic growth and global competitiveness. *Procedia Economics and Finance*, 23, 168–175. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00322-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00322-6)
- Petraşcu, D., & Tieanu, A. (2014). The role of internal audit in fraud prevention and detection. *Procedia Economics and Finance*, 16, 489–497. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00829-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00829-6)
- Prayuda, J. R., Firmansyah, A., Andana, R. F., Sasongko, R. K., & Suhendra, M. (2023). Critical success factors in the implementation of the PPP scheme in the wosusokas SPAM project (Wonogiri, Surakarta, Sukoharjo, and Karanganyar). *Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara (PKN)*, 5(1), 116–127. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/3699377>
- Putri, F. R., Susanti, B., & Toyfur, M. F. (2023). Identifikasi faktor kritis yang mempengaruhi aspek finansial proyek KPBU jalan tol. *Jurnal Teknik Sipil*, 12(1), 20–33. <https://jurnal.usk.ac.id/JTS/article/view/30332>
- Rachman, A. (2023). *Sri Mulyani blak-blakan anggaran pemilu 2024 capai Rp 70,5 T*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230920192208-4-474207/sri-mulyani-blak-blakan-anggaran-pemilu-2024-capai-rp-705-t>
- Ramadhan, M. S., & Adhim, C. (2021). Bagaimana mengoptimalkan kualitas probity audit? *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(3), 637–650. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2021.12.3.36>
- Ramadhan, M. S., & Arifin, J. (2019). Efektivitas probity audit dalam mencegah kecurangan penyediaan barang dan jasa. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 10(3), 550–568. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2019.10.3.32>
- Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127. [https://www.bpkp.go.id/public/upload/unit/sakd/files/PP60Tahun2008\\_SPIP.pdf](https://www.bpkp.go.id/public/upload/unit/sakd/files/PP60Tahun2008_SPIP.pdf)
- Republik Indonesia. (2015). *Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2015 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 62. <https://jdih.setneg.go.id/viewpdfperaturan/Perpres%20Nomor%2038%20Tahun%202015.pdf>
- Rosidi, R., Baridwan, Z., & Putri, I. L. A. (2023). Apakah audit internal berperan dalam pencegahan korupsi? *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 14(1), 138–148. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2023.14.1.10>



- Roussy, M. (2013). Internal auditors' roles: from watchdogs to helpers and protectors of the top manager. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(7–8), 550–571. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.08.004>
- Ruparathna, R., & Hewage, K. (2015). Review of contemporary construction procurement practices. *Journal of Management in Engineering*, 31(3), 1–11. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000279](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000279)
- Sahminan, S., Hermansyah, O., & Rakhman, R. N. (2021). Construction of infrastructure index for Indonesia. *Studies in Economics and Finance*, 38(2), 173–188. <https://doi.org/10.1108/SEF-09-2018-0299>
- Salma, D. K. (2022). Masa depan peran audit internal di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(2), 277–293. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2022.13.2.21>
- Sanni, M. A., Tinangon, J. J., & Manossoh, H. (2023). Peran aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) dalam pengendalian fraud pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(10), 5595–5608. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i10.13737>
- Satryo, A. (2022). Hasil review BPKP, pembengkakan biaya kereta cepat lebih rendah dari perkiraan KCIC. Kantor Berita Politik: RMOLD.ID. <https://rmol.id/politik/read/2022/06/29/538536/hasil-review-bpkp-pembengkakan-biaya-kereta-cepat-lebih-rendah-dari-perkiraan-kcic>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Segah, B. (2018). Dua sisi auditing: audit eksternal dan internal pemerintah. *Anterior Jurnal*, 18(1), 30–39. <https://doi.org/10.33084/anterior.v18i1.433>
- Sirait, R. A., Pratiwi, D. R., Wibowo, A. P. S., & Octavia, E. (2023). *Kajian terhadap Peraturan Menteri Keuangan Nomor 89 Tahun 2023*. Pusat Analisis Anggaran dan Akuntabilitas Keuangan Negara DPR RI. <https://berkas.dpr.go.id/pa3kn/analisis-ringkas-cepat/public-file/analisis-ringkas-cepat-public-47.pdf>
- Syahrudin, Wijaya, A. F., Suryono, A., & Riyadi, B. S. (2023). A qualitative study : critical success factors of public private partnerships in Indonesia. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(2), 511–521. <https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i2.1263>
- Tang, L., Shen, Q., & Cheng, E. W. L. (2010). A review of studies on Public–Private Partnership projects in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 28(7), 683–694. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.009>
- Tetama, A. R., Suharno, S., & Tyola, Y. N. (2022). Pembangunan kereta cepat Jakarta-Bandung: memaknai konsultasi publik dan partisipasi masyarakat dalam pengadaan tanah. *Widya Bhumi*, 2(2), 136–151. <https://doi.org/10.31292/wb.v2i2.41>
- Vu, H., Sandanayake, M., & Zhang, G. (2023). Factors affecting the readiness of user-pay public–private partnership procurement for infrastructure projects: a comparison between developed and emerging economies. *Knowledge*, 3(3), 384–400. <https://doi.org/10.3390/knowledge3030026>
- Wang, H., Xiong, W., Wu, G., & Zhu, D. (2018). Public–private partnership in public administration discipline: a literature review. *Public Management Review*, 20(2), 293–316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1313445>
- Wegrich, K., Kostka, G., & Hammerschmid, G. (Eds.). (2017). *The governance of infrastructure*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198787310.001.0001>